

**OS ASPECTOS FACILITADORES E OS OBSTÁCULOS NA
TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO ENTRE EXPATRIADOS E
EMPREGADOS LOCAIS NO BRASIL**

Maurício de Almeida Santos

Dissertação submetida como requerimento parcial para a obtenção do grau de Mestre em
Gestão de Serviços e da Tecnologia

Orientador:

Aristides I. Ferreira, PhD, ISCTE, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento
Organizacional (IBS)

Outubro de 2019



Instituto Universitário de Lisboa

Os aspectos facilitadores e os obstáculos na transferência de conhecimento entre expatriados e empregados locais no Brasil

Maurício de Almeida Santos

Dedicatória

À minha esposa, por todo amor, paciência e dedicação.

*Às minhas pequenas estrelinhas, que onde quer que estejam,
sempre serão minhas guias e meu motivo para seguir em frente.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos colegas de mestrado e às lindas amigas que se construíram neste período.

Aos colegas de trabalho pelo suporte, reflexões e sugestões durante toda a jornada.

Agradeço enormemente ao meu orientador Prof^o Aristides I. Ferreira, PhD, pela paciência e dedicação.
Além das trabalhadoras e trabalhadores da Fundação Getúlio Vargas e do ISCTE.

E, por fim, aos meus amigos, amigas e família que são minha rede de apoio e amor.

RESUMO

O mercado petrolífero no Brasil está em expansão. A descoberta de campos do pré-sal no Rio de Janeiro e a modernização da legislação tem proporcionado um aumento nos investimentos das empresas internacionais de Petróleo (IOCs). Assim, por conta do potencial crescimento, aliado à uma carência de profissionais experientes e qualificados, há uma tendência de intensificação da utilização de mão de obra expatriada nessa indústria. A questão é se as subsidiárias locais destas empresas aproveitarão o potencial de criação de conhecimento organizacional que o processo de expatriação pode proporcionar. Uma análise possível é verificar a percepção dos supervisores locais em relação ao processo de transferência de conhecimento entre empregados expatriados e locais através de entrevistas presenciais que buscaram a opinião destes supervisores sobre temas ligados ao modelo SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Interiorização) bem como, aos aspectos relacionados à Inteligência Cultural, Adaptabilidade na carreira, Suporte da Organização ao expatriado e sua família e sua autoavaliação como líder. O estudo revelou que para cada tema abordado existem facilitadores e bloqueadores que podem ser analisados pelas empresas em busca de um processo de sociabilização do expatriado que potencialize a criação de conhecimento organizacional. Notadamente, a barreira linguística foi referenciada como um dos principais entraves a este processo, bem como o planejamento de carreira e repatriação, remuneração e flexibilidade de horário. Por fim, um tema social também obteve destaque, a percepção de violência e insegurança na cidade do Rio de Janeiro foi apontada como um potencial bloqueador ao processo de sociabilização dos expatriados.

Palavras-Chave: modelo SECI, Transferência de Conhecimento, Expatriação, indústria do petróleo

ABSTRACT

The oil market in Brazil is expanding. The discovery of pre-salt fields in Rio de Janeiro and the modernization of legislation has provided an increase in investments by international oil companies (IOCs). Thus, due to the potential growth, coupled with a lack of experienced and qualified professionals, there is a tendency to intensify the use of expatriation in this industry. The question is whether the local subsidiaries of these companies will tap into the potential for organizational knowledge creation that the expatriation process can provide. A possible analysis is to verify the perception of local supervisors regarding the process of knowledge transfer between expatriate and local employees through face-to-face interviews that sought the opinion of these supervisors on topics related to the SECI (Socialization, Externalization, Combination and Internalization) model as well as, aspects related to Cultural Intelligence, Career Adaptability, Organizational Support to the expatriate and their family and their self-assessment as leader. The study revealed that for each theme addressed there are enablers and blockers that can be analyzed by companies in search of an expatriation process that enhances the creation of organizational knowledge. Important to mention that language barrier was mentioned as one of the main obstacles to this process, as well as career planning and repatriation, compensation and work flexibility. Finally, a social theme was also highlighted, the perception of violence and insecurity in the city of Rio de Janeiro was pointed as a potential blocker to the process of socialization of expatriates.

Key words: SECI model, Knowledge Transfer, Expatriation, Oil and Gas Industry

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estatísticas de povoamento – Brasil	9
Figura 2 - Esquema de Definição de Trabalhador Migrante Qualificado	11
Figura 3 - Cadeia de Valor da indústria de petróleo e Gás.....	17
Figura 4 - Comparação das modalidades de regime jurídico-regulatório	19
Figura 5 - Poços Exploratórios Concluídos.....	21
Figura 6 - Produção de Petróleo do Pré-Sal	22
Figura 7 - Modelos Estratégicos de Expatriação.....	29
Figura 8 - Símbolo Yin-Yang.....	32
Figura 9 - Espiral da tese-antítese-síntese	33
Figura 10 - Modelo SECI.....	37
Figura 11 - Nuvem de Palavras	58
Figura 12 - Diagrama Comparativo.....	59

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - População Estrangeira e População Total	10
Tabela 2 - Número de Migrantes no Mercado Formal de Trabalho brasileiro, por condição de qualificação	12
Tabela 3 - Distribuição percentual de Migrantes Qualificados, segundo continentes de origem.....	13
Tabela 4 - Comparação das modalidades de regime jurídico-regulatório	18
Tabela 5 - Posição Hierárquica	47
Tabela 6 - Transferência do Conhecimento Tácito	49
Tabela 7 - Aspectos Facilitadores ou Bloqueadores.....	51
Tabela 8 - Capacidade de Adaptação e Adaptabilidade	53
Tabela 9 - Suporte da Organização	54
Tabela 10 - Suporte da Liderança.....	55
Tabela 11 - Suporte à Família	56

ÍNDICE

1.	INTRODUÇÃO	1
1.1.	Enquadramento.....	1
1.2.	Organização do Estudo.....	1
1.3.	Problemática	2
1.4.	Objetivos	6
2.	REFERENCIAL TEÓRICO.....	8
2.1.	Fluxo migratório no Brasil	8
2.2.	Trabalhador Migrante Qualificado	10
2.3.	Indústria petrolífera no Brasil	13
2.3.1.	A História da exploração petrolífera no Brasil	13
2.3.1.1.	A Criação da Petrobras	13
2.3.1.2.	A Quebra do Monopólio de Exploração	15
2.3.2.	A Cadeia de Valor de Óleo e Gás	16
2.3.3.	Regimes Jurídico-Regulatórios	17
2.3.3.1.	Regimes Jurídico-Regulatórios: Pré-Sal	19
2.3.4.	Cenário Atual e Futuro do mercado de Óleo e Gás no Brasil.....	20
2.4.	Gestão Internacional	24
2.4.1.	Globalização	24
2.4.2.	Expatriação	25
2.4.3.	Imigrante, Estrangeiro ou Expatriado	25
2.4.4.	Modelos de Expatriação	27
2.4.5.	Dimensões do processo de Expatriação	30
2.5.	Transferência de Conhecimento	31
2.5.1.	A dialética como criadora do Conhecimento	31
2.5.2.	A Síntese do Tácito/Explícito	34
2.5.3.	Modelo SECI.....	35
2.5.4.	Facilitadores e Obstáculos à criação do conhecimento	39
2.5.4.1.	Inteligência Cultural.....	40
2.5.4.2.	Adaptação e Adaptabilidade da Carreira	41
2.5.4.3.	Suporte Organizacional e Suporte da Liderança	43
2.5.4.4.	Suporte à família	44
3.	METODOLOGIA.....	45
3.1.	Delineamento da Pesquisa	45

3.2.	Definição da Amostra	46
3.3.	Coleta de Dados.....	47
4.	ANÁLISE DAS ENTREVISTAS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	49
4.1.	Percepção dos Entrevistados sobre Transferência do Conhecimento Tácito	49
4.2.	Percepção dos Entrevistados sobre aspectos facilitadores e bloqueadores	50
4.3.	Percepção dos Entrevistados sobre a Capacidade de Adaptação e Adaptabilidade do Expatriado	53
4.4.	Percepção dos Entrevistados sobre o Suporte da Organização	54
4.5.	Percepção dos Entrevistados sobre o Suporte da Liderança (Autoavaliação)	55
4.6.	Percepção dos Entrevistados sobre o Suporte à Família	56
4.7.	Diagrama Comparativo.....	57
5.	RECOMENDAÇÕES E DISCUSSÃO	61
5.1.	Contributos Teóricos	61
5.2.	Contributos Práticos.....	62
5.3.	Limitações e Estudos Futuros.....	64
6.	CONCLUSÃO	66
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	67
	ANEXOS	72

1. INTRODUÇÃO

1.1. Enquadramento

Este estudo busca analisar cientificamente o processo de transferência de conhecimento tácito entre empregados expatriados e empregados locais de empresa multinacional de Exploração, Produção e Comercialização de Petróleo situada no Rio de Janeiro, buscando inferir quais os fatores que podem ser considerados facilitadores ou bloqueadores a este processo.

A presente pesquisa levou em consideração percepções, dados e informações relacionadas ao processo de transferência de conhecimento tácito, Inteligência Cultural, Adaptabilidade e resiliência na carreira, Suporte da Organização, Suporte da Liderança e Suporte da Família com base em entrevistas realizadas com supervisores de expatriados no Brasil buscando averiguar a percepção destes líderes sobre o processo de transferência do conhecimento dos expatriados para as equipes locais e suas autoanálises sobre seu suporte e liderança para tal processo.

1.2. Organização do Estudo

A presente dissertação foi dividida em seis capítulos, descritos a seguir: No primeiro capítulo é apresentada a introdução ao tema estudado, sendo este subdividido da seguinte forma: organização do estudo, problemática do estudo, objetivos gerais e específicos, importância e justificativa do trabalho e delimitação do estudo. No segundo capítulo, será abordado o Referencial Teórico objetivando buscar argumentação fundamentada sobre o tema proposto, analisando inicialmente o fluxo migratório do Brasil, suas bases históricas, tendências atuais e desafios. E, no item seguinte, uma abordagem sobre a Indústria de Óleo e Gás no Brasil com foco principal na tendência de expansão das operações de Exploração e Produção de Petróleo e no impacto que tal expansão poderá trazer para as estratégias de Expatriação das empresas multinacionais de Exploração e Produção de Petróleo¹. Em seguida, o estudo discorrerá sobre a gestão estratégica internacional, os modelos de imigração legalmente possíveis no Brasil, suas diferenças e aplicabilidades. Ainda neste capítulo, em busca de concatenar a argumentação será abordado o conceito de transferência do conhecimento com foco na definição do modelo SECI, baseando os escritos na interpretação da visão dos autores do que é conhecimento, discorrendo sobre a diferenciação entre conhecimento tácito, conhecimento explícito e conhecimento da organização e no ciclo percorrido pelos indivíduos em prol da transformação do conhecimento

¹ Conhecidas no mercado como IOCs - *International Oil Companies*

tácito em conhecimento da organização. Finalmente, neste capítulo, com base na literatura disponível serão apresentados os potenciais facilitadores e bloqueadores da transferência do conhecimento tácito entre expatriados² e equipes locais. No terceiro capítulo, os procedimentos metodológicos, explicitando os princípios metodológicos do estudo, o tipo de pesquisa, o delineamento da pesquisa, o universo da pesquisa, a amostra, a recolha de informação, as entrevistas e o tratamento dos dados. A análise das entrevistas e interpretação dos resultados será apresentada no quarto capítulo, com suas limitações, a análise dos resultados e inferência dos fatores que potencializam ou dificultam a transferência do conhecimento entre expatriados e equipes locais sob o ponto de vista dos supervisores dos expatriados. No quinto capítulo serão apresentadas as recomendações e discussões deste presente estudo, apresentando ainda os contributos teórico e os contributos práticos, as dificuldades encontradas para a elaboração das pesquisas, bem como suas limitações e recomendações de estudos complementares. No sexto e final capítulo, a conclusão pretende finalizar o estudo resumizando as questões encontradas mais relevantes.

1.3. Problemática

Esta dissertação busca contextualizar o entendimento do que são os aspectos facilitadores e os aspectos bloqueadores no processo de transferência de conhecimento tácito entre empregados expatriados e o time local, baseando suas análises em questões relacionadas a três princípios problematizadores relevantes para este estudo:

- Ao longo dos últimos anos, o Brasil tem se tornado um destino cada vez menos atraente para imigração.
- O mercado de Óleo e Gás no Brasil está em momento ascendente em termos de investimentos internacionais para desenvolver os novos projetos de exploração e produção de petróleo que se apresentam;
- As empresas multinacionais de Exploração, Produção e Comercialização de Petróleo e seus derivados têm importante pilar estratégico de desenvolvimento de talentos e solidificação de sua cultura organizacional baseado no processo de Expatriação de empregados.

² Nota do autor: Durante todo texto, o termo Expatriado será utilizado no gênero masculino, seguindo a regra gramatical corrente em que enumerações de substantivos de gêneros diversos devem ser mantidas no masculino. Não há, portanto, nesta prática nenhuma indicação demográfica ou adjetivação arbitrária de maior ou menor importância e relevância entre os expatriados e expatriadas.

Os elementos acima serão devidamente abordados neste estudo no capítulo “Referencial Teórico”. Entretanto, empiricamente, já é possível perceber que são fatores relevantes para o presente estudo.

Por um lado, a estratégia de envio de empregados de suas sedes ou outros países para trabalharem no Brasil é uma realidade para a maioria das empresas multinacionais de exploração e produção de petróleo e isto, historicamente, criou um fluxo positivo de estrangeiros vindo trabalhar e fixar residência temporariamente no Brasil. Aliado a este fator, o país está em franca expansão na produção de óleo e gás, principalmente com as recentes descobertas dos campos de exploração conhecidos como pré-sal³, combinando com a estratégia governamental de criar modelos de exploração baseados em cooperação técnica mútua, legislação e governança que visam maior estímulo para os investimentos internacionais no setor. Ambas situações analisadas em conjunto tendem a dar impressão que está havendo e haverá um aumento da quantidade de estrangeiros vindo trabalhar no Brasil por conta de suas atividades nas IOCs.

Entretanto, os fatores macroeconômicos brasileiros, em uma economia que sente reflexos constantes de uma crise institucional e há tempos duradoura, aliados à uma percepção crescente baseada em pesquisas nos últimos anos que apontam que o Brasil tem deixado de ser um país atraente para estrangeiros fixarem residência⁴, seja pela instabilidade econômica, seja por questões de segurança para o próprio indivíduo e sua família, tendem a criar a impressão contraditória aos aspectos migratórios específicos relacionados à indústria do petróleo.

Assim sendo, tal contradição pode ser consideravelmente impactante para o processo de transferência e criação de conhecimento tácito entre expatriados e equipes locais no Brasil, uma vez que, o aumento da quantidade de empregados expatriados no Brasil aliado às questões socioeconômicas inicialmente ressaltadas pode criar um ambiente tensionado, onde as IOCs terão que estar atentas para garantir que as trocas de conhecimento no ambiente corporativo

³ O “pré-sal” é uma área de reservas petrolíferas encontrada sob uma profunda camada de rocha salina, que forma uma das várias camadas rochosas do subsolo marinho. As reservas do pré-sal encontradas no litoral do Brasil são as mais profundas em que já foi encontrado petróleo em todo o mundo. Representam também o maior campo petrolífero já encontrado em uma profunda região abaixo das camadas de rochas salinas. O termo “pré” de pré-sal refere-se à temporalidade geológica e não à profundidade. (DIARIODOPRESAL, acesso em 15/09/2019).

⁴ Para saber mais, vide: Relatório *Expat insider* 2019, publicado por Internations. Acessado em 03/07/2019. https://cms-internationsgmbh.netdna-ssl.com/cdn/file/cms-media/public/2019-09/Expat-Insider-2019_The-InterNations-Survey_0.pdf

ocorram adequadamente e que os fatores complicadores desta equação possam ser, pelo menos, mitigados.

Uma organização cria e utiliza conhecimento convertendo o conhecimento tácito em explícito, e vice-versa. A teoria bidimensional de criação do conhecimento foi proposta por Nonaka (1994), de onde derivou o entendimento da importância da interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito e onde um conhecimento é convertido em outro e vice-versa (Nonaka, 1994). Como consequência, quatro modelos ou níveis de conversão do conhecimento foram identificados de tácito para tácito (Socialização); de tácito para explícito (Externalização); de explícito para explícito (Combinação), e de explícito para tácito (Internalização). Depois da internalização, o processo continua infinitamente criando um novo nível de conhecimento que é largamente representado pela metáfora do espiral da criação de conhecimento (Nonaka & Takeuchi, 1995) frequentemente conhecido como Modelo SECI, mas também identificado por vezes como Ciclo SECI ou Espiral SECI. A análise da opinião dos supervisores sobre como o modelo SECI é impactado por diversos fatores é o fio condutor deste estudo. Isto porque, é perceptível que os fatores que influenciam positiva ou negativamente o processo de transferência de conhecimento entre expatriados e empregados locais são inúmeros. Pesquisas sugerem que existem seis variáveis que mais contribuem para a adaptação do expatriado ao país hospedeiro. Estas variáveis são: (1) fatores anteriores à expatriação (expectativas individuais, processo de seleção da empresa), (2) processo de socialização na empresa (políticas e práticas do processo de expatriação), (3) fatores relacionados ao cargo que desempenhará no país hospedeiro (descrição das atividades, clareza de papéis e responsabilidades, suporte da liderança), (4) fatores relacionados à cultura da empresa (suporte da organização, suporte para a família, suporte logístico), (5) fatores não relacionados ao trabalho (inteligência cultural suporte da família) e (6) fatores individuais (inteligência cultural, adaptabilidade na carreira) (Harrison et al., 1996).

Um fator primário determinante para a efetividade nas expatriações é quão bem ajustados estão os comportamentos dos expatriados para funcionar apropriadamente na cultura do país-hospedeiro (Harrison et al., 1996). De fato, pesquisas confirmam que os expatriados mal adaptados frequentemente retornam prematuramente aos países de origem, enquanto empregados expatriados bem-adaptados são geralmente mais efetivos e bem aceitos (Harrison et al., 1996). Em seu estudo, Savickas e Porfeli (2012), criaram um modelo de mensuração da capacidade dos indivíduos de progredir em suas carreiras profissionais, a Escala de Adaptação e Adaptabilidade da Carreira - CAAS, através da capacidade de harmonizar os interesses e

objetivos pessoais com o ambiente e as oportunidades externas, capacidade de respostas positivas aos processos de mudança, traumas e imprevistos, capacidade de buscar e provocar os processos de mudança e a capacidade de cooperação e colaboração durante processos de mudança. Além disso, de acordo com Thomas et al. (2015 p.2), outro fator individual é de suma importância para a efetividade da adaptação do expatriado é a inteligência cultural, definida pelos autores:

Inteligência cultural é a habilidade que os indivíduos têm de interagir efetivamente dentre diferentes contextos culturais e com indivíduos culturalmente diversos. A inteligência cultural é influenciada por três fatores distintos: o conhecimento cultural, a habilidade cultural e a metacognição cultural

Entretanto, como afirmam Black & Oddou (1991), há também fatores organizacionais que também devem ser considerados como influenciadores ao processo de expatriação: (1) quanto maior a diferença de cultura organizacional entre a subsidiária e a empresa sede, maior será a dificuldade de adaptação do expatriado; (2) O suporte da liderança do expatriado na subsidiária proverá maior informação sobre o que é aceitável ou não aceitável na cultura organizacional hospedeira; (3) O suporte logístico da subsidiária ao expatriado será positivamente relacionado à sua adaptação no novo país. Em consonância com as ideias defendidas por Black & Oddou (1991) e Eisenberger et al. (1986) definem que a percepção de suporte organizacional é um “fator fundamental na geração de comprometimento no expatriado e pode ser entendido como a sensação de pertencimento emocional ou intelectualmente a algum tipo de ação ou atividade”. Portanto, também os expatriados poderão ser influenciados positiva ou negativamente, dependendo de sua avaliação pessoal em relação às condições de trabalho, esquemas de remuneração e reconhecimentos encontrados na empresa para qual está sendo transferido em virtude do processo de expatriação. E, em correlação ao que foi definido por Black & Oddou (1991) como suporte logístico, Matias et Al. (2017) explicitaram a importância deste apoio ser dado à família do expatriado durante todas as fases da expatriação já que o suporte ao ambiente familiar tende a ser um fator que contribui para a redução dos conflitos que o empregado irá enfrentar durante seu processo de expatriação.

Portanto, baseado nos estudos consagrados relacionados acima, o presente estudo focará na Capacidade de Resiliência e adaptabilidade (Savickas e Porfeli, 2012), Inteligência Cultural (Thomas et al., 2015), Suporte Organizacional e da liderança (Black & Oddou, 1991; Sims e

Schraeder, 2004 & Eisenberger et al., 1986) e Suporte à Família (Matias et Al., 2017 & Sambasivan et al., 2017) como as variáveis primordiais para análise dos aspectos facilitadores e dos obstáculos na transferência de conhecimento entre expatriados e empregados locais no Brasil.

Finalmente, é relevante destacar que, de acordo com Sims e Schraeder (2004), é crescente a percepção baseada na literatura acadêmica que sugere que o processo de expatriação será influenciado pelo nível em que o expatriado percebe e experimenta o suporte organizacional. Além disso, segundo Black & Oddou, 1991, em larga medida, a percepção deste suporte organizacional estará relacionada à percepção do suporte da liderança no país hospedeiro. Entretanto, apesar da aparente relevância da liderança no processo de expatriação, não foram encontradas pesquisas que busquem o ponto de vista do supervisor local do expatriado neste processo. Via de regra, as pesquisas buscam a perspectiva do expatriado. Sendo assim, este estudo pretende explorar a percepção do supervisor local de expatriados no Brasil levando em consideração suas opiniões sobre as cinco variáveis listadas acima através de suas respostas às entrevistas.

1.4. Objetivos

A intenção máxima do presente trabalho é analisar como o modelo SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização) ocorre entre empregados expatriados no Brasil e as equipes locais, levando em consideração o olhar do supervisor do expatriado, suas percepções, reflexões e autoanálises. Este recorte se torna importante por ser uma dimensão usualmente pouco explorada e ao mesmo tempo de suma importância, pois é reconhecido que o processo de transferência do conhecimento tácito ocorre entre os indivíduos, contudo, está nas organizações, e em última análise no líder, a possibilidade de criar as condições ideais para que a troca de experiências ocorra. Portanto, ao ouvir os líderes e colocá-los em contato com as perguntas que norteiam as entrevistas, também é provocada reflexão sobre suas próprias condutas e formas de atuação

Como objetivo também importante e relevante, o estudo busca elencar os principais facilitadores e obstáculos para a transferência de conhecimento entre expatriados e equipes locais na percepção dos supervisores de expatriados. Este objetivo é fundamental base para a entender o processo de recepção e socialização aplicado aos expatriados que trabalham no

Brasil. E, em última instância, tal listagem está intimamente conectada ao objetivo complementar de propor uma abordagem científica com recomendações que suportem a criação de programa de acompanhamento e sociabilização de empregados expatriados que mitigue os obstáculos e potencialize positivamente o processo de transferência de conhecimento entre expatriados e equipes locais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Fluxo migratório no Brasil

A população brasileira foi formada pela união de seus habitantes indígenas aos milhões de imigrantes que chegaram ao longo de quinhentos anos. A diversidade étnica e cultural do Brasil deve-se em grande parte às diversas nacionalidades que escolheram ou foram obrigadas (no caso dos africanos subsaarianos) a emigrar. A miscigenação de diferentes raças compõe, assim, o rico mosaico étnico-cultural brasileiro.

Como pode ser visto na Figura 1, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística em levantamento feito em comemoração aos 500 anos de Descobrimento do Brasil (2000. p. 225), houve uma quantidade intensa de imigrações ocorrendo entre 1890 até 1930, conhecido com a “grande imigração”. De acordo com Mizubuti (2009), o período coincide com a instalação da primeira República no Brasil (1890-1930) e com a abolição da escravatura (1888). Ainda segundo Mizubuti (2009) tais questões sócio-políticas, por um lado, aceleraram o processo de industrialização brasileira e o agronegócio, naqueles tempos bastante focado na produção e exportação de café. Porém, por conta da abolição da escravatura, também criaram um esvaziamento da mão-de-obra no Brasil, abrindo assim, caminho para um período de grande fluxo migratório, com imigrantes advindos principalmente da Europa, Ásia e Oriente Médio. Com efeito, segundo Arruda (2005), em 1920 cerca de 20% da produção cafeeira estava nas mãos de imigrantes. Em 1932, 36% da produção de café no Brasil era comandada por imigrantes, notadamente italianos, Arruda (2005).

Outro pico de aumento de imigrações para o Brasil, pode ser percebido entre os anos de 1950 e 1960, também observável no gráfico na Figura 1. Oliveira (2013) ressalta que um dos fatores deste aumento de imigrantes devem-se ao movimento dos refugiados da segunda guerra mundial que assolou a Europa, levando ao Brasil imigrantes de todas as partes do continente, notadamente da Alemanha. Além disso, Arruda (2005) credita o maior fluxo de imigrantes entre 1950 e 1960 também à intensa industrialização e modernização que criava demanda por mão-de-obra, especializada ou não, principalmente no estado de São Paulo.

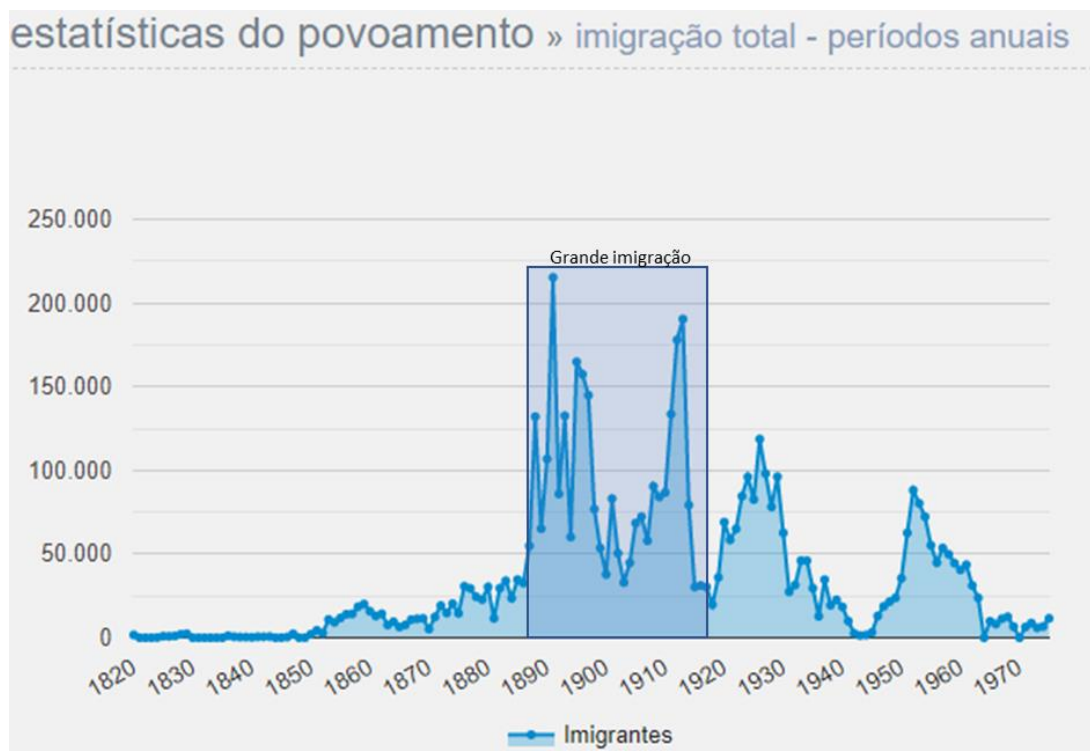


Figura 1 - Estatísticas de povoamento – Brasil
Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2000)

A Tabela 1 demonstra a proporção entre a população estrangeira absoluta e a população total brasileira ao longo dos últimos 119 anos, no que denota que, o fluxo migratório de estrangeiros para o Brasil neste período decaiu vertiginosamente, de 6,57% de estrangeiros em 1900 para estimados 0,38% de estrangeiros em 2019. Em verdade, do contingente atual, vale ressaltar que para Patarra (2005) “parte deste contingente é formada pelos sobreviventes dos grandes fluxos das etapas anteriores”. Em outras palavras, como o censo mede o total de migrantes e não o movimento de imigração, o declínio na proporção de estrangeiros no país é ainda mais relevante, pois demonstra que uma boa parte desta proporção da população estrangeira no país já estava aqui nos censos anteriores, indicando que a quantidade de imigrantes entrando no país ano após ano tem tendência de diminuição ainda maior do que a que mostram os dados.

Tabela 1 - População Estrangeira e População Total

**População Estrangeira e População Total
Brasil - 1900 - 2019 (estimativa)**

Ano	População Estrangeira (Nº Absolutos) (A)	população Total Brasil (Nº Absolutos) (B)	Proporção de Estrangeiros (A/B) (%)
1900	1.074.511	16.364.923	6,57%
1920	1.565.961	29.069.644	5,39%
1940	1.406.342	39.752.213	3,54%
1950	1.214.184	50.730.213	2,39%
1970	1.229.128	91.909.909	1,34%
1980	912.848	118.089.858	0,77%
1991	767.781	146.825.475	0,52%
2000	651.226	169.799.170	0,38%
2010	592.605	194.890.682	0,30%
2015	716.600	203.475.683	0,35%
2019 (estimativa)	807.431	210.147.126	0,38%

Fonte: IBGE - Brasil: População Total & Migration Data Portal

2.2. Trabalhador Migrante Qualificado

Como definido na Lei 13.445/2017 de 24 de maio de 2017, todo imigrante é elegível a receber visto temporário de trabalho⁵ por motivo de trabalho. Ainda de acordo com a Lei 13.445/2017, quando a imigração é laboral, é de competência da Coordenação Geral de Imigração (CCIg) a autorização de trabalho do estrangeiro.

Porém, para efeito deste estudo, o grupo de imigrantes a ser analisado é notoriamente composto por estrangeiros considerados trabalhadores qualificados. De acordo com Cavalcanti et al. (2018) e Desiderio (2015), a definição de trabalhador qualificado utilizada no Relatório Anual de Migrações e Mercado de Trabalho no Brasil (2018) realizada pelo OBMigra⁶ levou em consideração um critério objetivo relacionado à formação educacional, tornando possível a categorização dos trabalhadores revelando, com isso, padrões diferenciados daqueles considerados qualificados em relações aos demais trabalhadores. Para tanto, e seguindo a

⁵ § 5º Observadas as hipóteses previstas em regulamento, o visto temporário para trabalho poderá ser concedido ao imigrante que venha exercer atividade laboral, com ou sem vínculo empregatício no Brasil, desde que comprove oferta de trabalho formalizada por pessoa jurídica em atividade no País, dispensada esta exigência se o imigrante comprovar titulação em curso de ensino superior ou equivalente. Art. 14 L.13445 de 24 de maio de 2017

⁶ Observatório das Migrações Internacionais

classificação de qualificações e níveis de treinamento estabelecidos pela Classificação Internacional Normalizada de Educação (ISCED3)⁷, definiu-se como qualificados os trabalhadores que obtiveram educação de nível superior ou mais (ISCED níveis 5-6)⁸. Da mesma forma, Baeninger (2010) denominou “força de trabalho qualificada” usando critério similar.

Como demonstrado na Figura 2, Cavalcanti et al. (2018), definem que “A forte associação observada entre o nível educacional e a inserção ocupacional permitiu que fosse feita uma nova divisão entre os trabalhadores qualificados: aqueles situados nos grupos ocupacionais 0, 1 e 2 passaram a ser chamados de altamente qualificados, pois além de possuírem educação superior ou mais estavam inseridos nos grupos ocupacionais de mais elevado status (além de auferirem maiores rendimentos); e os demais qualificados, que são os trabalhadores qualificados inseridos nos demais grupos ocupacionais.”

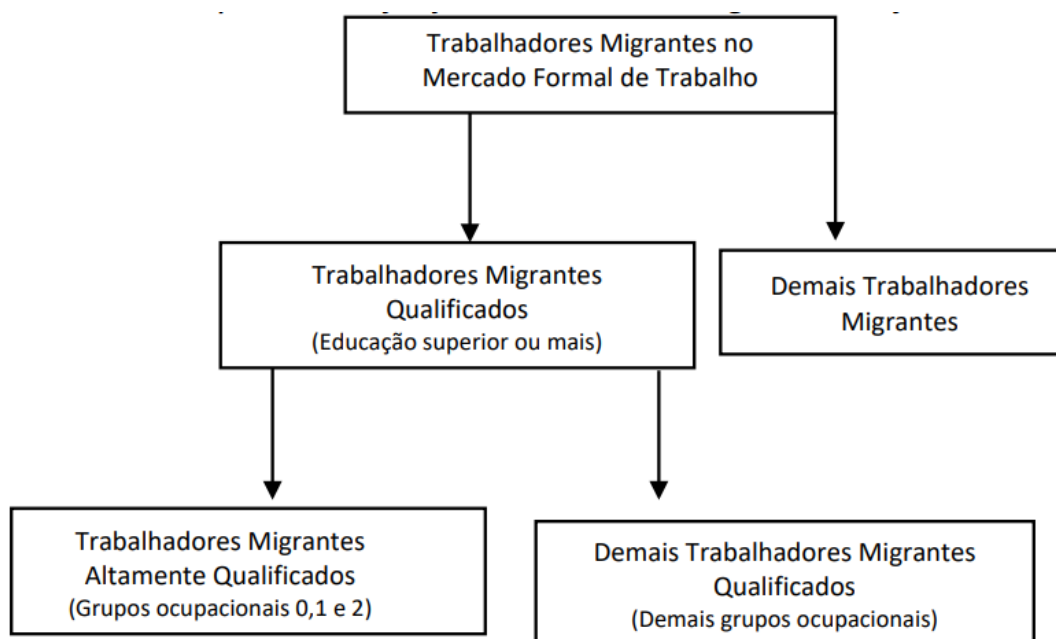


Figura 2 - Esquema de Definição de Trabalhador Migrante Qualificado

Fonte: Relatório Anual de Migrações e Mercado de Trabalho no Brasil (2018)

⁷ International Standard Classification of Education, ISCED. UNESCO United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (2003)

⁸ Nível 5: Educação Terciária de Ciclo Curto, ou primeiro estágio do ensino superior não conducente a uma qualificação avançada na área de investigação (bacharelato, licenciatura, mestrado).

Nível 6: Graduação em Educação Terciária, ou Formação superior avançada (pós-graduada), conducente a uma qualificação na área de investigação (doutoramento)

Ao analisar a Tabela 2, pode se perceber que o total de migrantes qualificados vem sofrendo uma diminuição desde 2014, ano em que o Brasil foi mergulhado em uma grave crise econômica e política. Esta diminuição, segundo Cavalcanti et al. (2018) é um contraponto relevante se considerarmos o crescimento do volume de imigrantes qualificados observado entre 2010 e 2014, que acompanhou o dinamismo do mercado de trabalho brasileiro naquele momento. Entretanto, a tendência de diminuição da mão de obra qualificada parece distinta do observado para o total de imigrantes, cuja queda foi notada somente em 2016. De acordo com Oliveira (2016), tal tendência foi fortemente influenciada pelo aumento de haitianos no volume total de imigrantes e pelos mesmos terem sido, em um primeiro momento, absorvidos por atividades econômicas que não sofreram os impactos da crise de 2014 imediatamente. No caso dos migrantes qualificados, a queda no volume ocorreu principalmente pela diminuição da vinda de trabalhadores de países europeus. Segundo Patarra (2005), ao analisar os pedidos de concessão de vistos específicos do Ministério do Trabalho e Emprego do Brasil, a maior parte destes vistos é solicitada por estrangeiros de países europeus, seguidas de autorizações a estrangeiros dos Estados Unidos e Canadá. Como ressaltado por Cavalcanti et al. (2018), o ritmo de crescimento da mão-de-obra qualificada migrante entre 2010 e 2017 – que foi de 24,9% - não acompanhou o observado para o total de trabalhadores migrantes ao longo deste período – que chegou a 121,8%. Este comportamento está relacionado ao maior incremento do volume de trabalhadores imigrantes ter ocorrido pela ampliação da entrada daqueles que, no geral, compõe parcela reduzida da força de trabalho qualificada, dentre os quais se destacam especialmente os haitianos, mas também os angolanos, paraguaios e bolivianos. Os dados também permitem verificar que a proporção entre trabalhadores migrantes qualificados em relação ao total de trabalhadores migrantes caiu de 54,6% em 2010 para 30,8% em 2017.

Tabela 2 - Número de Migrantes no Mercado Formal de Trabalho brasileiro, por condição de qualificação

Ano	Total de Migrantes	Migrantes Qualificados			Migrantes qualificados em relação ao total de migrantes (%)
		Total	Altamente qualificados	Demais qualificados	
2010	55.036	30.066	23.013	7.051	54,6
2011	62.218	32.278	24.805	7.473	51,9
2012	72.513	36.498	27.811	8.687	50,3
2013	91.521	39.674	30.100	9.574	43,3
2014	115.651	42.102	31.592	10.510	36,4
2015	127.166	41.030	30.733	10.297	32,3
2016	112.681	38.754	28.481	10.273	34,4
2017	122.069	37.539	27.875	9.664	30,8

Fonte: Relatório Anual de Migrações e Mercado de Trabalho no Brasil (2018)

Esses dados estão permitindo trabalhar com a hipótese da configuração de um mercado dual de imigrantes: com os pobres não documentados – oriundos principalmente de países sul-americanos – e, em menor número, imigrantes documentados, mão-de-obra qualificada, empresários e pessoal de ciência e tecnologia – de origem europeia e americana (Patarra (2005)). A Tabela 3 abaixo, demonstra uma comparação da origem dos trabalhadores migrantes qualificados entre os anos 2010, 2014 e 2017. Segundo Cavalcanti et al. (2018), houve aumento bastante perceptível entre os latino-americanos – de 38,9% para 63,5%. Além disso, um aumento relevante de 0% em 2010 para 6,3% em 2017 de indivíduos vindos da África. Por fim, a comparação dos dados, mostra que houve acentuada queda de volume de migrantes qualificados vindos da Europa (30,3% em 2010 para 14,7% em 2017), Ásia (8,4% em 2010 para 6,7% em 2017) e América do Norte (3,7% em 2010 para 1,8% 2017). Tais elementos reforçam a percepção de que a crise nacional brasileira e a recuperação econômica europeia foram fatores importantes para a configuração das proporções atuais na mão de obra migrante qualificada no Brasil.

Tabela 3 - Distribuição percentual de Migrantes Qualificados, segundo continentes de origem

Continentes	Total			Qualificado			Altamente Qualificado			Demais Qualificados		
	2010	2014	2017	2010	2014	2017	2010	2014	2017	2010	2014	2017
África	0,0	4,2	6,3	0,0	1,3	2,4	0,0	0,9	1,5	0,0	2,4	4,9
América do Norte	3,7	2,5	1,8	5,5	5,4	4,4	6,0	6,1	5,0	4,1	3,5	2,9
AL	38,9	55,6	63,5	32,0	38,4	44,7	31,2	31,2	44,4	34,7	38,8	45,5
Ásia	8,4	10,7	6,7	8,4	13,3	10,2	8,0	12,6	10,2	9,5	15,2	10,3
Europa	30,3	20,8	14,7	30,8	34,6	29,6	30,2	35,2	30,7	32,9	33,0	26,5
Outros	18,7	6,2	7,0	23,2	7,0	8,7	24,6	7,0	8,2	18,9	7,1	9,9
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Relatório Anual de Migrações e Mercado de Trabalho no Brasil (2018)

2.3. Indústria petrolífera no Brasil

2.3.1. A História da exploração petrolífera no Brasil

2.3.1.1. A Criação da Petrobras

A história da exploração de petróleo no Brasil se inicia em 1864 por ocorrência do Decreto nº 3.352-A de 30 de junho que concedia a um particular a permissão de exploração pelo prazo de 90 anos (Dias e Quaglino, 1993). A legislação de minas do período imperial, por sua vez, não se sustentava em nenhum código legal específico, sendo definida em seus aspectos

fundamentais pelo texto constitucional de 1824 e pela Lei de Terras de 1850. O princípio básico estabelecia que o subsolo constituía propriedade do Estado, podendo, entretanto, ser explorado por particulares. A propriedade da superfície não garantia qualquer direito especial, sendo obrigatória autorização imperial para a prospecção e lavra de recursos minerais (Dias e Quaglino, 1993). Estabelecendo assim um conceito de Concessão de exploração que, guardadas as devidas atualizações e modificações relevantes, se mantém presente no arcabouço regulatório da exploração de petróleo no Brasil.

O primeiro grande salto de desenvolvimento ocorreu no período entre o final da Primeira Guerra até o pós Segunda Guerra Mundial, onde além do cenário internacional conturbado, o Brasil também era cenário de conflitos sociais, políticos e econômicos. Neste contexto, o petróleo e seus derivados assumiram grande importância, pois não se tratava apenas de uma questão econômica, mas sobretudo da própria soberania econômica nacional. O Estado brasileiro percebeu que era prioritário que o país não dependesse integralmente de combustível importado, e a partir do fim da Primeira Guerra Mundial resolveu participar diretamente das atividades de exploração que criando o “Serviço Geológico e Mineralógico do Brasil (SGMB), órgão do Ministério da Agricultura, Indústria e Comércio, que realizou explorações e perfurações iniciais no Paraná, Alagoas e Bahia” (Morais, 2013). Segundo Morais (2013), O SGMB atuou entre de 1919 a 1933, porém com poucos resultados expressivos e “abaixo das necessidades e das dimensões do Brasil, que dispunha de diversas bacias sedimentares de grandes extensões, potencialmente propícias à existência de petróleo, mas pouco estudadas quanto à sua estrutura geológica” (Morais, 2013). A partir dos anos de 1930, o cenário de conturbação ganha maiores contornos e uma campanha contra a ineficiência do Estado na exploração de petróleo toma força na mídia. Na década dos anos 1940, houve a criação do primeiro "Estatuto do Petróleo" que tinha em suas bases a intenção de mitigar a fundamentação nacionalista em vigor. Segundo Bercovici (2015), o estatuto versava que “a participação do capital estrangeiro era a única forma de assegurar a exploração de petróleo no país, pois o Estado não teria recursos para investir no setor, o que poderia comprometer as futuras gerações”. Entretanto, o Conselho Nacional do Petróleo, tinha orientação de que a exploração do petróleo deveria ser feita em regime de monopólio estatal, pois “seria impossível conciliar os interesses nacionais da política do petróleo com os interesses privados das grandes empresas internacionais” (Bercovici, 2015).

Como resultado deste conflito, as visões favoráveis ao maior controle do Estado sobre o petróleo saíram vitoriosas e em 21 de setembro de 1953⁹ foi criada a sociedade por ações da Petróleo Brasileiro S.A. (PETROBRAS), sob o controle acionário da União, com a função de exercer o monopólio das atividades de exploração, produção, refino e transporte de petróleo e derivados. (Morais, 2013). É relevante ressaltar que as atividades de distribuição e comercialização de derivados do petróleo não foram incluídas no monopólio, além da manutenção das refinarias privadas existentes, com a regra de que não poderiam aumentar ou expandir suas operações.

2.3.1.2. A Quebra do Monopólio de Exploração

A chamada “Quebra do monopólio” estatal do petróleo se deu, de fato, com a efetiva realização, pela ANP¹⁰, em 1999, da primeira rodada de licitações de blocos para a contratação das atividades de exploração, desenvolvimento e produção de petróleo e gás natural. Nessa rodada, foram licitados 27 blocos, representando 2% da área das bacias sedimentares brasileiras, dos quais 12 foram concedidos. Entretanto, em análise da documentação regulatória disponível, percebe-se que já em 1995, a Emenda Constitucional nº 9 deu nova redação ao art. 177, que trata dos monopólios da União, da Constituição Federal, alterando e inserindo parágrafos” (Planalto.gov.br, 1995). O art. 1º da Emenda Constitucional modifica o § 1º do artigo 177 da Constituição Federal e altera, definindo que “A União poderá contratar com empresas estatais ou privadas a realização das atividades previstas nos incisos I a IV deste artigo observadas as condições estabelecidas em lei.” (Planalto.gov.br, 1995). E, complementa em seu art. 2º incluindo novo parágrafo a ser enumerado como § 2º com seguinte a redação: “A lei a que se refere o § 1º disporá sobre: I – a garantia do fornecimento dos derivados de petróleo em todo o território nacional; II – as condições de contratação; III – a estrutura e atribuições do órgão regulador do monopólio da União”. (Planalto.gov.br, 1995). A Petrobras, que sob o controle acionário da União, tinha como função exercer o monopólio das atividades de exploração, produção, refino e transporte de petróleo e derivados, nesse contexto se torna uma empresa, que em relação às atividades econômicas, disputará em caráter de livre competição com outras

⁹ a Lei nº 2.004/1953 “instituiu o monopólio da União na pesquisa e lavra das jazidas de petróleo, na refinação de petróleo nacional e estrangeiro, no transporte marítimo do petróleo bruto de origem nacional e dos derivados de petróleo produzidos no País e no transporte por oleodutos e gasodutos” (MORAIS, 2013)

¹⁰ Agência Nacional do Petróleo – Agência Reguladora da União

empresas e em função das condições de mercado, dessa forma possibilitando a abertura do setor à iniciativa privada.

A Lei nº 9478/1997¹¹, conhecida como a Lei do Petróleo foi finalmente responsável pela regulação e abertura do setor à iniciativa privada, que entre outras medidas criou a Agência Nacional de Petróleo – ANP que tem como princípios estimular pesquisas para o desenvolvimento de novas tecnologias na exploração, produção, transporte, refino e processamento na indústria de Petróleo e Gás (Planalto.gov.br.). Porém, Mesmo após 10 anos da liberalização do mercado de petróleo e gás no Brasil, a Petrobras ainda sustenta posição de absoluta liderança do mercado brasileiro, tendo sido responsável em 2007 por mais de 95% da produção de hidrocarbonetos (Bain et al.,2009)

2.3.2. A Cadeia de Valor de Óleo e Gás

Abordar todos os aspectos da indústria de petróleo no Brasil em todas as suas nuances não é objetivo deste estudo. Outrossim, buscar referencial teórico para analisar o comportamento das empresas multinacionais de petróleo em operação no país, o recente crescimento das oportunidades de exploração do pré-sal e os impactos disto na necessidade de trabalhadores qualificados é de suma importância para a presente dissertação.

Segundo Bain et al. (2009), a cadeia de valor da indústria de petróleo e gás, como demonstrado na Figura 3, é composta por diversos elos produtivos que vão desde o processo de exploração e produção do petróleo e gás até a comercialização do produto refinado. Esta indústria divide-se em três áreas de atuação: *Upstream*, *Midstream* e *Downstream*.

- *Upstream* caracteriza-se pelas atividades de busca, identificação e localização das fontes de óleo, e ainda o transporte deste óleo extraído até as refinarias, onde será processado.
- *Midstream* é a que as matérias-primas (hidrocarbonetos) são refinadas e transformadas em produtos prontos para uso específico (gasolina, diesel, querosene, GLP, nafta, óleo lubrificante).
- *Downstream* é a fase logística, ou seja, o transporte dos produtos da refinaria até os locais de consumo. Resume-se no transporte, distribuição e comercialização dos derivados do petróleo.

¹¹ 6 Lei nº 9.478, de 6 de agosto de 1997. Dispõe sobre a política energética nacional, as atividades relativas ao monopólio do petróleo, criando o Conselho Nacional de Política Energética e a Agência Nacional do Petróleo e dá outras providências. (PLANALTO.GOV.BR.).

No Brasil, as IOCs não atuam em toda a cadeia de valor, dado que a atividade de refino é exclusivamente operada pela Petrobras¹², empresa petrolífera majoritariamente controlada pelo governo brasileiro.

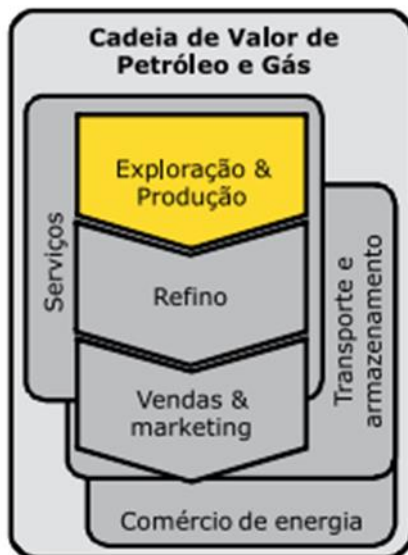


Figura 3 - Cadeia de Valor da indústria de petróleo e Gás
Fonte: Bain et al. (2009)

Compreender a cadeia de valor da indústria petrolífera é fundamental para vislumbrar como o processo histórico de desenvolvimento desta indústria ocorreu no Brasil, onde as discussões sobre monopólio e desenvolvimento tecnológico sempre foram muito focadas no elo produtivo da Exploração e Produção e os demais componentes da cadeia tiveram diferente atenção do Estado e da Sociedade ao longo do último século.

2.3.3. Regimes Jurídico-Regulatórios

De acordo com Bain et al. (2009), os regimes jurídico-regulatórios atualmente em prática na indústria petrolífera mundial são as Concessões, Partilhas de Produção (PSC), Contratos de Serviço e *Joint Ventures*. A Tabela 4 traz uma tabela comparativa que dá visibilidade sobre as

¹² sociedade anônima de capital aberto que atua de forma integrada e especializada na indústria de óleo, gás natural e energia. Fonte: www.petrobras.com.br

diferenças entre os regimes possíveis, levando em conta a propriedade do hidrocarboneto¹³ extraído, qual o tipo de instrumento contratual firmado entre o Estado e as empresas petrolíferas internacionais, qual a remuneração do Estado, quais as principais responsabilidades das empresas petrolíferas, quais as principais responsabilidades do Estado e quem é o detentor do risco e do capital empregado na operação.

Tabela 4 - Comparação das modalidades de regime jurídico-regulatório

	Concessão	Partilha da Produção	Contrato de Serviço	Joint venture
Propriedade do Hidrocarboneto	<u>Quando in situ</u> ³¹ : do Estado <u>Após extraído</u> : da OC.	<u>Quando in situ</u> : do Estado <u>Após extraído</u> : compartilhado entre o Estado e a OC, garantido primeiramente o cost oil da OC.	<u>Quando in situ</u> : do Estado <u>Após extraído</u> : do Estado, sendo que a OC pode receber uma parte como forma de remuneração	<u>Quando in situ</u> : do Estado <u>Após extraído</u> : dividido entre o Estado e a OC, respeitado o percentual que cada um detém na joint venture
Instrumento Contratual Firmado	Contrato de Concessão, Contrato de Licença e Lease	Contrato de Partilha de Produção (<i>Production Sharing Contract</i>)	Contrato de Prestação de Serviços, com ou sem cláusula de risco	<i>Joint Venture Societária</i> : atos constitutivos e documentos societários referentes à constituição e governança da SPE
Remuneração do Estado	Participações Governamentais (e.g. <i>royalties</i>) e tributação da OC	Comercialização da parcela do Estado no hidrocarboneto produzido e tributação da OC	Comercialização da parcela do Estado no hidrocarboneto produzido.	Comercialização da parcela do Estado no hidrocarboneto produzido
Papel da OC*	Planejamento e execução	Planejamento e execução	Planejamento e execução dos serviços sob os termos do contrato	Planejamento e execução, por meio da SPE
Papel do Governo	<u>Agente regulador</u> : - Regulamentação - Acompanhamento e controle do processo	<u>NOC</u> : planejamento e execução <u>Agente regulador</u> : - Regulamentação - Acompanhamento e controle do processo	<u>NOC</u> : planejamento e execução <u>Agente regulador</u> : - Regulamentação - Acompanhamento e controle do processo	- Regulamentação - Acompanhamento e controle do processo - Execução por meio da SPE
Riscos / capital empregado	OC	OC	México/Arábia Saudita: NOC Caso de <i>risk production</i> : Brasil década de 70 - 90	Compartilhado

Fonte: Bain et al. (2009)

A Figura 4 mostra um mapa com a distribuição geográfica dos diferentes regimes jurídico-regulatórios no mundo, evidenciando que o Brasil opta majoritariamente pelo regime de Concessão, adotado em países desenvolvidos, membros da OCDE, como os Estados Unidos da América, Noruega, Canadá e Grã-Bretanha. É também utilizado em países em desenvolvimento

¹³ “Hydrocarbons, as their name indicates, are compounds of carbon and hydrogen. As such, they represent one of the most significant classes of organic compounds” Tradução livre: “Hidrocarbonetos, como o nome indica, são compostos de carbono e hidrogênio. Assim, estes elementos representam uma das mais significantes classes de componentes orgânicos. (OLAH, 2003).

com quadros institucionais relativamente estáveis como Brasil, Argentina, Colômbia e Rússia (Bain et al., 2009)

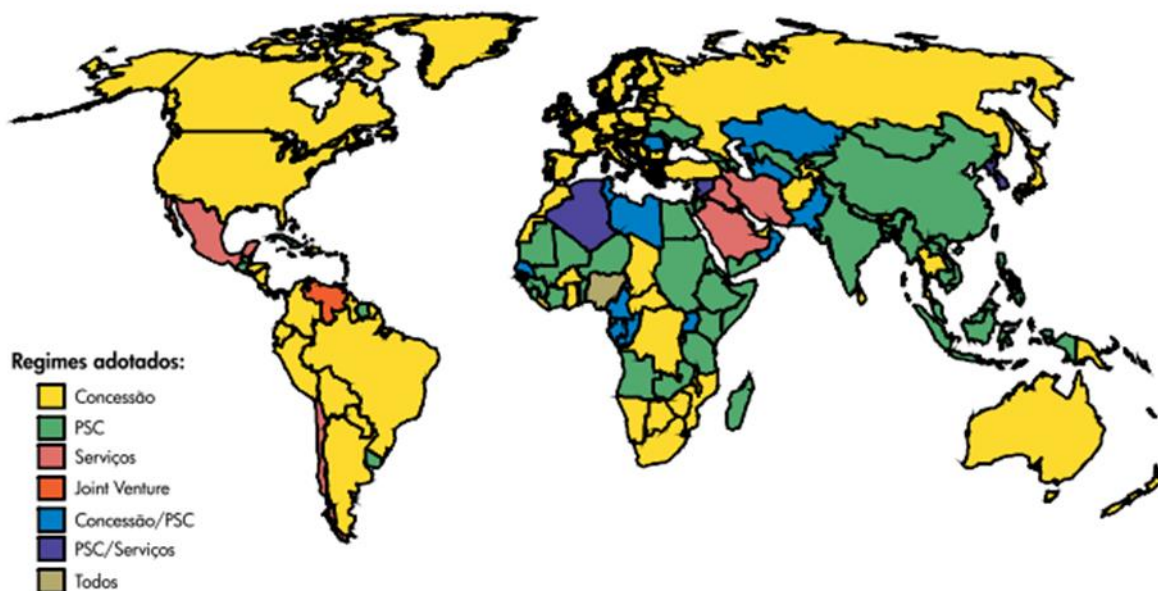


Figura 4 - Comparação das modalidades de regime jurídico-regulatório
Fonte: Bain et al. (2009)

A importância da participação do Estado na atual estrutura de propriedade das reservas de petróleo mundiais” é bastante significativa, pois considerando as vinte e cinco maiores empresas de petróleo no mundo, dezoito delas são estatais (Morais, 2013). Sendo assim, fundamental para as empresas internacionais que atuam no mercado petrolífero no Brasil terem a segurança jurídica e política que seus investimentos serão honrados. Sendo assim, de acordo com Bain et al. (2009), o regime de Concessão e o regime de Partilha de Produção são bastante coerentes com a estrutura atual e os anseios do Estado brasileiro em relação à exploração e rentabilização das reservas petrolíferas nacionais.

2.3.3.1. Regimes Jurídico-Regulatórios: Pré-Sal

Segundo o Ministério das Minas e Energia, “O modelo proposto para a área do Pré-Sal no Brasil é diferente daquele de concessões adotado pela Noruega, país cujas reservas petrolíferas são decrescentes”. (MME.GOV.BR, acesso em 29/08/2019)., “O modelo adotado pela Noruega foi estudado como ponto de partida, assim como foram estudados os modelos de outros países

importantes para o setor”. (MME.GOV.BR, acesso em 29/08/2019). Dessa forma, a criação de uma empresa pública específica para a gestão das áreas contratadas foi considerada uma das ideias que coincidem com os interesses do setor petrolífero do Brasil. Assim, a Lei nº 12.304/201054, autorizou o Poder Executivo a criar a empresa pública denominada Empresa Brasileira de Administração de Petróleo e Gás Natural S.A. – Pré-Sal Petróleo S.A. (PPSA). A empresa Pré-sal Petróleo S.A. (PPSA) é a responsável pela gestão dos contratos para a comercialização do petróleo e de gás natural produzidos nas áreas de partilha de produção e nos locais em que vigoram os Acordos de Individualização da Produção (AIPs) no polígono do pré-sal. Porém, os riscos, assim como os custos e os investimentos necessários à execução do contrato de partilha são de responsabilidade dos contratados. Com o Pré-Sal foi implementado também, o Modelo Sistema de Cessão Onerosa: “A União, após autorização legal expressa, cedeu à companhia o direito de exercer, por meio de contratação direta, atividades de exploração e produção em áreas do Pré-Sal que não estão sob o modelo de concessão, limitadas ao volume máximo de 5 bilhões de barris de petróleo e gás natural. Nessas áreas, a Petrobras arca com todos os custos e assume os riscos de produção. Os critérios para definir o valor dos direitos de produção da cessão onerosa foram estabelecidos por meio de negociações entre a União e a Petrobras, com base em laudos técnicos emitidos por entidades certificadoras independentes. Duração do contrato: 40 anos, prorrogáveis por mais cinco anos”. (PETROBRAS, acesso em 29/08/2019).

2.3.4. Cenário Atual e Futuro do mercado de Óleo e Gás no Brasil

Em recente apresentação para entidades governamentais, empresas do setor financeiro e empresas do setor petrolífero¹⁴, o Diretor Geral da ANP afirmou que “é necessário destravar o potencial petrolífero brasileiro”. De acordo com dados da ANP (2018), apenas 5% do potencial de exploração de petróleo do Brasil já está em produção. Isto se revela em um total de aproximadamente 30.000 poços perfurados. Como base de comparação, segundo a ANP, a Argentina tem atualmente 60.000 poços perfurados e os Estados Unidos da América tem 4.000.000 de poços perfurados. Além disso, de acordo com a Figura 5, o gráfico mostra a base histórica de poços concluídos nos últimos 15 anos. Como se pode perceber, bem antes da crise econômica nacional de 2014, a quantidade de poços concluídos já sofria uma redução acentuada. Segundo a ANP (2018), os principais fatores para a redução do volume de poços

¹⁴ Discurso do diretor-geral na abertura da 5ª Rodada de Partilha de Produção <02 de outubro de 2018>

concluídos são a crise interna que afetou a Petrobras durante os últimos anos e que diminuiu drasticamente sua capacidade de investimentos e planejamento aliada à uma queda considerável do preço do barril de petróleo no mercado mundial e, finalmente, uma estratégia política que não privilegiou novos leilões de Concessões ou Partilha de Produção que poderiam ser oferecidas para as empresas internacionais de petróleo e gás que atuam no mercado brasileiro.



Figura 5 - Poços Exploratórios Concluídos

Fonte: Agência Nacional do Petróleo – ANP (2018)

Como afirmado pelo Diretor da ANP, os principais objetivos da estratégia brasileira para o mercado petrolífero são: “aumentar as atividades exploratórias, maximizar a produção e a recuperação dos reservatórios e atrair os *players* corretos para cada ambiente¹⁵”. Neste cenário de expectativa de “destravamento” dos potenciais brasileiros para exploração do petróleo e do gás, a Figura 6 mostra um dado importante que é o aumento significativo da produção de petróleo do pré-sal. O que corrobora com a fala do Diretor da ANP e de suas expectativas de crescimento considerável das oportunidades de exploração e produção no mercado petrolífero brasileiro nos próximos anos.

¹⁵ OnShore: Exploração e Produção de petróleo em terra; OffShore Convencional: Exploração e Produção de petróleo em operação marítima, lacustre ou fluvial; PRé-sal: Exploração e Produção de petróleo em operação, geralmente marítima, mas em bacias específicas para este tipo de óleo. Fonte: ANP (2018)

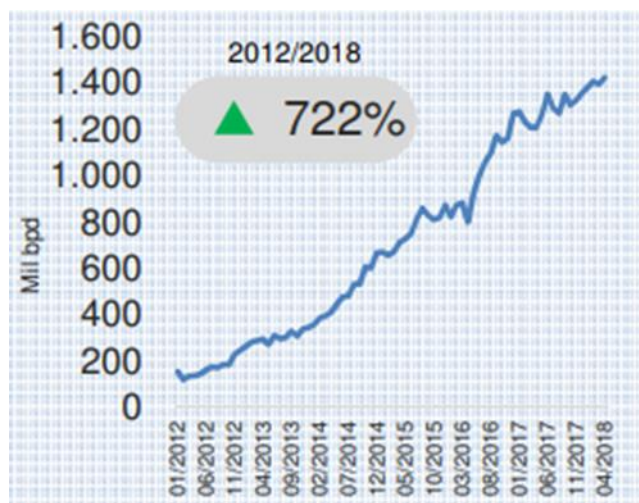


Figura 6 - Produção de Petróleo do Pré-Sal
 Fonte: Agência Nacional do Petróleo – ANP (2018)

A indústria de óleo e gás é caracterizada por muitas complexidades e especificidades em suas operações, como defende Valcic (2016). Tais variações e complexidades, sempre exigiram e exigirão, que empresas desta indústria priorizem o desenvolvimento tecnológico em seus procedimentos e processos. Desta forma, sua população de empregados é naturalmente bastante exposta a tais desenvolvimentos.

Para que o setor petrolífero brasileiro – o qual possui uma grande reserva de petróleo e gás natural, principalmente após as descobertas do pré-sal – se desenvolva são fundamentais os investimentos nas atividades de upstream, ou seja, na área de exploração e produção (E&P), pois é assim que se garante todo o resto da cadeia produtiva do petróleo. (Bain & Company; Tozzini Freire Advogados, 2009)

Segundo Piquet (2012), embora seja relevante o volume de investimentos na área de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), este revela os problemas que precisam ser enfrentados, tais como a baixa qualificação da força de trabalho brasileira e a baixa capacidade e ou interesse das empresas nacionais em investirem na área. Assim, Piquet (2012) afirma que para atender às crescentes demandas da economia, o governo precisa enfrentar o problema da falta de qualificação da força de trabalho brasileira, que figura como o maior problema entre as reclamações da indústria. Segundo a autora, o problema não se restringe apenas a uma carência de preparo técnico ou especializado, [...] pois no ensino superior, nas áreas de engenharia¹⁶, a

¹⁶ De fato, há reconhecimento que a demanda atinge todas as disciplinas STEM: *Science, Technology, Engineering, and Mathematics is an acronym commonly used to refer to one or more of the four disciplines (science, technology,*

situação é também crítica. Segundo a Associação dos Engenheiros da Petrobras, como os cursos de graduação em engenharia mecânica e naval encontravam-se esvaziados pela profunda crise que levou o setor da construção naval no País a praticamente desaparecer, há enormes dificuldades em contratar profissionais disponíveis nas áreas de engenharia de fabricação de equipamentos e montagem das plataformas. (Piquet, 2012).

No Brasil, há uma clara preocupação em desenvolver uma indústria petrolífera local, com base na Lei de Conteúdo Local¹⁷ e assim, como define Piquet et al. (2016) “ escapar da condição de simples provedores de recursos primários para os países centrais, além do domínio das etapas de exploração e produção, o refino, a indústria petroquímica e o estímulo aos fornecedores de bens e serviços significam uma estratégia de crescimento vista como capaz de conduzi-los à agregação de valor e diversificação na cadeia produtiva. É no segmento de fornecedores de bens e serviços que se concentram os maiores efeitos multiplicadores de renda e emprego, uma vez que compreende diversificada produção de componentes, indo desde equipamentos e peças de alta tecnologia até as de confecções simples. Neste segmento, a escala e a especificidade dos materiais e serviços necessários são tantas que raros países podem oferecer competitivamente sua totalidade. Esta é a razão pela qual as empresas mundiais, líderes do fornecimento de bens e serviços de alta tecnologia para o setor, atuam em praticamente todos os países produtores de petróleo e gás -P&G.”.

No caso brasileiro, embora haja esforço dos fornecedores nacionais em ampliar seus gastos em pesquisa e desenvolvimento – P&D, o caminho a ser percorrido é ainda longo para que essas empresas passem a atuar em segmentos de maior conteúdo tecnológico. O momento atual – diante das características geológicas e locacionais das reservas do pré-sal brasileiro – apresenta um cenário de desafios e de oportunidades inéditos não só ao parque industrial brasileiro como também para as empresas transnacionais que vêm investindo em novas pesquisas e

engineering, and/or mathematics) that are seen as related to each other. These are seen as vital elements in preparing the next generation of technological and scientifically literate citizens and those employed in integrated fields such as medicine, computer science, agriculture, and others. McComas, W. F. (2014) Tradução Livre: STEM: É um acrônimo para Ciência, Tecnologia, Engenharia e Matemáticas comumente usado para se referir a uma ou mais das quatro disciplinas que são vistas como relacionadas entre si. Tais disciplinas são entendidas como elementos vitais na preparação das próximas gerações de acadêmicos em tecnologia e ciências e para aqueles que trabalham em áreas integradas como medicina, ciência da computação, agricultura e outras.

¹⁷ O conceito de Conteúdo Local nada mais é do que a proporção dos investimentos nacionais aplicados em um determinado bem ou serviço, correspondendo à parcela de participação da indústria nacional na produção desse bem ou serviço. Assim, quando uma plataforma ou refinaria, por exemplo, possui um alto índice de conteúdo local, significa que os bens e serviços utilizados em sua construção são, em grande parte, de origem nacional, e não importados. (PROMINP.COM.BR).

desenvolvendo tecnologias capazes de atender aos desafios de extrair petróleo e gás em águas ultra profundas (Belluzzo et al., 2014).

Sendo assim, levando em consideração o momento de potencial aceleração das operações de Exploração e Produção de petróleo no Brasil, notadamente no Pré-Sal, e a escassez de recursos humanos qualificados e altamente qualificados em áreas-chave da indústria petrolífera, há de se reconhecer que há desafios enormes para destravar todo o potencial petrolífero brasileiro.

Na próxima sessão o conceito e modelos mais comumente utilizados de expatriação serão abordados na tentativa de entender como as empresas do setor, em especial as IOcs, podem responder aos desafios estratégicos com a expatriação de empregados para o Brasil como forma de desenvolver e aprimorar os conhecimentos das equipes locais e também de reforçar sua cultura e modelos organizacionais

2.4. Gestão Internacional

2.4.1. Globalização

O termo Globalização recebe intensa atenção da classe acadêmica e, não há uma construção sintética única que defina com exatidão todas as variáveis e consequências que advém desta expressão. De acordo com Beck (2018), a globalização tem uma impactos multidimensionais relacionados à Economia, Política, Sociedade Civil, Cultura e Ecologia e cria relações internacionais sociais e comerciais, espaços e revalorização das culturas locais e promovendo uma cultura local diferenciada, por conta das influências sofridas interna e externamente. Sob o ponto de vista corporativo, a Globalização pode ser conceituada como uma escala de variáveis que vai desde um cenário de empresas domésticas em que toda a cadeia de valores está baseada em um único país; passando por empresas que tem alguns elos da cadeia de valor mesmo que de forma limitada, em outros países, mas nas quais, o maior fluxo de informações e decisões é proveniente da sede para as subsidiárias em outros países; até uma próxima posição na escala em que as empresas possuem algum grau de padronização das atividades da cadeia de valor; E, finalmente, existem empresas que se conectam competitivamente em outros países e que se posicionam eficientemente em uma escala global, com responsabilidade local e aprendizado globalizado (Barlett e Goshal, 1989 citados em Sparrow, Brewster & Chung, C., 2016). Segundo Morrison e Roth (1992), as dimensões que geralmente são consideradas como evidências de altos níveis de Globalização estão relacionadas ao nível de comercialização internacional, intensidade da competição internacional, padronização global do produto e presença

internacional de competidores em todos os mercados chave (Morrison e Roth, 1992). A utilização de suas capacidades organizacionais nos países em que operam dá às empresas multinacionais uma importante fonte de vantagem competitiva (Ghoshal & Bartlett, 1988). De acordo com Sparrow et al., 2016, a Globalização cria uma perspectiva de uma competição por talentos nas empresas multinacionais. A Globalização também requer das empresas multinacionais uma crescente necessidade de replicação de seus modelos de negócio em todos os países onde operam (Sparrow et al., 2016). Porém, uma posição competitiva em um país é significativamente afetada pela necessidade de posição competitiva em outros países. (Porter, 1986 citado em Sparrow et al., 2016). Brewster, C. (2002), em estudo para o CIPD¹⁸, descreveu que 39% das empresas pesquisadas veem a transferência do conhecimento como um fator fundamental para suas estratégias organizacionais. E, para Hodgkinson e Sparrow (2002) citados em Sparrow et al. (2016), o papel da transferência do conhecimento na gestão internacional de Recursos Humanos tem sido limitado a discussão em três tópicos: *expatriação*; *joint ventures* internacionais; e fusões e aquisições. Seguindo a proposta apresentada para este estudo, nas próximas sessões iremos abordar o conceito de *expatriação* e os modelos estratégicos que podem ser utilizados pelas empresas multinacionais.

2.4.2. Expatriação

2.4.3. Imigrante, Estrangeiro ou Expatriado

Nas relações de trabalho, o imigrante se constitui essencialmente como força de trabalho, e uma força de trabalho específica, ou seja, provisória, temporária, em trânsito (Sayad, 1998). A partir desse princípio, o trabalhador imigrante será sempre definido como trabalhador e tratado como provisório, pois sua estadia estará sempre sujeita ao trabalho, podendo assim ser revogada a qualquer momento. Uma vez que: “Como o trabalho (definido para imigrantes) é a própria justificativa do imigrante, essa justificativa, ou seja, em última instância, o próprio imigrante, desaparece no momento em que desaparece o trabalho que os cria a ambos.” (Sayad, 1998). Este conceito pode ser utilizado tanto para trabalhadores qualificados ou não. Contudo, segundo Sayad (1998), quem emigra precisa acreditar em sua condição transitória uma vez que terá de abandonar o universo social, econômico, político, cultural ou moral ao qual pertence e aceitar viver num país estrangeiro. Para ele, ser estrangeiro e ser imigrado não são a mesma coisa, pois

¹⁸ Chartered Institute of Personnel and Development

enquanto a categoria de estrangeiro remete a um estatuto jurídico, a categoria imigrada refere-se a uma condição social. (Sayad, 1998). Assim, dependendo de onde esse “imigrante¹⁹, estrangeiro²⁰, expatriado²¹” se posiciona na estrutura social, ele será identificado por um adjetivo que o distingue de tal maneira que pode determinar sua aceitação ou se constituir em objeto de discriminação.

De acordo com Cerdin e Dubouloy (2004), expatriados são geralmente definidos como empregados que, temporariamente, deixam seu país de origem para um período de trabalho de alguns anos em um país estrangeiro com a perspectiva de retornar ao país de origem. Uma expatriação pode ser auto motivada, quando o indivíduo, por decisão única e própria decide mudar de país ou designada, quando o indivíduo inicia a expatriação por convite e/ou contrato de trabalho com empresa que atue no país de destino. O termo “expatriado” adquire significado mais positivo, nas organizações do mundo corporativo, pois é usado para definir aquele trabalhador que é transferido de uma empresa sede para outra empresa da mesma corporação com o objetivo de transferir conhecimento e experiências, principalmente no campo profissional. O termo geralmente é usado não somente quando há a transferência do trabalhador de uma empresa para outra subsidiária, mas também como forma de distinção àqueles trabalhadores qualificados imigrantes, que trabalham em empresas no Brasil, mas que não são a empresa subsidiária. De acordo com a legislação vigente, um estrangeiro no Brasil pode ser

¹⁹ **imigrante:** [...] a2g.

1. Diz-se de pessoa que imigra ou imigrou, estabelecendo-se em país estrangeiro s2g.

2. Essa pessoa

[F.: Do lat. *immigrans,antis*. Ant. ger.: *emigrante*. Hom./Par.: *emigrante* (adj.e subst.). Cf.: *migrante*]

²⁰ **estrangeiro:** [...]

a.

1. Que é ou que vem de outro país (roupas estrangeiras)

2. Ref. a ou próprio de estrangeiro (4) (hábitos estrangeiros)

3. Diz-se de país que não é o nosso (estados estrangeiros)

sm.

4. Indivíduo de outro país

5. O conjunto de países salvo aquele onde nascemos: *Passou a vida trabalhando no estrangeiro*.

6. Quem veio de fora do lugar no qual está; FORASTEIRO: *Parecia um estrangeiro na cidade*.

[F.: Do lat. *extraneus*, pelo fr. ant. *estranger*, hoje *étranger*.]

²¹ **Expatriado**

sm.

1. Pessoa que foi expatriada ou se expatriou, que vive, voluntariamente ou não, fora de seu país.

a.

2. Que se expatriou; que passou por processo de expatriação.

[F.: Part. de *expatriar*. Sin. ger.: *exilado*. Ideia de: *pater*-.]

Dicionário Aulete da Língua Portuguesa. Disponível em: <http://www.aulete.com.br>. Acesso em 15 de setembro de 2019

considerado migrante, podendo ser classificado como transitório, temporário ou permanente. Porém, as categorias imigrantes, estrangeiro, expatriado podem assumir conotações diversas. Assim, quando um trabalhador estrangeiro é identificado com o adjetivo “qualificado” ou “altamente qualificado” é porque ele foi admitido legalmente no país, ou seja, é chamado de documentado. Enquanto um trabalhador estrangeiro, mesmo que tenha as mesmas qualificações do anteriormente citado, porém não documentado, não será aceito como trabalhador qualificado e potencialmente trabalhará na economia informal ou em subempregos. Ou seja, mesmo que esses trabalhadores tenham diplomas universitários ou habilidades específicas, não serão reconhecidos pelo mercado de trabalho como “qualificados”.

2.4.4. Modelos de Expatriação

A globalização das atividades das empresas internacionais tem como consequência a necessidade frequente de enviar empregados de suas sedes para trabalharem em suas subsidiárias, ou mesmo entre subsidiárias, em países diferentes, e este intenso fluxo domina a agenda estratégica de Recursos Humanos nestas empresas. (Baruch e Altman, 2002). Com efeito, para tais empresas, as fases relacionadas ao processo de expatriação, tais como o recrutamento, transferência para o novo país, integração com a equipe hospedeira, pagamento de salários e benefícios de acordo com a legislação de origem e do país hospedeiro, avaliação de desempenho durante o período de expatriação e toda a repetição destas atividades para a repatriação ou expatriação para outra empresa subsidiária em outro país, constituem um ramo de atividades em Recursos Humanos que requer políticas e procedimentos muito bem estruturados para evitar problemas e para o empregado expatriado, sua família e, em consequência, para a própria empresa.

O contexto da globalização, com seus elementos de interdependência, multiplicidade, fluxo e complexidade, fez com que os líderes de empresas multinacionais confrontassem a necessidade de adaptar novas competências de liderança além daquela que já haviam sido adquiridas para que se possa ter efetivos líderes de expatriados (Harrison & Scales, 1996).

Com efeito, como forma de organizar uma taxinomia que possa auxiliar as empresas internacionais a categorizarem suas estratégias de expatriação, Baruch e Altman (2002) propõem que tais empresas devem considerar cinco alternativas para seus modelos estratégicos

de expatriação: Global²², Emissária²³, Periférica²⁴, Profissional²⁵ e Circunstancial²⁶. Para Baruch e Altman (2002), para decidir sobre seu posicionamento estratégico em relação à expatriação, as empresas devem levar em consideração aspectos como a filosofia e ideologia da organização, robustez e histórico da empresa, valores de negócio e da cultura organizacional, políticas e princípios organizacionais, práticas de RH na seleção, recrutamento, treinamento e desenvolvimento e retenção e, por fim, a visibilidade sobre as consequências e desafios tanto do processo de expatriação quanto do processo de repatriação.

A análise dos modelos estratégicos de expatriação pode ser exemplificada a partir de dois diferentes eixos bidimensionais da cultura das organizações, representados, como pode ser observado na Figura 7. Em primeiro, verticalmente, a orientação da empresa. Isto posto, levando em consideração a relevância da atuação globalizada da empresa ou foco nas ações locais. No eixo horizontal, uma análise da orientação do conjunto de políticas e práticas de RH no processo de expatriação e se estes estão mais voltados para os interesses e demandas dos indivíduos ou se estão mais voltados aos interesses e demandas da empresa. Obviamente, o quadro ilustrativo não se presta para limitar ou extenuar a referida análise e sim para exemplificar a taxionomia proposta por Baruch e Altman (2002) a respeito dos modelos de expatriação conhecidos.

²² **Global:** *This is the “archetype” large global-player MNC, with an established reputation in expatriation management. The company will have a comprehensive set of procedures and practices in place. Moreover, employees would expect expatriation to be at the core of their professional and managerial career.* Tradução livre: **Global** é o “arquetipo” das grandes corporações multinacionais, com uma sólida reputação no gerenciamento de expatriações. A companhia terá uma extensa lista de processo e práticas em funcionamento. Além disso, os empregados podem ter expectativas da expatriação como parte importante de suas carreiras profissional e como líderes.

²³ **Emissary:** *The emissary company has established overseas markets with a long-term view as to its international positioning; however, it is firmly rooted in a particular “home” culture and this serves as its repository ideology, power base, and expatriate source.* Tradução Livre: **Emissária:** A empresa emissária está estabelecida em mercados internacionais com uma visão de longo prazo sobre seu posicionamento global; entretanto, a cultura da empresa sede é bastante enraizada e serve como base para sua ideologia, bases hierárquicas e recursos para expatriação.

²⁴ **Peripheral:** *This model characterizes companies operating in peripheral geographies, where expatriation is a sought-after career option. Here the expatriation experience would be a reward in its own right.* Tradução Livre: **Periférica:** Este modelo caracteriza empresas que operam em regiões geográficas periféricas onde a expatriação é bastante disputada e vista como uma premiação, um reconhecimento.

²⁵ **Professional:** *A buy-in knowledge and expertise strategic option. The company prefers to use external people, in effect outsourcing the expatriation process.* Tradução Livre: **Profissional:** é vista como uma aquisição de conhecimento e experiência. A empresa prefere usar pessoas de fora da organização, terceirizando o processo de expatriação.

²⁶ **Expedient:** *The emergent approach for newcomers to the global scene, which characterizes most firms in the process of developing their overseas policies and practices. At present, their approach is more ad hoc and pragmatic.* Tradução Livre: **Circunstancial:** Utilizada por empresas que são novatas no mercado internacional e ainda estão desenvolvendo seus processos e procedimentos internacionais. Com efeito, sua abordagem é mais pontual e pragmática.
(Baruch e Altman, 2002)

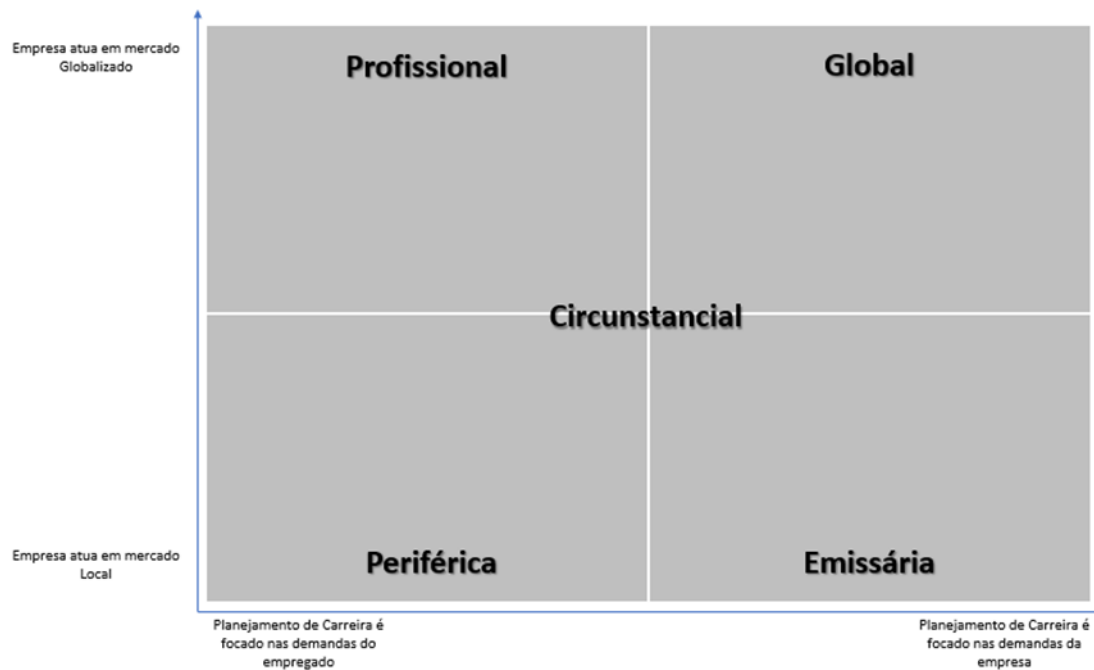


Figura 7 - Modelos Estratégicos de Expatriação
Fonte: Elaborado pelo autor

O caminho natural de desenvolvimento, levando em consideração a era da globalização, é o crescimento econômico das empresas. Assim, é esperado que o modelo Global seja o padrão a ser perseguido pelas organizações, mesmo levando em consideração que nem sempre é viável (Baruch e Altman, 2002). Uma empresa pode evoluir de uma estratégia Emissária para uma estratégia Global, dependendo das mudanças geopolíticas que esteja envolvida. Similarmente, uma empresa com estratégia Periférica pode evoluir para uma estratégia Global. O contrário também é verdadeiro e uma empresa com estratégia Global pode encolher e decidir por adotar estratégias Emissária ou Profissional. Importante ressaltar que para Baruch e Altman (2002) certas transições são menos prováveis como uma empresa com estratégia de expatriação Global adotar uma estratégia Periférica. “Não é só uma questão de tamanho. Periféricas tendem a atuar em nichos de mercado, enquanto Globais tendem a atuar em mercado global diversificado”.

Empiricamente pode ser admitido que as empresas multinacionais de Exploração, Produção e Comercialização de Petróleo e seus derivados no Brasil, apesar de atuarem no mesmo setor econômico podem dispor de cultura organizacional e organização hierárquica bastante diversificada entre elas. Porém, no que diz respeito aos modelos de estratégia de Expatriação podem guardar alguma similaridade. Empresas nesta configuração tendem a ter uma estratégia de Expatriação Global, baseada em políticas e procedimentos bem estabelecidos e com alto foco no desenvolvimento de longo prazo dos talentos internos baseado em planejamento de

carreira estruturado e com foco nas necessidades da empresa. Entretanto, tais empresas também podem apresentar características relacionadas ao modelo estratégico de expatriação de atuar como Emissárias de talentos, onde em consonância com os aspectos anteriores, há o envio de recursos humanos de seus países-sede para empresas em países afiliados com a pretensão de que atuem como agentes da cultura organizacional da matriz (Baruch e Altman, 2002). Em outras palavras, uma hipótese plausível que norteia o presente trabalho é que os expatriados das empresas petrolíferas internacionais que atuam no Brasil serão impactados em maior ou menor grau pela decisão de adotar modelos estratégicos de expatriação que transitem, sejam híbridos, entre o modelo Global e o modelo Emissárias de Talentos. Além disso, é aceitável supor que a decisão sobre qual modelo estratégico de expatriação será adotado terá influência em maior ou menor grau no processo de transferência de conhecimento do expatriado com a equipe local.

2.4.5. Dimensões do processo de Expatriação

De acordo com Black & Oddou (1991), há fatores organizacionais que devem ser considerados no processo de expatriação: (1) quanto maior a diferença de cultura organizacional entre a subsidiária e a empresa sede, maior será a dificuldade de adaptação do expatriado; (2) O suporte da liderança do expatriado na subsidiária proverá maior informação sobre o que é aceitável ou não aceitável na cultura organizacional hospedeira; (3) O suporte logístico da subsidiária ao expatriado será positivamente relacionado à sua adaptação no novo país. Em seu estudo, Shaffer, Harrison & Gilley (1999) afirmam terem testado exaustivamente o modelo proposto com base nas respostas de 452 expatriados de 29 diferentes países e que estavam trabalhando em 45 diferentes países hospedeiros. Em suas análises, Shaffer et al. (1999) confirmaram haver uma correlação clara entre as diferentes dimensões propostas por Black & Oddou (1991).

Em outras palavras, a interconectividade entre o suporte organizacional, suporte da liderança e suporte à família com a percepção de maior ajustamento do expatriado ao trabalho e cultura no país hospedeiro foram confirmados pelo estudo de Shaffer et al. (1999). Fatores como a clareza da atividade a ser desempenhada, os desafios na nova função e o suporte do supervisor e dos colegas de trabalho no país hospedeiro foram definidos como importantes para o processo de expatriação. O suporte logístico e para a família do expatriado foram considerados com alta importância.

Aspectos individuais de autoavaliação em relação à própria eficiência e capacidade de socialização foram levados em consideração. Contudo, para além do que propunham Black &

Oddou (1991), Shaffer, Harrison & Gilley (1999) identificaram que outros fatores individuais eram importantes ao processo de expatriação, tais como experiências internacionais anteriores e nível de fluência no idioma do país hospedeiro.

Os estudos confirmam a importância das variáveis escolhidas para o presente estudo e sua relevância para o processo de expatriação e, em especial, os aspectos de suporte organizacional e de liderança (Harrison et al., 1996). Contudo, ainda que comprovada sua relevância, não foram encontrados estudos que trouxessem o ponto de vista do supervisor local sobre o processo de expatriação como um todo, relevando suas diferentes dimensões e variáveis, bem como, sua autoavaliação sobre sua capacidade de suportar adequadamente os empregados expatriados. Ademais, apesar de haver abundante literatura sobre a adaptação e ajustes dos expatriados em suas novas atividades nos países hospedeiros, não há farta informação sobre a correlação entre tal adaptação e ajuste com a fundamental tarefa de transferência de conhecimento tácito e explícito entre os expatriados e as equipes locais, cumprindo assim um importante pilar na estratégia de Gestão Internacional das empresas multinacionais que é a transferência do conhecimento organizacional entre sua sede e subsidiárias através do fluxo de expatriados nos países onde operam (Baruch e Altman, 2002).

2.5. Transferência de Conhecimento

2.5.1. A dialética como criadora do Conhecimento

O conhecimento é um processo humano dinâmico de justaposição da crença pessoal dirigida à “verdade” (Takeuchi, 2009). Diferente da informação que pode ser estática, o conhecimento é influenciado em determinado grau pela perspectiva ou intenção de quem o detém. Há sempre “algum fim” no conhecimento, alguma ação. Mas, também, em consonância com a informação, o conhecimento é sobre significado. Segundo Takeuchi (2009), é específico ao contexto relacional. Portanto, é plausível admitir que o conhecimento é função da ação humana e será em diferentes graus influenciado por ela. Desta forma, as crenças e valores dos indivíduos irão ter papel importante na criação do conhecimento. Para Byosiere e Luethge, (2008) “O conhecimento é o ato ou efeito de conhecer, é ter ideia ou a noção de alguma coisa. É o saber, a instrução e a informação. Conhecimentos também inclui descrições, hipóteses, conceitos, teorias, princípios e procedimentos. Portanto, conhecimento é o resultado do processo cognitivo através de modelos mentais”. Davenport e Prusak (1998) conceitualizam o conhecimento como uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual, e insight

experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. (Davenport e Prusak, 1998, p. 6). Porém, Rowan (2001) amplifica a questão ao associar a criação do conhecimento ao conceito de dialética.

A dialética, ao contrário do senso comum, não é originária da Grécia antiga. Os gregos antigos não foram pensadores dialéticos na visão moderna, pois estavam mais interessados no diálogo (Rowan, 2001). O diálogo também pressupõe a interação de pelo menos dois indivíduos em uma conversa. A dialética tem muita ênfase na mudança, na diferença entre o estado inicial e o estado final. Além disso, o pensamento dialético busca a proposição de ideias, a troca e o conflito racional. Existem três principais proposições que permeiam o aspecto de busca pela oposição e contraposição presente na dialética: a interdependência das oposições, a interpenetração das oposições e a unidade das oposições. Um bom exemplo dos três processos de contraposição é o símbolo do Taoísmo, *yin-yan*, como mostra a Figura 8. A interdependência dos opostos é demonstrada em cada metade que é definida pelos contornos da outra metade. A interpenetração das oposições é expressada por haver um ponto negro na parte interna da área branca e por haver um ponto branco na parte interna da área negra. E a unidade das oposições é mostrada pelo círculo que forma o símbolo e que expressa a total unidade e inquebrável serenidade interna aliada a toda a pretensa oposição. Por fim, é um símbolo. (Rowan, 2001).



Figura 8 - Símbolo Yin-Yang
Fonte: Rowan (2001)

Assim, o conhecimento é criado dinamicamente, sintetizando o que aparenta serem opostos e contradições. É criado através de uma espiral que se inicia no ponto inicial da dialética: a Tese

(Ta). Em que pese o fato que para haver dialética, deve haver o conflito de ideias, o segundo estágio é a Antítese, que é a oposição ou a negação do primeiro estágio (Tb). Seguindo o fluxo da dialética, também a antítese se demonstra incompleta, inadequada ou inconsistente. Portanto, ocorre o terceiro estágio descrito como síntese (Tc). É nesse estágio que a tese e a antítese prévias reconciliam-se e transcendem. Com o tempo, no entanto, mesmo a síntese tornar-se-á unilateral de alguma forma. Servirá então como tese para um novo movimento dialético (Td), e assim o processo continuará em ziguezague e de modo espiralado (Takeuchi, 2009), como mostrado na Figura 9.

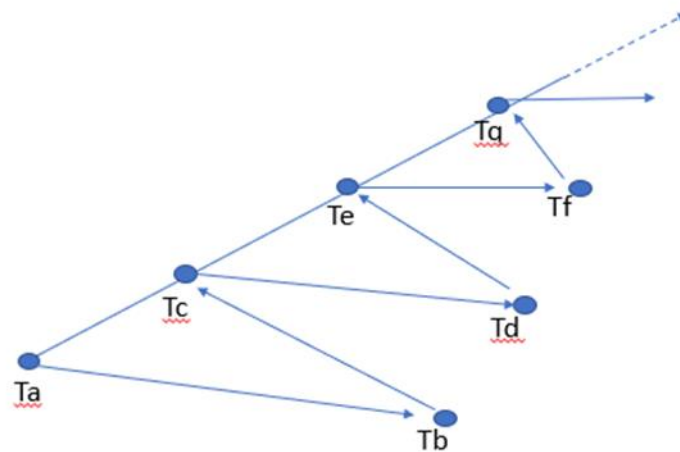


Figura 9 - Espiral da tese-antítese-síntese
Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em Takeuchi(2009)

Assim, o conhecimento traz em seu conceito mais fundamental a relevância da interação humana e a poderosa dinâmica do conflito em função da ação. A essência da criação do conhecimento está profundamente enraizada no processo de construir e administrar sínteses (Nonaka e Takeuchi, 1997). De acordo com estes autores, existem opostos que exigem uma síntese antes que o novo conhecimento possa ser criado, organizacionalmente de maneira espiralada: (1) Tácito/explicito, (2) corpo/mente, (3) Indivíduo/organização, (4) *Top-down/bottom-up*, (5) Hierarquia/força de trabalho; e (6) Oriente/Ocidente. E, é importante ressaltar que, em todos os exemplos, há um combate ao raciocínio dualizado e binário, outrora proposto pelo racionalismo filosófico, por meio dos escritos de Descartes e sua proposta de

pensamento cartesiano²⁷ no que diz respeito à criação do conhecimento. De outra forma, a dualidade aqui se mostra como parte do processo e não como rígido fundamento. Para haver síntese, é preciso antes haver a tese e a antítese, logo a dualidade em si, é uma necessidade para a criação do conhecimento organizacional. De todo modo, o entendimento mais detalhado sobre a síntese do tácito e do explícito possibilitará uma maior compreensão do impacto deste conceito para o processo de transferência de conhecimento entre expatriados e equipes locais, tendo o modelo SECI como fio-condutor da análise em curso.

2.5.2. A Síntese do Tácito/Explícito

Para efeito do presente estudo, a despeito dos demais opostos citados na sessão anterior, abordaremos mais detalhadamente um dos aspectos que podem provocar a criação de um conhecimento organizacional, a síntese do Tácito/Explícito.

Nonaka e Takeuchi (1997) classificam o conhecimento em tácito e explícito, sendo que o conhecimento tácito é subjetivo, com habilidades inerentes ao indivíduo, ideias, experiência, percepção e com dificuldade de formalização, transferência ou de ser explicado para outro indivíduo, ou seja, está na mente das pessoas, que também é defendida por Byosiere e Luethge (2008). Já o Conhecimento explícito é possível ser documentado e transferido para outro indivíduo, pode ser formalizado de diversas formas, inclusive inserido em base de dados e disponibilizados pela tecnologia da informação, que podem ser consultados e distribuídos a qualquer momento.

O conhecimento tácito é altamente pessoal e difícil de formalizar, o que dificulta sua transmissão e compartilhamento com os outros. Conclusões, insights e palpites subjetivos incluem-se nessa categoria de conhecimento. Além disso, o conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e experiências de um indivíduo, bem como em suas emoções, valores ou ideias. (Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 7). O conhecimento explícito pode ser expresso em palavras e números, e facilmente comunicado e compartilhado sob a forma de

²⁷ O método cartesiano consiste no ceticismo metodológico - que nada tem a ver com a atitude cética: duvida-se de cada ideia que não seja clara e distinta. Ao contrário dos gregos antigos e dos escolásticos, que acreditavam que as coisas existem simplesmente porque "precisam" existir, ou porque assim deve ser etc., Descartes instituiu a dúvida: só se pode dizer que existe aquilo que puder ser provado, sendo o ato de duvidar indubitável. Baseado nisso, Descartes busca provar a existência do próprio eu (que duvida: portanto, é sujeito de algo. *Ego cogito ergo sum*, "penso, logo existo") e de Deus. Fonte: Madjarof, Rosana. «René Descartes». *Mundo dos Filósofos*. Acessado em 25 de setembro de 2019.

dados brutos, fórmulas científicas, procedimentos codificados ou princípios universais. Assim, o conhecimento é visto como sinônimo de um código de computador, uma fórmula química ou um conjunto de regras gerais. (Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 7). Fleury e Oliveira (2001) sintetiza o conhecimento tácito e explícito como “o conhecimento explícito, ou codificado, refere-se ao conhecimento que é transmissível em linguagem formal, sistemática, enquanto o conhecimento tácito possui uma qualidade pessoal, que o faz mais difícil de formalizar e comunicar.” Fleury e Oliveira (2001, p.133).

Entende-se por conhecimento tácito aquele que “tem uma forte característica pessoal, que o torna difícil de formalizar uma vez que está profundamente direcionado à ação, comprometimento e envolvimento em um contexto específico, incluindo conceitos cognitivos como crenças intuições e modelos mentais e competências técnicas específicas como *know-how*” (Nonaka (1994) em Baldé et al (2018)).

A respeito do conhecimento explícito, entende-se que é aquele que pode ser “formalmente transmitido por documentação escrita e registrado em arquivos, livrarias e bases de dados” (Nonaka (1994) em Baldé et al. (2018)). Vale ressaltar que o conhecimento explícito também pode ser representado por equações matemática e especificações técnicas Lievre e Tang (2015).

A produção de novos conhecimentos envolve um processo que amplifica, organizacionalmente, o conhecimento criado pelos indivíduos e cristaliza-o como parte da rede de conhecimentos da organização. O que impulsiona esse processo de amplificação do conhecimento é a interação contínua, dinâmica e simultânea entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Na terminologia da dialética, a síntese entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito é a criação de um novo conhecimento. (Takeuchi, 2009). Então, esse novo conhecimento organizacional espiralado é, por conceito, interdependente, interpenetrado e único.

2.5.3. Modelo SECI

Uma organização cria e utiliza conhecimento convertendo o conhecimento tácito em explícito, e vice-versa. Como visto em seção anterior, o conceito de dialética dá noção de que a construção do conhecimento é infinita, espiral e cíclica.

Inicialmente, a teoria bidimensional de criação do conhecimento foi proposta por Nonaka (1994: 16-17), de onde derivou o entendimento da importância da interação social entre o

conhecimento tácito e o conhecimento explícito e onde um conhecimento é convertido em outro e vice-versa (Nonaka, 1994). Como consequência, quatro modelos ou níveis de conversão do conhecimento foram identificados de tácito para tácito (Socialização); de tácito para explícito (Externalização); de explícito para explícito (Combinação), e de explícito para tácito (Internalização). Depois da internalização, o processo continua infinitamente criando um novo nível de conhecimento que é largamente representado pela metáfora do espiral da criação de conhecimento (Nonaka & Takeuchi, 1995) frequentemente conhecido como Modelo SECI, mas também identificado por vezes como Ciclo SECI ou Espiral SECI.

A presente dissertação se propôs a analisar como o modelo SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização) como ocorre para empregados expatriados no Brasil e nesta seção os níveis de conversão do conhecimento serão abordados em maiores detalhes. De acordo com Nonaka (1994), a criação de conhecimento ou sua transferência ocorre em um fluxo espiral em que o conhecimento será transferido em quatro níveis de interação, conforme representado na Figura 10:

- Do conhecimento tácito para o conhecimento tácito (Socialização);
- Do conhecimento explícito para o conhecimento explícito (Externalização);
- Do conhecimento tácito para o conhecimento explícito (Combinação);
- Do conhecimento explícito para o conhecimento tácito (Internalização).



Figura 10 - Modelo SECI
Fonte: Talkeuchi (2009)

O Modelo SECI é, portanto, uma descrição do fluxo espiral da trajetória do conhecimento e sua transformação de tácito para explícito e novamente em tácito. Tal abordagem inspira um conceito de conversão do conhecimento baseada em dois referenciais teóricos (Nonaka e Krogh (2009) em Lievre e Tang (2015)):

- O entendimento sobre conhecimento tácito e conhecimento explícito é conceitualmente distinto ao longo do tempo; e
- O processo de conversão do conhecimento, teórica e empiricamente, explica a interação entre os conhecimentos tácito e explícito.

Sendo assim, o tal fluxo espiral descrito utiliza-se da interação dinâmica entre os conhecimentos tácito e explícito e as consequências desta interrelação. É relevante observar que a distinção epistemológica entre o conhecimento explícito e tácito é potencialmente reconhecida, uma vez que aquele é facilmente transferível, se comparado ao conhecimento tácito que requer, como

exemplificado anteriormente, habilidades e contexto específico para sua criação e transferência. Entretanto, a abordagem da conversão do conhecimento pôs luz ao fato de que, por estarem intrinsecamente relacionados, ambos os conhecimentos, serão influenciados e influenciarão o processo de conversão do conhecimento como um todo. Desta forma, o modelo SECI é a definição dos quatro níveis de interação do processo de conversão do conhecimento. Cada nível pode trazer diferentes e independentes resultados, o que, com efeito, geraria novos e diferentes conhecimentos. De acordo com Baldé et al. (2018), que citam diversos autores para compor sua explicação sobre cada um dos componentes do modelo SECI:

-Socialização é o processo onde um conhecimento tácito é criado através da experiência de compartilhamento de um conhecimento tácito entre duas ou mais pessoas (Nonaka, 1994). Neste caso, um novo conhecimento tácito é criado através do contato diário entre indivíduos de um mesmo grupo (Hislop, 2005);

- Externalização é o processo onde um conhecimento tácito é convertido em explícito (Nonaka, 1994). Desta forma, para que isto ocorra, é necessária uma formalização de algo que é conhecido intuitivamente por alguém para que se torne compreensível por outros (Byosiere e Luethge, 2012). A conversão do conhecimento ocorrerá através de trocas de informações, análises e reflexões a respeito do modelo mental dos outros membros de determinado grupo (Ortenblad, 2015);

- Combinação é o processo de conversão de conhecimento explícito a partir de diferentes tipos de conhecimento explícito (Nonaka, 1994). Segundo os autores, esta conversão se dá em três fases: primeiramente, a coleta de conhecimentos explícitos advindos tanto interna quanto externamente à organização, e sua combinação em algo diferente, por exemplo, dados públicos. Em seguida, a disseminação do conhecimento explícito entre os membros da organização lançando mão de recursos como apresentações e reuniões. Por fim, o conhecimento explícito é processado ou editado para formatos mais usuais, tais como documentos, planos, relatórios e dados de mercado (Nonaka e Konno, 1998);

- Internalização é a parte do processo de conversão do conhecimento em que o conhecimento explícito é transformado em conhecimento tácito, onde através de uma série de interações, o conhecimento é absorvido tornando-se um valor ou crença (Nonaka, 1994).

Segundo Davenport e Prusak (1998), podem ser considerados cinco modos de criação de conhecimento nas organizações:

- Aquisição – uma das formas de uma organização gerar conhecimento é adquirir outra organização ou contratar pessoas que possuem um determinado conhecimento;
- Recursos dedicados – refere-se ao estabelecimento ou grupo de unidades organizacionais com a finalidade de criar conhecimento, como por exemplo, quando equipes são destinadas a trabalhar em um projeto onde a previsão de registro dos conhecimentos utilizados;
- Fusão – outra forma de geração de conhecimento é a fusão de organizações, e conseqüentemente, de grupos de pessoas com conhecimentos, experiência e culturas diferentes;
- Adaptação – A necessidade de adaptação de um conhecimento anterior leva à criação do conhecimento de novo conhecimento, advindo da demanda criada pela mudança. Davenport e Prusak (1998) defendem que, tal como os indivíduos, as organizações também têm dificuldades em mudar hábitos e atitudes num ambiente corporativo estável. Por isso, um dos meios para promover a geração do conhecimento é criar uma sensação de crise antes que seja uma realidade;
- Redes de conhecimento – em todas as organizações existem grupos de pessoas com interesses comuns, que se comunicam frequentemente. Um dos grandes desafios da gestão é incorporar o conhecimento gerado por esse grupo, na biblioteca de conhecimento da organização, através de recursos tecnológicos disponíveis.

De fato, a criação de conhecimento organizacional é altamente influenciável pela qualidade das relações humanas nas organizações, sua cultura, valores e práticas. Por conta disso, é necessário avaliar que outros fatores podem ser considerados na construção de novos conhecimentos e, com olhar atento ao tema deste estudo, como tais fatores podem ser facilitadores ou bloqueadores ao processo de transferência entre os expatriados e as equipes locais. Para tanto, na próxima sessão, serão demonstrados alguns aspectos relevantes para a presente dissertação.

2.5.4. Facilitadores e Obstáculos à criação do conhecimento

Empiricamente, é possível reconhecer que um dos fatores primordiais para que um expatriado tenha condições de executar as atividades para as quais foi contratado e possa também

potencializar a criação de conhecimento organizacional através da transferência de experiências com a equipe local é notadamente quão bem este expatriado conseguiu absorver e ser absorvido pela cultura local.

De acordo com Harrison (1996) há diversos fatores que podem contribuir para potencializar ou dificultar o processo de transferência do conhecimento entre o expatriado e a equipe local. Uma revisão da literatura sugere que existem seis variáveis que mais contribuem para a adaptação do expatriado ao país hospedeiro. Estas variáveis são: (1) fatores anteriores à expatriação (expectativas individuais, processo de seleção da empresa), (2) processo de socialização na empresa (políticas e práticas do processo de expatriação), (3) fatores relacionados ao cargo que desempenhará no país hospedeiro (descrição das atividades, clareza de papéis e responsabilidades, suporte da liderança), (4) fatores relacionados à cultura da empresa (suporte da organização, suporte para a família, suporte logístico), (5) fatores não relacionados ao trabalho (inteligência cultural, suporte da família) e (6) fatores individuais (inteligência cultural, adaptabilidade na carreira) (Harrison, 1996).

Para facilitar a compreensão do presente estudo, as variáveis que podem influenciar positiva ou negativamente o processo de transferência do conhecimento entre expatriados e equipes locais serão divididos como individuais e não-individuais. Tal agrupamento servirá tão somente para orientar o formato da análise não há pretensão em discutir uma possível correlação e interdependência entre tais aspectos.

2.5.4.1. Inteligência Cultural

A primeira variável dentro do grupo Individual é a Inteligência Cultural. Segundo Thomas et al. (2015), Inteligência Cultural é a habilidade que os indivíduos têm de interagir efetivamente dentre diferentes contextos culturais e com indivíduos culturalmente diversos. A Inteligência Cultural é influenciada por três fatores distintos, o conhecimento cultural, a habilidade intercultural e metacognição cultural.

O conhecimento cultural pode ser descrito como a capacidade do indivíduo em reconhecer a existência de outras culturas diferentes da sua própria e sua habilidade em delinear suas diferenças. Tanto assim que, segundo DiStefano & Maznevski (2000), o conhecimento cultural pode dar uma noção da lógica interna e dos comportamentos de outras culturas a ponto de possibilitar ao indivíduo uma maior capacidade de adaptação à novas culturas.

A habilidade cultural poderia ser descrita sob uma miríade de formas e conceitos. Tanto que para efeito do estudo de Thomas et al. (2015) os autores focaram naquelas habilidades que guardavam maior relação com o conceito de eficácia intercultural (Thomas & Fitzsimmons, 2008)²⁸. Para seguimento de seu estudo, Thomas et al. (2015) definiram cinco categorias de habilidades culturais a saber: (1) habilidade de relacionamento, (2) tolerância às incertezas, (3) adaptabilidade, (4) empatia e (5) acuidade perceptiva. Como descrito pelos próprios autores, ao limitar as habilidades culturais a estas categorias não há intenção em esgotar o tema, mas sim criar uma possibilidade de medição que, em última análise, era o propósito do estudo de Thomas et al. (2015).

Por fim, o conceito de inteligência Cultural carece da definição de mais um componente relevante: a metacognição²⁹ cultural. Este conceito leva em consideração a capacidade do indivíduo em consciente e deliberadamente monitorar seu processo de aquisição de conhecimento, levando em consideração aspectos cognitivos e afetivos. Este processo mental transcende o ambiente e pode ser dividido em: (a) reconhecimento ou percepção da situação ou problema, (b) análise da informação disponível sobre o problema e alocação de energia mental para resolvê-lo e monitora a solução e finalmente, (c) avaliação se a solução aplicada poderá ser utilizada em outras situações e contextos (Thomas et al. ,2015).

A definição de inteligência cultural proposta pelos autores através da tríade explicada acima parece ser adequada para a avaliação perseguida pelo presente estudo e se relaciona adequadamente com o outro aspecto a ser abordado que é a capacidade do indivíduo em criar adaptações e habilidades em sua carreira.

2.5.4.2. Adaptação e Adaptabilidade da Carreira

Em seu estudo, Savickas e Porfeli (2012), criaram um modelo de mensuração da capacidade dos indivíduos de progredir em suas carreiras profissionais, a Escala de Adaptação e

²⁸ Intercultural effectiveness is a theoretical construct that includes a set of factors that predict effective intercultural communication and adaptation. Tradução livre: Eficácia intercultural é um construto teórico que inclui um conjunto de fatores que predizem comunicação e adaptação eficazes entre culturas (Cui & Van Den Berg, 1991).

²⁹ Metacognitive knowledge consists primarily of knowledge or beliefs about what factors or variables act and interact in what ways to affect the course and outcome of cognitive enterprises. There are three major categories of these factors or variables—person, task, and strategy. Tradução livre: O conhecimento metacognitivo consiste principalmente em conhecimento ou crenças sobre quais fatores ou variáveis agem e interagem de que maneiras afetam a curso e resultado das empresas cognitivas. Existem três categorias principais desses fatores ou variáveis - pessoa, tarefa e estratégia. (Flavel, 1979)

Adaptabilidade da Carreira - CAAS, através da capacidade de harmonizar os interesses e objetivos pessoais com o ambiente e as oportunidades externas, capacidade de respostas positivas aos processos de mudança, traumas e imprevistos, capacidade de buscar e provocar os processos de mudança e a capacidade de cooperação e colaboração durante processos de mudança.

Segundo os autores, as pessoas estão, em maior ou menor grau, preparadas para a mudança. Pode haver diferenças na forma como reagir e como demonstrar a preparação quando a mudança é necessária (Savickas e Porfeli, 2012). A vida humana é, naturalmente, repleta de mudanças. Com efeito, e por consequência, os expatriados irão enfrentar os dilemas e desafios similares, em maior ou menor proporção. Contudo, os autores sugerem alguns conceitos que podem ser úteis para medir o potencial de sucesso de um expatriado ao novo cargo no país hospedeiro, como em nosso estudo, o Brasil. A capacidade de adaptação pode ser considerada como uma série de tentativas para implementar um conceito próprio.

A adaptabilidade da carreira refere-se aos recursos de um indivíduo para lidar com atividades atuais e futuras, transições e traumas em seus papéis profissionais que, até certo ponto, são grandes ou pequenas, alteram sua integração social (Savickas & Porfeli, 2012); e é vista como um dos pontos fortes da auto regulação que os indivíduos possuem e utilizam em resposta a tarefas profissionais atuais ou futuras. Ancorada na Teoria da Construção da Carreira (CCT) (Savickas & Porfeli, 2012), a adaptabilidade da carreira tem quatro dimensões - Interesse, Controle, Confiança e Curiosidade.

Interesse em relação ao futuro ajuda os indivíduos a planejar e se preparar para o que pode vir a seguir. O Controle permite que os indivíduos se tornem responsáveis pela modelagem de seus ambientes eles mesmos para atender ao que vem a seguir usando autodisciplina, esforço e persistência. Uma vez, interessados e preparados para a mudança, os indivíduos podem experimentar a Curiosidade sobre possíveis cenários alternativos que eles podem moldar e explorar, levando-os a pensar sobre si mesmos de várias formas, situações e papéis. Essas experiências de exploração e atividades de busca de informações produzem aspirações e constroem Confiança que a pessoa pode realizar escolhas para implementar seu projeto de vida. Assim, quando tarefas vocacionais, transições ocupacionais ou

Quando ocorrem traumas de trabalho, o indivíduo adaptável é conceituado como (a) se preocupado e interessado com o futuro profissional, (b) tendo controle de tentar se preparar para o futuro profissional, (c) demonstrar curiosidade explorando possíveis seres e cenários

futuros; e (d) fortalecer a confiança para perseguir as aspirações. Aumentar os recursos de adaptabilidade de carreira de um cliente ou carreira adaptar-habilidades é um objetivo central na educação e aconselhamento de carreira (Savickas & Porfeli, 2012).

A adaptabilidade da carreira, como uma competência auto regulatória, é reforçada por uma capacidade intercultural individual, a Inteligência Cultural (Presbitero & Quita, 2016). Por conta disso, de acordo com os estudos, ambos aspectos têm positiva e significativa relação com o processo de expatriação e podem influenciar desde os primeiros estágios deste processo (Presbitero & Quita, 2016). Contudo, além dos aspectos individuais, é necessário ampliar o entendimento sobre os aspectos não individuais que podem influenciar o processo de expatriação e, por consequência, o processo de transferência de conhecimento entre expatriados e equipes locais.

2.5.4.3. Suporte Organizacional e Suporte da Liderança

Dentre os aspectos não individuais, podemos incluir em primeiro plano os fatores organizacionais que também devem ser considerados como influenciadores ao processo de expatriação: (1) quanto maior a diferença de cultura organizacional entre a subsidiária e a empresa sede, maior será a dificuldade de adaptação do expatriado; (2) O suporte da liderança do expatriado na subsidiária proverá maior informação sobre o que é aceitável ou não aceitável na cultura organizacional hospedeira; Black & Oddou (1991).

Eisenberger et al. (1986) definem que a percepção de suporte organizacional (POS)³⁰ é um fator fundamental na geração de comprometimento no expatriado e pode ser entendido como a sensação de pertencimento emocional ou intelectualmente a algum tipo de ação ou atividade. Portanto, também os expatriados poderão ser influenciados positiva ou negativamente, dependendo de sua avaliação pessoal em relação às condições de trabalho, esquemas de remuneração e reconhecimentos encontrados na empresa para qual está sendo transferido em virtude do processo de expatriação. De acordo com Kraimer et al. (2001) a percepção do suporte organizacional é fundamental e pode ser decomposta em três dimensões principais (suporte organizacional para a carreira, suporte organizacional financeiro e suporte organizacional para adequação ao novo país). POS para a carreira pode ser entendido como a preocupação e planejamento que a organização demonstra durante e após o processo de expatriação. POS

³⁰ POS – Perceived Organizational Support

financeiro refere-se à percepção do apoio financeiro recebido pelo expatriado durante seu período de expatriação. Tal apoio estará relacionado, mas não limitado a auxílio moradia e auxílio a demais itens de custo de vida. Por fim, POS para adequação ao novo país, apesar de ser influenciado pelo aspecto financeiro, é mais focado em como o expatriado e sua família serão apoiados em seu ajuste ao novo país, dentre estes apoios, mas não limitado a estes, estão treinamento no novo idioma, treinamento de reconhecimento da nova cultura e suporte para encontrar escolas apropriadas para os filhos. Segundo estudo de Kawai & Strange (2014), a percepção dos suportes organizacionais em relação à carreira, finanças e adequação ao novo país tem relação com a percepção de adaptação ao ambiente de trabalho e ao compromisso afetivo criado pelo expatriado em relação à sua posição no país hospedeiro. Ainda segundo os autores, esta relação impactará positiva ou negativamente o desempenho do expatriado durante o período de expatriação.

Em dois estudos conhecidos não foi identificada influência direta do supervisor local no processo de adequação do expatriado (Aryee & Stone, 1996; Shaffer et al., 1999 como citado em Kraimer et al., 2001). Contudo, outros estudos examinaram a importância do suporte do supervisor em lidar com ansiedade no trabalho (Fisher, 1985; Ganster, Fusilier, & Mayes, 1986 como citado em Kraimer et al., 2001) e no processo de socialização do empregado (Bauer & Green, 1998; Major, Kozlowski, Chao, & Gardner, 1995 como citado em Kraimer et al., 2001). Por conta disso, este estudo também buscará obter a percepção do supervisor sobre seu próprio desempenho como supervisor local e apoiador do expatriado como forma de ampliar a dimensão analítica da proposta discussão.

2.5.4.4. Suporte à família

Como citado anteriormente, diversos estudos fazem referência à importante influência do suporte à família no processo de expatriação (Black, Mendenhall & Oddou, 1991; Shaffer & Gilley (1999); Kraimer et al., 2001; & Kawai & Strange, 2014).

Embora o expatriado talvez possua as competências e habilidades individuais necessárias para uma adequação internacional adequada, se sua esposa ou esposo não possua as mesmas competências e habilidades individuais para uma adequação internacional. Um término precoce da expatriação pode ocorrer simplesmente porque a esposa ou esposo ou membros da família não conseguem se ajustar à nova cultura (Black, Mendenhall & Oddou, 1991). A adequação da família, especialmente esposa ou esposo, é positivamente relacionada à adequação do próprio

expatriado ao ambiente de trabalho (Black, Mendenhall & Oddou, 1991) na empresa subsidiária do país hospedeiro. Em seu estudo, Shaffer & Gilley (1999), confirmaram as percepções de Black, Mendenhall & Oddou (1991), demonstrando a importância direta da adequação cultural da esposa ou esposo no processo de adequação cultural do próprio expatriado. Lee (2002) também demonstrou uma forte conexão entre o suporte marital (da esposa ou do esposo) e a adequação cultural dos expatriados. Finalmente, o suporte familiar, em especial da esposa ou esposo) tem sido identificado como pilar fundamental do suporte aos expatriados, conforme Guzzo (1996 como citado em Kraimer et al., 2001) e tende a ser um fator que contribui para a redução dos conflitos que o empregado irá enfrentar durante seu processo de expatriação Matias et al. (2017).

Sendo assim, ao propor uma análise que busque a percepção do supervisor local sobre os potenciais itens de influência positiva ou negativa no modelo SECI do expatriado no Brasil, este estudo pretende direcionar positivamente recomendações que visem a otimização, se existente, de programas de acolhimentos e sociabilização de empregados expatriados e suas famílias no Brasil no que potencialize a produtividade, eficiência e eficácia do processo de transferência do conhecimento entre empregados locais e expatriados. Em outras palavras, proporcionando uma experiência satisfatória na ciclo SECI do empregado expatriado na geração de conhecimento organizacional para a empresa subsidiária no país hospedeiro que, em última análise, gerará ganhos em produtividade e comprometimento.

3. METODOLOGIA

3.1. Delineamento da Pesquisa

A presente investigação pode ser definida como exploratória, pois contribui para a compreensão do tema a partir de conhecimentos gerados extraídos da pesquisa empírica (Collis & Hussey, 2013). Na visão de Sampieri, Collado & Lucio(2006), os estudos exploratórios buscam discutir e avançar no conhecimento sobre temas ainda pouco pesquisados e/ou ampliar estudos já existentes a partir de novas perspectivas. O objetivo dessa pesquisa é compreender os aspectos facilitadores e os bloqueadores ao processo de transferência de conhecimento tácito entre os empregados expatriados e as equipes locais sob o ponto de vista dos supervisores locais.

A primeira fase dessa pesquisa utilizou-se de uma busca exploratória na literatura cujo objetivo foi identificar conceitos sobre transferência do conhecimento, inclusive o modelo SECI de

construção do conhecimento organizacional; o conceito de expatriação e modelos estratégicos utilizados pelas empresas multinacionais e por fim, um entendimento acadêmico sobre a indústria petrolífera no Brasil. Em segundo plano, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, feitas com supervisores locais de empregados expatriados no Brasil.

A abordagem qualitativa foi definida para esse estudo para obter uma percepção ampla dos supervisores sobre as variáveis em estudo e sua relação com o processo de transferência de conhecimento entre os expatriados e as equipes locais. Creswell (2007) afirma que a pesquisa qualitativa busca identificar a presença ou não de certo atributo ou objeto relacionado ao fenômeno que está sendo observado, enquanto a quantitativa busca mensurar este atributo. Sampieri et al (2006) recomendam que a abordagem qualitativa tenha como ponto fundamental uma realidade a ser questionada e a a percepção do investigador que essa realidade é construída pelo indivíduo que dá significados ao fenômeno social, por meio do uso de uma linguagem natural, como a fala.

3.2. Definição da Amostra

De acordo com Minayo, Deslandes & Gomes (2011) a definição da amostra deve ser feita com bastante cuidado, pois serão os sujeitos escolhidos influenciarão diretamente os resultados da pesquisa. Dessa forma, uma má conduta na escolha da amostra prejudicaria os resultados obtidos podendo, inclusive, gerar resultados incoerentes com a realidade que se procura analisar e entender. Conforme Minayo et al. (2011), alguns cuidados devem ser tomados com o processo de amostragem, com a finalidade de refletir a totalidade em suas múltiplas dimensões: privilegiar os sujeitos que detêm as informações e experiências que o pesquisador deseja conhecer; considerar um número suficiente para a reincidência das informações; escolher um conjunto de informantes que possibilite a apreensão de semelhanças e diferenças.

Levando em consideração tais critérios, buscou-se identificar sujeitos que pudessem responder sobre sua percepção dos fatores que facilitavam ou bloqueavam a capacidade dos empregados expatriados no Brasil de criar conhecimento organizacional através do relacionamento com os empregados locais. Para tanto, o principal critério utilizado foi que a pessoa a ser entrevistada atuasse como supervisor direto de empregados expatriados no Brasil. Além disso, para aprimorar a perspectiva local e sua relação com o objeto pesquisado, definiu-se que os supervisores a ser entrevistados deveriam ser fluentes no idioma português. Complementarmente, também era fundamental que o entrevistado estivesse lotado na Sede da

empresa no Brasil, situada na cidade do Rio de Janeiro.

O processo de identificação e abordagem dos potenciais entrevistados teve que ser conduzido cuidadosamente, uma vez que por regras internas da empresa em que ocorreu a pesquisa, nenhum dado privado de seus empregados pode ser divulgado sem prévia autorização formal. Sendo assim, o primeiro contato para marcação das entrevistas ocorreu por intermédio da área de Recursos Humanos que enviou correio eletrônico para todos os supervisores de Expatriados que potencialmente falavam português e que estavam lotados no Brasil, convidando-os para participar de pesquisa acadêmica e dando detalhes do presente projeto e de contatos, caso o potencial entrevistado necessitasse de maiores informações. Ao final, de um total de 14 potenciais supervisores diretos de expatriados, 8 responderam positivamente ao convite e aceitaram ser entrevistados para o presente estudo. Os entrevistados tinham entre 39 e 53 anos de idade, com uma média de faixa etária em 47 anos. Em Relação ao tempo de empresa, a média deste grupo é de 16 anos, com um intervalo entre 6 e 25 anos trabalhados. Foram entrevistadas 3 mulheres (38%).

Apesar de todos os entrevistados terem no título de seus cargos a expressão “Gerente”, notadamente, os níveis hierárquicos variavam. Sendo assim, para fins de elucidação, a Tabela 5 contém a posição hierárquica relativa ao Presidente mundial da empresa (CEO):

Tabela 5 - Posição Hierárquica

Entrevistado	Posição Hierárquica em relação ao CEO
E1	5 níveis abaixo do CEO
E2	6 níveis abaixo do CEO
E3	4 níveis abaixo do CEO
E4	6 níveis abaixo do CEO
E5	6 níveis abaixo do CEO
E6	4 níveis abaixo do CEO
E7	4 níveis abaixo do CEO
E8	5 níveis abaixo do CEO

Fonte: elaborada pelo autor

Os entrevistados foram codificados para preservar seu anonimato. Desta forma a notação “E1” diz respeito ao candidato número 1 e assim por diante.

3.3. Coleta de Dados

Conforme Fontana e Frey (1994) fazer perguntas e obter respostas é uma tarefa muito mais

difícil do que pode parecer à primeira vista. O propósito da entrevista é fazer com que o entrevistador se coloque dentro da perspectiva do entrevistado (Patton, 2005). A entrevista tem uma grande variedade de formas e uma multiplicidade de usos. O tipo mais comum de entrevista é o intercâmbio verbal individual, pessoalmente, mas também pode assumir a forma de entrevistas presenciais em grupo, questionários enviados por correio ou autoaplicáveis e pesquisas por telefone. A entrevista pode ser estruturada, semiestruturada ou não estruturada (Fontana & Frey, 1994).

Para o presente estudo, foi escolhida o modelo de entrevista individual, pois proporciona uma compreensão mais ampla e especialmente profunda das percepções do entrevistado. O Referencial Teórico abordado no Capítulo Dois, em especial a seção sobre Transferência do Conhecimento, foi analisado para elaborar e validar as entrevistas. Como efeito, foi formulado um guia para a entrevista, com uma série de questões pré-definidas, como apresentados nos Apêndices. Quando houve necessidade, outras perguntas concernentes ao tema foram feitas para elucidar ou compreender determinadas respostas.

O guia de perguntas foi discutido com o professor Orientador deste estudo e com outros colegas locais que apresentavam experiência em pesquisa e ofereceram sugestões relevantes sobre comportamento do entrevistador, tom de voz, entre outras. Além disso, as perguntas foram testadas com um colega profissional que em tempos passados havia sido supervisor de expatriados e se dispôs a participar como atriz para verificar se as perguntas estavam elaboradas de maneira a proporcionar um entendimento do propósito da entrevistas e dos objetivos do presente estudo. Depois dos testes e da avaliação do Orientador, algumas pequenas alterações foram necessárias para chegar à versão final que foi utilizada para a entrevista com os supervisores locais de empregados expatriados no Brasil.

Um dos grandes desafios da pesquisa qualitativa é o acesso às informações primárias para construção do caso (Patton, 2001). Trabalhos em que são necessários levantar informações primárias enfrentam uma série de problemas, como a indisponibilidade de executivos, que se mostram indiferentes ao entendimento do fenômeno estudado, liberação de dados sigilosos e até mesmo falta de tempo para os pesquisadores. Devido à falta de tempo dos entrevistados, todas as entrevistas foram feitas pessoalmente e gravadas em aparelho gravador apropriado. As gravações foram feitas com a autorização dos entrevistados para garantir uma coleta e transcrição dos dados de maneira acurada. As entrevistas duraram entre 30 e 48 minutos, com média de 40 minutos.

Finalmente, ressalva-se que, devido ao número de entrevistados, não se podem generalizar os resultados. Contudo, pode-se identificar uma série de convergências nas respostas, o que permitiria levantar hipóteses para futuros estudos.

4. ANÁLISE DAS ENTREVISTAS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

A análise dos dados coletados possibilitou identificar os principais fatores que os supervisores diretos de expatriados no Brasil consideram que possam contribuir positiva ou negativamente para o processo de transferência de conhecimento tácito entre expatriados e equipe local e vice-versa.

As perguntas feitas durante a entrevista tinham como norteadores as variáveis apresentadas ao longo do presente estudo, sendo uma consequência aceitável que as respostas dos entrevistados levassem a resultados que puderam ser divididos e explicados dentro de cada uma das dimensões em estudo, como descreverão as seções a seguir.

4.1. Percepção dos Entrevistados sobre Transferência do Conhecimento Tácito

Segundo Nonaka (1994) citado em Baldé et al. (2018), “o conhecimento tácito tem uma forte característica pessoal”.

Tabela 6 - Transferência do Conhecimento Tácito

<i>Variável</i>	<i>Código da percepção dos Entrevistados</i>	<i>% de vezes que foi citado em todas as entrevistas</i>
<i>Transferência do Conhecimento Tácito</i>	Baixa transferência de conhecimento do expatriado para o time local	25%
	Alta transferência de conhecimento entre expatriado e time local	38%
	Expatriação aumenta possibilidade de troca de conhecimento	13%
	Transferência do conhecimento muito dependente do indivíduo	13%

Transferência do conhecimento muito dependente do suporte da organização	13%
--	-----

De acordo com a Tabela 6, 13% dos entrevistados aponta que a transferência de conhecimento tácito é muito dependente dos indivíduos. Além disso, também 13% identificam que o processo de transferência de conhecimento tácito é muito dependente do suporte organizacional. Esta nuance denota que os líderes de expatriados no Brasil não têm clareza sobre quais são os principais aspectos que influenciam a transferência do conhecimento tácito. Em outro grupo de respostas, 38% dos entrevistados considera que exista uma alta transferência de conhecimento entre expatriados e equipe local. Entretanto, em proporção bem próxima, 25% consideram que a transferência de conhecimento entre expatriado e equipe local pode ser considerada baixa. Durante as entrevistas, as pessoas que apontavam haver uma alta transferência de conhecimento fizeram referência a implantação ou alteração de processos capitaneadas por expatriados. Disse o entrevistado E7 “...este sujeito<expatriado> causou um impacto fora da curva no time local. Foi um impacto visível em um procedimento técnico de perfuração que ele, por sua experiência e capacidade de influência, liderou o time local a alterar totalmente, tornando o procedimento muito mais eficiente e produtivo.” Entretanto, em sentido contrário, o entrevistado E6, descreveu a maioria dos expatriados que trabalharam em sua equipe como “pessoa vem, entrega o que é pedido, volta para o país dela e não leva nada de novo ou deixa qualquer legado”. O contraditório das afirmações não chega a espantar. O próprio Nonaka (1994) citado em Baldé et al (2018), define que por ter forte correlação com o indivíduo, torna-se difícil formalizar o conhecimento tácito, por este ser irrefutavelmente direcionado à ação. Sendo, portanto, também difícil de mensurar ou avaliar apenas por observação, sem ser o sujeito das ações, se está ocorrendo a transferência de conhecimento.

4.2. Percepção dos Entrevistados sobre aspectos facilitadores e bloqueadores

A principal característica de um indivíduo que demonstra Inteligência Cultural é sua capacidade de interagir com diferentes culturas e contextos culturais (Thomas et al., 2015). Nesta dimensão, uma questão foi unanimemente avaliada como de alta importância para diminuir ou aumentar barreiras culturais, facilitando ou dificultando o processo de transferência de conhecimento tácito. De acordo com a Tabela 7, 100% dos entrevistados foram capazes de identificar que os

expatriados que chegam ao Brasil sem dominar o português tem muito mais dificuldades de adaptação se comparados aqueles que, previamente ou durante a expatriação, buscam aumentar seu conhecimento do idioma local. O entrevistado E8 diz em trecho de sua entrevista “A questão do idioma facilita muito. Obviamente, aquele expatriado que corre e busca aprender o português se insere mais rápido, uma vez que ele se comunica melhor, as pessoas veem e recebem de maneira melhor um indivíduo que está demonstrando um esforço em aprender a língua local e isto é uma das coisas que tendem a criar mais barreiras para expatriados que já estão há muito tempo e não aprenderam o português.”

Tabela 7 - Aspectos Facilitadores ou Bloqueadores

<i>Variável</i>	<i>Código da percepção dos Entrevistados</i>	<i>% de vezes que foi citado em todas as entrevistas</i>
<i>Aspectos Facilitadores e Bloqueadores</i>	Barreira linguística	100%
	Diferenças culturais podem impedir transferência do conhecimento	88%
	Segurança no Rio de Janeiro como aspecto negativo	50%
	Interação pessoal aumenta desempenho	50%

Da mesma forma, também 100% dos entrevistados percebem que, admitindo que dadas as características, cultura organizacional e origem da empresa de onde são provenientes os entrevistados, a fluência na língua inglesa pela equipe local é uma condição *sine qua non* para garantir uma alta possibilidade de transferência de conhecimento entre estes e os expatriados. Com efeito, o entrevistado E5 ressalta “Quando temos expatriado no time, acaba que todas as reuniões de equipe têm que ser em inglês e muitas vezes as discussões não rendem tanto como poderiam. O pessoal fica mais inibido e os temas são tratados de forma mais superficial, porque ninguém quer se comprometer a falar alguma coisa errada em outra língua na frente dos colegas e do chefe. Outra coisa que percebo é que, com esta história de só termos reunião em inglês, as pessoas discutem menos, porque não sabem bem como expressar sentimentos.”

Uma parte significativa dos entrevistados, 50%, identificou que a interação social, que neste contexto pode ser entendida como participação em eventos diversos que não estejam relacionados diretamente ao trabalho, mas nos quais haja presença de membros da equipe, como por exemplo, um jantar ou *happy hour*, é um potencial facilitador para o processo de transferência de conhecimento tácito. De acordo com a entrevistada E1 “Quando os expatriados estão aqui, organizamos sempre almoços ou jantarzinhos só para falar sobre tudo. E, aí é onde

acho que as trocas mais interessantes acontecem.” Esta percepção está relacionada com um aspecto surpreendente que foi identificado por 50% dos entrevistados. Em sua visão, a transferência de conhecimento, admitindo que esta seja favorecida pela interação social, será bloqueada ou prejudicada por conta da sensação de insegurança que assola a cidade do Rio de Janeiro, uma vez que, para evitar se colocar em situações de risco, os expatriados tendem a não participar de eventos sociais. O entrevistado E8 ressalta “temos a questão da insegurança. O expatriado no Brasil se assusta um pouco quando chega ao Brasil. Quando ele recebe o briefing de segurança ele fica assustado de como ele vai se adaptar.” Um pouco mais enfática, a entrevistada E1 diz “Quem é que vai tirar um Iphone top de linha do bolso para traduzir uma placa no centro da cidade do Rio de Janeiro? Quase certeza que vai ser roubado se fizer isto. Então, voltamos ao fato de que a insegurança é uma barreira, eu acho. Vivo insegura de sair, e eu sou brasileira. Imagina um holandês, americano. Olha, já tive até indiano no meu time que tinha medo de sair de casa.”

A grande maioria dos entrevistados (88%) relatou diversas formas de divergências culturais que foram consideradas por eles como barreiras para o processo de transferência do conhecimento tácito. A relatar a forma mais direta de comunicação de certas culturas, notadamente as germânicas como ressaltou o entrevistado E3 “... os holandeses são super diretos. Então, quando há holandeses aqui no time e eles traduzem diretamente da língua holandesa, que eu falo um bocado holandês, eu sei, eles não dizem: por favor, eu quero fazer assim, assim. Porque em holandês, a língua é muito direta. E, às vezes há o choque das pessoas a dizerem: por que ela está a dizer dessa maneira?...” ele continua “... Outros, os americanos são muito *driven* querem suceder³¹ a custo de tudo. Mas, eles esquecem que eles foram ensinados da escola, do ensino secundário até a universidade, depois vem cá, aqui, para o Brasil ou até para Portugal, e em parte da Europa, onde as pessoas são mais descansadas, mais tranquilas.”. O quesito pontualidade para início e término das reuniões foi apontado por dois entrevistados como sendo uma divergência cultural que também causa problemas, como descreveu E4: “essa coisa do horário é sempre um problema. Risos. Tem expatriado que brinca que brasileiro tem fuso horário muito diferente. Eles reclamam muito que as reuniões aqui nunca começam ou terminam no horário planejado. Eles acham um absurdo as pessoas entrarem atrasadas nas reuniões. Por causa disso, há um tempo atrás, implementamos um sistema que a pessoa que

³¹ Nota do autor: Sucedem: Acontecer, produzir-se ou realizar-se. Dicionário Aulete da Língua Portuguesa. Disponível em: <http://www.aulete.com.br>. Acesso em 28 de setembro de 2019

Aparentemente, em interpretação livre do autor, o entrevistado quis dizer que os americanos querem determinar com que as ações sejam tomadas rapidamente, na mesma velocidade que estão acostumados em seu país.

chegasse atrasada pagava R\$1,00 por minuto de atraso. Era uma forma de fazer as pessoas se sentirem mais responsáveis. Risos. Mas, não deu muito certo. Risos”

4.3. Percepção dos Entrevistados sobre a Capacidade de Adaptação e Adaptabilidade do Expatriado

Como pode ser observado na Tabela 8, todos os entrevistados percebem que o conhecimento técnico que um expatriado traz consigo é um grande facilitador para o processo de transferência de conhecimento se sua capacidade de cooperação e colaboração for utilizada adequadamente, como descreve o entrevistado E7 “São pessoas bastante experientes. Tanto do ponto de vista técnico, quanto nos aspectos de segurança das operações”. Na mesma linha, 63% dos entrevistados avaliam positivamente os componentes que demonstram capacidade de adaptação. Este quesito é descrito de diversas formas pelos entrevistados. De acordo com o entrevistado E7, seu entendimento é “Por exemplo, ele consegue entender um pouco mais como o brasileiro gosta de trabalhar e como costuma trabalhar”. Já para a entrevistada E2 “busca pelo conhecimento, esta curiosidade mesmo de entender um país diferente da própria cultura, e entender a legislação do país, para mim é uma competência importante”.

Tabela 8 - Capacidade de Adaptação e Adaptabilidade

<i>Variável</i>	<i>Código da percepção dos Entrevistados</i>	<i>% de vezes que foi citado em todas as entrevistas</i>
<i>Capacidade de adaptação e adaptabilidade do expatriado</i>	Expatriado traz conhecimento técnico e experiência	100%
	Capacidade de adaptação é positiva	63%
	Expatriado solteiro busca maior interação social com time local	13%
	Expatriado acompanhado da família busca pouca interação social	13%
	Expatriado acompanhado de família foca mais na transferência de conhecimento	13%

Houve ainda menções à capacidade de transferência de conhecimento estar ligada à unidade familiar que o expatriado configura durante sua estadia no Brasil. Para o entrevistado E6, o expatriado acompanhado não dava foco em interação social por estar acompanhado do esposa “Já o <diz o nome do expatriado> acho até que porque trouxe a esposa, era mais um esquema de, deu a hora de ir embora, tchau. Não tinha muita interação.”. O mesmo entrevistado relata

outra experiência diametralmente oposta com uma expatriada solteira “Se juntou com um grupo de outras funcionárias, solteiras que nem ela, e começaram a sair. Estas coisas. Se adaptou. Passou dois anos aqui e no final já era amiga, de frequentar a casa, de várias pessoas.”.

4.4. Percepção dos Entrevistados sobre o Suporte da Organização

Como pode ser visto na Tabela 9, apenas 13% dos entrevistados relatou promover algum tipo de incentivo ou premiação para expatriados que demonstrem alta troca de conhecimento. A maioria não percebe necessidade ou vantagem nesta prática, como indica o entrevistado E5 “Não vejo necessidade de dar incentivo para algo que é o cerne do trabalho”. Ou simplesmente desconhece se há algum procedimento organizacional relacionado ao reconhecimento pelo comportamento de transferência de conhecimento entre expatriados e equipe local.

Tabela 9 - Suporte da Organização

<i>Variável</i>	<i>Código da percepção dos Entrevistados</i>	<i>% de vezes que foi citado em todas as entrevistas</i>
<i>Suporte da Organização</i>	Considera remuneração do Expatriado generosa	75%
	Não há incentivo ou premiação para troca de conhecimento	88%
	Processos de trabalho padronizados como facilitadores de relacionamento entre expatriados e time local	13%
	Considera remuneração de Expatriado Adequada	25%
	Falta de acesso aos sistemas de IT é uma barreira	13%
	Premiação por troca de conhecimento	13%

A maioria dos entrevistados, 75%, considera a remuneração paga aos expatriados generosa. De fato, alguns comentários fazem crer que, na visão de alguns dos líderes, a remuneração chega a ser maior do que o adequado, como diz o entrevistado E5 “Até demais. Nunca tive confirmação disso, mas dizem que o cálculo da remuneração de um expatriado é para que ele e a família, em qualquer lugar que ele esteja expatriado, tenham um padrão de vida de uma pessoa classe média, classe alta na Europa”. Em outro relato, o entrevistado E6 diz “Bastante. Risos. Nos dois casos, se fosse contar as ajudas de custo e salário, o nível de vida deles era melhor que o meu que era o Gerente da área. Risos.” Tal percepção de que os expatriados recebem uma

remuneração alta teve consequências na equipe local, como relata a entrevistada E1 “Muito. Risos. Vou te falar uma coisa, isso já me deu muita dor de cabeça. O time local questionava *pra caramba* a diferença entre o que é pago a eles e o que os expatriados, às vezes, na mesma posição recebem.”.

4.5. Percepção dos Entrevistados sobre o Suporte da Liderança (Autoavaliação)

Nesta dimensão, foi solicitado que os entrevistados fizessem uma autoavaliação sobre seu desempenho como líder de expatriado e como isto poderia ser um facilitador ou bloqueador ao processo de transferência de conhecimento com a equipe local. Como pode ser visto na Tabela 10, todos entrevistados afirmam que possuem esquema de horário flexível e compensação de eventuais horas-extras trabalhadas por horário de saída mais cedo e, em alguns casos, até mesmo dias de folga, como afirma a entrevistada E1 “E, tenho um sisteminha de controle das horas trabalhadas de cada um, inclusive expatriados. Então, se um dia alguém chega e diz que precisa faltar uma sexta-feira, por exemplo, é só ir lá no controle e ver se tem direito”.

Tabela 10 - Suporte da Liderança

<i>Variável</i>	<i>Código da percepção dos Entrevistados</i>	<i>% de vezes que foi citado em todas as entrevistas</i>
<i>Suporte da Liderança</i>	Horário de trabalho é flexível	100%
	Supervisor se envolve pouco na transição para o Brasil	63%
	Supervisor se envolve diretamente no processo de transição para o Brasil	38%
	Supervisor se preocupa com desenvolvimento do expatriado	38%
	Supervisor se envolve pouco no desenvolvimento profissional do expatriado	25%
	Supervisor se preocupa pouco com bem-estar do expatriado	38%
	Expatriado tem um buddy para onboarding	13%
	Quantidade de horas trabalhadas é acima do desejável	13%

Outro fator relevante é que 63% dos entrevistados, alega que não se envolve diretamente no processo de transição do expatriado para o Brasil. E, reconhecem na área de Recursos Humanos a responsabilidade por garantir que este processo ocorra adequadamente. Contudo, como afirma o entrevistado E7 “Eu acabo tendo pouco envolvimento neste processo de chegada porque o expatriado acaba falando mais com a área de RH dele do país de origem e com o RH do Brasil. Então, tenho pouco envolvimento nesta parte’.

Em relação à preocupação com o desenvolvimento profissional do expatriado, 38% dos entrevistados afirmam estar atentos à esta questão. E, 25% afirma ter preocupação com o bem-estar do expatriado “Temos internamente muitos programas que ajudam nesta parte do trabalho de demonstrar cuidado com empregado, sua saúde mental, *work-life balance*, etc. Eu sempre falo para todos, se você não estiver bem para vir trabalhar, eu prefiro que você faça *home office* e trabalhe de casa do que vir para o escritório com a sensação de sofrimento” (entrevistada E2). Somente a entrevistada E4 afirmou ter algum processo estruturado para a chegada do expatriado “função deste *buddy*³² é ajudar o expatriado a entender a organização do Brasil. Como são as políticas, os processos.’ E, o entrevistado E8 relata um envolvimento pessoal não estruturado “Por conta disso, em geral, no período inicial da expatriação, eu procuro me certificar que a pessoa está entendendo o contexto, está entendendo a comunicação, a dinâmica e procedimento. Com quem deve falar em caso de problemas. Mais do que alteração de procedimento, é um reforço ao processo de *onboarding*³³ para ter certeza que o expatriado esteja ciente das políticas locais, porque, nem sempre estas políticas, mesmo em uma empresa multinacional, são padronizadas”.

4.6. Percepção dos Entrevistados sobre o Suporte à Família

Nesta dimensão, há claramente um conflito sobre qual é a responsabilidade do líder no suporte à família de expatriado.

Tabela 11 - Suporte à Família

<i>Variável</i>	<i>Código da percepção dos Entrevistados</i>	<i>% de vezes que foi citado em todas as entrevistas</i>
<i>Suporte à Família</i>	Supervisor se envolve diretamente no suporte à família	50%

³² Buddy do inglês: Parceiro, Camarada, Companheiro

³³ Onboarding process do inglês: Processo de integração

Supervisor não se envolve no suporte à família	50%
Considera suporte à família insuficiente	13%

Conforme a Tabela 11, 50% dos entrevistados afirma que não se envolve pessoalmente no suporte à família. Entretanto, a outra metade do grupo de entrevistados relata situações em que se envolveram pessoalmente na solução de problemas relacionados às famílias de expatriados como diz a entrevistada E2 “Ele não falava português e RH não disponibilizou ninguém para ajudar nisso. Agora, você imagina uma casa com adolescente, mulher e ele mesmo tendo que trabalhar de casa, sem internet? Então, me ofereci para ligar para a empresa de internet para ver o que estava ocorrendo”. Ainda há relatos de suporte mais estruturado, como relata a entrevista E4 “Damos orientações, temos curso de como se comportar na rua, orientamos em épocas de grande movimentação como réveillon e carnaval.” E, finalmente, o relato da entrevistada E1 sobre retorno que recebeu de familiar de expatriado sobre sua atuação como líder finaliza, com a indefectível boa autoavaliação como líder “Tenho certeza que sim. Já ouvi da esposa de um americano que ela me achava a melhor chefe que o marido dela já tinha tido. Isto foi inesperado. Risos”.

4.7. Diagrama Comparativo

A Figura 11 não representa nada mais que um maneirismo gráfico simbolizando as palavras que mais foram utilizadas durante as entrevistas reportadas nas seções anteriores. Vale a ressalva que o tamanho de cada fonte é influenciado pela quantidade de vezes que a palavra ou expressão foi mencionada nas entrevistas. Portanto, a despeito de sua futilidade, a nuvem de palavras traz algumas reflexões relevantes sobre as respostas dadas pelos supervisores locais de expatriados no Brasil.

Em primeiro lugar, o reconhecimento de que os expatriados trazem consigo uma bagagem de conhecimento técnico que, para este país, é fundamental em sua busca por desenvolvimento e eficiência em suas operações industriais, notadamente no caso deste estudo no setor petrolífero. Outro ponto notadamente presente nas palavras dos supervisores de expatriados foi a enorme barreira linguística e o desafio que isto representa para a transferência do conhecimento. E, como um relato incômodo, mas bastante pertinente, a percepção de insegurança vivida pelos habitantes do Rio de Janeiro deixa reflexos intensos também na percepção dos supervisores de

que, para os expatriados, viver em uma cidade com altas taxas de violência represente, em maior ou menor grau, um dificultador para o processo de transferência do conhecimento.

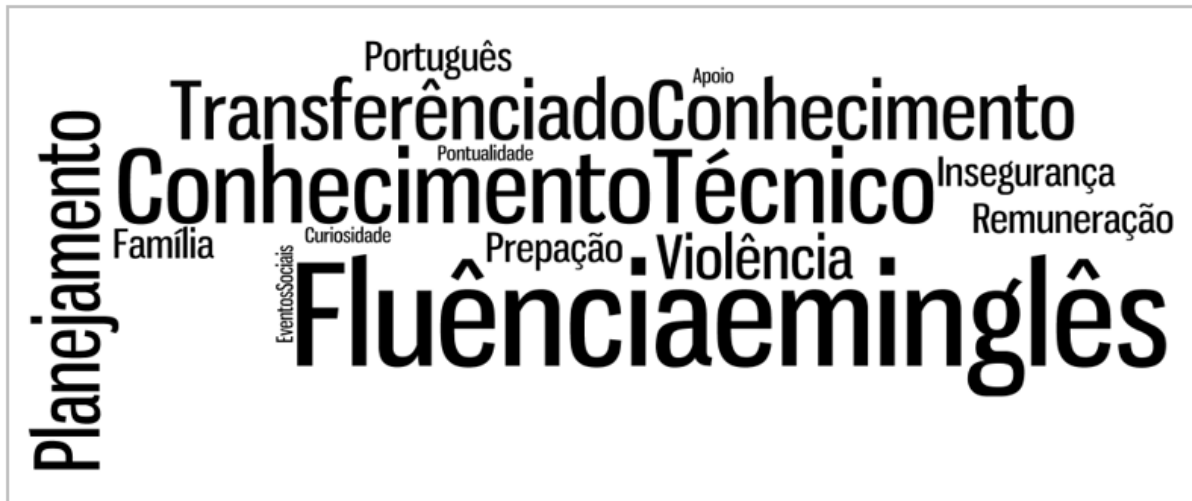


Figura 11 - Nuvem de Palavras

Finalmente, na Figura 12, as palavras mais recorrentes foram agrupadas de acordo com as variáveis que mais se assemelhavam, levando em consideração o Referencial Teórico apresentado no capítulo 2. Sem a pretensão de criar limites para a relação das respostas dos supervisores de suas percepções sobre cada uma das dimensões estudadas, pelo contrário, o diagrama busca demonstrar como os potenciais bloqueadores e potenciais facilitadores para o processo de transferência de conhecimento podem estar direta ou indiretamente, em maior ou menor grau, relacionados às dimensões de Inteligência Cultural, Capacidade de Adaptação e Adaptabilidade da Carreira, Suporte Organizacional e da Liderança e Suporte à Família. O tamanho de cada elipse é diretamente proporcional à frequência com que a palavra ou expressão foi utilizada pelos supervisores durante as entrevistas.

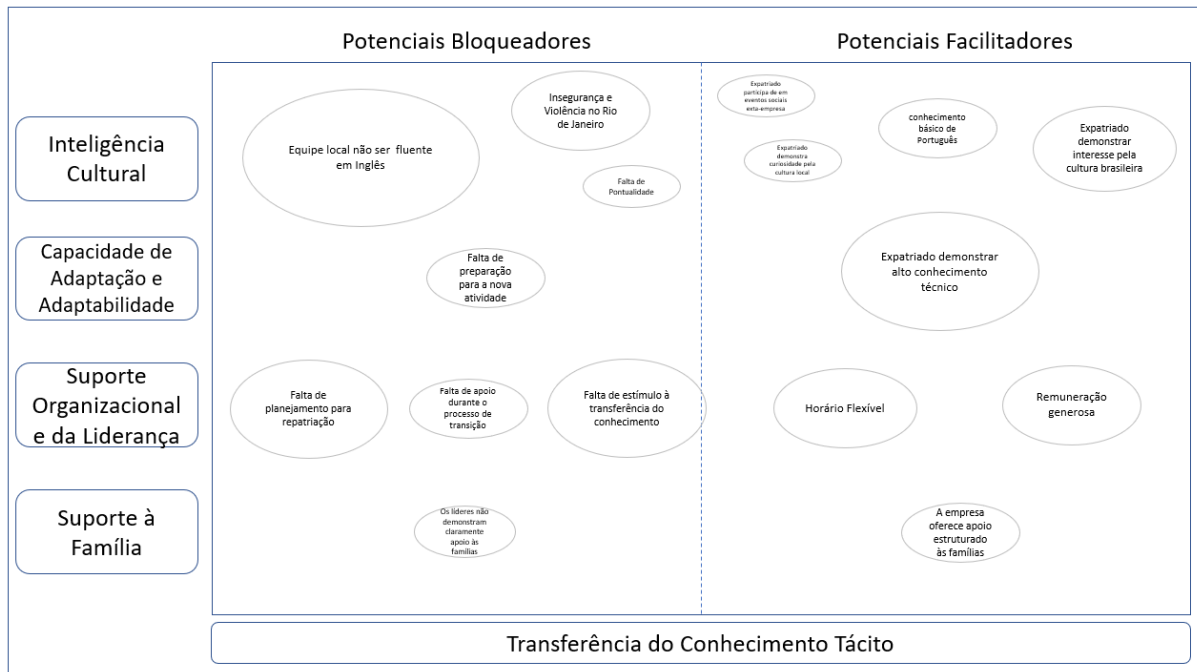


Figura 12 - Diagrama Comparativo

Em relação à Inteligência Cultural, as cinco categorias de habilidades culturais definidas por Thomas et al. (2015): (1) habilidade de relacionamento, (2) tolerância às incertezas, (3) adaptabilidade, (4) empatia e (5) acuidade perceptiva, de certa forma, forma apresentadas pelos supervisores em suas respostas. A barreira linguística é, sem dúvida, um dos temas mais relevantes para os supervisores de expatriados. Tanto sua percepção de que as equipes locais quase sempre não têm fluência na língua inglesa, quanto em sua percepção de que expatriados que buscam um aprendizado, mesmo que básico, do idioma local tendem a ter maior sucesso no processo de socialização e, conseqüentemente na transferência de conhecimento. O aspecto altamente relacional da cultura brasileira também é um fator recorrente nas respostas, sendo assim, desejável que um expatriado faça um esforço para participar dos eventos sociais e demonstrar interesse pelas manifestações culturais brasileiras. Um elemento estranho a este contexto, a percepção de insegurança e a forma como o expatriado lida com esta questão poderia, com alguma flexibilização, denotar assim, uma maior probabilidade de sucesso para aqueles que demonstrarem maior tolerâncias às incertezas. De toda forma, este é um tema que guarda grande relação também com a percepção de suporte organizacional, seja por meio dos treinamentos e informações sobre segurança, seja até mesmo pela escolha do local de moradia, que é total ou parcialmente subsidiada pela empresa, dependendo do modelo de expatriação.

A Capacidade de Adaptação e Adaptabilidade da carreira refere-se aos recursos de um indivíduo para lidar com atividades atuais e futuras, transições e traumas em seus papéis profissionais que, até certo ponto, são grandes ou pequenas, alteram sua integração social (Savickas & Porfeli, 2012). Com efeito, ao verificar as respostas dos supervisores de expatriados, este conceito está fortemente relacionado à capacidade deste expatriado em planejar, demonstrar curiosidade e sobretudo, demonstrar sua capacidade técnica para as equipes locais.

De acordo com Kraimer et al. (2001), a percepção do suporte organizacional é fundamental e pode ser decomposta em três dimensões principais (suporte organizacional para a carreira, suporte organizacional financeiro e suporte organizacional para adequação ao novo país). Nesta questão, os supervisores de expatriados deram amplo foco à sua autoavaliação como líderes que permitem horários de trabalho mais flexíveis e que consideram a remuneração paga aos expatriados como generosa para suas necessidades no Brasil. Entretanto, ao serem estimulado a fazer uma autoanálise sobre sua atividade, os líderes foram capazes de perceber e demonstrar em suas respostas que há um amplo espaço para um maior envolvimento em questões organizacionais fundamentais para o expatriados, tais como apoio ao processo de transição do expatriado e da família e planejamento das atividades e alvos que o expatriado terá que atingir enquanto estiver no Brasil. Outro aspecto discutido neste quesito é que, segundo suas respostas, é esperado que o expatriado contribua positivamente para um ambiente de transferência do conhecimento. Entretanto, não foi observado um número considerável de respostas que demonstrem que o estímulo a este ambiente idealizado seja feito de forma estruturada pelo líder ou pela organização.

A adequação da família, especialmente esposa ou esposo, é positivamente relacionada à adequação do próprio expatriado ao ambiente de trabalho. (Black et al., 1991). Contudo, curiosamente, no que diz respeito ao Suporte às Famílias, ao que parece, esta é uma das dimensões menos percebidas como importante pelos líderes. Isto posto, vale ressaltar que o discurso é de demonstrar grande valorização ao tema. Porém, poucos exemplos foram coletados de que haja, de fato, materialidade para comprovar tal preocupação. No centro desta questão está o fato de que há uma perceptível segurança de que a empresa tomará providências cabíveis para manter a família suportada durante o período de expatriação. Entretanto, não ficou claro durante as entrevistas, a que área da empresa especificamente estariam os líderes se referindo.

5. RECOMENDAÇÕES E DISCUSSÃO

5.1. Contributos Teóricos

Este estudo buscou analisar como o modelo SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização) ocorre entre empregados expatriados no Brasil e as equipes locais, listando os principais facilitadores e obstáculos no processo de transferência de conhecimento entre expatriados e equipes locais em empresas petrolíferas multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro, levando em consideração o olhar do supervisor do expatriado, suas percepções, reflexões e autoanálises. Complementarmente, buscou uma abordagem científica para recomendações que suportem a criação de programa de acompanhamento e sociabilização de empregados expatriados que mitigue os obstáculos e potencialize positivamente o processo de transferência de conhecimento entre expatriados e equipes locais.

Desta forma, a pesquisa oferece pelo menos três importantes reflexões teóricas sobre a transferência de conhecimento entre expatriados e equipes locais. Em primeiro lugar, ao abordar o tema sob o ponto de vista do supervisor local do expatriado, cria-se uma perspectiva peculiar e pouco explorada na literatura, que potencialmente amplia a discussão e provoca reflexão além do olhar óbvio, e de certa forma, abre espaço para novas abordagens e ilações transversais sobre o tema. Além disso, ao compor uma análise multidimensional aliando o modelo SECI (Nonaka, 1994; Nonaka e Takeuchi, 1995; Baldé et al. 2018) a outras variáveis relevantes como a análise da Capacidade de Resiliência e adaptabilidade (Savickas e Porfeli, 2012); Inteligência Cultural (Thomas et al., 2015); Suporte Organizacional e da liderança (Black e Oddou, 1991; Sims e Schraeder, 2004; Eisenberger et al., 1986) e Suporte à Família (Matias et Al., 2017; Sambasivan et al., 2017) esta pesquisa buscou propor uma abordagem diversificada, mas que trouxesse alguma conexão empírica destes temas com os conceitos de criação do conhecimento organizacional através da gestão estratégica do processo de expatriação e seus impactos para os indivíduos. A abordagem acadêmica sobre as estratégias de gestão internacional, notadamente no que se refere ao processo de expatriação (Black e Oddou, 1991; Shaffer et al., 1999), também é beneficiada pelo presente estudo, uma vez que ao analisar os potenciais facilitadores e bloqueadores ao processo de transferência de conhecimento entre expatriado e equipe local, o estudo traz uma visualização, através do resultado das análises do Diagrama Comparativo, Figura 12, de como os aspectos relacionados à diferença de cultura organizacional entre a subsidiária e a empresa sede, o suporte da liderança do expatriado na subsidiária, o suporte

logístico da subsidiária ao expatriado e aspectos sociais e culturais podem impactar positiva ou negativamente na adaptação do expatriado ao novo país e na transferência do conhecimento, o que proporciona também uma análise da expatriação no Brasil e no setor petrolífero, temas ainda pouco explorados ao nível de transferência de conhecimentos.

Com efeito, futuros estudos poderão aprofundar a análise sobre a relação e correlação da importância de cada uma das dimensões para o processo de transferência do conhecimento utilizando como base este estudo inicial de tais dimensões e formatando cientificamente uma visão complementar de maior abrangência sobre o impacto das expatriações na geração de capacitação organizacional, focando na habilidade das empresas em otimizar seus processos internos, sistemas e práticas de gestão para direcionar o desenvolvimento de seus empregados a atingir os objetivos da organização (Sparrow et al., 2016).

5.2. Contributos Práticos

A análise das respostas dos supervisores de expatriados em relação às dimensões que afetam positiva ou negativamente o processo de transferência do conhecimento entre expatriados e equipe local traz pelo menos cinco possibilidades de reflexão das quais os líderes podem tirar proveito para revisar suas políticas, práticas e processos no que diz respeito às estratégias de expatriação.

O primeiro ponto, traz à luz uma questão social delicada e controversa a respeito das políticas de Segurança Pública e o impacto na percepção de insegurança e medo da violência que foi relatada pelos supervisores durante as entrevistas. Com efeito, de acordo com dados do Instituto de Segurança Pública do Rio de Janeiro³⁴, a quantidade de Roubos registrados no estado aumentou 122% ao comparar as informações de 2012 e 2017. O registro de mortes violentas, no mesmo período, aumentou em 44%. Este cenário obviamente não é diretamente passível de correção por qualquer ação advinda da empresa. Contudo, é razoável imaginar que em certa medida, qualquer expatriação para a cidade deva levar em consideração esta questão e, principalmente, ser transparente para o expatriado. Além disso, ações educacionais de prevenção a roubos e situações de risco podem ser implementadas como forma de mitigar a sensação de insegurança.

³⁴ Relatório Observatório da intervenção 2018

Outro quesito que recorrente nas respostas dava conta da importância da inteligência cultural do expatriado para otimizar o processo de transferência do conhecimento. Segundo Thomas et al. (2015), a Inteligência Cultural está relacionada à habilidade de relacionamento, tolerância às incertezas, adaptabilidade, empatia e acuidade perceptiva. Contudo, segundo Tung (1981) citado em Black et al. (1991), apenas 5% das empresas incluem em seus processos de seleção de expatriados avaliações para verificar a capacidade de inteligência cultural de seus potenciais empregados expatriados. Com efeito, o conhecimento técnico é o principal critério para seleção (Black et al., 1991), informação corroborada pelas respostas dadas pelos supervisores de expatriado nas entrevistas do presente estudo. Desta forma, ao avaliar os resultados e o potencial impacto que a inteligência cultural tem no processo de transferência do conhecimento do expatriado, é mister refletir sobre a importância de reformular os critérios de seleção e avaliação dos potenciais expatriados, em especial, naquelas situações em que existem relevantes diferenças culturais entre o país de origem do potencial expatriado e o país hospedeiro.

Levando em consideração Cerdin e Dubouloy (2004), é necessária uma avaliação da possibilidade de implantação de um programa de treinamento intercultural para o expatriado e sua família como parte do processo de preparação para a expatriação. Em geral, no período de preparação há uma enorme quantidade de atividades práticas a serem resolvidas relacionadas à documentação e vistos no país hospedeiro, situação fiscal, local para residência, conhecimento das atividades da nova posição e na nova estrutura organizacional, para citar algumas. Por conta disso, se supõe que o potencial treinamento intercultural deveria ser, ao mesmo tempo profundo, amplo e rápido. Em verdade, as empresas precisarão analisar otimizações neste processo, inclusive avaliando a possibilidade de lançar mão de recursos tecnológicos e novos modelos de aprendizagem, como realidade virtual, ampliada ou gamificação, para acelerar e influenciar o aumento da inteligência cultural, no melhor, no que diz respeito à acuidade perceptiva.

O processo de expatriação ainda é visto tradicionalmente, principalmente nas empresas multinacionais europeias, como uma possibilidade de permanecer durante longos períodos no país hospedeiro (Sparrow et al., 2016). Entretanto, muitos expatriados já têm intenção de fazer períodos menores de expatriação e retornar ao seu país de origem entre uma expatriação e outra. Isto porque a quantidade de pessoas de gerações mais recentes, altamente educadas, denota que o contrato psicológico entre esta população e as empresas está mudando (Suutari e Brewster, 2001 citados em Sparrow et al., 2016). Dentre as respostas dos supervisores há uma clara preocupação com o planejamento de carreira dos expatriados. Sendo assim, a estratégia de gestão internacional deve levar em consideração um planejamento, mesmo que com pouca

possibilidade de detalhamento, das opções de retorno para aquele expatriado, incluindo, mas não limitado à, data de retorno, possíveis posições a ocupar, desempenho e entregas esperadas durante o período de expatriação.

Por fim, admite-se que o conhecimento tácito é altamente pessoal e difícil de formalizar, o que dificulta sua transmissão e compartilhamento com os outros. Conclusões, insights e palpites subjetivos incluem-se nessa categoria de conhecimento. Além disso, o conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e experiências de um indivíduo, bem como em suas emoções, valores ou ideias. (Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 7). Por conta disso, não há de se objetivar a criação de indicadores que possam medir a eficiência da transferência do conhecimento tácito. Contudo, este estudo demonstra que o modelo SECI pode ser melhor explorado pelas empresas em todas suas fases e que há espaço para criar elementos facilitadores ao processo de criação de conhecimento organizacional utilizando, por exemplo, ferramentas tecnológicas que proporcionem uma maior possibilidade de interação entre os expatriados e equipes locais tais como, mas não limitados a, aparelhos de tradução simultânea, ambientes virtuais e semi virtuais com tecnologia de suporte para ampliação da interação, incluindo realidade virtual ou ampliada e digitalização do conhecimento tácito através de ferramentas de interação e relacionamento entre empregados expatriados e equipes locais.

5.3. Limitações e Estudos Futuros

Durante o desenvolvimento deste trabalho, surgiram alguns fatores que se apresentaram como dificuldades e que foram superadas no decorrer da elaboração e execução. Inicialmente, levando em consideração a quantidade de expatriados lotados nas empresas objeto do estudo, aparentemente, seria possível uma amostra consistente (Israel, 1992) de supervisores locais interessados em responder às entrevistas. Entretanto, fato observado no decorrer do estudo, a composição hierárquica essencialmente matricial das empresas objetos do estudo denota que, uma boa parte dos supervisores dos expatriados também sejam eles mesmos indivíduos lotados fora do Brasil. Sendo assim, impossível garantir que a relação entre quantidade de expatriados lotados no Brasil e quantidade de supervisores lotados no Brasil seja diretamente proporcional. Outro fator fundamental diz respeito às regras de proteção de dados privados adotados pelas empresas objetos do estudo. Com efeito, tal diretriz dificulta às empresas a divulgação de dados de seus empregados ou mesmo contatá-los para colaborar com a pesquisa acadêmica. O instrumento utilizado para possibilitar esta abordagem foi a mediação da área de recursos

humanos, que produziu a base de dados e fez o primeiro contato com os supervisores para enfim, para aqueles que aceitaram, ser enviado o convite para a entrevista. A falta de dados específicos e atualizados sobre a situação dos expatriados no Brasil, de acordo com seu setor de atividade foi outro grande empecilho encontrado no presente trabalho. Apesar dos esforços do governo brasileiro em elaborar relatórios adequados sobre o tema ainda há um desencontro das informações, metodologia de coleta de dados e fontes utilizadas. No campo acadêmico, há uma profusão de excelente literatura sobre transferência do conhecimento e outras em igual quantidade e qualidade sobre gestão internacional. Contudo, não houve sucesso na procura por artigos científicos renomados que correlacionassem os dois temas: transferência do conhecimento e expatriação. De tal forma, as adaptações e justificativas apresentadas ao longo deste estudo, notadamente no capítulo dois – Referencial Teórico, dão conta da fragmentação dos temas e da tentativa modesta de agrupá-los sob uma ótica minimamente lógica de abordagem conjunta.

Embora o presente estudo possa ter contribuído para uma perspectiva específica na análise do modelo SECI no processo de expatriação no Brasil, é fundamental reconhecer que suas limitações são consideráveis. Em primeiro lugar, dado o tamanho reduzido da amostra pesquisada (Israel, 1992), é natural supor que novos estudos com uma amostra maior a ser pesquisada podem trazer reflexões complementares valiosas para essa discussão, bem como uma recolha de dados em momentos diferentes que proporcionasse um acompanhamento dos expatriados em seu período de trabalho no Brasil.

Segundo Bell (2004, pp. 19-20), os “investigadores quantitativos recolhem os factos e estudam a relação entre eles” enquanto que os investigadores qualitativos “estão mais interessados em compreender as percepções individuais do mundo. Procuram compreensão, em vez de análise estatística.” Em consonância à esta percepção, futuros estudos poderiam fazer uma abordagem transversal em que se obtenha informações sobre o ponto de vista dos supervisores dos expatriados através de entrevistas, mas também seja possível coletar dados relevantes sobre a percepção dos próprios expatriados, coletando informações quantitativas e, se for o caso, também qualitativas destes importantes atores no processo de transferência do conhecimento para equipes locais.

Por fim, forçosamente o recorte setorial visando a indústria petrolífera brasileira excluiu, propositalmente, outros possíveis setores industriais que possam vir a ser grandes consumidores

de mão de obra internacional qualificada, expatriados. Sendo assim, tais setores também constituem um possível campo futuro de investigação.

6. CONCLUSÃO

Finalmente, com o foco na transferência do conhecimento entre expatriados e equipes locais, este estudo buscou responder quais são os aspectos facilitadores e os bloqueadores neste processo, sob o ponto de vista peculiar e bastante relevante dos supervisores de expatriados. A abordagem multidimensional que concatenou diversas variáveis importantes proporcionará reflexões sobre a correlação destas variáveis e o modelo SECI e suas implicações para os indivíduos, bem como para as estratégias de gestão internacional, notadamente no que tange a gestão do processo de expatriação nas empresas multinacionais de petróleo. Este trabalho buscou humildemente trazer luz ao apaixonante tema relacionado à criação e transferência do conhecimento nas organizações, suas complexidades e potencialidades. Bem como explorar reflexões sobre o ambiente de trabalho e a responsabilidade das organizações ao desenhar suas estratégias de gestão internacional, que com boa intenção, visam enviar às subsidiárias seus recursos humanos avaliados como dos mais capazes, mas que na implementação dos modelos de expatriação, via de regra, podem pecar na proporção adequada do suporte organizacional e à família destes expatriados, podendo comprometer o esforço fenomenal que tais ações exigem destas organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Apresentações e Palestras. <http://rodadas.anp.gov.br/pt/apresentacoes-palestras>. Acesso em 29 de agosto de 2019.
- Baeninger, R., 2010. Centro de gestão e estudos estratégicos: Estrangeiros autorizados a trabalhar no Brasil. *Doutores*, 443-508.
- Bain & Company; Tozzini Freire Advogados, 2009. Estudos de alternativas regulatórias, institucionais e financeiras para a exploração e produção de petróleo e gás natural e para o desenvolvimento industrial da cadeia produtiva de petróleo e gás natural no Brasil: relatório consolidado. Acesso em 23 de julho de 2019.
- Baldé, M., Ferreira, I. A. e Maynard, T. 2018. SECI driven creativity: the role of team trust and intrinsic motivation., *Journal of Knowledge Management*.
- Baruch, Yehuda, e Yochanan Altman. 2002. Expatriation and Repatriation in MNCs: A Taxonomy. *Human Resource Management* 41, nº 2 (2002): 239–59.
- Beck, U. 2018. *What is globalization?* Cambridge: John Wiley & Sons.
- Bell, J. 2004. *Como realizar um projecto de investigação* (3ª edição). Lisboa: Gradiva.
- Bercovici, G. A Campanha do Petróleo e a Mobilização Popular em favor da Petrobras. Cartamaior, Política. <https://www.cartamaior.com.br/?/Editoria/Politica/A-Campanha-do-Petroleo-e-a-Mobilizacao-Popular-em-favor-da-Petrobras/4/32839> . Acesso em 14 de julho de 2019.
- Black, J. S., Mendenhall, M., & Oddou, G. 1991. Toward a Comprehensive Model of International Adjustment: An Integration of Multiple Theoretical Perspectives. *Academy of Management Review*, 16, 291–317.
- Brewster, C. 2002. *Globalising HR*. London: CIPD Publishing.
- Byosiére, P. e Luethge, D.J. 2012. Knowledge domains and knowledge conversion: an empirical investigation. *Journal of Knowledge Management*. Vol.12. No.2,pp.67-78.
- Cavalcanti, L; Oliveira, T.; Macedo, M., Migrações e Mercado de Trabalho no Brasil. Relatório Anual 2018. Série Migrações. Observatório das Migrações Internacionais. <https://portaldeimigracao.mj.gov.br/pt/publicacoes-obmigra/publicacoes-do-obmigra>. Acesso em 15 de maio de 2019
- Cerdin, J. e Dubouloy, M. 2004. Expatriation as a maturation opportunity: A psychoanalytical approach. *Human Relations*. 57(8), 957-981
- Collis, J., e Hussey, R. 2013. Business research: A practical guide for undergraduate and postgraduate students. *Macmillan International Higher Education*.
- Cui, G., e Van Den Berg, S. 1991. Testing the construct validity of intercultural effectiveness. *International Journal of Intercultural Relations*, 15(2), 227–240.

- Davenport, T. H. e Prusak, L. 1998. *Conhecimento empresarial: Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Desiderio, Maria Vincenza. 2014. *Atração transfronteiriça de recursos humanos altamente qualificados: Um estudo comparativo de relevância para o Brasil*. Brasília: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.
- Dias, José Luciano de Mattos e Quagliano, Maria Ana. 1993. *A Questão do petróleo no Brasil: Uma história da Petrobras*. Rio de Janeiro: CPDOC: PETROBRAS.
- DiStefano, J. J., e Maznevski, M. L. 2000. Creating value with diverse teams in global management. *Organizational Dynamics*, 29(1): 45–63.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., Sowa, D. 1986. Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 71, No. 3, 500-507
- Flavell, J. H. 1979. Metacognition and cognitive monitoring: A new area of cognitive–developmental inquiry. *American psychologist*.
- Fleury, M. T. L. e Oliveira Jr. M. M. 2001. *Gestão do conhecimento: Integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Editora Atlas.
- Fontana, A., e Frey, J. 1994. The art of science. *The handbook of qualitative research*, 361376.
- Ghoshal, S. e Bartlett, C. A. 1988. Creation, adoption and diffusion of innovations by subsidiaries of multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 19(3), 365-388.
- Grant, R. M. 2013. The development of knowledge management in the oil and gas Industry/El desarrollo de la dirección del conocimiento en la industria del petróleo y gas. *Universia Business Review*. 40, 92-125.
- Harrison, J. K., Chadwick, M., e Scales, M. 1996. The relationship between cross-cultural adjustment and the personality variables of self-efficacy and self-monitoring. *International Journal of Intercultural Relations*, 20(2), 167–188.
- Hemmasi, Masoud, Meredith Downes, e Iris I. 2010. An empirically-derived multidimensional measure of expatriate success: reconciling the discord. *The International Journal of Human Resource Management*. 21, nº 7.
- Hislop, D. 2005. *Knowledge management in organisations: A critical introduction*, Oxford: Oxford University press.
- IBGE | Brasil: 500 anos de povoamento | estatísticas do povoamento | imigração total - períodos anuais”. <https://brasil500anos.ibge.gov.br/estatisticas-do-povoamento/imigracao-total-periodos-anuais.html>. Acessado 21 de julho de 2019.
- Israel, G. D. 1992. *Determining sample size*. Miami: University of Florida Cooperative Extension Service, Institute of Food and Agriculture Sciences.
- Lee, P.C. 2002, Family support as a factor of cultural adjustment. *Journal of Business Systems, Governance and Ethics*. Vol. 2 No. 2, pp. 29-35.

- Lievre, P., Tang, J. 2015. SECI and inter-organizational and intercultural knowledge transfer: A case-study of controversies around a project of co-operation between France and China in the health sector. *Journal of Knowledge Management*. 19(5), 1069-1086.
- Kawai, N., e Strange, R. 2014. Perceived organizational support and expatriate performance: Understanding a mediated model. *The International Journal of Human Resource Management*. 25(17), 2438–2462.
- Kraimer, M. L., Wayne, S. J. e Jaworski, R. A. A. 2001. Sources of support and expatriate performance: The mediating role of expatriate adjustment. *Personnel Psychology*. 54(1), 71-99.
- Mark L. Savickas e Erik J. Porfeli 2012. Career Adapt-Abilities Scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. *Journal of Vocational Behavior*.
- Matias, M., Ferreira, T., Vieira, J., Cadima, J., Leal, T., e Mena Matos, P. 2017. Workplace family support, parental satisfaction, and work-family conflict: Individual and crossover effects among dual-earner couples. *Applied Psychology*, 66(4), 628-652.
- McComas, W. F. 2014. *The language of science education: An expanded glossary of key terms and concepts in science teaching and learning*. Rotterdam: Sense Publishers.
- Minayo, M. C., Deslandes, S. F. e Gomes, R. 2011. *Pesquisa social: Teoria, método e criatividade*. Rio de Janeiro: Editora Vozes Limitada.
- Morais, J. M. 2013. *Petróleo em águas profundas: Uma história tecnológica da Petrobras na exploração e produção offshore*. Brasília: Ipea/Petrobras.
- Morrison, A. J. e Roth, K. 1992. A taxonomy of business-level strategies in global industries. *Strategic Management Journal*, 13(6), 399-417.
- Nonaka, I. 1994. A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*. 5(1), 14.
- Nonaka, I. e Takeuchi, H. 1997. *Criação de conhecimento na empresa: Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Título original: *The Knowledge creating company*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora.
- Nonaka, I. and Konno, N. 1998. The concept of “ba”: building a foundation for knowledge creation”. *California Management Review*. Vol.40No.3,pp.40-54.
- Nonaka, I., & Toyama, R. (2007). Strategic management as distributed practical wisdom (phronesis). *Industrial and Corporate Change*, 16(3), 371-394.
- Nowak, C., & Linder, C. 2016. Do you know how much your expatriate costs? An activity-based cost analysis of expatriation. *Journal of Global Mobility*. 4(1), 88-107.
- Olah, G. A. e Molnár, A. 2003. *Hydrocarbon chemistry*. Hoboken, NJ: John Wiley & sons.
- Oliveira, A.T.R. 2016. A inserção dos imigrantes no mercado de trabalho brasileiro. Relatório Anual 2016. Observatório das Migrações Internacionais. <https://portaldeimigracao.mj.gov.br/pt/publicacoes-obmigra/publicacoes-do-obmigra>. Acesso em 15 de maio de 2019.

- Oliveira, I. 2013. Imigrantes e refugiados para o Brasil após a Segunda Guerra Mundial. Simpósio nacional da Anpuh. http://www.snh2013.anpuh.org/resources/anais/27/1371328609_ARQUIVO_Refugiadoseimigrantes-Anpuh-2013. Acesso em 29 de julho de 2019.
- O que é o Pré-Sal. 2009. Diário do pré sal. <https://diariodopresal.wordpress.com/o-que-e-o-pre-sal/>. Acesso em 16 de maio de 2019.
- Ortenblad, A. 2015. *Handbook of research on knowledge management: Adaptation and context*. Oslo: Edward Elgar Publisher.
- Patarra, N. L. 2005. Migrações internacionais de e para o Brasil contemporâneo: volumes, fluxos, significados e políticas. *São Paulo em Perspectiva* 19, nº 3
- Patton, M. Q. 2005. Qualitative research. *Encyclopedia of statistics in behavioral science*.
- Perfil: Conheça o Perfil da Nossa Empresa. <http://www.petrobras.com.br/pt/quem-somos/perfil/>. Acesso em 20 de setembro de 2019.
- Piquet, R. 2012. O Lugar do Regional na Indústria do Petróleo. *Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais*. v.14, n.1, p. 51-63.
- Piquet, R., Hasenclever, I. e Shimoda, E. 2016. O desenvolvimento e a política de conteúdo local na indústria petrolífera: visões divergentes. <https://periodicos.utfpr.edu.br/rts/article/view/3194>. Acesso em 21 de julho de 2019.
- Planalto: Lei 13445. <http://www.planalto.gov.br/ccivil03/ato2015-2018/2017/lei/L13445.htm>. Acesso em 22 de agosto de 2019.
- Presbitero, A., e Quita, C. 2017. Expatriate career intentions: Links to career adaptability and cultural intelligence. *Journal of Vocational Behavior*. 98, 118-126.
- Prominp. http://www.prominp.com.br/prominp/pt_br/conteudo/qualificacao-no-prominp.htm. Acesso em 18 de julho de 2019.
- Regras de Conteúdo Local ANP. <http://www.anp.gov.br/exploracao-e-producao-de-oleo-e-gas/conteudo-local>. Acesso em 18 de julho de 2019.
- Relatório *Expat insider* 2019. Internations. https://cms-internationsgmbh.netdna-ssl.com/cdn/file/cms-media/public/2019-09/Expat-Insider-2019_The-InterNations-Survey_0.pdf. Acessado em 03 de setembro de 2019.
- Relatório Observatório da intervenção 2018. <http://www.ispdados.rj.gov.br/>. Acessado em 05 de outubro de 2019.
- René Descartes. <https://web.archive.org/web/20110807114245/http://www.mundodosfilosofos.com.br/descartes.htm>. Acesso em 6 de setembro de 2019.
- Rowan, J. 2001. *Ordinary ecstasy: The dialectics of humanistic psychology* (3. ed). Hove: Brunner-Routledge.

- Sambasivan, M., Sadoughi, M., e Esmailzadeh, P. 2017. Investigating the factors influencing cultural adjustment and expatriate performance: The case of Malaysia. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(8), 1002–1019.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., e Lucio, P. B. 2006. O processo de pesquisa e os enfoques quantitativo e qualitativo: rumo a um modelo integral. *Seles AS. Metodologia de pesquisa*. 3^a ed. São Paulo, 1-21.
- Sayad, A. 1998. *O que é um imigrante? A imigração ou os paradoxos da alteridade*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo.
- Shaffer, M.A., Harrison, D.A., e Gilley, K.M. 1999. Dimensions, determinants, and differences in the expatriate adjustment process. *Journal of International Business Studies*.
- Sparrow, P., Brewster, C., & Chung, C. 2016. Globalizing human resource management. London: Routledge.
- Sims, R. H., & Schraeder, M. 2004. An Examination of Salient Factors Affecting Expatriate Culture Shock. *Journal of Business & Management*, 10(1).
- Takeuchi, H. 2009. *Gestão do conhecimento*. Porto Alegre: Bookman.
- Thomas, D. C., & Fitzsimmons, S. R. 2008. Cross-cultural skills and abilities: From communication competence to cultural intelligence. In P. B. Smith, M. F. Peterson, & D. C. Thomas (Eds), *The handbook of cross-cultural management*.
- Thomas, D. C., Liao, Y., Aycan, Z., Cerdin, J., Pekerti, A. A., Ravlin, E. C., Vijver, V. D. 2015. Cultural intelligence: A theory-based, short form measure. *Journal of International Business Studies*, 46(9), 1099-1118.
- Hoffmeyer-Zlotnik J.H.P., Wolf C. 2003. *Advances in cross-national comparison. international standard classification of education, ISCED 1997*. Boston: UNESCO United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.
- Valcic, S. B. 2016. Relationship between different business value components within the oil and gas industry. *Ekonomski vjesnik*, 29(1),241-256.
- Zanlorenssi, P., Miraglia, R., e Almeida, G. O fluxo de imigração ao Brasil desde a chegada dos portugueses. Nexo Jornal. <https://www.nexojornal.com.br/grafico/2018/06/11/O-fluxo-de-imigra%C3%A7%C3%A3o-ao-Brasil-desde-a-chegada-dos-portugueses>. Acessado 21 de agosto de 2019.

ANEXOS

Modelo da entrevista



Survey to be applied to Line Manager of Expatriate Employee in Brazil

|

DEMOGRAPHICS

Nome do funcionário

Sexo

Idade

Nacionalidade

Grau de instrução

Departamento em que atua

Cargo ou função

Tempo de empresa

Data da entrevista

Local da entrevista

Email para contato

PERGUNTAS

CAREER ADAPT-ABILITIES

1. De maneira geral, quais são as principais habilidades que os expatriados trazem consigo?
2. Quais as principais oportunidades de desenvolvimento?
3. Como a expatriação no Brasil contribui ou dificulta o desenvolvimento dos expatriados?

CULTURAL INTELLIGENCE

4. Como você avalia a capacidade do expatriado em entender e se adaptar culturalmente à equipe local? Quais as principais barreiras?
5. De maneira geral, os expatriados são flexíveis ao modo de trabalho e relacionamento do time local? Cite exemplos.
6. Você já teve que gerenciar/resolver problemas entre expatriados e equipe local por conta de diferenças culturais? Cite exemplos.
7. Você já teve que implementar mudanças nos procedimentos da equipe local para se adaptar a expatriados?

ORGANIZATIONAL SUPPORT

8. Você se preocupa com o bem-estar e satisfação do expatriado de sua equipe? Se sim, de que maneira? Exemplos. Se não, por que não? Exemplos.
9. Você acredita que a remuneração oferecida ao expatriado de sua equipe é generosa?
10. Como você avalia o seu envolvimento pessoal para facilitar a transição do expatriado de sua equipe e sua família para o Brasil?
11. Como você avalia seu esforço pessoal para o desenvolvimento profissional do expatriado em sua equipe? Cite exemplos.

LEADERSHIP

12. Como você avalia sua liderança em relação aos expatriados de sua equipe em relação à sua capacidade de empatia e entendimento de suas demandas?
13. Como você avalia sua liderança em relação aos expatriados de sua equipe em relação à sua capacidade de desenvolvimento de suas habilidades e valorização de suas características?
14. Como você avalia sua liderança em relação aos expatriados de sua equipe em relação à sua abertura para receber feedbacks e novas ideias?

WORK FAMILY SUPPORT

15. No caso de expatriados acompanhados da família, você considera que eles recebem suporte adequado? Cite algum exemplo em que você se envolveu diretamente?
16. Os expatriados de sua equipe trabalham mais horas do que o desejável? Eles têm flexibilidade de horário? Como você gerencia eventuais ausências?
17. Se as famílias dos expatriados em sua equipe fossem entrevistadas elas considerariam você um bom líder?

KNOWLEDGE TRANSFER

18. De maneira geral, você percebe que os expatriados compartilham sua experiência internacional com o time local? De que maneira?
19. Existe algum programa de incentivo ou de reconhecimento para este compartilhamento de experiências?
20. Você percebe que conhecimentos compartilhados pelos expatriados contribuem para uma melhor performance do time local? Se sim, cite exemplos.
21. Em sua opinião, quais são os elementos facilitadores e bloqueadores da transferência de conhecimento entre os expatriados e o time local?

FIM