



Università degli Studi di Cagliari

DOTTORATO DI RICERCA
ECONOMIA E GESTIONE AZIENDALE
XXVI CICLO

**LE STRATEGIE DI GESTIONE DEL PERSONALE NEL CASO “DELL’ESPATRIO”
DEI DIRIGENTI**

Settore scientifico disciplinare di afferenza
SECS/P08

Presentata da: Bianca Francine Pollnow Galvão Ramos

Coordinatore Dottorato: Andrea Melis

Tutor/Relatore: Ernestina Giudici

Esame finale Anno Accademico 2012 – 2013



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI CAGLIARI
DOTTORATO DI RICERCA IN ECONOMIA E GESTIONE AZIENDALE
XXVI CICLO

LE STRATEGIE DI GESTIONE DEL PERSONALE NEL CASO “DELL’ESPATRIO”
DEI DIRIGENTI.

Settore scientifico disciplinare di afferenza

SECS/P08

Presentata da: Bianca Francine Pollnow Galvão Ramos

Coordinatore Dottorato: Andrea Melis

Tutor Italiana: Ernestina Giudici

“Piedi, perché li voglio.... Se ho le ali per volare?”
Frida Kahlo

A mio marito, Paulo Cesar Ramos, che con molta pazienza
ha compreso il motivo della mia assenza.

Ai miei genitori, Fernando e Ilca, che mi hanno concesso il diritto di vivere.

RINGRAZIAMENTI

Condurre le ricerche per stilare una tesi di dottorato va oltre lo studio della letteratura e la raccolta dei dati sul campo, significa condividere con innumerevoli persone, tutti i dolori, le difficoltà, le paure, le gioie e i successi. A tutti coloro che mi sono stati vicini in questi anni e in tutti quei momenti vanno i miei ringraziamenti.

Innanzitutto voglio fare i miei più sinceri ringraziamenti, alle mie tutor, l'italiana Prof.ssa Ernestina Giudici, dell'Università degli Studi di Cagliari e la brasiliana, Prof.ssa Dra. Suzana da Rosa Tolfo, dell'Universidade Federal de Santa Catarina, che con sapienza, pazienza e capacità, mi hanno guidato in questo cammino.

Ringrazio anche i dirigenti delle società collaboratrici: Embraco S/A, Odebrecht S/A, e Bosch S/A, per la disponibilità e l'interesse che hanno dimostrato nell'essere parte di questa ricerca. In particolare, gli espatriati intervistati da me, protagonisti di questa ricerca, mi hanno consentito di invadere la loro vita professionale e personale per arricchire il mio lavoro con le loro testimonianze, non solo per gli studi scientifici relativi alla tematica, ma in particolare, mi hanno fatto capire come si può vivere senza confini!

Ai dipendenti dell'Università degli Studi di Cagliari e ai miei colleghi/amici italiani del dottorato di ricerca, che mi hanno accolto con grande affetto, e in questi tre anni di convivenza, mi hanno permesso uno scambio di innumerevoli esperienze sia sociali che culturali. Ai miei colleghi/amici e connazionali dell' Universidade Federal de Santa Catarina, che sono stati per me, motivo di grande orgoglio e mi hanno permesso di realizzare un sogno, condurre uno studio di sei mesi in un'Università federale brasiliana.

A mio marito, Paulo Cesar Ramos, per l'amore, la compagnia e la comprensione anche nelle mie assenze.

Alla mia famiglia, che mi ha sempre motivato ad andare avanti e non mollare mai.

Alle tante persone, che mi hanno aiutata in un modo o nell'altro, i miei sinceri ringraziamenti.

Nelle ore interminabili, nei fine settimana solitari, nei momenti in cui, mi sono trattenuta, nell'elaborazione della mia tesi, e spesso pensavo che il lavoro era troppo pesante e impegnativo, ebbene sì, qualche volta ho pensato di non farcela! Proprio in questi momento una voce con grande forza mi incoraggiava a lavorare e a non arrendermi. Ringrazio questa forza maggiore, chiamato DIO, che mi ha offerto salute per rinvigorire il corpo e la mente, nonché la saggezza per non smettere di volare, rendendo possibile tutto questo!

ABSTRACT

The objective of this study is to investigate the problems faced by “expatriates”. More precisely, the aim is to understand these problems from the point of view of expatriate Brazilians, as well as from that of expatriates living in Brazil. In order to achieve the aforementioned objectives, a preliminary analysis of the literature was conducted to understand if, and how, the problem is suitable for academic study. Moreover, empirical analysis was collected in order to provide a complete perception of the phenomenon, resulting in the creation of multiple case studies and semi structured interviews. Through analysis of the firms Embraco, Bosch and Odebrecht, and interviews with “expatriate” executives, their cultural and social difficulties are addressed, as well as issues related to the adaptation to the new reality is the manager, both in the case of family members being transferred with his family. Another local point of this study is the analysis of company policies with regard to the return of the manager after a period of working abroad. The survey results revealed the numerous advantages and disadvantages of expatriation, all of which were almost always due to the attention that Human Resources teams usually reserves to this problem. In addition to very positive experiences, this study also recorded experiences that were so bad that the manager was left to resign upon his return.

L'obiettivo di questo lavoro è quello di studiare le problematiche che gli “espatriati” devono affrontare. Più esattamente l'obiettivo è comprendere come vivono tale esperienza i brasiliani che si spostano verso un altro Paese e come la vivono i dirigenti di altri Paesi che si recano in Brasile. Al fine di perseguire il citato obiettivo è stata svolta preliminarmente un'analisi della letteratura per comprendere se, e in quale modo, il problema è oggetto di studio accademico. Peraltro, per una compiuta percezione del fenomeno si è svolta anche un'analisi empirica, che avvalendosi della metodologia dei casi di studio multipli si è concretizzata nella realizzazione di interviste semi strutturate. Attraverso l'analisi delle imprese Embraco, Bosch e Odebrecht e le interviste a dirigenti “espatriati” si sono evidenziate le principali problematiche connesse con gli aspetti culturali e sociali che l'espatriato deve affrontare, così come le problematiche relative all'adattamento, alla nuova realtà sia del dirigente, sia dei familiari nel caso si trasferisca con la famiglia. L'altro aspetto di rilievo analizzato, ha riguardato le politiche delle imprese al rientro del dirigente dopo un periodo lavorativo all'estero. I risultati dell'indagine hanno evidenziato numerose luci ed ombre del problema dell'espatrio, quasi sempre strettamente legate all'attenzione della Direzione delle Risorse Umane. Rispetto a questa problematica, accanto ad esperienze molto positive sono state riscontrate esperienze che hanno portato il dirigente a licenziarsi dopo il suo rientro.

Parole chiave: Espatriato, Internazionalizzazione, Adattamento, Aspettative, Politiche dell'espatrio.

SOMMARIO

RINGRAZIAMENTI.....	5
ABSTRACT.....	7
1. INTRODUZIONE.....	10
2. OBIETTIVI DELLA RICERCA.....	12
3. LA LETTERATURA DI RIFERIMENTO.....	14
3.1 L'internazionalizzazione delle organizzazioni.....	15
3.1.1 Le principali teorie. I motivi per l'internazionalizzazione.....	16
3.2 Internazionalizzazione delle organizzazioni brasiliane ed europee.....	18
3.3 Il fenomeno dell'espatrio.....	22
3.4 Le motivazione alla base dell'espatrio.....	25
3.5 Lo <i>shock</i> culturale.....	27
4 LA GESTIONE INTERNAZIONALE DEL PERSONALE.....	29
4.1 La carriera internazionale e le sue sfide.....	30
4.2 Le politiche per l'espatrio.....	31
4.3 Il contratto psicologico.....	36
4.4 La compensazione i benefici e gli aspetti fiscali.....	38
4.5 Il Processo d'adattamento degli espatriati.....	42
4.6 Il rimpatrio dei dirigenti.....	44
5 METODOLOGIA UTILIZZATA.....	46
6 CASI DI STUDIO.....	48
6.1 EMBRACO S/A.....	48
6.1.1 Presentazione dell'impresa.....	48
6.1.2 Strategie, politiche del personale, benefici e retribuzione.....	50
6.2 BOSCH S/A.....	51
6.2.1 Presentazione dell'impresa.....	51

6.2.2 Strategie, politiche del personale, benefici e retribuzione.....	53
6.3 ODEBRECHT S/A.....	56
6.3.1 Presentazione dell'impresa.....	56
6.3.2 Strategie, politiche del personale, benefici e retribuzione.....	57
7 DISCUSSIONE DEI RISULTATI.....	59
8 CONSIDERAZIONI FINALI	75
9 BIBLIOGRAFIA.....	77
10 TABELLE DI SINTESI.....	82
11 GRAFICI.....	83
12 ACRONOMI.....	84

1. INTRODUZIONE

L'espansione del mercato internazionale ha avuto inizio negli anni '20, con l'espansione economica delle imprese americane del dopoguerra nei Paesi stranieri, che possedevano numerosi vantaggi competitivi tra i quali: la tecnologia, l'accesso al capitale e la differenziazione dei prodotti, seguita dalla rinascita economica dell'Europa e del Giappone (Hymer, 1978). Vi sono stati tre grandi step di internazionalizzazione, dopo la seconda guerra mondiale, il primo è stato dominato dagli Stati Uniti e dall'Europa fino agli anni '70, la seconda guidata dall'Asia con il Giappone e le "Tigri Asiatiche" fino agli anni '80, la terza attualmente rappresentata dal BRIC – Brasile, Russia, India e Cina e da altri Paesi emergenti (Fleury&Fleury, 2007).

La globalizzazione ha creato una nuova piattaforma per le imprese determinando la possibilità di abbattere i confini e conquistare nuovi mercati, puntando alla crescita economica e a soddisfare le esigenze di sempre nuovi bisogni e, di conseguenza, espandendo la sua attività (Hartung, 2002). Negli anni '80 si è verificata l'apertura del commercio internazionale al Brasile (Fleury&Fleury, 2007), con una bassa presenza di imprese brasiliane nel contesto internazionale, con un forte focus sul mercato domestico in operazioni di esportazione.

Il dibattito sulla internazionalizzazione in Brasile, ha preso forza in questi ultimi anni. Nel decennio degli anni '90, con l'apertura del mercato, alcune imprese hanno avviato il processo di internazionalizzazione, favorendo l'ubicazione di società controllate nel contesto internazionale. Anche se viene denominato "*late movers*", in quanto evidenzia una "velocità" più bassa rispetto agli altri Paesi dello stesso gruppo, il Brasile punta al mercato internazionale.

Secondo Fleury & Fleury (2007), il Brasile é chiamato, *late mover*, o concorrente in ritardo, perché nel 2005, solo trenta organizzazioni brasiliane possedevano filiali all'estero. Ciò si verifica per diversi motivi, tra i quali: assumere rischi nelle operazioni

in terre sconosciute e culturalmente diverse, inesperienza nelle operazioni di coordinamento, gestione dei conflitti in diversi Paesi e la mancanza di conoscenza dei clienti e dei canali di distribuzione. A causa del suo isolamento geografico, promuove il contatto solo con i paesi del Mercosud: anche la difficoltà con la lingua costituisce un fattore significativo.

Tra l'altro, ricerche eseguite con riferimento alle multinazionali brasiliane, presentano alcune ragioni per l'espansione internazionale (SOBEET/ValorEconomico, 2008), tra le quali si possono indicare: il desiderio di crescita, l'espansione economica, la globalizzazione dell'attività del settore, il monitoraggio e la creazione di nuovi clienti nei mercati internazionali e la saturazione del mercato nazionale.

Tenuto conto di questa mobilità in un mondo senza confini, emerge la Gestione del Personale Globalizzata, o anche chiamata, Gestione Internazionale del Personale, cioè dipendenti che lavorano in modo efficace in qualsiasi parte del mondo, in grado di creare sinergie e di guidare il cambiamento culturale. Gli "Espatriati", come vengono denominati i dipendenti inviati a svolgere compiti in ambito internazionale (Snell, 2009), sono uno dei *focus* della Gestione Internazionale del Personale, la cui sfida è quella di formare "*cittadini professionali del mondo*", non solo guadagnando spazio a livello internazionale, ma cambiando anche la cultura all'interno della società.

Questa nuova "dimensione" della gestione del personale costituisce il problema di interesse di questo studio. In particolare, si opera al fine di conoscere più a fondo le strategie di gestione dei soggetti umani nel processo di internazionalizzazione, le aspettative e l'adattamento degli espatriati. La ricerca dopo la presentazione della letteratura di base per l'argomento trattato, assume come metodo di analisi lo studio di tre casi: EMBRACO S/A, BOSCH S/A e ODEBRECHT S/A, tutti relativi a imprese con filiali produttive all'estero.

Il risultato atteso è che questo studio possa stimolare e ampliare le discussioni sulla internazionalizzazione, diffondendo la conoscenza del problema dell'espatrio,

per creare maggiore e migliore attenzione da parte delle imprese che hanno interesse ad entrare nel mercato internazionale. Le domande di ricerca sono le seguenti:

- Quali sono state le sfide, difficoltà e benefici della gestione del personale nel processo di internazionalizzazione dei loro talenti?
- Come si sviluppa il processo di adattamento e come vengono affrontate le sfide del nuovo ruolo professionale?
- Quali sono le aspettative dell'espatriato, al termine della sua missione internazionale, e al rientro al suo Paese di origine?

2 OBIETTIVI DELLA RICERCA

Obiettivo generale

L'internazionalizzazione delle imprese, cerca legami più stretti con nuovi mercati, iniziando dalla prima fase, con le attività di esportazione e la successiva installazione di unità di operazioni all'estero. Si tratta di un processo per creare apprendimento nelle organizzazioni, e che ha rilevanti ripercussioni anche sull'area di Gestione del Personale. Una società che opera in un contesto globale deve adottare strategie differenziate per rispondere alle esigenze delle sue controllate e/o anche cercare nuove tecnologie e processi nei Paesi "stranieri". Emerge così la figura dell'espatriato, aspetto basilare di riferimento per la presente ricerca.

Questa ricerca, di carattere esplorativo-descrittivo, ha come obiettivo l'approfondimento della conoscenza, con riferimento alle politiche di gestione internazionale dei soggetti umani, soprattutto in relazione agli espatriati, nonché il processo di adattamento, le sfide relative al nuovo ruolo e le problematiche connesse con le aspettative di rimpatrio.

Al fine di conseguire l'obiettivo proposto da questo studio, si è cercato di rispondere alle domande di ricerca, attraverso un'indagine empirica con i dirigenti e gli espatriati di tre imprese multinazionali, nei segmenti del settore meccanico e costruzione edile, con processi di espatrio frequenti.

Obiettivi Specifici.

Per conseguire gli obiettivi generali risulta necessario porsi mete intermedie, cioè, obiettivi specifici, e più specificamente:

- Analizzare le organizzazioni internazionalizzate e rappresentative nel mercato internazionale;
- Identificare le strategie, le politiche, le pratiche relative alle risorse umane, nonché i benefici, gli aspetti fiscali, la gestione internazionale dei dirigenti espatriati;
- Analizzare le relazioni tra le pratiche adottate e la soddisfazione dell'espatriato;
- Esplorare il processo di adattamento dell'espatriato;
- Informarsi sulle aspettative degli espatriati al loro rientro.

3. LA LETTERATURA DI RIFERIMENTO

Questo capitolo si propone, di presentare la letteratura inerente i temi sviluppati in questo studio. Il capitolo é diviso in tre principali filoni: l'internazionalizzazione delle imprese - concetti e teorie, processo d'espatrio e gestione del personale internazionale. Per completare il quadro teorico, sarà dato rilievo anche alla discussione sul contratto psicologico e sullo shock culturale.

Il primo filone introduce i concetti e le teorie che riguardano l'internazionalizzazione, l'attrattiva, i motivi e le modalità di ingresso delle organizzazioni, europee e brasiliane, in nuovi contesti internazionali.

Il secondo filone, sottolinea l'internazionalizzazione delle società brasiliane, il grande interesse economico del ventunesimo secolo, le sue difficoltà e le modalità di entrata in nuovi mercati internazionali, oltre che riferire l'internazionalizzazione delle imprese europee, la cui esperienza si é sviluppata a far data dalla seconda guerra mondiale, con la ristrutturazione economica europea.

Il terzo filone, riguarda l'esigenza di affrontare più direttamente gli aspetti connessi con la tesi, approfondendo i temi delle strategie di gestione del personale, l'adattamento internazionale degli espatriati, la routine, i vantaggi e la remunerazione, gli aspetti fiscali, le maggiori difformità, l'interazione con il popolo locale, e le aspettative degli espatriati nello sviluppo della missione internazionale.

3.1 L'internazionalizzazione delle organizzazioni.

L'origine dell'internazionalizzazione delle organizzazioni, ha avuto luogo nel decennio degli anni '20, in un mondo post-bellico nel quale le società statunitensi possedevano un elevato vantaggio competitivo nel mercato. Anche se il fenomeno è stato accresciuto dalla ristrutturazione dell'economia europea, è sempre stata una pratica comune installare filiali in altri Paesi (Fleury, 2007). Queste prime nazioni che hanno espanso il proprio *business* in un contesto internazionale, vengono denominate "*first mover*" (Bartlett e Ghoshal, 2000).

La considerazione dei processi evolutivi di esportazione facilita e crea le basi di conoscenza della cultura e del *modus operandi* nel mercato delle esportazioni, seguita dal ruolo della competitività tecnologica, dalla capacità di aggiungere nuovi partner e dalla presenza nel contesto internazionale.

Le imprese brasiliane sono entrate nel contesto internazionale recentemente, acquisendo società già esistenti, formando joint venture o installando filiali di produzione all'estero; per questo motivo il Brasile è considerato "*late mover*" (Fleury&Fleury, 2006). In un mondo competitivo, le imprese cercano la multinazionalità, attraverso l'internazionalizzazione delle loro attività, il loro collegamento ai diversi "mondi", importando ed esportando culture, nuove tecnologie e conoscenze, e generando nuove entrate finanziarie, che vanno oltre le attività di esportazione. Il processo di internazionalizzazione è stato un argomento di grande rilevanza, sia per gli studiosi, come per le organizzazioni, che cercano di capire questi movimenti.

Di seguito vengono considerate le principali teorie dell'internazionalizzazione delle imprese, le motivazioni per l'espansione del proprio business a livello internazionale e le modalità di entrata.

3.1.1 Le principali teorie. I motivi per l'internazionalizzazione

I presupposti teorici, per quanto riguarda i motivi per l'internazionalizzazione delle imprese, possono essere discussi in due grandi ambiti: economico e organizzativo.

L'approccio economico, si fonda sulle decisioni assunte sulla base della disponibilità di informazioni. Mentre il punto di vista organizzativo, si concentra sull'importanza degli aspetti di apprendimento e di scambi culturali in nuovi mercati (Hemais&Hilal, 2004).

Paradigma OLI

Tra le teorie che spiegano l'internazionalizzazione delle imprese, si distingue nel quadro delle teorie economiche, soprattutto il paradigma OLI o anche chiamato Paradigma Eclettico della Produzione Internazionale (Dunning, 1988). Il paradigma OLI, sostiene che le organizzazioni devono sfruttare l'Ownership (O - ownership), cioè, le caratteristiche competitive del mercato internazionale, evidenziando la conoscenza e la tecnologia; devono anche avere vantaggi di posizione (L - Location), cioè, ambito nel quale le organizzazioni possono stabilirsi. Vantaggiosamente valutando questi due fattori la società decide se agire verso l'Internalizzazione (I - internalization), se effettuare la produzione in quel Paese o se considerare l'alternativa di effettuare operazioni di esportazione dei loro prodotti.

Scuola Nordica

Nella Teoria Comportamentale, l'Università di Uppsala, in Svezia, o anche indicata come Scuola Nordica, è stata influenzata dagli studi di Penrose, Cyert nel 1959, seguiti da March e Aharoni, si afferma che le imprese cercano di installarsi in altri paesi "la distanza psicologica" cioè in ambienti più vicini alla propria realtà, nei quali la

cultura e l'ambiente sono simili, e rispetto ai quali il processo di internazionalizzazione avviene gradualmente. All'aumentare della conoscenza di questi Paesi crescono fortemente gli investimenti locali da parte della società, soprattutto se sono già esistenti operazioni di esportazione. Il processo di internazionalizzazione e di crescita graduale si sviluppa sotto forma di: uffici commerciali, investimenti diretti, acquisizione di unità esistenti, joint venture e di conseguenza l'installazione di filiali di produzione.

“Il rapporto si sviluppa inizialmente con le pratiche di esportazione. Quanto più rilevante è la differenza tra il paese d'origine ed il paese della sede controllata, tanto più rilevante sarà il livello di incertezza nel processo d'internazionalizzazione”.(HEMAIS&HILAL, 2004, p. 22).

La teoria relativa alla scuola comportamentale di Uppsala, che definisce la tendenza di espansione internazionale, da parte delle organizzazioni, nelle “distanze psicologiche” minori, nelle quali la cultura e l'ambiente sono simili, non si applica alle imprese oggetto di questo studio, in quanto si tratta di entità che hanno filiali in vari continenti, con culture estremamente avverse alla sua origine.

Nonostante siano state numerose le critiche alla Scuola Nordica, perché i passaggi indicati non sono necessariamente sviluppati nell'ordine indicato nella vita delle organizzazioni, presenta alcuni punti da considerare con attenzione: in primo luogo, l'indicato processo di apprendimento e di evoluzione nel graduale processo di internazionalizzazione. Un altro punto che merita attenzione riguarda l'individuazione degli aspetti culturali come elementi critici e fattori di incertezze nel processo di internazionalizzazione.

Autori come Nonaka e Takeuchi (1997), hanno evidenziato il valore dell'apprendimento continuo; l'impostazione della scienza e coscienza, cioè, i valori della persona. All'interno dell'organizzazione la generazione di conoscenza si verifica a spirale iniziando dai manager e dai soggetti umani, successivamente nei gruppi per far propagare all'interno una trasformazione dinamica tra conoscenza tacita ed esplicita. La conoscenza tacita, estremamente personale, difficile da formalizzare. La conoscenza

esplicita formale e sistematica, facilmente comunicabile e trasmissibile a terzi, capace di favorire la frequente comunicazione e il dialogo che aiuterebbe nella trasmissione della conoscenza tacita, stimolando l'apprendimento e permettendo all'organizzazione di sviluppare nuove abilità e strategie.

"L'organizzazione situata in un ambiente istituzionale definisce la propria strategia e le competenze necessarie per la loro attuazione in un processo di apprendimento permanente. Non c'è alcun ordine di precedenza in questo processo, ma un circolo virtuoso, in cui uno alimenta l'altro attraverso il processo di apprendimento"(Fleury, 2002, p. 58).

Gli autori citati, sostengono che l'apprendimento e le competenze sono fattori interrelati, in cui l'apprendimento è il modo per sviluppare le competenze. Così l'impresa passa attraverso un processo evolutivo per l'acquisizione di conoscenze e competenze, per garantire il successo imprenditoriale.

3.2 Internazionalizzazione delle organizzazioni brasiliane ed europee

Nel 1990, il governo brasiliano, influenzato dai movimenti della globalizzazione mondiale, "ha aperto i confini", sono state ridotte le tariffe doganali, in un processo che è durato quattro anni, poi, a partire dal 1995, il trattato del Mercosud, inizialmente formato da Brasile, Argentina, Paraguay e Uruguay, ha stabilito l'esenzione dalle tariffe esterne e la creazione di un'area di libero scambio, tra questi Paesi.

Come letteratura ha sottolineato, attraverso il paradigma OLI (Dunning, 1998) il fattore "posizione geografica" è stato uno dei principali ostacoli per il Brasile, in funzione della distanza di quest'ultimo dal continente europeo, asiatico e nordamericano. Altri aspetti sono rappresentati dalle difficoltà di produzione, a causa della rapida crescita di alcuni paesi (in particolare asiatici), con il Giappone e anche in relazione agli attuali successi cinesi, Paese nel quale le strategie sono orientate alla

massima produzione legata a bassi salari, nel quale la concorrenza, soprattutto con riferimento al costo non è uniforme.

Il processo decisionale di internazionalizzazione delle società brasiliane è direttamente collegato alle strategie dell'organizzazione per mantenersi nel mercato, espandere la propria penetrazione nei mercati di interesse, importazione ed esportazione di conoscenza e tecnologia. Il processo d'internazionalizzazione richiede un impegno continuo e crescente da parte delle organizzazioni, che operano anche in altri Paesi. (Fundacao Dom Cabral, 1996).

Sottolineano Rocha, Silva e Carneiro (2007), l'internazionalizzazione nelle organizzazioni brasiliane è in ritardo, non solo rispetto alle imprese provenienti da nazioni sviluppate, ma anche nei rapporti con gli altri paesi emergenti, tra cui l'America Latina. Una delle ragioni del suo ingresso tardivo nel contesto internazionale, può essere connesso alla sua estensione demografica, e in particolare, al fatto che la maggior parte della produzione è assorbita dal mercato interno. Il potenziamento nei processi di internazionalizzazione delle società brasiliane, si è rinforzato dagli anni '90, a causa di processi crescenti di esportazione, introduzione e perfezionamento della conoscenza, insieme con i processi di alleanze, attraverso joint venture. L'installazione di uffici vendite, ha creato il "*know how*" per il posizionamento nello scenario internazionale.

Con un processo di esportazione globale, sulla base di politiche governative che hanno promosso questa pratica, le imprese brasiliane hanno iniziato ad osservare il mercato estero, con un business redditizio e una opportunità per sviluppare le loro pratiche (Fundacao Dom Cabral, 1996). Da semplici esportazione di produzione eccedenti, le società brasiliane iniziano a installare filiali di produzione all'estero, creando così una maggiore competitività in relazione ai costi, vicinanza al cliente, arricchimento culturale, scambio di tecnologia e visibilità internazionale.

Un fattore di grande contributo per l'internazionalizzazione delle organizzazioni brasiliane, è stata nel 1995 la creazione del Mercosud. Sulla base di tale accordo, un

gran numero di società brasiliane, iniziano a produrre e creare società controllate in America Latina, al fine di migliorare le loro relazioni e la commercializzazione.

Secondo Fundacao Dom Cabral (1996), l'espansione si è verificata in modo significativo in Argentina, attraverso acquisizioni parziali di capitale: é il caso di imprese come: Renner, Inepar, Maxion, CVRD e Usiminas. Si è anche verificata la creazione di filiali di produzione, come è il caso delle imprese: Sadia, Finds, Amil, Weg e Newtchnus. Anche in questo caso, riferendosi al paradigma OLI (Dunning, 1998), per quanto riguarda l'internazionalizzazione come posizione geografica, si può rilevare che esso può essere considerato valido, visto che il Brasile confina con l'Argentina. L'internazionalizzazione diventa un processo di apprendimento ampio, spesso attraverso la prova "tentativo ed errore", migliorando così le capacità e sviluppo delle imprese, con l'obiettivo di assicurare la continuità nelle relazioni internazionali (Fundacao Dom Cabral, 1996).

La tabella mostra l'evoluzione strategica, delle società brasiliane, nel contesto internazionale.

Tabella 1 – L'evoluzione delle società brasiliane nel contesto internazionale

Decenni precedenti	Transizione La metà degli anni'80	Situazione Attuale. Dagli anni'90
<ul style="list-style-type: none"> • Le esportazioni derivate delle eccedenze. • Struttura interna debole per gestire le esportazioni. • Esportazione diretta o tramite agenti di commercio estero senza preoccupazioni per il post vendita. 	<ul style="list-style-type: none"> • Esportazioni come vantaggio competitivo. • Forte preoccupazione per la qualità del prodotto • Creazione di settori per controllare il mercato estero. • Avvio delle implementazioni di filiali e acquisizioni di parte di altri imprese, formando alleanze. 	<ul style="list-style-type: none"> • Espansione come strategia di crescita internazionale. • Adattamento di prodotti speciali in funzione di ogni mercato. • Creazione di settori collegate alle imprese internazionali. GIP, Marketing e post vendita.

Fonte: Internazionalizzazione delle imprese. (Fundacao Dom Cabral 1996, pp. 55).

Come si può osservare nella tabella sopra riportata della Fundação Dom Cabral (1996), l'evoluzione delle strategie di business negli ultimi decenni, sono state interessate, principalmente dalla creazione di servizi post vendita e dall'intensificazione delle relazioni con i clienti: ad entrambi i fatti in precedenza non era stata data la dovuta importanza.

L'attenzione delle imprese è stata diretta anche alla capacità di adattamento dei loro prodotti al mercato internazionale, secondo il bisogno e la cultura di ogni mercato. Un altro punto chiave è stata la creazione di una intera struttura organizzativa della controllata all'estero. Da questo nuovo orientamento nasce la figura dell'espatriato, ovvero il dipendente designato a missioni internazionali, per diffondere la cultura della società, le tecnologie, le competenze, importando ed esportando conoscenza. I prossimi capitoli affrontano specificamente questa problematica.

In relazione alle società europee, le pratiche di internazionalizzazione, sono attuate da molto tempo. Dopo la seconda guerra mondiale, negli Stati Uniti, ha dominato praticamente il commercio internazionale, ma con la ristrutturazione dell'economia europea, le imprese europee hanno progressivamente conquistato il mercato internazionale (Hymer, 1978). A causa del fatto che il Brasile, in ragione della protezione tariffaria e di un programma di sostituzione, che ha vietato le importazioni, molte imprese straniere, hanno realizzato accordi di collaborazione, joint venture, e nella maggior parte dei casi, l'installazione di filiali in terre brasiliane, soprattutto multinazionali europee.

"Secondo ricerche italiane, le imprese europee hanno grande capacità di acquisire la proprietà delle tecnologie esistenti e adattare per usi specifici producendo prodotti di alta qualità. Inoltre, hanno grande capacità di collaborazione formale o informale con altre imprese in strutture organizzative decentrate e tra loro collegate. Inoltre, sono costantemente aggiornate nelle problematiche sul mercato di riferimento". (Fundacao Dom Cabral, 2006, p. 64)

3.3 Il fenomeno dell'espatrio

L'internazionalizzazione delle imprese, ha come conseguenza che i suoi dipendenti agiscono globalmente. Nella fase di pre-internazionalizzazione, nella quale le attività di esportazione, costituiscono attività di tutti i giorni, i dirigenti stabiliscono contatti a livello globale, sia con i mezzi di telecomunicazione, sia con viaggi d'affari seppure di breve durata (per accompagnare il cliente). Man mano che le imprese prosperano, e si formalizza l'internazionalizzazione, la figura dell'espatriato costituisce l'anello di congiunzione tra la controllata e la sede centrale. Per Caligiuri (2000), i dipendenti che vengono inviati in un altro paese, per vivere e sviluppare le loro attività, sono denominati "espatriati".

La globalizzazione, richiede specializzazione nel mondo del lavoro, per questo motivo il movimento dei lavoratori dalla loro impresa di origine verso le imprese controllate, è diventata una pratica in costante sviluppo da parte delle imprese. Secondo Caligiuri (2000), per mantenere la competitività nel contesto internazionale, la maggior parte delle imprese richiedono la *leadership* e l'esperienza di alcuni dei suoi dipendenti nelle controllate, tra le quali è utilizzata la pratica di espatrio dei dipendenti nella loro controllata all'estero. Questi processi di strategie di espatrio, avvengono quando il dipendente assume una nuova attività da parte della società in un paese straniero.

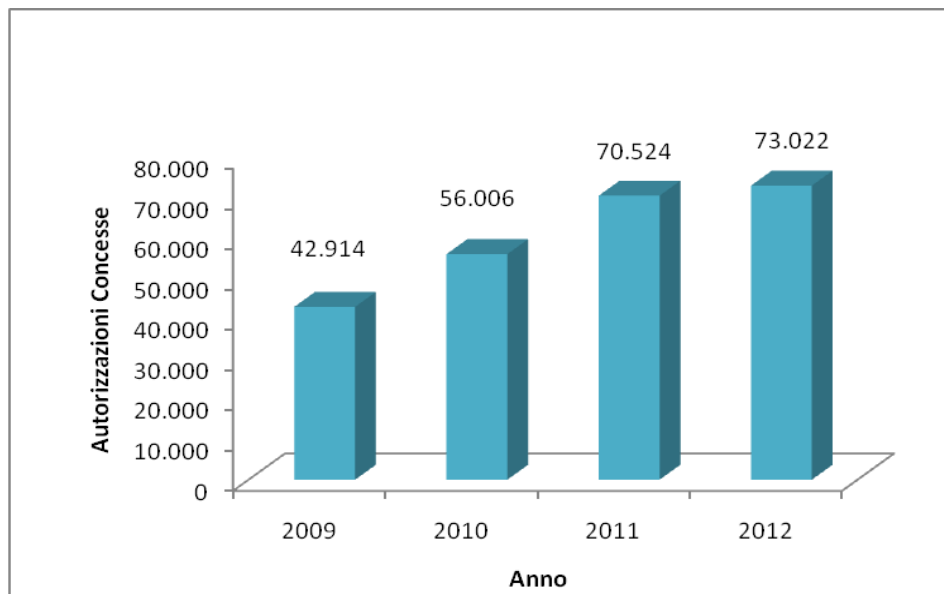
Oltre al contratto di lavoro formale, basato sulle leggi del lavoro, Baruch e Altaman (2002), sostengono che deve essere realizzato anche un contratto psicologico, tra le parti e, in conformità con le politiche di espatrio, considerando l'aspettativa, la motivazione e la sicurezza per entrambi.

Con l'espansione economica brasiliana, i lavoratori stranieri sono attratti dalle opportunità di lavoro e sempre più costituiscono il gruppo di espatriati. Secondo il Consiglio Nazionale dell'immigrazione, legata al Ministero del Lavoro, nel 2012, sono

stati concessi 73.022 visti di permanenza, per gli immigrati stranieri, una crescita del 70,16% rispetto ai 42.914 visti rilasciati nel 2010. Tra questi, il più grande numero, circa il 65% si riferisce ad europei espatriati, soprattutto portoghesi e spagnoli, che a causa della crisi economica, cercano opportunità nel territorio brasiliano. Le autorizzazioni sono state 4.706 (2012) per gli haitiani a carattere umanitario ed emergenziale, in ragione del terremoto del 2010.

Un aspetto importante, secondo le informazioni diffuse dal Consiglio Nazionale dell'Immigrazione, è stata la concessione di 8.340 visti rilasciati per gli investitori stranieri, che hanno portato al Brasile investimenti di 260 milioni di reais (circa 115 milioni di euro). Un altro punto interessante, si riferisce agli immigrati altamente qualificati, la crescita tra il 2009 e il 2012 è 560% riguardante i ricercatori, che hanno ricevuto la concessione di visti per soggiorno temporaneo.

Grafico 1 – Le autorizzazioni concesse dal Consiglio Nazionale dell'Immigrazione brasiliane agli espatriati stranieri.



Fonte: www.mte.gov.br
www.unionimmigra.wordpress.com
Dati estrapolati il 07/09/2013.

I visti di permanenza, in Brasile, si dividono in: temporanei e permanenti. I visti temporanei secondo le norme di legge possono riguardare diverse figure di migrazione:

- Viaggio di Studio e Ricerca: destinati agli studenti che vogliono svolgere attività di ricerca o studio, la scadenza di questo visto è di un anno e può essere prorogata per un altro anno.
- Visto Volontariato: il volontariato in organizzazioni religiose, organizzazioni non governative-ONG, sono rilasciati visti di volontariato per un periodo di due anni.
- Business: rilasciati a chi sia interessato a svolgere una attività economica in Brasile, il visto di Business, è rilasciato per 90 giorni e può essere prorogato per altri 90 giorni, senza superare il limite di 180 giorni per un periodo di 12 mesi.
- Artisti, cantanti e diportisti: le presentazioni in concerto e altre attività economiche devono avere i visti ed il contratto di lavoro, autorizzati dal Ministero del Lavoro e dell'Occupazione, fino a 90 giorni, estensibile per altri 90 giorni, ricordando che ogni remunerazione deve necessariamente essere tassata dalla legislazione brasiliana.
- Visto di lavoro: concesso per un massimo di due anni estensibile per altri due anni, inoltre se il lavoro supera detto periodo di tempo, è possibile richiedere un visto permanente.

I visti permanenti, sono concessi ai cittadini stranieri che si sposano o hanno figli nel territorio brasiliano, in quanto la condizione di base è vivere in Brasile, come previsto dalla Risoluzione Normativa n. 36. Inoltre i pensionati stranieri che trasferiscono il ricevimento da loro benefici in Brasile, essendo il minimo di \$ 2.000 dollari, possono richiedere il visto permanente, come disposto dalla Risoluzione Normativa n. 62. Il visto permanente può essere concesso anche agli stranieri che stabiliscono in Brasile alcune attività economiche, finchè il capitale sia del valore minimo di 150 mil reais (circa 60 mila euro), che verrà confermato e registrato, attraverso il contratto sociale della loro attività, insieme ad un consistente piano di

investimenti, che saranno analizzati dal Ministero del Lavoro e dell'Occupazione. Un altro aspetto che merita attenzione, è il fatto che la famiglia degli espatriati stranieri, in Brasile, se ha il visto di permanenza temporanea di lavoro, non può svolgere nessuna attività con retribuzione, in base alla Legge 6.815/80 di cui all'articolo 7. Così all'espatriato, è vietato costituire una società, o essere amministratore di una impresa di sua proprietà. È interessante evidenziare che il possesso o la proprietà dei beni in terra brasiliana, non conferiscono il diritto per ottenere il permesso di soggiorno, di qualsiasi natura.

L'analisi dei documenti e dei permessi di lavoro per gli stranieri, in Brasile, sono di competenza del Ministero del Lavoro e dell'Occupazione, mentre le altre autorizzazioni (es. la famiglia dell'espatriato, o permessi di studio), devono essere gestiti dal Ministero degli Affari Esteri.

La normativa di riferimento è del 1980, e non è adeguata per la realtà attuale. Oggi ci sono risoluzioni normative del Consiglio Nazionale per l'Immigrazione, che offrono supporto per il diritto. Aspetti come tributi e legislazione del lavoro, devono essere presi in considerazione, nel processo di trattativa per l'espatrio, soprattutto per quanto riguarda la redditività economica sia per l'impresa che per l'espatriato.

3.4 Le motivazioni alla base dell'espatrio

Sono innumerevoli le ragioni che portano le organizzazioni ad utilizzare la pratica dell'espatrio dei dirigenti nelle missioni internazionali. Fattori come: occupare una posizione strategica (in presenza di alcune carenze di manodopera specializzata), lo sviluppo della *leadership* (trasferimento delle conoscenze verso professionisti locali), diffusione della cultura e dei valori dell'organizzazione, importare ed esportare tecnologia, eseguire alcuni processi di sviluppo organizzativo, apertura di nuovi mercati ed aumentare la loro partecipazione al mercato, denominato *market share*, sviluppare

una visione a lungo termine del business, acquisire competenze per lo sviluppo mondiale, infine innumerevoli fattori, citati da Dutra (2009), Fleury (2007), Sebben (2009) e Barillet e Ghoshal (2006).

Autori come Tanure *et al* (2007), sostengono che le missioni hanno lo scopo di realizzare due cose:

1. Qualora l'espatriato sia trasferito per un lungo periodo, per l'adempimento delle attività o controllare la società,
2. Nel caso di missione più breve, fino a tre mesi, per risolvere problemi o acquisire conoscenze su attività specifiche.

La dipendenza dalle risorse che possiedono le conoscenze tecniche di una particolare attività, viene citata da diversi autori Fleury (2007), Sebben (2009), Tanure, Evans e Pucik (2007), come uno degli aspetti di maggior rilevanza per l'espatrio. L'espatriato, parte con la missione di diffondere la conoscenza tecnica unita alle politiche di gestione della organizzazione centrale.

Le pratiche d'espatrio presentano un costo elevato per le organizzazioni. SNELL (2007), afferma che, in media l'impresa spende fino a cinque volte lo stipendio di un dirigente operante nella sede centrale. Nonostante l'alto costo, le imprese investono in questa pratica, con l'obiettivo che l'espatriato acquisisca una visione globale, che si solidifichi anche negli aspetti del luogo di destinazione, per interpretare le opportunità e le minacce locali.

Attualmente l'ottica d'espatrio, propone l'apprendimento più che l'insegnamento. Aumentano le missioni a brevissimo termine, con l'obiettivo dello sviluppo professionale, in virtù di programmi di carriera. Uno dei fattori necessari per l'espatrio è caratterizzato dal fatto che le società controllate siano dirette da persone che hanno la fiducia dell'organizzazione, con esperienze e competenze nella cultura e nei valori della sede centrale. È interessante notare come la visione dell'espatriato, la sua motivazione, le aspettative nella missione internazionale, lo sviluppo di carriera e le promozioni, possono causare problemi nel rimpatrio, qualora gli obiettivi non coincidano con la

visione dell'organizzazione. Per questi motivi, il dipendente e il datore di lavoro dovrebbero essere a conoscenza di tutti gli aspetti riguardanti la procedura di espatrio, per non avere disallineamento con gli obiettivi per entrambi.

3.5 Lo shock culturale

Lo Shock culturale è la sensazione di estraniamento da una cultura diversa dalla propria. Questa stranezza è normalmente riferita ai valori di altre culture, al modo di pensare e di agire, al clima, alle abitudini alimentari, alla lingua parlata e altri fattori sono diversi da quelli che sono propri del Paese di origine.

Uno dei fattori di maggiore rilevanza e di resistenza alla internazionalizzazione sono le sfide culturali che le organizzazioni devono affrontare. Weber e Camerer (2003), affermano che il problema culturale non è un mero dettaglio, sarà la cultura a gestire l'attività quotidiana, le priorità stabilite, infine, il giorno per giorno delle operazioni.

Hartung(2002), sostiene che quando si considera l'internazionalizzazione, l'impresa deve adattarsi alla differente condotta amministrativa rispetto al proprio paese di origine. Politiche di gestione, leadership e benefici dovrebbero essere appropriate secondo la realtà di ogni paese. A titolo di esempio in Brasile, sarebbe soddisfacente per i dipendenti, l'ipotesi in cui l'organizzazione offrisse un pacchetto interessante per un piano sanitario privato, mentre in Italia, al contrario, non avrebbe lo stesso livello di valore, dal momento che la sanità pubblica è efficiente. La sfida della gestione del personale, nel contesto internazionale, sarà l'adeguatezza e la ricerca di un equilibrio tra la cultura della sede centrale e delle sue filiali. La maggiore distanza culturale dalla realtà passata e presente, sarà il più grande shock culturale (Black et al, 1991).

"Le differenze culturali tra regioni e paesi richiedono aggiustamenti, oltre alle questioni relative agli aspetti organizzativi di natura diversa come usi, costumi, credenze, abitudini, comportamenti e qualità della vita." (Viana, et.al, 2009).

Con l'internazionalizzazione delle imprese, operando in diversi paesi, aumentano i dipendenti che saranno esposti a culture diverse, nell'ambito delle quali le abitudini, norme e valori, saranno diversi da quelli del loro Paese di origine. È importante considerare l'affermazione di Geertz (1989).

"Sentiamo parlare di integrazione culturale come armonia di senso, del cambiamento culturale come instabilità di significato e di conflitto culturale e incongruenza di senso, allo stesso modo che, per esempio, la dolcezza dello zucchero è una sua proprietà, o la fragilità del vetro. Tuttavia, quando si cerca di capire queste proprietà, per quanto riguarda gli aspetti culturali, essi cessano di reagire "logicamente", cioè, allo stesso modo"(Geertz, 1989 p. 178).

Geertz (1989), sostiene che i fatti possono modificare o interferire sulle persone in modi diversi, ognuno ha un modo personale di analizzare e molteplici gli aspetti. Le persone sono diverse, agiscono in modo diverso, hanno emozioni e visioni diverse, per queste ragioni, quello che è considerato adatto per una persona, potrà non essere adatto per un'altra. Molte imprese, preoccupate dell'adattamento dei suoi dipendenti, usano strategie per ridurre l'impatto culturale sulla loro vita, un viaggio preliminare all'espatriato, verso il paese di destinazione, esteso anche al coniuge, per minimizzare lo shock culturale degli espatriati.

4 LA GESTIONE INTERNAZIONALE DEL PERSONALE

In funzione della forte crescita del movimento d'internazionalizzazione delle imprese, la creazione di una specifica area che consideri con attenzione le funzioni e le attività, quali orientamento e assistenza ai dipendenti designati in missioni internazionali, l'adattamento ai nuovi ambienti del paese di destinazione, aspetti fiscali dell'espatrio all'estero, si è resa necessaria. Snell (2009) sottolinea, che molte delle organizzazioni, e anche le imprese più piccole, stanno creando un settore specifico per la gestione dei processi delle risorse umane in un contesto internazionale. Questo ambito viene indicato come Gestione Internazionale delle Persone, oppure Risorse Umane Interculturali, come sottolinea Sebben (2009).

Il ruolo del processo dell'espatrio, può essere indispensabile per il successo e la continuità del processo d'internazionalizzazione. La selezione, la preparazione prima della partenza e il sostegno durante il processo, svolte dalla Gestione Internazionale del Personale (GIP), possono contribuire al successo o al fallimento dei dipendenti in missione in terre straniere. Secondo Tanure, Evan e Pucik (2007), la gestione delle risorse umane è una grande sfida nella gestione dell'espatrio. La produzione e la logistica delle imprese è sempre più globalizzata, in ragione dell'incontro tra persone di culture diverse, sia per mezzo di viaggi sporadici verso le imprese straniere, sia grazie alle conferenze telefoniche, ai colloqui, ai progetti in collaborazione, che possono avere gruppi di diversità culturale, nello stesso ambiente di lavoro, o che lavorano separatamente in diverse parti del mondo, ma con lo stesso obiettivo. Da questi fenomeni, la Gestione Internazionale del Personale, prende forma e grado di importanza all'interno delle organizzazioni globali.

"Oggi, le persone hanno (lasciato) cessato di essere semplicemente risorse dell'organizzazione per trasformarsi in partner in grado di fornire la vita e il successo organizzativo" (Chiavenato, 2009).

Le imprese svolgono un ruolo decisivo affinché, il processo dell'espatrio sia realizzato con successo. L'essenziale è che le organizzazioni abbiano consapevolezza delle modalità di attuazione del processo di trasferimento, non solo per garantire il successo del cambiamento, ma anche per trasmettere una maggiore sicurezza per il futuro espatriato, che deve compiere la missione internazionale. Per l'impresa che pratica la mobilità globale, è fondamentale che le sue pratiche vengano adeguate attraverso una politica di mobilità internazionale. Secondo Sebben (2009), la politica dell'impresa dovrebbe prendere in considerazione: la storia e i valori del processo dell'amministrazione aziendale, la selezione e il processo dell'espatrio, la retribuzione e i benefici, le spese di alloggio, trasporti e trasloco, i viaggi di ritorno al paese di origine, l'assistenza medica, gli aspetti d'immigrazione (visti e dichiarazioni). Tali impegni dell'impresa devono essere l'oggetto di una costante revisione, in virtù di un processo dinamico e flessibile.

Per gestire un *team* multiculturale, è necessario convivere con lo sconosciuto, comprendere nuovi comportamenti, pensieri, spesso avversi ai propri, principalmente sulla percezione e sul modo diverso di agire in situazioni simili.

4.1 La carriera internazionale e le sue sfide

Secondo Bernt Entchev (2013), ad una grande richiesta di professionisti che aspirano a una carriera internazionale come arricchimento professionale, determinata dal crescente movimento dell'internazionalizzazione delle imprese, si correla la necessità di gestire in altri paesi, i professionisti che sono a confronto con un'altra cultura. La conoscenza della lingua del paese di destinazione, è fondamentale per il successo della missione, perché la capacità di comunicazione permette un migliore adattamento dell'espatriato. Bernt sostiene tristemente che soltanto il 5% della popolazione brasiliana ha conoscenza di una seconda lingua, e la conoscenza della lingua inglese, non raggiunge il 3,5%. Ulteriori aspetti analizzati dalle organizzazioni

riguardano il profilo del professionista assegnato alle attività internazionali, la possibilità di acquisizioni di nuove culture e pratiche, la flessibilità e la capacità tecnica; tutti fattori importanti nel processo decisionale di selezione dei candidati. Bernt sottolinea, che il professionista deve preoccuparsi del suo ritorno, dopo il periodo d'espatrio, dal momento che, in genere gli espatriati hanno posizioni strategiche all'interno dell'organizzazione nazionale. È normale che durante il periodo nel quale l'espatriato è al di fuori dell'organizzazione, la posizione venga ricoperta da un nuovo professionista. La gestione di tale problematica deve essere attentamente analizzata fin da momento di trasferimento del professionista ad altra impresa in altro stato.

La carriera internazionale é di grande interesse anche per gli studenti universitari e neolaureati, secondo un sondaggio condotto dalla Voce S/A, rivista specializzata nell'area delle risorse umane brasiliana, sottolinea che il 21% manifestano interesse a lavorare all'estero per l'arricchimento professionale e personale.

Una delle grandi sfide per la Gestione Internazionale del Personale- GIP, sta nella capacità di attrarre professionisti, per la missione internazionale, che hanno una "mentalità globale", cioè, la capacità di apprezzamento, valorizzazione e gestione della diversità umana e culturale (Tanure et al, 2007). Nei processi d'espatrio, l'adattamento personale e professionale, sono collegati con l'adattamento interculturale, i loro usi e costumi.

4.2 Le politiche per l'espatrio

In questa ricerca, viene effettuata l'analisi delle politiche e delle pratiche della gestione internazionale del personale nei processi d'espatrio alla luce dei seguenti aspetti: il processo di selezione, la formazione, il monitoraggio di adattamento e le compensazione.

La selezione dei soggetti che saranno espatriati esercita un'influenza diretta sul successo di incarichi internazionali, infatti, tal volta, la missione degli espatriati porta alla mancanza di professionisti locali, nonché la necessità di una maggiore comunicazione tra la controllata e la sede centrale. La scelta dell'espatriato dovrebbe essere effettuata sulla base di una accurata selezione, tenendo conto del fatto che un non adattamento e un possibile rientro anticipato, provoca ulteriori problemi, tra cui, l'alto costo per le missioni organizzative all'estero (Vianna 2009).

Snell (2009), afferma che il processo dell'espatrio di una organizzazione costa in media, circa 1 milione di dollari in tre anni. Questa cifra può rappresentare da tre a cinque volte il costo di uno impiegato locale. In funzione del costo elevato, molte imprese stanno riducendo questi periodi di permanenza all'estero, che tradizionalmente erano da uno a tre anni, per periodi più brevi da tre mesi a dodici mesi.

L'analisi selettiva dovrebbe considerare, al di là della percezione della capacità tecnica degli espatriati, fattori interculturali come adattamento, esigenze familiari, competenze linguistiche. Un fatto interessante, secondo Snell (2009), è che le imprese, di solito, selezionano più uomini che donne, per le missioni internazionali, poiché le donne, hanno più vincoli rispetto agli uomini, in funzione del lavoro e delle responsabilità personali. Non esiste un processo standardizzabile in relazione alla scelta del candidato, i manager devono avere una elevata capacità di percezione, per accorgersi se il dipendente è preparato per la missione sia dal punto di vista professionale che personale.

Da quanto osservato emerge quanto sia la selezione dell'espatriato, uno dei fattori importanti nel processo di dislocazione. Secondo Black e Mendenhall (1999), uno dei principali punti da analizzare è inerente al profilo dell'espatriato dal punto di vista interculturale, soprattutto con riferimento al controllo psicologico, alla fiducia in se stesso, alle relazioni con persone di diversità culturale e alla capacità di comunicazione. Tung (1988) difende alcune pratiche che influenzano positivamente le

prestazioni degli espatriati, citando tre possibilità: 1. La designazione di un professionista nel paese di origine, con attributi per monitorare le attività dell'espatriato, 2. La denominazione di una area specifica per sostenere lo sviluppo della carriera durante la missione internazionale, e 3. Il contatto costante con l'organizzazione di origine e dell'espatriato, puntando sul collegamento tra le parti. L'autore sostiene che alcuni problemi legati al rimpatrio, sono collegati che da il senso della vicinanza alle limitazioni di opportunità di crescita professionale e dell'inserimento nell'ambito dell'organizzazione di origine

Per quanto riguarda la formazione, l'attenzione per i programmi di formazione culturale, i cui obiettivo è di creare consapevolezza nelle differenze culturali esistenti e del modo di vivere nel paese di destinazione. Imparare la lingua locale è anch'esso un fattore essenziale, anche a livello di base, proprio per facilitare la qualità del primo contatto con il popolo locale. Tung (1988), sottolinea che il processo dell'espatrio è definito da vari passaggi che vanno dalla selezione dei candidati, alla negoziazione dello stipendio e dei benefici, alle procedure legali, l'alloggio, la preparazione culturale e la lingua. Snell (2009), sostiene che l'errore più grande che si può compiere in una procedura di espatrio è quello di pensare che le persone sono uguali in tutto il mondo. L'autore cita il caso della Motorola, nella quale gli espatriati ricevono 40 ore di formazione, al fine di imparare a lavorare insieme e conoscere il "modo d'essere del Motorola".

La mancanza di formazione è una fra le più frequente cause dei fallimenti nelle missioni internazionali. L'espatriato deve avere conoscenza del paese di destinazione: la sua cultura, i valori, il modo di vivere e l'economia. Snell (2009) sottolinea che il programma di formazione deve contenere alcuni elementi essenziali:

1. Allenamento con il linguaggio: uno dei problemi per l'espatriato è la conoscenza della lingua locale. La conoscenza della lingua inglese, aiuta nella maggior parte dei casi, ma la conoscenza della lingua del paese di destinazione assume un maggior valore, dal

momento che non tutti i colleghi di lavoro possono avere padronanza della lingua inglese, se l'espatriato è in un paese che non ha la lingua inglese come lingua ufficiale.

2. Formazione culturale: le differenze culturali, le incomprensioni possono portare idee sbagliate agli espatriati. Conoscere la cultura e i costumi, del paese di destinazione, è essenziale, perché sicuramente non sarà uguale al paese di origine. Un buon adattamento al paese di destinazione è indispensabile per il successo del periodo d'espatrio. Analisi e monitoraggio dello sviluppo di carriera: lavorare all'estero fornisce vantaggi e potenzialità di sviluppo di carriera, che tende ad aumentare le responsabilità dell'espatriato con l'organizzazione, fornendo esperienze positive per gli immigrati e per l'impresa.

3. Amministrazione della vita personale e familiare: è una delle più frequenti cause di fallimento del processo d'espatrio. Lo shock culturale che ha come conseguenza il non adattamento è il più grande motivo. Inoltre, un aspetto rilevante è quando la coppia ha una carriera indipendente. Per accontentare la coppia, alcune organizzazioni, formalmente o informalmente cercano di aiutare il coniuge ad inserirsi nel mercato del lavoro. Possono, in alcuni casi, inserirlo all'interno della propria organizzazione, anche se questa non è pratica comune.

4. Rimpatrio: I programmi di rimpatrio sono progettati per aiutare gli espatriati, al loro ritorno al paese di origine, e sono tesi a favorire adeguamenti alla loro vita per tornare in patria. Non tutte le imprese si preoccupano di questa fase, in particolare nella realizzazione di un lavoro di rimpatrio. Snell (2009), sottolinea che diversi studi mostrano che solo circa il 33% delle organizzazioni, offrono la preparazione per il rimpatrio. Spesso gli espatriati ritornano nel proprio paese con più competenze e responsabilità, in funzione della loro attività ed esperienze acquisite con la missione internazionale. Tuttavia, solo una piccola parte di essi vengono promossi, in altri casi l'espatriato si sente demotivato, in alcune ipotesi, chiede il licenziamento poiché non vengono soddisfatte le proprie aspettative. L'autore sottolinea che le

organizzazioni, in questi casi sono danneggiate, finchè non utilizzano, queste esperienze come vantaggio competitivo e l'alto costo subiscono solo il processo d'espatrio.

Di seguito una lista di controlli, suggerita dall'autore Snell (2007) nel processo di rimpatrio dei dirigenti.

Quadro II - Verifica di Rimpatrio – Gestione Internazionale del Personale.

Prima di partire:

1. Controllare se c'è davvero bisogno dell'espatrio e stabilire obiettivi e aspettative chiare, compreso il termine entro il quale dev'essere adempiuta la missione internazionale.
2. Verificare le procedure di selezione, oltre ad esaminare la situazione familiare.
3. Fornire la formazione culturale e corsi di lingua per il futuro espatriato, estesa anche alla sua famiglia.

Durante il periodo all'estero:

4. Stabilire congiuntamente un piano di sviluppo, basato sulla competenza.
5. Identificare mentori nel paese di destinazione, per aiutare nel processo di adattamento.
6. Mantenere la comunicazione aperta in modo che l'espatriato sia a conoscenza di nuove opportunità all'interno dell'organizzazione.

Al Ritorno:

7. Organizzare una accoglienza di "Benvenuto" e fornire consulenza per facilitare la transizione.
8. Promuovere conferenze, in modo che, la conoscenza e l'esperienza acquisita dall'espatriato in missione internazionale, possano essere condiviso con gli altri colleghi e dirigenti.
9. Cercare di ottenere il *feedback* dell'espatriato e della sua famiglia, in riferimento a come si è occupata del processo d'espatrio e di rimpatrio.

Un altro aspetto importante, secondo Fisch (1999), riguarda il fatto che i selezionati per le missioni all'estero hanno bisogno di capire con chiarezza gli obiettivi dell'organizzazione e lo scopo della missione, oltre ad essere consapevoli della diversità organizzativa in termini di luogo e di persone. Le aspettative della società e dell'espatriato devono anche essere fondate, con l'individualizzazione delle necessarie basi per generare il contratto psicologico tra le parti.

4.3 Il contratto psicologico

Il Contratto Psicologico è una relazione basata sulla capacità intuitiva, non è un contratto di lavoro, in cui il lavoratore e il datore di lavoro firmano congiuntamente, dove ci sono le norme che stabiliscono i diritti e gli obblighi di ciascuno. Secondo Chambel (2013), il contratto psicologico, è inerente alle aspettative che il collaboratore suppone di dover ottenere dal datore di lavoro. Nella concezione popolare, sono i rapporti di scambio, di natura intuitiva, nati da una percezione individuale; di un accordo tra promesse reciproche.

"Queste aspettative derivano dalla necessità per ogni parte. Ad esempio, un collaboratore, può avere l'aspettativa di essere promosso, perchè sta svolgendo un buon lavoro, al fine di soddisfare il bisogno di riconoscimento. L'organizzazione ha l'aspettativa che il collaboratore si sforzi per fare un buon lavoro, al fine di contribuire allo sviluppo della società" Chambel (2013).

Chambell citando Rousseau (2013), sostiene che Rousseau, uno degli autori più popolari della tematica, ridefinì il concetto di contratto psicologico, sostenendo che le promesse reciproche, implicano che il dipendente possa ritenere che esista da parte dell'impresa l'obbligo di comportarsi in un certo modo, la stessa percezione ha l'impresa in relazione al dipendente. Seguendo questa affermazione, le promesse contemplate in un contratto psicologico, diventano aspettative di comportamento in funzione e uno dell'altro. Chambell (2013), cita anche la teoria dello scambio sociale, che considera il sistema di azioni reciproche delle due parti. La reazione di una parte

influenzerà la reazione dell'altra per rispettare l'obbligo di mantenere un rapporto equilibrato.

Il contratto psicologico, consiste in una relazione volontaria. Per Correia & Mainardes (2010), è importante che il contratto psicologico, sia in grado di raggiungere gli obiettivi di reciproca dipendenza. Si riferisce ad un contratto non-scritto e influenzato da valori personali. Il contratto psicologico, anche se è individuale e unico, può essere diviso in tre forme: contratto psicologico transazionale, relazionale, e bilanciato. Nel Contratto Psicologico Transazionale, predominano gli scambi tangibili, con l'obiettivo economico. Il coinvolgimento di entrambe le parti, lavoratore e organizzazione, è limitato. Per Correia & Mainardes (2010), la condizione economica è il "motore" del rapporto, con durata a breve termine e limitato coinvolgimento personale. Già nel contratto psicologico Relazionale, le condizioni contrattuali tendono ad essere dinamiche, cioè, alternandosi ed adattandosi (al modo che) in cui la relazione si sviluppa. Con l'aspettativa di lunga durata e il coinvolgimento elevato di entrambi, l'influenza del lavoro si riflette nella vita personale, compresi gli scambi di benefici monetari e non monetari. Ed infine, il contratto psicologico Equilibrato, consiste in un mix tra scambi economici e socio-economico, nel quale l'implicazione emozionale rimane alta ed impegnata con l'organizzazione, ma non influenzerà negativamente la vita personale.

Lo scopo del contratto è la percezione psicologica d'obbligo reciproco, ma anche la percezione di come essi sono stati raggiunti. Secondo Chambel (2013), la percezione di obbligazioni, definisce i parametri di scambio, mentre la percezione di conformità o non conformità con gli obblighi mostra il comportamento di questi scambi. Se una parte ritiene che l'altra non adempia alle sue promesse, si verifica il rompimento del contratto psicologico, anche se uno adempie al suo obbligo, si verifica lo squilibrio del rapporto.

"Le obbligazioni scambiate e al percezione di una violazione del contratto da parte dell'organizzazione sono tra loro strettamente legate. La percezione di questa violazione, infatti, porta i lavoratori a pensare di avere meno obblighi nei confronti dell'organizzazione". (Chambel, 2013).

In relazione al processo d'espatrio, l'adozione del contratto psicologico, anche se di natura soggettiva, viene soprattutto definito dal punto di vista del dipendente, in quale ha delle aspettative, sul modo in cui, sarà sostenuto prima, durante e dopo l'espatrio.

Il processo d'espatrio è un processo costoso per le organizzazioni, poiché le imprese lo devono affrontare come un progetto. I rapporti con l'espatriato e la sua nuova realtà, devono essere collegati formando una base per un contratto psicologico, tra l'impresa e l'espatriato. Secondo Dutra (2009) gli aspetti come: retribuzione e strutture in relazione alla nuova località, il supporto familiare per gli studi oppure il lavoro, processo di trasloco, l'alloggio e l'adattamento, sono aspetti che devono essere analizzati con attenzione.

4.4 La compensazione, i benefici e gli aspetti fiscali

Ciascun Paese ha norme diverse, la compensazione diventa una delle aree più complesse per la Gestione Internazionale del Personale. In generale le imprese fissano i salari dello stesso importo a quelli pagati nel Paese di destinazione, o leggermente superiori. A causa dei trasferimenti addizionali generalmente può essere aumentato del 15%, ma questo varia in relazione all'accordo tra impresa e collaboratore. I benefici possono variare notevolmente da Paese a Paese.

Secondo Snell (2009), in Francia, i benefici sono circa il 70% dello stipendio, mentre negli Stati Uniti possono raggiungere fino al 40%, a seconda dell'organizzazione.

Il piano di compensazione degli espatriati dev'essere attraente come motivazione e coerente con la realtà del paese ospitante. Snell (2009), sostiene che, il compenso deve: 1. fornire incentivi per il dipendente per accettare di lasciare il paese; 2. Permettere che il livello e la qualità della vita, sia uguale al paese di origine; 3. Essere in grado di fornire assistenza medica di qualità; 4. Valutare la tassazione nel paese di origine e di destinazione; 5. Garantire un'istruzione di qualità ai figli, se necessario.

"Un aspetto importante è la remunerazione. I valori di mercato delle remunerazioni variano enormemente da Paese a Paese ed è ancora più complicato se si considerano le variazioni dei tassi di cambio, le differenze di potere d'acquisto degli espatriati. Inoltre, i benefici variano notevolmente da un Paese all'altro. L'area delle risorse umane della società dev'essere molto sintonizzata su tutti questi punti per ottenere una remunerazione che sia giusta. La politica di remunerazione dei dipendenti espatriati è una grande sfida per le imprese globali" Lacombe (2007).

La legislazione brasiliana che regola gli espatriati brasiliani, prevede il diritto a ricevere il trasferimento supplementare così come la possibilità di scegliere, dopo due anni di lavoro all'estero, di godere le proprie vacanze in Brasile, a carico del datore di lavoro. Anche le FGTS – Fondi di Servizio e La Previdenza Sociale Brasiliana, sono diritti concessi ai brasiliani espatriati.

Snell (2009) afferma che la remunerazione può essere definita in due modi: il primo sistema chiamato di *Home Based Pay*, ossia, basato sulla moneta locale: il sistema confronta il potere d'acquisto del paese di origine e identifica con quello del Paese ospitante.

Il secondo sistema di remunerazione, *Host Based Pay*, compensazione conforme alle norme del paese di accoglienza e alla loro tassazione, ha come conseguenza l'inclusione nel programma dei benefici di quel particolare paese.

Il contratto di lavoro può essere visualizzato in tre modi: 1. Reddito pagato in Brasile, che affronterà tutti gli obblighi fiscali dovuti. 2. Sospensione del contratto di

lavoro, in questo caso, non saranno considerati gli obblighi fiscali in Brasile e 3. La risoluzione del contratto di lavoro, con l'accettazione da parte della controllata, che pagherà per intero il risarcimento all'estero e il dipendente sarà sottoposto agli obblighi fiscali richiesti dal paese della controllata. Gli ultimi due sistemi menzionati, possono generare rischi per le organizzazioni, visto che le autorità di controllo e regolamentazione del lavoro, possono intendere che il versamento per le FGTS e dei contributi sociali, dovrebbe riferirsi a compensi corrisposti all'estero, inoltre, le imprese sono soggette ai rischi del lavoro degli espatriati, poiché l'espatriato può chiedere il legame con la organizzazione con sede in Brasile.

Il sistema chiamato "*split payroll*" con il quale una parte della retribuzione è pagata in Brasile e una parte nel paese di destinazione, può anche causare incomprensioni da parte delle autorità di controllo, sollevando la questione che la tassazione dovrebbe concentrarsi sui due contribuenti. L'espatriato brasiliano deve comunicare la loro uscita definitiva dal paese, nella Segreteria della Receita Federal del Brasile, in modo che tutti i proventi ricevuti dalle organizzazioni brasiliane, vengono tassate secondo la nuova nomenclatura di "non residente fiscale". Tutti i fattori dovrebbero essere analizzati nel processo d'espatrio, evitando così i rischi lavorativi e fiscali che questo processo può determinare.

Il processo d'espatrio é un processo complesso che va oltre l'acquisto del biglietto e il visto di permanenza, è necessaria la conoscenza della legislazione e della regolamentazione fiscale e di lavoro, evitando così disagi per valutazioni future da parte delle autorità competenti, nonché le eventuali controversie di lavoro.

In relazione agli espatriati stranieri, la legge brasiliana prevede un trattamento ugualitario al lavoratore brasiliano, così gli stessi diritti del lavoro garantiti ai dipendenti di origine nazionale sono estesi anche agli espatriati stranieri, come ferie annuali retribuite, 13 stipendi e versamento dell' 8% destinati al fondo FGTS. Riguardo alla legislazione sociale, il Brasile ha diversi accordi internazionali che mantengono il

sistema pensionistico del paese di origine per gli immigrati stranieri nel territorio brasiliano. Tuttavia, un'assenza di trattato internazionale con i paesi degli espatriati, la retribuzione ricevuta dall'organizzazione brasiliana, sarà tassata in base alla contribuzione alla previdenza sociale brasiliana. Entrambi, sia l'espatriato che la società, sono tassati secondo i contributi previdenziali dovuti.

I redditi di lavoro dell'espatriato, sono tassati con l'IRRF – Tasse sul Reddito, applicando in questo caso, la tabella progressiva per il calcolo delle tasse, come per qualsiasi lavoratore brasiliano. Anche se il lavoratore riceve il suo reddito attraverso il sistema "*split payroll*" per cui una parte dello stipendio è pagato in Brasile e l'altra nel paese di origine, questo viene tassato attraverso il pagamento mensile, chiamato "*carne-leao*" (espressione brasiliana). Vale la pena ricordare che dev'essere analizzata l'esistenza di un accordo internazionale tra le nazioni, per quanto riguarda la tassa di compensazione, evitando in tal modo la doppia tassazione impropria.

**QUADRO III – TABELLA IMPOSTA IRRF 2013 VIGENTE DALL’
01.01.2013 al 31.12.2013**

Basi de Cálculo (R\$)	Alíquota (%)	Rate a Ridurre dello IR
Até 1.710,78	-	-
De 1.710,79 - 2.563,91	7,5	R\$ 128,31
De 2.563,92 - 3.418,59	15	R\$ 320,60
De 3.418,60 - 4.271,59	22,5	R\$ 577,00
+ de 4.271,59	27,5	R\$ 790,58

Deduzione per dipendente: R\$ 171,97 (cento e settanta uno reais e novanta centesimi)

Fonte: Secretaria da Receita Federal www.receita.fazendo.gov.br

Dati Estrapolati il 20/09/2013

Gli espatriati stranieri in territorio brasiliano, sono obbligati a presentare le dichiarazioni fiscali, come ad esempio: Dichiarazione di Ajuste Annuale, Dichiarazione annuale del capitale brasiliani all'estero - CBE, quando il dipendente ritorna al paese di origine deve fare la comunicazione d'uscita dal Brasile, attraverso la dichiarazione di definitiva partenza del paese, ponendo fine alla attività fiscale in Brasile.

4.5 Il processo di adattamento degli espatriati

Molti studi sull'espatrio mostrano le difficoltà che si devono superare nel processo transazionale dei dirigenti, che spesso compromette la missione. Autori come Tung (1981), Bianco e Mendenhall (1990), hanno evidenziato che la maggior parte degli espatri risultano infruttuosi, a causa dei seguenti aspetti: l'adattamento del coniuge o della famiglia, l'adattamento dell'espatriato, responsabilità eccessive, competenze tecniche insufficienti per la posizione in questione, mancanza di abilità comunicativa e non adeguamento alla differenze culturali.

Un grande errore è credere che l'attività dell'organizzazione del paese di origine, sarà identica nelle società controllate. Sebben (2009), riporta la vecchia credenza che il repertorio della compagnia di origine, dovrebbe adeguarsi nelle società controllate.

"Le capacità d'adattamento a nuove culture e di sostegno familiare, in particolare (a) il coniuge come un fattore importante per l'adattamento dell'espatriato, fuori del contesto dell'ambiente di lavoro, sono fattori per la qualità dell'esperienza internazionale, raggiungendo così gli obiettivi dell'espatrio" (Vianna e Souza, 2009).

Sebben (2009), sottolinea la questione familiare come un fattore indispensabile per l'adattamento nel paese di destinazione. Per l'autore, le società sono a conoscenza, in ragione di innumerevoli fallimenti nei processi d'espatrio, che un collaboratore infelice, non avrà la condizione per sviluppare il proprio potenziale. L'esecutivo deve

avere la certezza che tutta la famiglia è d'accordo con il piano di trasferimento verso un altro paese lontano e sconosciuto, perché senza il sostegno della famiglia, il soggiorno non avrà successo.

"Mi ricordo di un dirigente intervistato, a cui ho chiesto perché stava cercando un'altra occasione di lavoro in Brasile, e lui ha risposto che se la moglie e i figli erano infelici, anche lui lo era. Si sentiva egoista d'essere contento con le sue attività al lavoro al di fuori del Brasile, mentre la sua famiglia era profondamente infelice per non avere contatti con gli amici, famiglia e vivere in un paese con diverse culture e valori delle loro abitudini "Sebben 2009 p. 23.

La conoscenza della lingua, è anch'essa una questione importante per la famiglia dell'espatriato. Soprattutto per il coniuge, perché se non è professionalmente attivo nel mercato di lavoro, la conoscenza della lingua, garantisce una maggiore facilità di convivialità sociale. Vianna citato in Adler (2009) e Sebben (2009), conferma questa affermazione, quando si richiede una particolare attenzione al coniuge del espatriato.

"E necessario che gli espatriati e il coniuge, siano a conoscenza dei costumi, la cultura, dei valori, della lingua, delle credenze, delle relazioni, degli atteggiamenti e delle abitudini dei paesi in cui operano" Lacombe(2007).

Se il coniuge riesce ad inserirsi nel mercato del lavoro, l'adattamento avviene più velocemente e rende migliore la permanenza nel periodo dell'espatrio. Coinvolgere tutta la famiglia nel processo d'espatrio dall'inizio, aiuta a migliorare l'adattamento e il successo della missione internazionale. Vianna ha citato Frazee (2009), che sostiene che la responsabilità della impresa, deve coinvolgere tutta la famiglia in attività di orientamento prima del viaggio, dal momento che il grado di difficoltà d'integrazione della famiglia è ancora più grande, perché la famiglia non è coinvolta nell'ambiente di lavoro, rendendo l'adattamento ancora più difficile. In molti casi, il non adattamento della famiglia, genera un fattore di rientro anticipato della missioni internazionali.

Fattori come clima, geografia, politica, religione, abitudini alimentari, tutto ciò che si riferisce ad un nuovo modo di vita, potrà far sì che l'espatriato e i suoi familiari possano sentirsi sconfortati. In questo caso la figura di una persona di sostegno è essenziale per il successo della missione internazionale. Sebben (2009), sottolinea che l'espatriato sentendo la sensazione di sicurezza, non avrà dei traumi in conseguenza del trasferimento, con la conseguenza di acquisire una maggiore disponibilità e fiducia per svolgere la propria attività. Si raccomanda che l'espatriato rimanga almeno trenta giorni da solo, così che stesso possa adattarsi ad un paese straniero con altre regole e conoscere dove sono i fornitori di servizi e i luoghi per l'intrattenimento nel tempo libero, riducendo in maniera rilevante l'impatto del coniuge e dei figli.

4.6 Il rimpatrio dei dirigenti

Secondo Galloni(2013), il professionista espatriato che ritorna dalla missione internazionale, nel suo paese di origine, sono denominati rimpatriati. L'ultima fase dell'espatrio, è il ritorno degli espatriati nel paese di origine. Tung (1988), che affronta la riabilitazione alla vecchia routine, indicato come "shock culturale inverso" è considerato un fattore di grande rilevanza. Questo shock può essere determinato dal fatto che gli espatriati si sentano dimenticati dall'organizzazione. La crescita professionale è uno dei fattori di maggiore rilevanza dell'espatriato, che molte volte non è valorizzato dalla visione dell'organizzazione. Galloni (2013), riferisce che un sondaggio, condotto nel 2010, da Brookfield Global Relocation Services, per il quale sono stati intervistati 120 partecipanti espatriati, ha constatato che il 38% di questi hanno abbandonato l'impresa nel primo anno di rimpatrio. Alla fine del secondo anno, la media è pari al 22%. Quando l'espatriato si rende conto che non esiste valorizzazione delle proprie capacità e competenze, può sentirsi frustrato e quindi perseguire altre opportunità nel mercato del lavoro, nel quale può utilizzare la sua competenza in misura ampia.

Lazaroni e Caligiuri (2001), affermano che il fattore di maggiore aspettativa da parte degli espatriati è il rimpatrio. L'organizzazione deve disporre di una cultura organizzativa che valorizzi l'esperienza internazionale dell'espatriato. Questa visione di valorizzazione delle competenze degli espatriati, è correlato al grado di contribuire allo sviluppo strategico dell'organizzazione, nonché diminuire i licenziamenti degli espatriati dopo il rimpatrio, attraverso la delusione delle aspettative di carriera. Per questo motivo, è di grande importanza che la gestione internazionale delle persone, sia attenta al percorso di carriera dell'espatriato, non solo per soddisfare le proprie aspettative, ma anche per assorbire, tutte le conoscenze acquisite nel periodo di missione internazionale.

Sebben (2009), sottolinea che molte volte quando non sono soddisfatte le loro aspettative, l'espatriato, va in cerca di nuove sfide in altre organizzazioni, e l'intero investimento fatto, con il processo d'espatrio viene perso, dal momento che, in questo caso, la società non può mantenere questo talento. Il ritorno al paese di origine, comprende anche una fase critica, connessa alla fine dell'espatrio. L'espatriato abituato ai costumi e allo stile di vita del paese di destinazione, realizza un legame con questa cultura, che seppure considerata "estranea" al momento dell'inizio dell'esperienza ora, essendo diventata "familiare" può causare cambiamenti nelle abitudini nonché in linea con quelli del paese di origine, e questo può costituire un grande shock culturale al suo intorno. Un fattore importante per non provocare scontri culturali è che l'espatriato si tenga aggiornato sui fatti, notizie ed eventi che stanno succedendo nel paese di origine, attraverso le reti di comunicazione.

Gli espatriati ritornano dalle loro missioni internazionali, più impegnati al loro sviluppo professionale, l'espatrio è un fatto che porta nuove conoscenze, nuove competenze, ed esperienze nella carriera, può essere considerato una possibile crescita in carriera, che ha l'obiettivo di migliorare le prestazioni delle attività nell'organizzazione. Tuttavia, questo affidamento dev'essere allineato tra espatriato e l'organizzazione.

5 METODOLOGIA UTILIZZATA

Gli studi realizzati per questa tesi, hanno un carattere esplorativo-descrittivo, con l'utilizzazione dei casi multipli con un approccio qualitativo interpretativo, che ha permesso di sviluppare le conoscenze scientifiche inerenti al tema "l'espatrio dei dirigenti". Si tratta di un argomento raramente affrontato nella ricerca inerente alla gestione delle risorse umane.

Con questo studio ci si propone di capire alcune e di tali lacune nella conoscenza scientifica. Si è scelto di utilizzare la metodologia dei casi multipli (Yin, 1994), perché consente di acquisire informazione che consentono una valutazione approfondita di varie sfaccettature di uno stesso fenomeno.

Inoltre, per la presente ricerca ci sono state realizzate anche varie interviste semi strutturate. Gli intervistatori sono stati i manager e dirigente della Gestione Internazionale del Personale, di ogni impresa oggetto dei casi di studio, al fine di ottenere informazioni sulla politica adottata nel processo d'espatrio e sulla sua gestione. Inoltre, sono stati intervistati anche alcuni espatriati di origine brasiliana, italiana e tedesca. Le interviste sono state condotte tramite posta elettronica (e-mail), tramite l'utilizzazione di *Skype*, per chiamate in conferenza e con interviste faccia a faccia con alcuni espatriati e manager delle imprese dei casi di studio.

Per ulteriore competenza di indagine, sono stati analizzati numerosi dati secondari, sia forniti dalle imprese oggetto dei casi di studio (volantini, articoli in riviste, e simili), sia ricavati da indagine su Internet e da una puntuale analisi dei siti web delle imprese interessate dall'indagine. La ricerca inerente lo studio dell'espatrio, è supportata dagli studi comparativi dei casi di studio che consentono di interagire con responsabili di diversa matrice culturale che favoriscono la comprensione di come le persone si comportano operando in realtà sconosciute.

“La ricerca scientifica può essere caratterizzata come un'attività intellettuale intenzionale che ha l'obiettivo di soddisfare i bisogni umani” (Raymond, 2000).

Secondo Freitas (2000), la ricerca internazionale avente ad oggetto l'espatrio è recente, dal decennio degli anni'80, ed ha suscitato interesse per la cultura organizzativa. Il lavoro pionieristico di Hofstede (1984) facendo riferimento a studi comparativi, analizza i comportamenti delle imprese e dei loro *team* al di fuori del loro paese d'origine.

La ricerca empirica presente in questo studio ha coinvolto i dirigenti delle imprese Bosch, Embraco e Odebrecht e gli espatriati con le loro famiglie. Questo studio, anche se riferito all'analisi di tre imprese, è comunque un campione rappresentativo poiché ciò che conta è il grado di profondità dell'analisi. La scelta delle imprese che compongono il caso di studio, è stata determinata in virtù della dimensione e del fatto che figurano tra le organizzazioni più significative nello scenario economico e soprattutto dispongono di procedure d'espatrio in quanto trattasi di un'attività non sporadica nella loro strategia.

I dati empirici sono stati raccolti nel periodo da giugno 2013 a marzo 2014, attraverso interviste con gli espatriati e le loro famiglie. A tutti è stata offerta la possibilità di non rispondere a domande che avrebbero potuto nella loro percezione causare problemi con l'impresa, tuttavia, tutti gli intervistati hanno risposto a tutte le domande.

È interessante notare che le imprese hanno autorizzato l'accesso diretto agli espatriati: in questo modo si sono ottenuti migliori informazioni per la ricerca in questione. Il questionario era costituito da 25 domande aperte, alcune con scelte multiple. Gli intervistati sono stati, 3 dirigenti delle imprese Bosch S/A, Odebrecht S/A ed Embraco S/A.

Quadro IV – Ritorno della Ricerca (Dirigenti ed Espatriati)

Quantità di Questionari Inviati/Teleconferenze	Quantità di Questionari Rientrati e Interviste Fatte	% di Ritorno
25	20	92%

Fonte: Dati acquisiti nel corso della ricerca.

6 CASI DI STUDIO

6.1 EMBRACO S/A

6.1.1 Presentazione dell'impresa

Il 10 marzo del 1971, è nata nel sud del Brasile, nella città di Joinville (SC), una società specializzata in soluzioni per il raffreddamento, che è diventata leader mondiale nel settore dei compressori ermetici. La Embraco, nasce con l'obiettivo iniziale di rifornire l'industria brasiliana dei frigoriferi, in quanto a quell'epoca si occupava di acquisire compressori da Paese esteri. Nel decennio seguente, l'impresa ha raggiunto l'autonomia tecnologica e livello d'innovazione tanto elevato che le hanno permesso di conquistare il mondo commercializzando i suoi prodotti nei cinque continenti.

Nei primi anni 1990, ci fu l'inizio del processo di apertura di produzione al di fuori del Brasile e la conseguente espansione delle vendite, consolidando la posizione di leader mondiale. Al di là della linea di compressori vengono prodotti nelle industrie situate in Brasile, Italia, Cina, Slovacchia, Stati Uniti, Messico e recentemente in Russia. I componenti elettrici, pezzi di fonderia, e sistemi di raffreddamento completi (per l'uso domestico e professionale). L'impresa produce anche componenti elettronici, utilizzati negli apparecchi di ottimizzazione degli elettrodomestici.

Dopo quattro decenni di sviluppo, l'impresa scommette sull'innovazione e sulla tecnologia per fare un salto di qualità attraverso i prodotti con applicazioni di raffreddamento precedentemente inimmaginabili: soluzioni semplici, ma che forniscono una forte riduzione dei consumi energetici e d'acqua. Per questo, è stata creata nel 2009, un'area e un vice presidente del *Business Development*, che mantiene l'impegno di investire circa il 3% del fatturato netto nel finanziamento della ricerca e sviluppo. Leadership, tecnologia, eccellenza operativa e sostenibilità sono alcuni dei pilastri che garantiscono che la Embraco posseda un differenziale rispetto ad altre importanti

imprese del mercato mondiale. I prodotti sono ormai preferiti dalle principali imprese che producono elettrodomestici e refrigerazione e da imprese che producono macchine per il settore della refrigerazione.

La capacità produttiva dell'Embraco, raggiunge i 30 milioni di pezzi all'anno, nel segmento di compressori, principali prodotti dell'organizzazione, che detiene il 25% del mercato mondiale, vale a dire che su 4 compressori venduti nel mondo, uno di loro è stato prodotto nella Embraco. L'impresa, che oggi appartiene al Gruppo Whirpool, commercializza i suoi prodotti in 80 paesi ed è presente in 5 continenti.

La Embraco attualmente impiega circa 10.000 dipendenti e investe molto nel settore della gestione del personale. Come impresa globale e *leader* di mercato, punta sulla formazione dei dipendenti, favorendo lo scambio di conoscenze e l'interazione tra culture diverse. Programmi di Tirocinio e *Trainee*, sono alcuni esempi di come valorizza e investe sui professionisti, coltivando e sviluppando le abilità di ciascuno soggetto umano.

Sviluppare il talento dei collaboratori è una delle sfide globali. L'impresa si trova in diversi Paesi, e ha il privilegio di condividere le migliori pratiche a livello globale. Ci sono programmi come *Embraco Way of Leading* ed il *Talent Pool*, che promuovono l'integrazione e la formazione di nuove leadership.

Questo vuol dire che la carriera del personale viene considerata con grande attenzione, studiata, analizzata, e soprattutto rispettata, immaginando un migliore futuro professionale per quelli che svolgono il loro lavoro con entusiasmo e passione.

6.1.2 Strategie, politiche del personale, benefici e retribuzione

L'inizio dell'internazionalizzazione dei talenti, dell'impresa è datato 2005. Le selezioni sono svolte secondo le necessità della società, considerando l'evoluzione nelle valutazioni delle prestazioni, tempo di lavoro, conoscenza della lingua, e il profilo dei candidati.

La GIP – Gestione Internazionale del Personale dell'Embraco, considera il costo della vita nel paese di destinazione per il calcolo della remunerazione del futuro espatriato, per offrire uguale o equivalente livello di vita nel paese di destinazione all'espatriato e alla sua famiglia. Il pacchetto di benefici, offerto dall'impresa, comprende: noleggio auto, in modo che l'espatriato possa muoversi autonomamente; casa arredata e uno stipendio all'espatriato all'atto dell'arrivo, in modo che possa acquistare qualche utensile domestico che manca; spese del telefono, carburante, viaggio verso il paese di origine ogni anno – compreso la famiglia; corso di lingua; scuola per eventuali bambini; abbonamento a due riviste a scelta personale edite nel paese di origine, per tutto il periodo d'espatrio, in modo che l'espatriato e la sua famiglia possano stare in contatto con gli eventi del loro paese d'origine.

All'arrivo dell'espatriato nel paese di destinazione, l'area delle risorse umane locale deve dare il sostegno necessario. Tuttavia, la GIP nella sede centrale, monitora l'intero processo di espatrio.

L'impresa adotta servizi di consulenza esterna per guidare gli espatriati, con problematiche legate a questioni fiscali e di sostegno per il visto.

La pianificazione di un futuro viene effettuata, almeno 3 mesi prima della partenza definitiva dell'espatriato, la società ritiene che questo periodo sia importante per l'espatriato per organizzare i propri impegni e le responsabilità nel paese di origine. Le pratiche che riguardano l'espatrio del dirigente, sono sempre in continuo sviluppo, al fine di individuare il benessere degli espatriati e delle famiglie, affinché la missione internazionale sia compiuta con successo e soddisfazione. Negli ultimi dieci anni,

l'Embraco ha avuto il 99,2% di successo nelle strategie d'espatrio del suo capitale umano, indicando che le politiche e le pratiche adottate hanno raggiunto risultati positivi. Questo successo è da ricondurre al fatto che l'impresa ha sviluppato un dipartimento interno, destinato a favorire il processo d'internazionalizzazione delle persone, politiche, compensazione, assistenza, e altre questioni inerenti alla gestione del personale internazionale, mentre in precedenza era responsabilità della gestione delle Risorse Umane tradizionale. La decisione della Embraco è in linea con quanto sostenuto da Homem e Tolfo (citato Tung, 1996) che difendono la creazione di un dipartimento specifico per la gestione del personale internazionale.

6.2 BOSCH S/A

6.2.1 Presentazione dell'impresa

L'impresa è stata fondata a Stuttgart (Stoccarda), in Germania, nel 1886 da Robert Bosch (1861-1942) nominata "Officina per la meccanica di precisione ed elettrotecnica". Il Gruppo Bosch comprende Robert Bosch S/A e le sue circa 360 filiali presenti in circa 50 paesi. Compresi i rappresentanti delle vendite e prestazioni, l'impresa Bosch è presente in quasi 150 paesi. L'impresa è anche leader nella tecnologia e servizi, sfruttando le opportunità globali per lo sviluppo in corso, con l'obiettivo di miglioramento continuo della qualità dei prodotti.

La società ha ottenuto nel 2012 un fatturato in tutto il mondo di 52,5 bilioni di euro, la filiale in Brasile, rappresenta quasi il 5% del fatturato, raggiungendo il traguardo di 4,1 bilioni di *reais*, quasi 2 bilioni di euro. La rete di sviluppo a livello mondiale, la produzione e la distribuzione costituiscono la base per la crescita continua. La Bosch ha investito circa 4,8 milioni di euro per la ricerca e sviluppo nel 2012, su quasi il 20% dei propri fatturati e ha chiesto la registrazione di circa 4.800 brevetti in

tutto il mondo. I prodotti e i servizi del Gruppo Bosch sono progettati per intrattenere, nonché migliorare la qualità della vita attraverso l'innovazione e l'utilità. Pertanto, la società offre mondialmente "Tecnologia per la vita".

Da oltre 125 anni, il nome Bosch è stato associato a tecnologie, all'avanguardia e alle innovazioni che hanno fatto la storia. In Brasile, il gruppo Bosch ha iniziato le sue operazioni nel 1954, e oggi si trova in 10 città del Brasile: San Paolo (2 unità), Campinas, Curitiba, Joinville, Atibaia, Aratú, Barueri (2 unità), e Pomerode. Il Gruppo Bosch in Brasile, impiega circa di 9.700 professionisti, tra i 305.877 dipendenti in tutto il mondo. La controllata brasiliana opera nella fabbricazione di diverse linee, e cioè: tecnologia automotiva, beni di consumo, tecnologia industriale, energia e costruzione edile.

L'internazionalizzazione del Gruppo Bosch, è iniziata nel 1905 con l'installazione di una unità a Parigi, in Francia, con il nome di *Compagnie des magneti Simms Bosch*: la prima unità della Bosch, fuori dalla terra germanica. Nel 1906, si è realizzata l'installazione di una filiale a New York, negli Stati Uniti, la prima filiale al di fuori dell'Europa.

In relazione alla gestione del personale, in vista dei cambiamenti demografici, uno dei più importanti obiettivi della politica delle risorse umane, è fornire sistematicamente ai propri dipendenti una formazione continua, tenere loro nella compagnia a lungo termine, e sostenerli con un regime di pensionamento.

Grazie ai suoi vari programmi, la Bosch offre interessanti opportunità di lavoro per giovani qualificati. Ad esempio, il continuo aumento del numero di posti per stage e per le borse di dottorato di ricerca negli ultimi anni. L'impresa ha intenzione di continuare con questo processo, di prendere contatto con i potenziali candidati il più presto possibile. L'anno scorso, più di 4.800 studenti hanno preso stage in Germania nella Bosch, dove si fonde teoria accademica con la pratica imprenditoriale. Uno stage di successo è la migliore raccomandazione per iniziare una carriera in Bosch.

Poiché svolge le proprie prestazioni in molti paesi, la pratica dell'espatrio è un processo di routine nella impresa. L'obiettivo è quello di diffondere la cultura della società madre in società controllate, così come aggiungere nuove conoscenze, tecnologie e competenze.

6.2.2 Strategie, politiche del personale, benefici e retribuzione

Il Dipartimento dei trasferimenti internazionali della Bosch, in Brasile, è responsabile per tutti i trasferimenti internazionali sia per l'America Latina che per il mondo. C'è una politica globale degli espatriati, guidato dalla sede centrale, in Germania e adattato per l'America Latina. Nel 2013 sono stati effettuati 125 trasferimenti internazionali di brasiliani per le altre sedi in: Sud Africa, Germania, Argentina, Austria, Cina, Spagna, Olanda, Ungheria, India, Inghilterra, Italia, Giappone, Messico, Repubblica Ceca, Svizzera, Venezuela e Stati Uniti. 50 collaboratori, della sede centrale Bosch a Stoccarda, sono andati a lavorare in: Argentina, Australia, Brasile, Spagna, India, Portogallo, Svizzera, Turchia, Usa e Venezuela.

Secondo Silvia Jacoby, *Manager* dei Trasferimenti Internazionali del Personale della Robert Bosch, l'organizzazione ha fra i suoi principi quello di promuovere l'internazionalizzazione della società, in modo che i loro prodotti, i marchi ed i valori siano portati in tutte le sedi. Per questo è necessario che il *know-how* sia diffuso e che ci siano modelli di lavoro e di qualità in tutte le sedi del mondo. Per soddisfare queste esigenze le persone costituiscono la migliore "cinghia di trasmissione" e per questo che si incoraggia lo scambio di informazioni, avvalendosi delle telecomunicazioni, mantenendo il contatto con viaggi d'affari o trasferimenti internazionali, con durata di 3 mesi a 5 anni. L'obiettivo principale, attraverso questa pratica, sono i trasferimenti di *know-how*, la creazione di alcune aree di internazionalizzazione, con progetti internazionali e lo scambio di dipendenti per lo sviluppo professionale.

La Bosch ritiene che affinché la missione internazionale abbia successo, l'organizzazione deve tener conto di diversi criteri, prima e durante l'espatrio. L'area dei trasferimenti internazionali di personale è la responsabile per l'intero processo, interagendo come un sistema di co-responsabilità con diverse aree, come ad esempio: Corporate HR, HR Consultant, Unità di destinazione dell'espatriato, manager, Mentor, Rh all'estero e servizi esterni. Come misurazioni prima del trasferimento, la Bosch dispone di un sistema di pianificazione della carriera a lungo termine (fino a quattro anni, rivisto annualmente), che prevede movimenti nel quadro di dipendenti, come: promozioni, rotazione delle mansioni, trasferimenti locali ed internazionali. Ossia, i settori indicano quali dipendenti sono probabili candidati per le posizioni internazionali, per quali paesi, chi sarà il sostituto dell'espatriato nel Brasile, e il posto di lavoro che occuperà l'espatriato al suo ritorno.

Nel processo d'espatrio è indicata anche una figura, che la Bosch denomina *Mentor*, questo sarà l'"angelo custode" dell'espatriato. Il mentore è un dipendente del settore tecnico dell'espatriato, di solito con un livello gerarchico superiore, che ha la responsabilità di monitorare il trasferimento del futuro espatriato, contattare le aree tecniche all'estero, monitorare le attività dell'espatriato all'estero, pianificare il ritorno dell'espatriato e poi riceverlo di nuovo nelle unità di origine. Per quanto riguarda il monitoraggio, il mentore deve mantenere il contatto con l'espatriato, con periodicità almeno trimestrale, al fine di conoscere il suo adattamento e lo sviluppo professionale, attraverso le relazioni relative all'esperienze e sulle prospettive.

I preparativi per il trasferimento, iniziano sei mesi prima della partenza, al fine di garantire la sicurezza per gli espatriati e per la sua famiglia, e per creare le condizioni che consentono alla missione internazionale di essere compiuta con successo. Fra le attività dell'area di trasferimento internazionale, praticata nel processo d'espatrio dei suoi dirigenti, se possono citare, a livello di esempio: 1. L'apprendimento della lingua locale: se l'espatriato non è in possesso della conoscenza della lingua del paese di destinazione, l'impresa offre il corso di lingua, per l'espatriato e per la sua famiglia,

perché la società ritiene che, nonostante l'espatriato abbia conoscenza della lingua del linguaggio universale: l'inglese, la conoscenza della lingua del paese di destinazione è essenziale per un migliore adattamento interno con i colleghi di lavoro. Anche se la famiglia, si evidenzia la necessità di conoscere la lingua locale, per un migliore adattamento e una migliore comunicazione con le persone del paese nelle attività di routine.

2. Informazioni di viaggio: le politiche per i trasferimenti internazionali dei dipendenti Bosch, comprendono alcune interessanti iniziative come quella di far effettuare un viaggio per conoscere il paese di destinazione, prima di partire per l'espatrio. Questo viaggio è di solito di circa 1-3 mesi prima dell'espatrio, ed ha l'obiettivo di familiarizzare con il nuovo posto di lavoro, con i futuri colleghi ed il futuro manager, la città dove risiederà, individuare le opzioni di alloggio, la scuola per i figli, attività per il tempo libero, la conoscenza dei prezzi, ma anche conoscere meglio la cultura locale, in modo d'avere una percezione di come la loro vita sarà nei prossimi anni, e quindi in grado di prendere una decisione consapevole in merito all'accettazione dell'incarico.

3. Accompagnamento: non solo la figura del mentore lo accompagnerà durante il periodo del soggiorno all'estero, ma anche l'area di Trasferimenti Internazionali del Personale, chiamata GIP, sarà presente nella vita dell'espatriato, così l'espatriato ha tutto il sostegno che è necessario per avere una missione internazionale tranquilla.

4. Formazione Interculturale: l'obiettivo è di fornire all'espatriato, alcuni elementi della cultura con la quale dovrà interagire negli anni di permanenza all'estero: l'economia, la lingua, le abitudini alimentari, il tempo libero, la religione. Quelle citate sono le tematiche che saranno affrontate nella formazione specifica: per l'espatriato avere una migliore conoscenza del paese in quale risiederà, significherà avere un impatto migliore con il quale evitare scontri culturali, fornendo un migliore adattamento.

Fondamentale è il piano per la carriera, al momento del ritorno dell'espatriato, in quanto l'impresa può utilizzare la conoscenza e le competenze acquisite nella missione internazionale: non necessariamente l'espatriato sarà promosso, le politiche di espatrio

BOSCH, garantiscono un posto allo stesso livello di ruolo posseduto dai collaboratori prima del trasferimento.

Il Mentor dell'espatriato, un anno prima del ritorno nel paese di origine, aveva le conversazioni relative al rimpatrio e le attività che l'espatriato dovrà sviluppare al suo ritorno. Circa sei mesi prima del rimpatrio, il mentore, in collaborazione con il settore di gestione del personale, individua il possibile incarico per l'espatriato nella sua organizzazioni di origine. Il successo delle missioni corrispondono al 98%.

6.3 ODEBRECHT S/A

6.3.1 Presentazione dell'impresa

L'esistenza della società ha inizio nella seconda metà del secolo XIX, con l'arrivo della famiglia Odebrecht dalla Germania al sud del Brasile. Tale impresa offre servizi di costruzione edile e avvia il processo di internazionalizzazione nel 1974, con l'obiettivo di rafforzarsi economicamente, in ragione della situazione complicata che il Brasile aveva negli anni '70. In quegli anni l'impresa era impegnata in progetti in Gabon e Nigeria. Passando successivamente a inserirsi nel mercato europeo, a partire dal Portogallo, con l'acquisizione della società portoghese Bento Pedroso S/A, iniziando a produrre beni e servizi nel settore edile, vincendo il 35% della concorrenza nel settore edile in Portogallo.

Negli anni '90, punta al mercato degli Stati Uniti, poiché, è il più grande mercato nel mondo delle costruzioni edile. Installa, così, due imprese in Florida e California. Nel 1994, la Odebrecht gestisce, le nove grandi costruzioni negli Stati Uniti e, ad esempio: la costruzione della metro di superficie – Metromover, nel centro di Miami, l'espansione aeroportuale di Miami e la costruzione di autostrade a San Diego.

L'impresa opera oggi in 64 paesi, tra cui: Messico, Cuba, Repubblica Dominicana, Guatemala, Venezuela, Panama, Colombia, Ecuador, Perù, Paraguay, Uruguay, Argentina, Regno Unito, Germania, Austria, Portogallo, Libia, Ghana, Guinea, Angola, Mozambico, Emirati Arabi Uniti e la Corea del Sud. Nel 2001 l'Odebrecht, insieme con il gruppo Mariani, acquisiscono il controllo della COPENE - Compagnia Petrolchimica del Nordest Brasiliano. Con l'integrazione dei due gruppi, nasce la Braskem, impresa brasiliana petrolchimica di classe mondiale. Oggi l'Odebrecht è una delle 50 maggior imprese del mondo, *leader* nei suoi segmenti.

L'Odebrecht svolge un ruolo rilevante nell'ambito delle responsabilità sociale con la creazione della fondazione Odebrecht, educando i giovani alla vita, in collaborazione con la fondazione Ayrton Senna, fondazione Kellogg e il BNDES, concentrandosi sulle regioni a più basso indice di sviluppo umano, compreso il sud di Bahia.

Odebrecht S/A, holding dell'impresa brasiliana, svolge attività diversificate, nei seguenti settori:

- Ingegneria e Costruzioni.
- Investimenti, Infrastrutture ed Energia.
- Industria Petrolchimica.
- Settori Immobiliari.

6.3.2 Strategie, politiche del personale, benefici e retribuzione

L'impresa ha attualmente, circa 190.000 dipendenti nel mondo, dei quali quasi 49.000 dipendenti svolgono le funzioni al di fuori della sede mondiale in Brasile.

Le selezioni avvengono su designazione nell'ambito della propria impresa, in base ai requisiti della posizione. In media, il periodo d'espatrio è di circa due anni. La retribuzione è fondamentalmente calcolata in base al costo della vita nel paese di

destinazione e con un' incentivazione alla mobilità. L'impresa ogni 120 giorni offre due settimane di riposo agli espatriati sia per ritornare al paese di origine, sia per godersi qualche giorno di riposo. Sono compresi nei benefici dell'espatrio: hosting, internet, alimentazione completa, trasporto, assicurazione sanitaria e di vita, le tasse e le spese di visto e scuola internazionale per i bambini.

Ogni lavoro all'estero è visto come un progetto individuale, l'impresa ha un dipartimento specifico per ogni progetto, per soddisfare le esigenze dagli espatriati e dare il sostegno necessario. Nel caso del progetto *Pump Station* negli Emirati Arabi Uniti, gli espatriati sono soggetti alle leggi locali di lavoro. L'impresa offre formazione continua per l'apprendimento della lingua locale e anche della lingua inglese, compresi anche i membri della famiglia degli espatriati.

L'adattamento degli espatriati è una preoccupazione costante, soprattutto nel caso degli Emirati Arabi, poiché si tratta di una cultura molto diversa rispetto al Brasile. Favorire la conoscenza della cultura e dei costumi, contribuisce notevolmente ad evitare shock culturali e insuccessi nella missione internazionale.

7 DISCUSSIONE DEI RISULTATI

La mobilità è considerata come un valore aggiunto per il professionista, poiché favorisce nuovo apprendimento, sfida ai cambiamenti, sia professionali sia culturali e infine, una crescita professionale capace di supportare i lavoratori nel loro sviluppo di carriera, tenendo conto che, il professionista che parte per una missione internazionale, non sarà lo stesso al suo ritorno.

La necessità di acquisire sempre maggiore professionalità è indispensabile per adattarsi alle esigenze sempre più stringenti del mercato, per aggiornare le conoscenze costantemente. Cambiare paese, significa costruire una nuova vita, cambiare la cultura, il modo di pensare e di agire, per arricchirsi di nuovi apprendimenti e rispettare gli usi e le tradizioni diverse dalle proprie.

Le missioni internazionali richiedono un profilo professionale aperto a nuove esperienze, curiosità, capacità di osservazione rispetto a una realtà diversa da quella conosciuta. La predisposizione degli espatriati e delle loro famiglie, di partecipare alle interviste è stata fondamentale per lo sviluppo di questa ricerca.

Per quanto si riguarda la remunerazione, le imprese che fanno parte di questo studio, adottano strategie di compensazione, come'è stato evidenziato da Homem e Tolfo citati da Bohland et al (2002), che sostengono che la remunerazione dovrebbe tener conto del paese di destinazione, garantendo la copertura finanziaria e la tranquillità del professionista espatriato.

Alla domanda concernente gli anni di attività nell'impresa, dalle interviste, è risultato che il maggiore periodo si riferiva a 6-10 anni di lavoro con il 32%, seguito dal 31% di espatriati con 3-5 anni di lavoro nell'organizzazione. Nessuno degli espatriati intervistati ha meno di 3 anni di servizio.

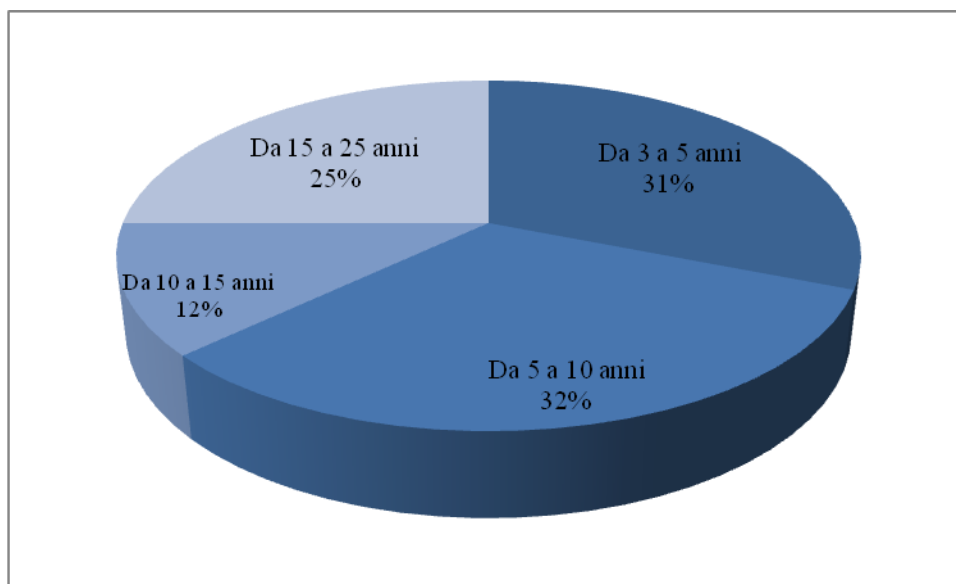
Secondo le politiche delle imprese intervistate, il processo d'espatrio, è parte del processo di evoluzione della carriera, inserita nella valutazione delle prestazioni e nel

piano di carriera dei dipendenti. Gli obiettivi perseguiti dalle imprese, con la pratica dell'espatrio, includono il trasferimento di conoscenze, tecnologie ed esperienze, che copre le lacune e lo sviluppo del piano di carriera dei collaboratori.

Questi obiettivi sono riportati nella letteratura in Baruch et al (2002), che sostiene che la strategia d'espatrio, é adeguata per il trasferimento di conoscenze, acquisizione di nuove conoscenze e di esperienze per lo sviluppo professionale.

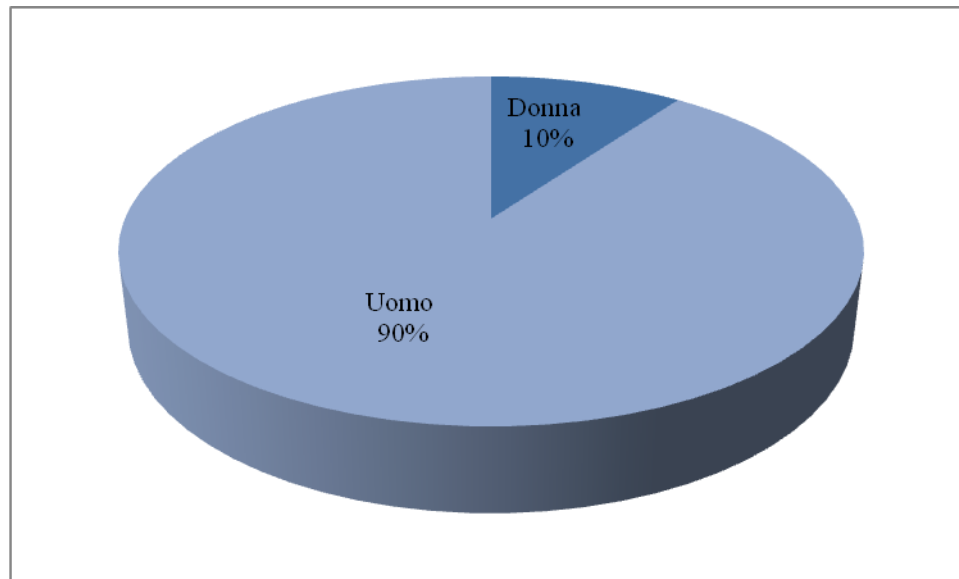
Gli espatriati partono con la missione di diffondere la *leadership*, cioè, il trasferimento delle conoscenze verso i professionisti locali, acquisite negli anni di lavoro svolti nell'impresa di origine.

Grafico 2 – Anni di lavoro nell'Impresa



Riguardo al genere, dai questionari emerge che la maggioranza degli espatriati è di sesso maschile, con il 90%.

Grafico 3 – Genere degli Espatriati



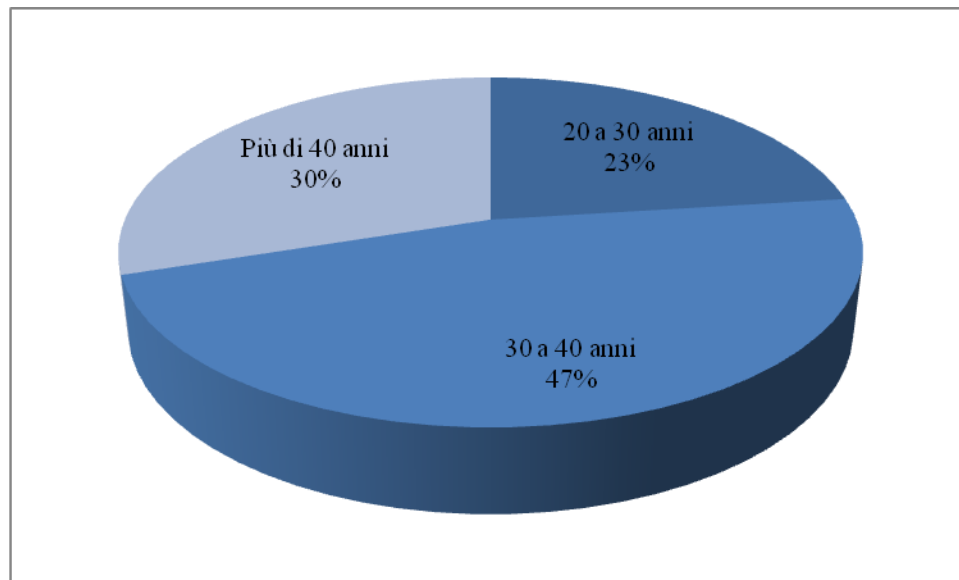
Tanure (2007), rileva che l'espansione della presenza femminile nel mercato del lavoro, ha acquisito slancio quando le esigenze economiche hanno portato a contribuire al sostegno familiare, intensificando gradualmente il loro livello di scolarizzazione e la rottura delle barriere culturali a livello di professionalizzazione. Con riferimento al processo d'espatrio, l'autore rileva che il profilo professionale che le imprese cercano è di solito quello maschile.

L'autore afferma che secondo gli studi di Snell (2009), ci sono tre aspetti rilevanti per il basso livello d'espatrio delle donne:

1. Le donne, di solito, non vogliono essere espatriate.
2. A causa di pregiudizi di alcuni paesi in termini di genere, le imprese si rifiutano di espatriare donne.
3. Le donne espatriate, possono determinare problemi nella carriera del coniuge.

Su relazione all'età degli espatriati, i risultati dell'indagine indicano che il 47% degli espatriati ha 30-40 anni. Secondo i dirigenti delle organizzazioni intervistate, il profilo ricercato per l'espatrio è giovane e pronto ad affrontare nuove sfide in culture differenti.

Grafico 4- Età degli Espatriati

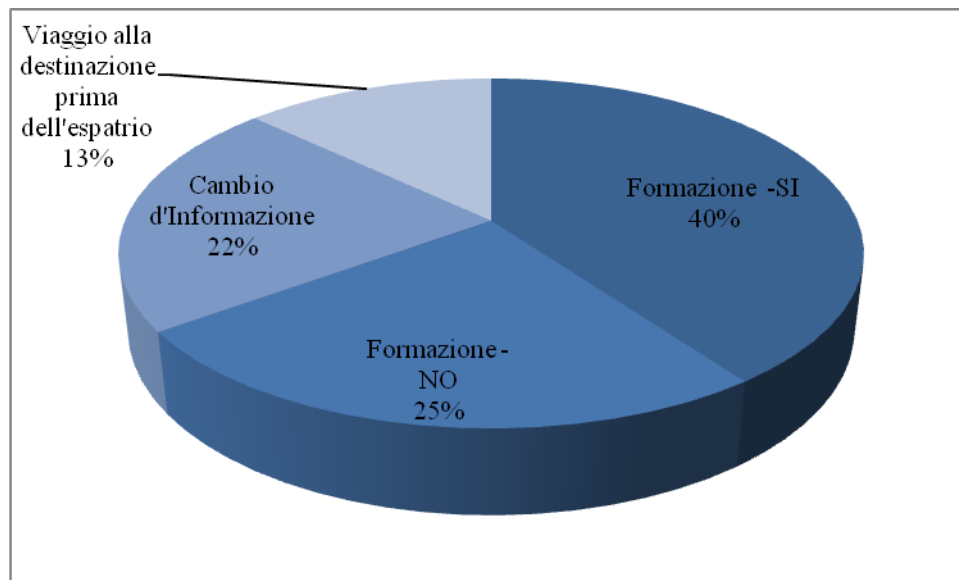


“Credo che sia il momento giusto per vivere un’esperienza professionale al di fuori del paese, il fatto di essere giovani, single e senza figli, mi dà più libertà di perseguire i miei obiettivi”. Espatriato brasiliano negli Emirati Arabi.

Secondo Camara (2008), le imprese cercano giovani professionisti, di età compresa tra 25-35 anni, ambiziosi e con l’energia per scambiare conoscenze e fare un buon lavoro nella missione internazionale.

Su merito alla formazione interculturale prima della partenza definitiva per il paese di destinazione, i risultati dell'indagine indicano che il 40% degli espatriati ha ricevuto una formazione interculturale, prima della partenza, con quale hanno acquisito informazione sugli usi, costumi, economia, geografia e fatti riguardanti il paese di destinazione per evitare il grande shock culturale affinché l'adattamento possa accadere nel miglior modo possibile.

Grafico 5 – Formazione Interculturale



“Ci sono stati diversi scambi d’informazioni tra gli espatriati che già vivono in Cina. L’aiuto di un coach esterno è stato indispensabile per una migliore comprensione della cultura”.

Marcelo Borba, Embraco – espatriato brasiliano in Cina.

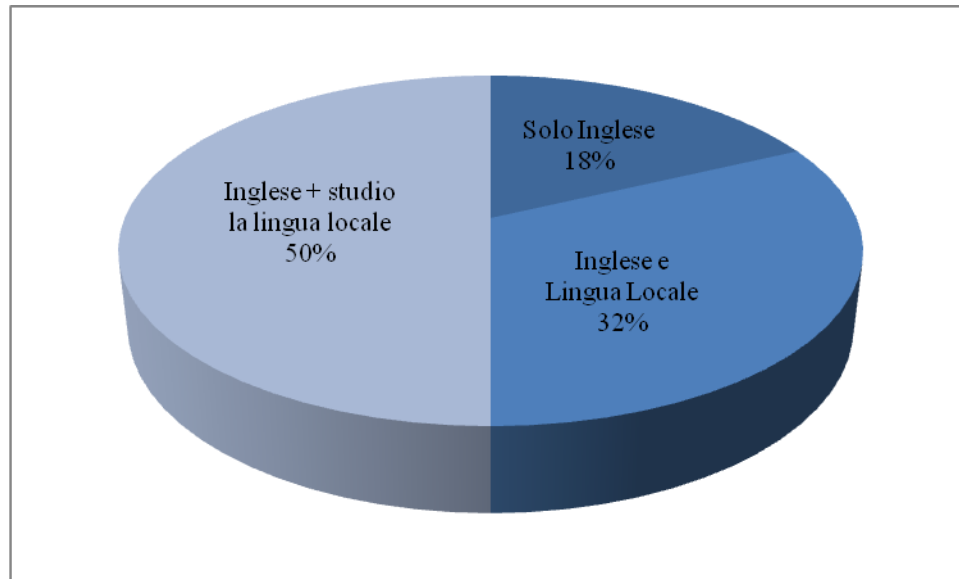
"Non avevo bisogno di una formazione culturale, dal momento che ho già avuto esperienze in altri progetti con l'Italia e con colleghi italiani”.

Andre P. Rosa, Embraco- espatriato brasiliano in Italia.

“L’impresa mi ha offerto un viaggio prima dell’espatrio in Brasile, che è stato essenziale per capire come vanno le cose qui”. BOSCH – espatriato tedesco in Brasile.

Un altro aspetto indagato é concernente la conoscenza della lingua locale. I risultati indicano che il 50% degli espatriati parla un inglese fluente e studiano la lingua ufficiale del paese di destinazione. Sebben (2009) pone l'accento sulla conoscenza della lingua, che garantisce una maggiore facilità e indipendenza nella convivialità sociale.

Grafico 6 – Conoscenza della Lingua Locale



"Parlo un inglese fluente, ma quando ero espatriata in Guinea, nonostante l'inglese fosse considerato il linguaggio interno del progetto, poiché la lingua ufficiale del paese è il francese è stata una grande sfida e difficoltà. La comunicazione è indispensabile sia nel lavoro che nella vita quotidiana. Negli Emirati Arabi Uniti, la lingua inglese e l'arabo sono le lingue ufficiali e non abbiamo avuto problemi". Camila Silveira - Odebrecht, l'espatriata brasiliana negli Emirati Arabi Uniti.

"Non parlavo spagnolo, anche se risultava più facile per un brasiliano capire lo spagnolo piuttosto che il tedesco. In realtà si temeva che i brasiliani avrebbero pensato che fossi argentino e questo avrebbe potuto creare difficoltà per il mio rapporto con i nativi". – relazione dell'espatriato tedesco in Brasile.

“La musica brasiliana è stata essenziale per imparare la lingua. In un primo momento, ho cercato di parlare in spagnolo, credevo che il portoghese e lo spagnolo fossero praticamente la stessa lingua, nonostante alcune somiglianze, sono lingue diverse”. - relazione dell’espatriato tedesco in Brasile.

“È necessario imparare la lingua locale più velocemente possibile, ci saranno situazioni che solo la conoscenza dell’inglese non risolverà”. Relazione dell’espatriato brasiliano in Germania.

“L’impresa deve estendere il corso di lingua al coniuge, così la renderebbe più indipendente per svolgere compiti semplici della vita quotidiana. In questo modo non avrei dovuto assentarmi dal lavoro per risolvere i problemi della vita quotidiana”. Relazione dell’espatriato brasiliano in Cina.

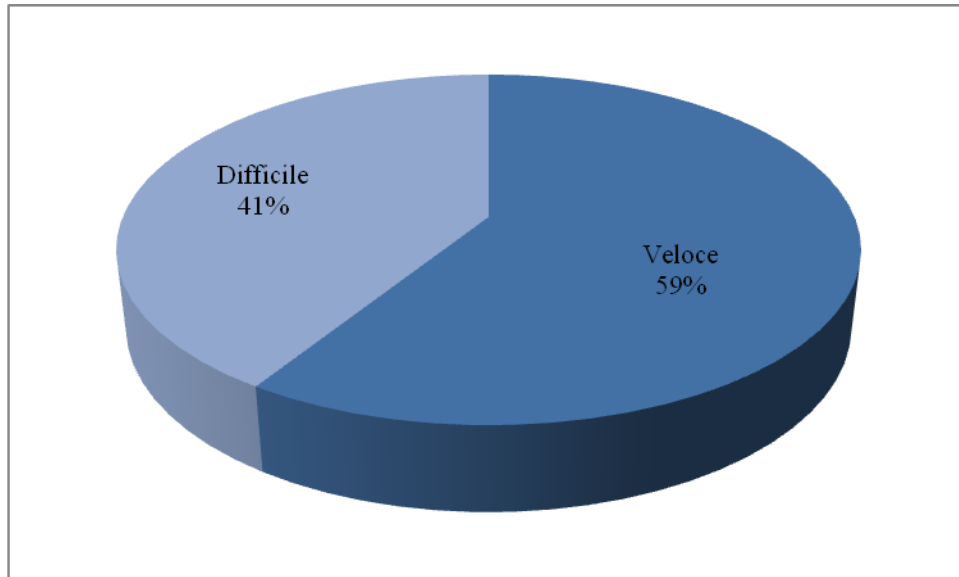
“Noi, dipendenti di Progetto PUMP - Odebrecht seguiamo lezioni di arabo, per facilitare il nostro adattamento alle popolazioni locali”. Odebrecht – Espatriato brasiliano negli Emirati Arabi.

“Siccome ho nonni italiani, per me, è stato più facile l’apprendimento della lingua, visto che a casa, i miei nonni parlavano in italiano con noi. Oggi parlo fluentemente in italiano, e piano piano insegno anche il portoghese ai miei colleghi”. Embraco – Espatriato brasiliano in Italia.

“Pur essendo fluente in inglese, la conoscenza della lingua locale ti rende più indipendente per risolvere i problemi giornalieri”. Christian Dutz Bosch – espatriato tedesco in Brasile.

Riguardo all'adeguamento degli espatriati e delle famiglie, il risultato dell'indagine alla domanda sul verificarsi di un rapido adattamento, è pari al 59% e gli espatriati che hanno difficoltà raggiungono un totale del 41%.

Grafico 7 – Addattamento dell'Espatriato e Famiglia



“L’espatrio è una scelta. Si tratta di un modo di vita, o la persona si adatta o no. Le regole sono definite, la scelta è fatta e ti da il diritto di tentare di adattarti e vivere secondo le regole da seguire. Nel mio caso, ho sempre voluto vivere al di fuori del Brasile. E la mia intenzione è quella di vivere in altri luoghi, conoscere altre persone e sperimentare nuove culture”. Camila Silveira - Odebrecht, l’espatriata brasiliana negli Emirati Arabi Uniti.

“Siamo noi (espatriati) e le imprese, che dobbiamo rispettare la cultura e le abitudini di dove siamo; siamo noi che dobbiamo adattarci a loro e non loro a noi”. Reinaldo Souza – Odebrecht, l’espatriato brasiliano negli Emirati Arabi.

“Sono consapevole dell’individualità del non confrontare un paese con un altro, bisogna trovare ciò che è veramente interessante in questo paese dove vivo”. Espatriato brasiliano in Cina.

“Nei primi tre mesi è un’esperienza molto difficile, tutto è diverso, la cultura, il cibo, il modo di pensare e di agire delle persone, ma man mano che passa il tempo, arriviamo anche ad aver le usanze dei nativi”. Relazione dell’espatriato brasiliano in Germania.

“All’inizio è stato difficile vivere senza la nostra Fagiolata e Picanha, ma ora la pasta Barilla è l’essenziale nella nostra lista della spesa. Per non parlare del caffè o di un digestivo dopo i pasti: è diventato in nostro vizio”. Espatriato brasiliano in Italia.

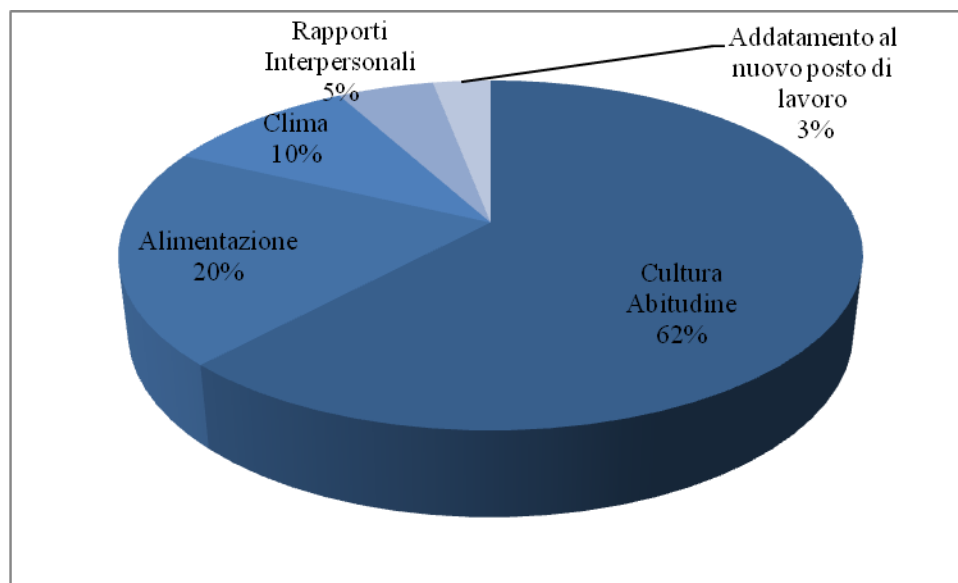
“Il tradizionale barbecue con gli amici, è diventata la mia attività domenicale preferita”. Embraco – Espatriato italiano in Brasile.

“Prima dell’espatrio negli Emirati Arabi Uniti, ero espatriata in Guinea, lì mancava tutto: l’acqua, l’attività per il tempo libero, non facevo altro che lavorare, lavorare e lavorare. Vivevo in una vita artificiale, senza contatti con la famiglia e gli amici. La vita in Guinea era dura. Ho imparato a vivere con poco e a ringraziare per una semplice doccia calda”. Camila Silveira, Odebrecht – Espatriata brasiliana negli Emirati Arabi.

Le persone sbagliano nel pensare che i costumi e le usanze, devono essere uguali a quelle del loro paese. Ogni paese ha le sue usanze e tradizioni diverse. Geertz (1989), dichiara che le persone non sono simili, hanno emozioni e visioni diverse, agiscono in modo differente e perciò, quello che è adatto ad una persona, potrà non essere adatto ad un’altra.

Alla domanda concernente le principali differenze riscontrate nell'espatrio, l'aspetto elencato dagli espatriati, come la differenza più rilevante riguarda alla cultura e i costumi, per un totale di 62%, seguita da alimentazione, clima, relazioni interpersonali e adattamento al nuovo lavoro, come si può rilevare nel grafico n.8

Grafico 8 – Differenze Più Rilevanti



"Le persone del nord Italia, sono più riservate delle persone in Brasile". Andre P. Rosa - Embraco, l'espatriato brasiliano in Italia.

"La più grande differenza per me qui in Cina è in relazione all'igiene". Luiz Magalhaes Neto Medeiros – Embraco. Espatriato brasiliano in Cina.

"Il tedesco è più pianificatore, seguace delle regole. Il brasiliano è più flessibile e creativo, ma meno impegnato rispetto ai tedeschi". Christian Dutz, Bosch, l'espatriato tedesco in Brasile.

"Le abitudini sono totalmente diverse dalle nostre, in relazione agli alimenti, la maggior parte delle cose che noi mangiamo con il sale, loro la mangiano con lo zucchero e viceversa. Quello che noi beviamo caldo, loro lo bevono freddo. Senza dimenticare che mangiano insetti e serpenti, questi non riuscirò mai a mangiarli". Esequias Junior-Embraco, un espatriato brasiliano in Cina.

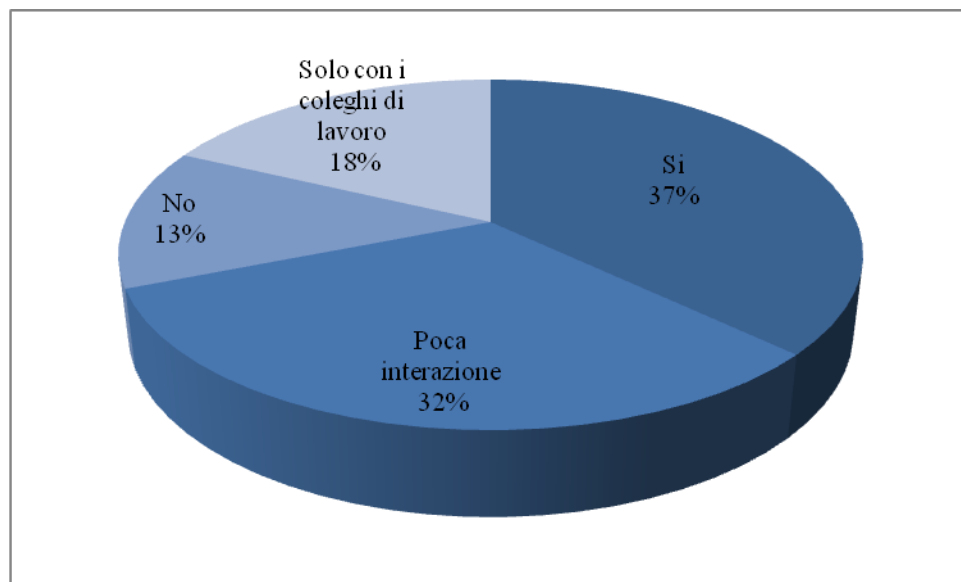
“La burocrazia per il visto di lavoro, in Brasile, esteso alle mogli degli espatriati è impressionante. Volevo ritornare alle mie attività di lavoro alle quali avevo rinunciato per accompagnare mio marito, ma è molto difficoltoso”. relazione della consorte dell’espatriato tedesco in Brasile.

L’informalità in Brasile era spaventosa per me, i nativi trovano molto strano dare di Lei, ad una persona giovane. In Brasile, anche per una persona con più di 50 anni se diamo del Lei, si sentono male. Adesso sono abituato a dare del tu a tutti, ma all’inizio l’ho trovato molto strano” – relazione dell’espatriato italiano in Brasile.

“Avere una donna di pulizia a casa, è molto strano per noi. In Europa non abbiamo questa abitudine di avere qualcuno in casa tutto il tempo. Ma il ritmo in Brasile è un’altro, tutto è molto veloce, in una riunione, per esempio, per discutere qualcosa, il problema dev’essere risolto immediatamente. Il ritmo in Brasile, é la cosa che mi ha spaventato di più. Non c’è tempo per un caffè, è talmente diverso dalla realtà nel mio paese - l’Italia. Un altro fatto é non avere il tempo di andare a casa per il pranzo e godere un po' di riposo, dobbiamo essere al lavoro tutto il tempo, anche quando si torna a casa, c’è sempre qualcosa da fare, ti chiamano per risolvere qualche problema dopo l’orario di lavoro..... in realtà non ci si può scollegare dal lavoro. Trovo interessante che quando finisce l’orario di lavoro, le persone continuano a lavorare”. -Segnala l’espatriato italiano in Brasile.

In relazione all'interazione con il popolo locale del paese di destinazione, il 37% degli espatriati segnalano che interagiscono con la popolazione locale, mentre il 32% degli espatriati affermano di non avere molta interazione con i nativi, seguita dal 18% che ha detto che limitano l'interazione soltanto con i colleghi e il 13% affermano di non avere alcuna interazione con la popolazione locale.

Grafico 9 – Interazione con il Popolo Locale



"Ho pochissimo contatti con i nativi, anche perché corrispondono solo all'11% della popolazione del paese". Fabio Ribeiro - Odebrecht, espatriato brasiliano negli Emirati Arabi.

"Io convivo al 100% con i brasiliani, sono già da dieci anni in Brasile, e in realtà mi sento già un brasiliano e non penso di ritornare in Germania." Chistian Dutz - Bosch, l'espatriato tedesco in Brasile.

“C'è abbastanza interazione con la popolazione locale, quando le barriere linguistiche e culturali sono superate. La "costruzione" di un rapporto di amicizia con i cinesi è un po' complicata, perché anche se i cinesi sono gentili, il rapporto di amicizia con loro è un processo che necessita molto tempo. Tuttavia, le interazioni occasionali sono di solito abbastanza tranquille e positive. Ovviamente molto dipende dalla flessibilità dell'espatriato; spesso questi non fanno molto sforzo per capire, rispettare e infine adattarsi alla cultura locale, che è una ricetta per il fallimento nell'interazione". Fabian Fagotto, Embraco – l'espatriato brasiliano in Cina.

"Ho vissuto a Qingdao per due anni e avevo due amici cinesi, ma eravamo colleghi. Adesso vivo a Pechino, e non ho amici cinesi con cui mi relaziono al di fuori dell'impresa. Pur essendo fluente in mandarino, è molto difficile stringere legami di amicizia con i cinesi. Anche con i cinesi che seguono MBA con me, il rapporto è lo scambio di favori e non di amicizia". Esequias Pereira Junior, Embraco- espatriato brasiliano in Cina.

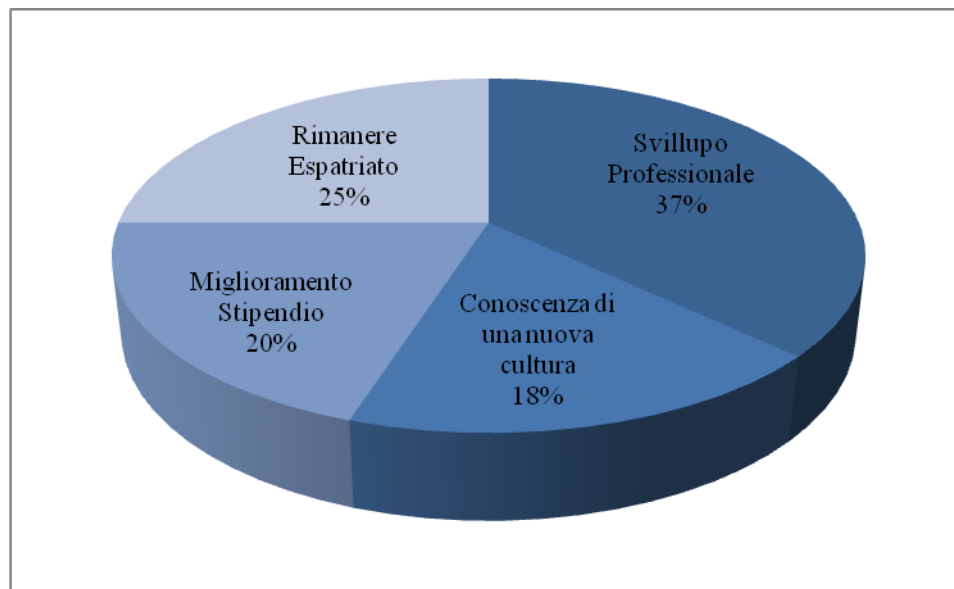
"Ho rapporti di amicizia stretta con i brasiliani, mi trattano come se fossi un membro della famiglia. Nel sud del Brasile, la maggioranza sono discendenti di italiani, e quindi, spesso parliamo anche in italiano, mi sento a casa. La conservazione della cultura dei loro progenitori mi ha impressionato". Enrico Motta, Embraco – l'espatriato italiano in Brasile.

“I brasiliani sono molto cordiali e disponibili, sempre allegri, ma non rischio a dire che tifo per l'Argentina neanche per scherzo, altrimenti diventiamo nemici (risate)". Relazione dell'espatriato tedesco in Brasile.

E' comprensibile quando l'espatriato cerca contatto con i propri compatrioti, questo comportamento di complicità, spesso costruisce una "barriera di protezione". Tuttavia, la dipendenza con i connazionali, può portare a non avere opportunità per nuovi apprendimenti con i nativi.

Per quanto riguarda le attese degli espatriati rispetto alla missione internazionale, il 37% si aspetta una crescita di carriera, il 25% degli espatriati vorrebbero essere impegnati in altre missioni internazionali, il 20% prevede salari migliori ed il 18% prevede di sperimentare una nuova cultura.

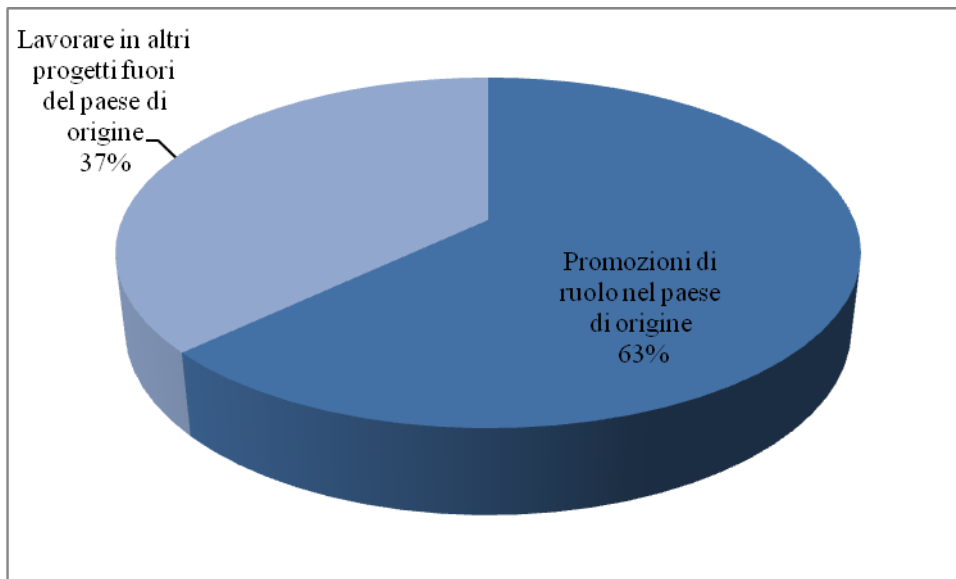
Grafico 10– Attese degli Espatriati



Il lavoro di Lewis (1997) e Chambel (2013), sul contratto psicologico, serve come base per analizzare i bisogni e le aspettative degli espatriati. Il contratto psicologico si riferisce ad aspettative non espresse nel contratto di lavoro, ma presenti nelle relazioni umane. In questo studio, è presente con riferimento ai singoli espatriati, rilevando che sarà attraverso le imprese che tali aspettative saranno attese o disattese.

Rispetto agli obiettivi futuri, gli espatriati nella maggioranza pari al 63% vorrebbero tornare al paese di origine ed essere promossi, mentre il 37% vorrebbero essere impegnati in nuove sfide internazionali.

Grafico 11 – Obiettivi Futuri



“Assumere un passo successivo nella mia carriera, ho l'ambizione di essere promosso Direttore”. Marcelo Borba. Embraco – l'espatriato brasiliano in Cina.

“Ho l'intenzione di continuare a lavorare in Cina, per alcuni anni. Ma quando tornerò in Brasile, ho intenzione di usare tutte le conoscenze e il "modus operandi" della Cina per rendere il nostro paese più competitivo nel mercato mondiale”. Felipe Eymael – Embraco, l'espatriato brasiliano in Cina.

“Il mio obiettivo è di continuare per un altro buon tempo espatriato, continuare a crescere come professionista internazionale”. Goncalo Bistulfi, Odebrecht – l'espatriato brasiliano negli Emirati Arabi.

“Vorrei continuare a lavorare in altre missioni internazionali”. Marcelo Trimboli, Odebrecht – l'espatriato brasiliano negli Emirati Arabi.

“Mi piacerebbe una nuova sfida, ma sempre nel processo d’espatrio”. Fabian Fagotti, Embraco – l’espatriato brasiliano in Cina.

“Accelerare lo sviluppo della mia carriera e ottenere una posizione migliore all’interno della società di origine”. Esequias Junior, Embraco – l’espatriato brasiliano in Cina.

“Vorrei continuare a lavorare in Brasile, e poi con la crisi europea, per ora non so se avrò lavoro lì”. Enrico Motta, Embraco – l’espatriato italiano in Brasile.

“Quando tornerò al mio paese, vorrei che mi fosse riconosciuto, una adeguata retribuzione per il duro lavoro all’estero, ed essere promosso in posizioni a per nuove sfide”. BOSCH - L’espatriato brasiliano in Germania.

“Contribuire al consolidamento dell’organizzazione come l’impresa socialmente responsabile e contribuire alla perpetuazione della cultura Odebrecht, insieme ai membri internazionali”. Reinaldo Souza, Odebrecht – l’espatriato brasiliano negli Emirati Arabi.

La GIP deve preoccuparsi quando alla fine della missione internazionale e al ritorno dell’espatriato, la maggioranza degli intervistati, hanno come aspettativa, la promozione per una nuova tappa nella carriera, in quanto essi ritengono che il processo d’espatrio faceva crescere professionalmente e dia le competenze per assumere nuove sfide. Lazaroni e Caligiuri (2001), affermano che un fattore di maggiore aspettativa da parte degli espatriati è la crescita professionale. Questa visione di valorizzazione delle competenze degli espatriati, consente di contribuire allo sviluppo strategico dell’organizzazione, e quindi incidere sulla dimensione dei licenziamenti degli espatriati dopo il rimpatrio: che accade quando le aspettative di sviluppo in carriera non si verificano.

8 CONSIDERAZIONI FINALI

Analizzando le informazioni ottenute attraverso le interviste con i manager delle imprese Embraco, Bosch e Odebrecht la prima conclusione alla quale si è pervenuta che le imprese che intendono posizionarsi in ambito internazionale, devono avere una conoscenza puntuale degli aspetti culturali, economici e sociali dei contesti in quali intendono operare al fine d'evitare difficoltà e rischi di fallimento.

Come risulta dalle testimonianze delle società studiate, il processo dell'espatrio è assolutamente necessario per il "calcio d'inizio" dell'internazionalizzazione: è attraverso questo che l'impresa otterrà informazioni, anche rispetto alle possibilità di accettazione del prodotto nel nuovo mercato, o inserimento alla sua adeguatezza e, infine, per assumere decisioni sulla *partnership*, *joint venture* o anche sull'installazione di società controllate.

Sulla base delle interazioni con la Gestione Internazionale delle Persone, si è potuto verificare che le sfide più rilevanti riguardavano la capacità di formare professionisti in grado di operare in qualsiasi parte del mondo, rispettando le differenze culturali e adattandosi al modo di vita locale. Le imprese, inoltre, evidenziano che il processo di "espatrio", mira anche a dare un "up" alla carriera dipendenti.

Dalle esperienze degli espatriati emerge che l'adattamento al paese di destinazione è stato agevole la maggioranza di loro che non hanno avuto difficoltà ad interagire con diverse culture. La conoscenza della lingua e l'interazione con i residenti sono aspetti essenziali per un rapido adattamento e per il successo della missione internazionale.

E' notevole il successo del processo d'internazionalizzazione delle società analizzate nei casi di studio: Bosch, Odebrecht e Embraco, testimoniati anche dai paesi nei quali operano con filiali di produzione nei rispettivi segmenti.

Il mondo è sempre più globalizzato, e questo spinge a essere determinati, creativi e innovativi per potersi inserire nel mercato del lavoro. Il capitale umano è il

grande vantaggio per le organizzazioni, nelle quali un *team* competente, in grado di lavorare in qualsiasi parte del mondo, determina vantaggi competitivi per la sopravvivenza e l'espansione del *business*.

Non tutte le persone hanno un profilo adeguato per vivere l'esperienza dell'espatrio. Si tratta di un processo difficile, che include cambiamenti comportamentali e psicologici. E' sbagliato supporre l'espatrio per coloro che amano viaggiare: l'espatrio é per le persone che davvero vogliono vivere un cambiamento del modo di pensare e di agire.

Il contributo che emerge da questa ricerca é concesso con l'obiettivo di ridurre la mancanza di studi sulla tema dell'espatrio. Quanto emerso dall'indagine può anche essere utile per le decisioni dei dirigenti che praticano o intendono praticare il processo d'espatrio, per farlo consapevolmente, ricordando che questi collaboratori sono soggetti umani, dotati di sentimenti e non solamente risorse per raggiungere gli obiettivi della missione.

9 BIBLIOGRAFIA

ALMEIDA, A. *Internacionalizacao de Empresas Brasileiras: perspectivas e riscos*. Rio de Janeiro, Elsevier: Campus, 2007.

BLACK, J. S.; MENDENHALL, M. Cross-cultural training effectiveness: a review and a theoretical framework for future research. *Academy of Management Review*, v. 15, n.1, pp. 113-36, 1990.

BLACK, J.S.; MENDENHALL, M., ODDOU, G. Toward a comprehensive model of international adjustment: an integration of multiple theoretical perspectives. *Academy of Management Review*, v.16(2), pp. 291-237, 1991.

BLOMSTERM, A.; SHARMA, D. Learning the internationalisation process of firm's. Massachusetts (USA): *Edward Elgar Publishing*, 2003.

BARLETT, C.A.; GHOSHAL, S. Organizar para a efetividade mundial: a solucao transnacional. In. TANURE, B.; DUARTE, R.G. (Org.) **Gestao Internacional**. Sao Paulo: Saraiva, 2006

BARUCH, Yehuda; ALTMAN, Yochanan. Expatriation and Repatriation in MNCs. *Human Resources Management*, vol. 41, Issue 2, p.21 Sumer, 2002.

BITENCOURT, Betina Magalhaes et al. Eu fui, voltei e ninguem viu: Um estudo sobre a expectativa de carreira apos a repatriacao em uma empresa brasileira. *Caderno EBAPE, FGV*, v. 11 n. 1 artigo 8. Rio de Janeiro: Mar/2001.

BRASIL, Haroldo Vinagre, **Internacionalizacao das Empresas**, Fundacao Dom Cabral, Qualitymark, Rio de Janeiro, 1996.

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

CAMARA, Pedro B. **Gestao de Pessoas no Contexto Internacional**. Ed. Dom Quixote. Lisboa, 2008.

CARPES, A. M.; SCHERER, F. L.; LÜTZ, C. B.; BEURON, T. A.; BORGES, D. E.; SANTOS, M. B. Gestao Internacional de pessoas: consideracoes a partir do ajustamento internacional de expatriados na China e na Espanha. *Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 88-122, jan./jun. 2012.

CHAMBEL, Maria Jose. Contrato Psicológico e Comportamentos da Cidadania Organizacional. In S. Gonçalves (Ed.), *Psicologia Organizacional: Conceitos e práticas* (cap. 3). Porto: Lidel, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto, Comportamento Organizacional – **A Dinâmica do Sucesso das Organizações** 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto, *Recursos Humanos: O capital humano das organizações*. 9.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CORREIA, R.; MAINARDES, E.W. O desenvolvimento do contrato psicológico orientado para desempenhos de elevado rendimento. *Psico*. v.41, n.2 pp.266-277, abr/jun/2010.

DUNNING, J. The Eclectic Paradigm of International Production – A Restatement and some possible Extensions. *Journal of International Business Studies*, Vol. 19 n. 1, 1988. pp 1-31.

DUTRA, J.S. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Ed. Atlas, 2009.

ENTSCHEV, D. **Carreira Internacional**. Entrevista concedida ao RPC TV, filiada Rede Globo. Curitiba, 14.out.2012.

FISCHER, A.L. **Gestão de Pessoas – Desafios e Estratégias das Organizações Contemporâneas**. São Paulo: Atlas, 2009.

FLEURY, A. **Gestão Empresarial para a Internacionalização das Empresas Brasileiras**. São Paulo: Atlas, 2010.

FLEURY, M.T.L. *et al.* **Cultura e Poder nas Organizações**, São Paulo: Atlas, 1996.

FLEURY, M.T.L. **A Gestão de Competências e a Estratégica Organizacional**. 1.ed São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, M.T.L; FLEURY, A.C.C. *Challenges for late-movers in international markets*. **XXX ENCONTRO ANUAL da ANPAD** – 23 à 27 de setembro – Salvador/BA, 2006.

FLEURY, Afonso.; FLEURY Maria Tereza Leme. **Internacionalização e os Países Emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.

FRANCO, D. **As Pessoas em Primeiro Lugar – Como Promover o Alinhamento de Pessoas, Desempenho e Resultados em Tempos Turbulentos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

- FRANZONI, M. B; LAPOLLI, E.M. **Gestao de Pessoas em Organizacoes Empreendedoras**. Florianopolis: Pandion, 2009.
- FREITAS, M. E. Como vivem os executivos expatriados e suas famílias? Relatório de Pesquisa nº 7, *EAESP/FGV/NPP – Núcleo de Pesquisas e Publicações*, pp. 1-117, 2000.
- GALLON, Shalimar; BITENCOURT, B.M; SCHEFFER, A.B. Eu fui, voltei e ninguém viu: um estudo sobre a expectativa de carreira após a repatriação em uma empresa brasileira. *Caderno EBAPE FGV* v.11 n.2 artigo 8. Rio de Janeiro, Marco-2013.
- GEERTZ,C. **A Interpretacao das Culturas**, Rio de Janeiro: CTC – Livros Tecnicos e Cientificos. Editora S.A, 1989.
- HARTUNG, Douglas S. **Negocios Internacionais**. Rio de Janeiro. Ed Qualitymark, 2002.
- HEMAIS, C.; HILAL, A. Teorias, Paradigmas e Tendencias em Negocios Internacionais: de Hymer ao Empreendedorismo. In. Hemais Carlos (org): **O desafio dos mercados externos: teoria e pratica na Internacionalização da firma**. Rio de Janeiro. Editora Mauad, 2004
- HYMER, Sephen. **Empresas Multinacionais: a Internacionalizacao do Capital**. Rio de Janeiro: Ed. Graal, 1978.
- HOMEM, I.D., TOLFO, S.R. Práticas de gestao internacional de pessoas: compensacao e selecao de expatriados em uma multinacional brasileira. *Rac Eletronica Curitiba*, v.2 n.2 art 3, pp. 201-217 maio/agosto, 2008.
- HOFSTEDE,G. **Culture’s consequences: International differences in work – related alues**. Bervely Hills, Sage, 1984.
- JOHNSON, J.; LENARTOWICZ, T; APUD, S. Cross-cultural competence in international business: toward a definition and a model. *Journal of International Business Studies*, v. 4 n. 37, p. 525-543, 2006.
- LACOMBE, F.J.M. **Recursos Humanos: principios e tendencias**. Sao Paulo: Saraiva, 2007.
- LAZAROVA, M.; CALIGIURI, P. Retaining repatriates: The role of organizational support practices. *Journal of World Business*, v. 36, n.4, pp. 389–401, 2001.
- LEWIS, K.G. Breakdown – a psychological contract for expatriates, *European Business Review*, v. 97, n. 6, 1997, pp.279-293.

LIMA, M, BRAGA, B. Human Resource Policies and Practices for Repatriation Process of Brazilian Executives. *RAC* – v.14, n. 6, art. 3, pp 1031-1053, nov/dez, Curitiba, 2010.

MILLKOVICH, George T; BOUDREAU, John W. – **Administracao de Recursos Humanos**. Atlas, 2000. Sao Paulo.

NONAKA, I.; TAKEUSHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa: Como as Empresas Japonesas Geram a Dinamica da Inovação**. São Paulo: Campus, 1997.

NUNES, Leni Hidalgo.; GOUVEIA, Isabella Vasconcellos. **Expatriação de Executivos**. Coleção Debates em Administração. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

PILATI, Massimo e TOSI, Henry L. **Management: Organizzazione e Gestione Risorse Umane - Comportamento Organizzativo**. 4. Ed. Milano, 2009.

ROCHA, Angela. **Novas Fronteiras: A Multinacionalizacao das Empresas Brasileiras**. Rio de Janeiro: Ed. Mauad, 2003.

ROCHA, Angela. **Internacionalizacao de Empresas Brasileiras: Estudo de Gestao Internacional**. Rio de Janeiro: Ed. Mauad, 2002

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia Cientifica: A Construcao do conhecimento**. 3. Ed. Rio de Janeiro – DP & A Editora, 2000.

SAUVANT, Karl; et al. **Internacionalizacao das Empresas Brasileiras: Perspectivas e Riscos**. Ed.Campus/Elsevier, 2006.

SEBBEN, A. **Expatriados.com: Um desafio para os rhs interculturais**. Porto Alegre: Artes e Oficios, 2009.

SEBBEN, A.; FILHO, F.D., **Os Nortes da Bussola: Manual para conviver e negociar em terras estrangeiras**. Porto Alegre: Artes e Oficios, 2005.

SCHERER, L., Minello, I. Resiliencia e Expatriacao das adversidades à dinamica do comportamento resiliente de expatriados. *ENANPAD 2013 XXXVII Encontro da Anpad*. Rio de Janeiro, 2013.

SNELL, S.A., **Human Resource Management**. 14. Ed. Cengage Learning, Arizona, 2009.

SOOBET. **Internacionalizacao das Empresas Brasileiras: estudo tematico 2005/2006 do Forum de Lideres**. Sao Paulo: Clio Editora, 2007.

TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, V.. **A gestão de pessoas no Brasil: Virtudes e Pecados Capitais**. Estudos de Caso. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

TUNG, R.L. 1988. Career issues in international assignments. *Academy of Management Executive*, v.2(3):241-244.

VALOR ECONOMICO. Anuario Multinacionais Brasileiras. World Investment Report, *SOBEET*, São Paulo, 2008.

VASCONCELOS, E. **Internacionalizacao Competitiva**. São Paulo: Atlas,2007.

VIANNA, N. P., SOUZA, Y. Uma análise sobre os processos de expatriação e repatriacao em organizacoes brasileiras. *BASE Revista de Administracao e Contabilidade da Unisinos*, v.6, n.4 pp 343-353, nov/dez 2009

Yin, Robert K. **Case Study Research: Design and Methods**. London: Sage, 1994.

ZANELLI, J.C et al. **Psicologia, Organizacoes e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artemed, 2004.

www.bosch.com dati estrapolati il 15/09/2013.

www.odebrecht.com.br dati estrapolati il 15/09/2013.

www.embraco.com dati estrapolati il 15/09/2013.

www.itamaraty.gov.br dati estrapolati il 17/09/2013.

www.vocesa.com.br dati estrapolati il 17/09/2013.

<https://unionimmigra.wordpress.com> dati estrapolati il 07/09/2013.

www.mte.gov.br dati estrapolati il 07/09/2013.

www.caixa.gov.br dati estrapolati il 08/09/2013.

10 TABELLE DI SINTESI

Quadro I – L’evoluzione delle Società Brasiliane	20
Quadro II – Verifica di Rimpatrio.....	35
Quadro III – Tabella Imposto IRRF.....	41
Quadro IV – Ritorno della Ricerca.....	47

11 GRAFICI

Grafico I – Concessioni di Permanenza per Espatriati Stranieri.....	24
Grafico II – Anni di lavoro nell’Impresa.....	60
Grafico III – Genere degli Espatriati.....	61
Grafico IV – Età degli Espatriati.....	62
Grafico V – Formazione Interculturale.....	63
Grafico VI – Conoscenza della Lingua Locale.....	64
Grafico VII – Adattamento dell’Espatriato e Famiglia.....	65
Grafico VIII – Differenze più rilevanti.....	68
Grafico IX – Interazione con il Popolo Locale.....	70
Grafico X – Attese degli Espatriati.....	72
Grafico XI – Obiettivi Futuri	73

12 ACRONIMI

Carne Leone: raccolta obbligatoria mensile di IRRF.

Espatriado: funzionari del paese di origine, che sia sottoposto ad esercitare le loro funzioni in missioni internazionali.

Feedback: la risposta ad una richiesta particolare o un evento.

Follow –up: seguire.

FGTS: Fondo di garanzia per la durata del servizio. 8% sul reddito del dipendente, sono raccolti dall'organizzazione in un conto vincolato per il lavoratore, quando egli sarà in grado di ritirare in casi di: licenziamento da parte dell'organizzazione senza causa, in acquisto di immobili, se non ha lavorato nel periodo minimo di tre anni, pensionamento, decesso del lavoratore (eredi), in caso di calamità naturali (alluvioni, terremoti), impiegato o dipendente con tumore maligno (cancro) e l'HIV/SIDA.

GIP: Gestione Internazionale del Personale.

IRRF – Tasse sul reddito.

Joint venture: l'unione di due o più società già esistenti, al fine di avviare e svolgere un'attività economica comune.

Leadership: processo degno di sviluppo, per il miglioramento delle prestazioni dei dirigenti.

Mercosud: Mercato Comune del Sud.

RN: Risoluzione Normativa.