

Seleção e Competências dos Expatriados e Estratégias de
Internacionalização: Um estudo exploratório de empresas
portuguesas

Ana Pinheiro
Teresa Pereira Esteves
Fátima Suleman

Dezembro de 2014

WP n.º 2014/13

DOCUMENTO DE TRABALHO

WORKING PAPER



Seleccção e Competências dos Expatriados e Estratégias de Internacionalização: Um estudo exploratório de empresas portuguesas

Ana Pinheiro *

Teresa Pereira Esteves **

Fátima Suleman ***

WP n.º 2014/13

DOI: 10.7749/dinamiacet-iul.wp.2014.13

1. INTRODUÇÃO	2
2. REVISÃO DA LITERATURA	3
2.1 Estratégias de internacionalização e processos de expatriação	3
2.2 Competências dos expatriados	5
3. DADOS E METODOLOGIA	6
4. EVIDÊNCIA EMPÍRICA	6
4.1 Caracterização das empresas da amostra.....	6
4.2 Comparação das empresas da amostra	10
4.3 Discussão dos resultados	12
5. NOTAS CONCLUSIVAS	14
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	15

* Doutoranda em Gestão no ISCTE-IUL, Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), Lisboa, Portugal, anapap@portugalmail.com.

** Doutorada em Gestão pelo ISCTE-IUL, Instituto Superior de Gestão Bancária - t.pereira@isgb.pt.

*** Doutorada em Economia pelo ISCTE-IUL e Universidade de Bourgogne, Dijon, França, Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), DINÂMIA'CET-IUL, Lisboa, Portugal - fatima.suleman@iscte.pt.

Seleccção e Competências dos Expatriados e Estratégias de Internacionalização: Um estudo exploratório de empresas portuguesas

Resumo

A pesquisa explora a relação entre competências requeridas a um candidato à expatriação e os modelos de gestão internacional. O estudo é de natureza qualitativa e exploratória e incide sobre três empresas portuguesas, de diferentes setores, com expatriados em vários países. Os resultados indicam que a liderança e a orientação para os resultados são competências comuns a todos os modelos de gestão, mas há especificidades relacionadas com as competências culturais. Empresas de tipo etnocêntrico privilegiam competências de adaptação cultural, enquanto as competências de interação são relevantes para as empresas de tipo geocêntrico. Parece existir uma certa hierarquização nas competências culturais. As empresas etnocênticas restringem-se ao respeito pela diversidade, enquanto as geocêntricas valorizam a interação com a cultura do país de acolhimento.

Palavras – Chave: competências dos expatriados; missões dos expatriados; estratégias de internacionalização; empresas multinacionais portuguesas.

Abstract

This study explores the relationship between skills required to being a candidate for expatriation and the international staffing model. Empirical analysis is supported on a qualitative and explorative study and uses information from three Portuguese multinationals firms with expatriates in several countries worldwide. The findings illustrate that skills like leadership and goal orientation skills are common to all models, but there are skills specific to staffing models, which are related to cultural issues. Ethnocentric firms privilege cultural adaptation skills; polycentric firms highlight the acknowledgement of cultural diversity skills, while cultural interaction skills are more relevant in geocentric firms. It should be stressed that staffing model introduces some kind of hierarchy inside cultural skills. While the former limit those skills to respect of diversity, geocentric firms insist on interaction with host country culture.

Keywords: Expatriate skills; Expatriate assignments; International staffing; Portuguese multinational companies;

1. INTRODUÇÃO

O desenvolvimento de negócios em mercados globais evoluiu a uma velocidade que ultrapassa, frequentemente, a capacidade de as empresas identificarem e preparem trabalhadores para uma missão internacional. Por isso, o processo de seleção e as competências dos candidatos a expatriar têm atraído a atenção dos investigadores e gestores, pois o insucesso da expatriação pode estar associado ao desajustamento de competências. Este trabalho insere-se nesta linha de investigação e incide sobre as empresas portuguesas que operam em mercados internacionais e expatriaram os seus recursos humanos.

A pesquisa visa a identificação das competências que tornam um trabalhador candidato à expatriação e influenciam o sucesso/insucesso da missão internacional. A literatura refere um conjunto de qualidades e competências que os expatriados devem ter que inclui capacidades técnicas, mas também comportamentos e atitudes de trabalho que facilitem o ajustamento a contextos culturais diversos (i.e., Tung, 1981; Hammer et al., 2008). Todavia, não existe um consenso sobre o tipo de competências que são requeridas aos expatriados. Este artigo apresenta e discute um conjunto de competências que são essenciais num candidato a expatriação. Adicionalmente explora a relação entre a estratégia de gestão internacional das empresas e as competências exigidas aos expatriados. As questões de pesquisa que suportam este trabalho são: Qual o perfil de competências de um candidato à expatriação? Deverá ser exclusivamente técnico, comportamental ou misto? O que influencia a escolha das competências? Em que medida as estratégias de gestão internacional influenciam os critérios de seleção de expatriados e as competências requeridas, em particular?

A pesquisa é de natureza qualitativa e exploratória e assenta em três estudos de caso de empresas portuguesas internacionalizadas. A informação foi recolhida em 2012 e a seleção da amostra incidu em empresas de setores de atividade distintos, com estádios diferentes de internacionalização. A opção por múltiplos casos permite a comparação e a identificação de semelhanças entre empresas, não deixando contudo de considerar as particularidades de cada caso. O estudo contribui ainda para melhorar a informação sobre os critérios de seleção de trabalhadores a expatriar e o desenho de produtos formativos para suportar os processos de expatriação.

O artigo está organizado da seguinte forma. A secção 2 apresenta a literatura sobre as estratégias de internacionalização, as políticas de expatriação das empresas e as competências dos expatriados. A secção 3 descreve a metodologia adotada. A análise empírica e a discussão de resultados são apresentadas na secção 4 e algumas notas conclusivas surgem na secção 5.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Estratégias de internacionalização e processos de expatriação

A literatura no âmbito da gestão internacional, ainda que sem apresentar uma tipologia consensual, assume a existência de vários tipos de empresas com base nas suas estratégias de internacionalização e, apesar de vários autores (i.e., Perlmutter, 1969; Bartlett e Ghoshal, 1989; 1992; Harzing, 2000; Caligiuri e Colakoglu, 2007) proporem designações distintas para os tipos de empresas e variáveis diferentes para os distinguir, existe uma razoável convergência nas suas propostas.

No seu trabalho pioneiro Perlmutter (1969) caracterizou as empresas com atuação internacional em três tipos: etnocêntricas – orientadas para o país de origem; policêntricas – orientadas para o país de acolhimento; geocêntricas – orientadas para o mundo. Nas empresas com orientação etnocêntrica, os critérios de desempenho são definidos no país de origem; os fluxos de comunicação e informação entre a casa-mãe e as subsidiárias são intensos e os recursos humanos do país de origem são recrutados e formados para ocuparem posições-chave no país de acolhimento. A orientação policêntrica considera que os países de acolhimento têm especificidades, conseqüentemente os critérios de desempenho deverão ser fixados localmente; os fluxos de comunicação e de informação entre a casa-mãe e as subsidiárias são pouco intensos e existe o recrutamento e a formação local de quadros para ocuparem posições-chave no seu país. As empresas com orientação geocêntrica consideram que as subsidiárias fazem parte de um todo integrado e orientado para objetivos globais e locais, por isso o estabelecimento dos padrões de desempenho resulta da colaboração entre as subsidiárias e a casa-mãe; os fluxos de comunicação e de informação são intensos entre a casa-mãe e as subsidiárias e entre as subsidiárias; a política de recrutamento e de formação é baseada no pressuposto de que para as funções-chave é necessário escolher as pessoas adequadas, independentemente da nacionalidade.

Uma das tipologias mais referenciadas na literatura é a de Bartlett e Ghoshal (1989) que, sem se afastarem do trabalho de Perlmutter, consideram que as empresas podem optar por quatro tipos de estratégias. A estratégia global enfatiza a obtenção de eficiência através da comercialização de produtos padronizados e do controlo de custos, proporcionado pela centralização de políticas, de práticas e de recursos. Uma empresa global apresenta uma estrutura centralizada, o papel das subsidiárias é o de implementar a estratégia da casa-mãe. Os fluxos de comunicação e de informação entre a sede e as subsidiárias são intensos. Existe um número expressivo de expatriados do país de origem a exercerem funções-chave nas subsidiárias. A estratégia multinacional assenta na diferenciação. As subsidiárias têm autonomia para adaptarem as políticas, as práticas e os recursos aos mercados locais. A estrutura

organizacional é descentralizada e pouco integrada. Os fluxos de comunicação, de informação e de pessoas da casa-mãe para as subsidiárias não são muito intensos. A estratégia transnacional focaliza-se na diferenciação local e na eficiência global. As empresas adotam a forma de uma *network* integrada e interdependente em que as subsidiárias podem ter um papel estratégico. Os fluxos de comunicação, de informação, de produtos e pessoas entre a casa mãe e as subsidiárias e entre as subsidiárias são intensos. Neste tipo de empresas o papel dos expatriados incidirá na transferência de conhecimento técnico ou de gestão, na criação de redes informais de comunicação e na contribuição, através da socialização dos gestores dos países de acolhimento, para uma cultura organizacional comum. Na estratégia internacional, o modelo de funcionamento das filiais tende a ser uma réplica do modelo do país de origem, existindo com frequência gestores provenientes da casa-mãe a ocuparem posições-chave.

Seguindo esta linha de investigação, o trabalho de Caliguiuri e Colakoglu, (2007), articula a estratégia de internacionalização das empresas, as atribuições dos expatriados e as práticas de gestão dos expatriados. Os autores caracterizam três tipos de estratégias que relacionam com quatro tipos de missões atribuídas aos expatriados. Estas estão associadas ao desempenho de atividades profissionais distintas e exigem dos expatriados competências interculturais diferentes. As missões técnicas exigem poucas ou nenhuma competências interculturais, as funcionais pressupõem competências interculturais para agir localmente, as de desenvolvimento não exigem competências interculturais, mas desenvolvem-nas e as missões estratégicas pressupõem competências interculturais elevadas. As empresas que adotam uma estratégia local dão autonomia às subsidiárias, no entanto continuam a necessitar de expatriados para transferir o conhecimento técnico e o funcional. Nesta estratégia, as missões de desenvolvimento são menos prováveis porque a integração global e o desenvolvimento de talentos não é uma prioridade e as missões estratégicas também não são muito requeridas porque não se pretende o controlo intenso das subsidiárias. As organizações com uma estratégia centralizada querem disseminar os valores, as políticas e a cultura do país de origem. Assim, à semelhança do que acontece com as organizações com uma estratégia local, estas empresas necessitam de utilizar missões técnicas e funcionais para transferir conhecimento. Todavia, contrariamente às empresas com uma estratégia local, necessitam de recorrer mais a missões estratégicas para conseguirem o controlo direto sobre as operações. Estas empresas também não consideram como prioridade o desenvolvimento do talento global ou a partilha e a mobilização de conhecimento através das fronteiras. As multinacionais que adotam uma estratégia global não pretendem assumir o controlo das subsidiárias, mas integrar o melhor de todas as unidades numa cultura organizacional comum e numa estratégia de negócio global (Caliguiuri e Stroth, 1995), as missões de desenvolvimento e as estratégicas estão presentes nestas organizações.

2.2 Competências dos expatriados

Da revisão da literatura desenvolvida na secção anterior, ressaltam contribuições para o perfil de competências dos expatriados. Apesar da relevância deste tópico, o perfil de competências exigido não reúne consenso entre os autores. Tung (1981) considera que um expatriado deve ter competências técnicas ou capacidades relacionadas com as atividades que irá desenvolver. Brislin (1981) coloca o enfoque em traços pessoais como a inteligência, tolerância e paciência, mas acrescenta também competências relacionais como empatia, sociabilidade e orientação não julgadora. Hammer et al (1988) referem as competências comunicacionais, tais como respeito, orientação não julgadora, empatia; a capacidade para lidar com o *stress*, o estabelecimento de relações interpessoais e a tolerância à ambiguidade. Yavas e Bodur's (1999) descrevem as aptidões pessoais requeridas que incluem a sensibilidade cultural, afinidade e simpatia, capacidade de adaptação a novas culturas, desafios e preparação mental para as diferenças culturais inerentes ao projeto. Frank e Nicholson (2002) concluem, a partir do estudo sobre os critérios de seleção dos expatriados, que as empresas valorizam sobretudo as competências técnicas, o desempenho anterior e a independência de gestão. Schneider e Barsoux (2003) salientam as qualidades interpessoais, as capacidades linguísticas, a motivação para viver no estrangeiro (curiosidade cultural), a tolerância à incerteza e ambiguidade, a flexibilidade, a paciência e o respeito, a empatia cultural, a personalidade forte e o sentido de humor.

Em síntese, não existe ainda um consenso sobre as competências e outras qualidades individuais subjacentes à seleção de expatriados. A diversidade de contextos culturais, as estratégias de internacionalização das empresas, a variedade de funções atribuídas aos expatriados e a multiplicidade de políticas de expatriação dificultam a tarefa de definição de competências (Deller, 1997). Todavia, existe um subconjunto de competência que reúne algum consenso. Por exemplo, McCall e Hollenbeck (2003) sublinham que certas qualidades são fundamentais, designadamente a mente aberta e flexível, aliada à capacidade de viver e de trabalhar em variados cenários com múltiplas pessoas de origens e culturas diferentes. O interesse e a sensibilidade cultural é igualmente um dos aspetos fundamentais, primando pelo respeito por outras culturas e pontos de vista, valorizando a empatia, as competências e atitudes sociais.

Se, por um lado, não existe um consenso sobre as competências necessárias, por outro a literatura é escassa na análise da relação entre o modelo de gestão internacional, o processo de expatriação e as competências exigidas aos candidatos. Bonache, Brewster e Sunturi, (2001) sublinham que muitos estudos falham na análise da relação entre expatriação e estratégias de internacionalização das empresas. Adler e Ghadar (1990) sugerem que os processos de expatriação, nomeadamente a seleção dos candidatos, os critérios utilizados na avaliação do seu desempenho e o impacto que a experiência internacional tem nas carreiras, devem ser coerentes

com o contexto em que as multinacionais operam e com a sua estratégia. Apesar destes contributos, a relação entre modelos de gestão internacional e as competências necessárias à expatriação permanece um tema aberto e merece uma atenção cuidada.

3. DADOS E METODOLOGIA

O estudo das competências dos candidatos a expatriar recorreu a uma amostra de empresas portuguesas internacionalizadas com subsidiárias. Foi utilizada uma amostra teórica e intencional (Bell, 2008) em que foram estudadas 3 empresas que se internacionalizaram. A amostra não é representativa da população, mas do assunto que se pretende estudar e inclui empresas de diferentes setores: alimentar, construção metálica e informática. O interlocutor privilegiado foi o gestor de recursos humanos que, através de uma entrevista semi-estruturada, forneceu informação sobre a estratégia de internacionalização, os países de acolhimento, o número de colaboradores expatriados e as missões a desenvolver. Relativamente aos critérios de seleção, o guião da entrevista foi acompanhado de uma lista de competências concebida a partir da literatura que foi submetida ao entrevistado. Adicionalmente, foram tratados dados secundários relativos aos trabalhadores expatriados, nomeadamente o perfil demográfico. A informação recolhida foi submetida a uma análise de conteúdo. Os dados quantitativos foram tratados com base numa análise descritiva.

No que respeita a classificação de competência, adotamos a proposta de Suleman (2012) que distingue capacidades cognitivas relacionadas com atividades mentais; capacidades estratégicas e organizacionais relevantes para a prossecução do negócio; capacidades relacionais e pessoais associadas aos comportamentos interpessoais e características individuais.

4. EVIDÊNCIA EMPÍRICA

4.1 Caracterização das empresas da amostra

A tabela 1 sistematiza a informação sobre as empresas, expatriados e suas características gerais. Para evitar quebra de confidencialidade, nomeamos as empresas de Empresa A, Empresa B e Empresa C.

Tabela 1- Caracterização da amostra

Empresas	Setor de atividade	Dimensão da empresa	Mercados internacionais	Nº de expatriados	Funções
A	Alimentar	6600	Polónia	10	Técnicas e de gestão
B	Construção metálica	3000	Roménia, Angola, Brasil, Moçambique, Tailândia, República Checa	129	Equipas de instalação, de gestão e diretores
C	Informática	1200	Reino Unido, EUA, Singapura	22	Equipas de engenharia de informática, de gestão e diretores

(Fonte: Entrevistas aos Diretores das empresas).

A empresa A pertence a um Grupo português do setor de Distribuição e da Indústria alimentar, com filiais em Portugal e na Polónia. É uma grande empresa que, em meados da década de 90, considerou a expansão além-fronteiras como uma das suas prioridades, sendo a Polónia o seu destino principal. Emprega cerca de 6.600 trabalhadores, dos quais apenas 10 são expatriados portugueses na Polónia e existem 2 expatriados polacos em Portugal. O tempo médio de expatriação varia entre 4 a 5 anos.

O Grupo tem um único conselho de administração, sediado em Portugal, e uma única direção executiva, constituídos por membros das duas filiais. As decisões sobre o posicionamento no mercado, os objetivos estratégicos e os padrões de performance são tomadas conjuntamente. As reuniões de quadros do Grupo, nomeadamente para a apresentação de resultados ou a definição dos planos estratégicos, integram responsáveis de Portugal e da Polónia.

As práticas de GRH das duas geografias são delineadas pelos responsáveis de RH, em consonância com os objetivos estratégicos globais do Grupo, sendo aprovadas pelo Conselho de Administração e pela Direção Executiva. A Direção de RH admite que, apesar de existirem estilos e métodos próprios em cada unidade, os princípios de gestão das duas geografias são os mesmos. A afetação dos RH responde às necessidades globais do negócio e obedece ao princípio do melhor enquadramento de competências para o desempenho da função, independentemente da origem e destino geográficos. O modelo de GRH implementado segue um padrão de gestão global, mas com respeito pelas particularidades locais. É flexível para atender às necessidades do país de destino, mas coerente com a coordenação global. Como afirma o interlocutor, “o Grupo destaca-se por ser capaz de *“pensar globalmente e agir localmente”*”.

No que concerne ao processo de expatriação, nomeadamente às práticas de seleção e preparação de expatriados, o Grupo opta exclusivamente pelo recrutamento interno de forma a proporcionar oportunidades de desenvolvimento profissional e de carreira. A expatriação é indicada como uma opção voluntária que decorre da vontade individual de ingressar numa carreira internacional. A empresa revela preferência por trabalhadores jovens e do sexo masculino, mas é indiferente ao estado civil. O Grupo privilegia as competências relacionais como a capacidade de informar e influenciar, mas também cognitivas, designadamente a capacidade de análise, de inovação e a criatividade. Os expatriados têm por objetivo assegurar funções técnicas, de gestão e direção nas subsidiárias. Para tal, o Grupo promove a formação técnica necessária à função, mas também disponibiliza formação sobre as características económicas e culturais do país de destino. O objetivo é formar e apoiar os quadros para que estes se ajustem à cultura do país de acolhimento. A expatriação vem reforçar a cultura da empresa mãe e a difusão de valores além-fronteiras. “*A Empresa defende ainda que a*

mobilidade geográfica contribui fortemente para a transferência das melhores práticas e acarreta a vantagem dessas práticas estarem alinhadas com a sua cultura organizacional” (Diretor de RH).

A empresa B é uma empresa multinacional com mais de 3 000 trabalhadores em todo o mundo e atua no setor da construção metálica. É uma empresa recente, fundada em 1999, cujo processo de internacionalização se iniciou no mesmo ano. Abrange uma diversidade de mercados internacionais, tendo começado com o mercado espanhol e posteriormente seguido para outros mercados, em diferentes continentes, como a Roménia, Angola, Moçambique, Brasil e Tailândia. Tem cerca de 129 expatriados distribuídos pelos vários países.

A sua estratégia baseia-se no controlo da atividade das subsidiárias a partir dos expatriados. O modelo pressupõe que o controlo e a gestão do negócio são mais eficientes se realizados por membros da organização-mãe. Deste modo, a expatriação de trabalhadores está associada ao controlo das operações no estrangeiro, à transferência de conhecimentos técnicos (*know-how*) e à transmissão da cultura organizacional e dos objetivos da empresa. O recrutamento é preferencialmente interno e considerado como vantajoso por vários motivos: é menos dispendioso e mais célere; pode representar um benefício/prémio para os candidatos selecionados; a informação sobre os candidatos é mais fidedigna e ampla; existe, por parte dos candidatos, um conhecimento prévio da cultura organizacional, a qual poderá ser mais facilmente transmitida na subsidiária. Todavia, a Empresa recorre ao recrutamento externo para obter candidatos com o perfil técnico adequado à função a desempenhar, quando estes não existem internamente. A Empresa prefere candidatos adultos, casados e do sexo masculino para ocuparem funções especializadas, mas também de gestão e de direção. Privilegia especialmente competências cognitivas, como a capacidade de análise de problemas e competências relacionais, nomeadamente a capacidade de comunicação.

A expatriação é encarada como uma situação transitória em que os expatriados têm como missão a identificação e desenvolvimento de talentos locais. Esta perspetiva sugere que a expatriação poderá estar associada ao desenvolvimento dos trabalhadores locais para que futuramente ocupem posições de gestão, sucedendo aos expatriados. Todavia, não podemos deixar de registar que as funções de gestão global e aquelas que implicam confiança, como a função financeira, são ocupadas por expatriados.

A Empresa forma os expatriados com o objetivo de estes adquirirem competências profissionais relevantes para a função que vão ocupar. O objetivo é transmitir conhecimentos e desenvolver a capacidade de inovação.

A empresa C foi fundada em 1998 e alcançou muito rapidamente (em 2 anos) a liderança do seu setor de atividade. Opera no setor da tecnologia da informação, fornecendo soluções de *software*, serviços e tecnologias para os sistemas de informação de empresas e

organizações de diversos sectores. É considerada uma das empresas mais reputadas em Portugal no setor. Tem cerca de 500 trabalhadores e 22 expatriados em 3 países (e continentes) diferentes, EUA, Reino Unido e Singapura.

Ao internacionalizar as suas atividades, a direção da empresa optou por expatriar funcionários para as funções chave a fim de que estes produzissem na filial as diretrizes existentes na sede da empresa. Os primeiros expatriados foram enviados para os EUA com função definitiva, ou seja, sem prazo determinado para o seu retorno. “*A empresa queria que na gestão estivessem pessoas da sede. É a nossa forma de acreditar no negócio*” (Responsável pela GRH).

A empresa seleciona preferencialmente jovens ou adultos, do sexo masculino e casados para ocuparem funções especializadas, de gestão e de direção. Inicialmente, privilegiava exclusivamente as competências técnicas, descurando completamente o perfil comportamental. Todavia, as experiências de insucesso obrigaram a rever os critérios de seleção e a incluir competências comportamentais que passaram a ser consideradas como obrigatórias para a todos os candidatos a expatriação. São disso exemplo, a abertura de espírito, a adaptabilidade, a iniciativa, a curiosidade, a generosidade, a liderança e a sociabilidade. Além da combinação de competências técnicas e comportamentais, a Empresa considera como relevantes para o sucesso da expatriação: a experiência profissional, as habilitações académicas, a avaliação de desempenho, a motivação individual e o suporte familiar.

A preparação dos expatriados é uma prática recente, iniciada em 2006. A formação incide sobre questões culturais e linguísticas, mas também sobre as competências específicas e sobre as técnicas inerentes à função a desempenhar. A Empresa disponibiliza um *kit* com as informações consideradas relevantes sobre o país de acolhimento, designadamente o modo de conduta, o enquadramento cultural e geográfico e os principais comportamentos sociais distintos dos portugueses.

4.2 Comparação das empresas da amostra

A Tabela 2 sistematiza alguns indicadores relativos às estratégias de internacionalização e às políticas de expatriação das empresas.

Tabela 2 - Indicadores da Estratégia de Internacionalização

Indicadores da estratégia	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Missão relacionada com a expatriação	Partilha de conhecimentos e experiências; Oportunidades de desenvolvimento; Assegurar funções de gestão e de direção. Missões: Desenvolvimento; Estratégicas.	Transmissão de conhecimentos técnicos, cultura organizacional, objetivos e inovação da empresa-mãe para as filiais; Controlar operações nas filiais; Desenvolvimento de talentos locais; Missões: Técnicas; Estratégicas e Funcionais.	Transmissão das diretrizes da empresa-mãe para funções chave. Missões estratégicas; Missões funcionais.
Processos de decisão/ Controlo	Tomada de decisão conjunta sobre os planos estratégicos, envolvendo quadros das duas geografias.	Definição de padrões de desempenho e controlo da atividade centralizados na casa mãe.	Definição de padrões de desempenho e controlo da atividade centralizados na casa mãe.
Fluxos de comunicação e de informação	Bidirecionais entre a casa-mãe e as subsidiárias.	Tendencialmente unidirecionais e intensos da casa-mãe para as subsidiárias.	Tendencialmente Unidirecionais e intensos da casa – mãe para as subsidiárias.
Tipo de recrutamento privilegiado	Interno.	Interno preferencial; Externo, quando necessário. No mercado local de trabalho do país de acolhimento	Recrutamento interno (infere-se pela valorização do desempenho).
Crítérios de seleção dos expatriados	Competências relacionais e cognitivas. Potencial para servir várias geografias. Avaliação do desempenho e motivação para uma carreira internacional.	Conhecimento interno da cultura. Competências relacionais e cognitivas; Candidatos que conhecem a cultura organizacional, avaliação de desempenho e evolução da carreira.	Experiência profissional; Habilitações académicas; Desempenho; Competências técnicas; Competências relacionais.
Preparação e formação dos expatriados	Formação específica para a função a desempenhar. Informação sobre o país de acolhimento.	Formação específica para a função a desempenhar.	Formação específica para a função a desempenhar. Formação sobre aspetos culturais e sociais.

(Fonte: Entrevistas aos Diretores das empresas).

A informação recolhida indicia que as empresas B e C adotaram uma perspetiva de atuação tendencialmente etnocêntrica. Estas empresas têm os processos de decisão e controlo centralizados na casa-mãe, os fluxos de comunicação e informação são essencialmente unidirecionais e com origem na casa-mãe e as missões atribuídas aos expatriados são predominantemente estratégicas e funcionais. Todavia, a empresa B parece encarar a expatriação como um processo transitório que visa identificar talentos locais para suceder aos expatriados. A empresa A, considerando os processos partilhados de decisão e controlo, os fluxos bidirecionais de comunicação e informação, as missões estratégicas e de

Seleção e Competências dos Expatriados e Estratégias de Internacionalização:
Um estudo exploratório de empresas portuguesas

desenvolvimento atribuídas aos expatriados parece enquadrar-se numa perspetiva de atuação geocêntrica.

As empresas da amostra diferem no tipo de funções que atribuem aos expatriados. Esta diferenciação poderá estar associada ao tipo de atividade desenvolvida pelas empresas. Certamente, as atividades de construção metálica e de tecnologias de informação exigem mais competências técnicas específicas que as atividades da distribuição alimentar.

A Tabela 3 sistematiza as competências exigidas aos candidatos à expatriação que surgem agregadas por tipos consoante a sua natureza.

Tabela 3: Competências exigidas aos candidatos à expatriação

Competências	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Cognitivas			
Adaptabilidade		X	X
Análise de problemas		X	
Capacidade de análise	X		
Curiosidade		X	X
Flexibilidade mental	X	X	
Inovação e criatividade	X		
Processar informação			X
Planear e organizar		X	X
Estratégicas e organizacionais			
Abertura de espírito	X	X	X
Capacidade estratégica	X		X
Orientação para os objetivos	X		X
Orientação para os resultados	X	X	X
Negociação	X	X	X
Responsabilidade	X		X
Tomada de decisões			X
Relacionais e pessoais			
Capacidade de informar	X		
Capacidade de influenciar	X		
Comunicação		X	
Estabilidade emocional	X		
Liderança	X	X	X
Multiculturalidade	X		
Paciência		X	
Resistência ao stress	X	X	X
Respeito pelos outros		X	X
Sensibilidade cultural		X	
Trabalho em equipa			X

(Fonte: Entrevistas aos Diretores das empresas).

Relativamente às competências transversais, aquelas que devem ser adquiridas por todos os expatriados, verificamos que a abertura de espírito, a orientação para os resultados e a liderança são consideradas como necessárias por todas as empresas. As outras competências são referidas por uma ou duas das empresas. As empresas A e B assemelham-se na indicação de comportamentos como resistência ao *stress*, enquanto a B e C tendem a aproximar-se mais, indicando a curiosidade e o respeito pelos outros. É de salientar que as competências comportamentais, como a multiculturalidade, a estabilidade emocional ou a flexibilidade são apenas relevantes na empresa A, enquanto a C reconhece a necessidade da capacidade de adaptação.

Importa referir que a diferenciação encontrada na valorização das competências culturais entre as empresas A e B e C poderá ser influenciada pelo sector de atividade¹. A empresa A, sendo uma empresa de distribuição alimentar, necessitará de valorizar mais a interação cultural, pois o seu negócio exige que compreenda a cultura local para melhor servir os clientes. As empresas B e C operam em setores mais técnicos, podendo, eventualmente, ser menos exigentes nas competências culturais requeridas aos expatriados.

4.3 Discussão dos resultados

Pretendíamos identificar o perfil de competências que as empresas privilegiam num candidato a expatriação e também averiguar em que medida as competências exigidas aos expatriados se relacionam com o modelo de gestão internacional adotado pela empresa. Um aspeto relevante dos resultados é a revelação que as empresas reais configuram modelos impuros e combinados de modelos teóricos (Pelmutter, 1969). A caracterização sumária das empresas sugere que a empresa A apresenta particularidades que a aproximam de um modelo geocêntrico, a empresa B manifesta propriedades do modelo etnocêntrico, mas igualmente do modelo policêntrico, enquanto a empresa C revela características do modelo etnocêntrico. As últimas privilegiam e preparam expatriados para ocupar funções-chave nas subsidiárias, enquanto a Empresa A recruta trabalhadores qualificados no local ou envia expatriados, privilegiando a competência onde quer que ela esteja disponível. A empresa B ilustra um caso de combinação de modelos: o controlo e a gestão são assegurados por expatriados, mas explora o mercado local para identificar e recrutar talentos. Neste sentido, a sua gestão internacional inclui propriedades do modelo policêntrico, pois a expatriação representa um meio de preparação de quadros locais, sugerindo que atribui funções-chave a trabalhadores do país de acolhimento.

¹ O estágio de internacionalização das empresas poderá influenciar também o tipo de competências exigidas aos expatriados, mas no caso concreto das empresas A,B e C, estas iniciaram o seu processo de internacionalização em datas aproximadas.

As questões que ficam então por responder são: em que medida o modelo prevalecente de gestão afeta o tipo de competências exigidas? Como são preparados os expatriados?

Como vimos, há quatro competências que poderemos designar de competências-chave para a expatriação, as quais incluem capacidades estratégicas como a negociação e orientação para os resultados, e capacidades relacionais e pessoais, designadamente abertura de espírito, liderança e resistência ao stress. Da proposta de competências fundamentais de McCall e Hollenbeck (2003), apenas o traço individual “mente aberta” é comum às empresas da amostra. As restantes aproximam-se das outras propostas, designadamente a resistência ao stress que é enfatizada por Hammer et al. (1988). É interessante sublinhar que a capacidade de lidar com culturas diferentes, a multiculturalidade, é indicada apenas pela empresa A. As empresas B e C propõem a capacidade de adaptação, o respeito pelos outros e a curiosidade, e a B indica também sensibilidade cultural.

Relativamente à relação entre competências e os modelos de gestão internacional das empresas, os resultados sugerem que existe uma certa diferenciação na valorização das capacidades e comportamentos culturais. Enquanto a empresa A, que classificámos de geocêntrica, reconhece a existência de múltiplas culturas e valoriza a interação com elas, as empresas com características etnocêntricas privilegiam a adaptação cultural, o respeito pelos outros e a curiosidade que, segundo Schneider e Barsoux (2003) poderá ser a motivação para a expatriação, mais do que a interação. Esta ideia parece estar subjacente à sensibilidade cultural que é sugerida pela empresa B.

Importa ainda reter que as empresas com características etnocêntricas reconhecem a importância das capacidades cognitivas como planear e organizar o trabalho que estão certamente associadas às funções de gestão e direção do expatriado nas subsidiárias. Adicionalmente, a empresa C é a única a indicar a capacidade de tomar decisões e o trabalho em equipa como sendo relevantes para um expatriado. É importante relembrar as dificuldades enfrentadas pela empresa C, descritas quando da sua caracterização, por descuidar as capacidades comportamentais na seleção dos candidatos à expatriação. Contudo, ainda que a sua proposta de perfil incluía competências relevantes, é a empresa que indica o menor número de capacidades relacionais e pessoais.

5. NOTAS CONCLUSIVAS

Esta pesquisa, de natureza exploratória, pretendeu averiguar a relação entre estratégias de gestão internacional e as competências exigidas aos candidatos à expatriação. Os resultados obtidos não são conclusivos nem generalizáveis, pois resultam de um conjunto de três estudos de caso de empresas portuguesas. Todavia, abrem espaço de reflexão e pistas de investigação que podem ser relevantes para os gestores de empresas e para os responsáveis pelas políticas de internacionalização e formação de expatriados.

Pudemos aferir que as empresas seguindo tendencialmente um modelos de gestão, podem associar propriedades de outros. Quer isto dizer que a evidência aponta para modelos mistos, como foi claramente o caso da empresa B que apresenta características do modelo etnocêntrico e do policêntrico.

A evidência mais relevante deste trabalho prende-se com a associação destes modelos ao perfil de competências exigido ao expatriado. Vimos que as competências comuns são escassas e o que diferencia particularmente as empresas são as competências culturais. Os resultados sugerem que existe uma diferenciação neste tipo de competências. Enquanto o modelo geocêntrico tende a privilegiar a multiculturalidade que pressupõe a valorização da interação entre culturas; a capacidade de adaptação, o respeito e a sensibilidade cultural são predominantes no modelo etnocêntrico. Este resultado merece ser aprofundado em pesquisas futuras, pois está em consonância com o sugerido por Caligiuri e Colakoglu, (2007) e indicia que uma das competências-chave para o processo de expatriação, a integração cultural, varia em nível de exigência com a estratégia internacional e a missão dos expatriados.

Em estudos futuros considera-se pertinente analisar a influência que o setor de atividade e a distância cultural entre o país de origem e o país de acolhimento poderão ter no tipo de estratégias de internacionalização adotadas pelas empresas e na exigência em competências culturais dos expatriados.

Apesar das limitações de um trabalho de natureza exploratória, os resultados obtidos proporcionam uma oportunidade de reflexão e debate sobre a internacionalização das empresas de uma economia pequena e aberta como a portuguesa.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADLER, N., e GHADAR, F (1990), *Strategic human resource management: A global perspective*. In R. Pieper (ed.), *Human Resource Management: An international Comparison*, Berlin: de Gruyter.
- BARTTLET, C. e GHOSHAL, S. (1989), *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Boston, Harvard Business School Press.
- BARTTLET, C. e GHOSHAL, S. (1992), *Transnational Management. Text, Cases and Readings in Cross Border Management*. Irwin.
- BELL, J. (2008), *Doing your research project: A guide for first-time researchers in education and social science*. 2ª ed. Buckingham: Open University Press.
- BONACHE, J., BREWSTER, J., e SUUTARI, V. (2001), “Expatriation a developing research agenda”. *Thunderbird International Business Review*, vol.43, pp. 3-20.
- BRISLIN, R. (1981), *Cross-cultural encounters: Face to face interaction*. New York: Pergamon Press.
- CALIGIURI, P. e STROH, L. (1995), “Multinational corporation management strategies and international human resources practices: bringing HR to the bottom line”. *International Journal of Human Resource Management*, vol.6, pp. 494-507.
- CALIGIURI, P., e COALKOGLU, S. (2007), “A strategic contingency approach to expatriate assignment management”. *Human Resource Management Journal*, vol. 17, pp. 4, 2007.
- DELLER, J. (1997), *Expatriate selection: Possibilities and limitation of using personality scales*. In D. M. Saunders & Z Aycan (Eds), *New approaches to employee management: Theory and Research*, vol.4, pp. 93-116. Greenwich, CT:Jai Press.
- FRANK, J. e NICHOLSON, N. (2002), “Who shall we send? Cultural and other influences on rating of selections criteria for expatriate assignments”. *International Journal of Cross Cultural Management*, vol 2, (1) pp. 21-36.

HAMMER, M. et al (1988), “Can you go home again? An analysis of the repatriation of corporate managers and spouses”. *Management International Review*, vol.38(1), pp. 67-86.

HARZING, A. (2000). “An empirical test and extension of the Bartlett and Ghoshal topology of multinational companies”. *Journal of International Business Studies*, vol, 31, no, 1.

McCALL, M. e HOLLENBECK, J. (2003), *It's a different world out there: planning for expatriate success through selection, pre-departure training and on site socialization*. *Human Resource Planning*, 19 (2), pp 32-49.

PERLMUTTER, H. (1969), “The tortuous evolution of the multinational corporation”. *Columbia Journal of World Business*, vol.4 (1), pp. 9-18.

SCHNEIDER, S. e BARSOUX, J. (2003), *Managing across Cultures*. London: Prentice Hall.

SULEMAN, F. (2012) “The impact of skills and performance on earnings: the evidence from retail bankers”. *International Journal Human Resource Management*, vol. 23 (11), pp. 2205-2220.

TUNG, R. (1981), “Selecting and training of person for overseas assignment”. *Columbia Journal of World Business*, vol.16 (2) pp. 68-78.

YAVAS, U. e BODUR'S, M. (1999), *Correlates of adjustment: a study of expatriate managers in an emerging country*, *Management Decision*, 37, III (3) pp. 267-282.