

Reuna

ANÁLISE DOS PROGRAMAS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO INTERNACIONAL SOB A PERSPECTIVA DOS TREINANDOS

ANALYSIS OF INTERNATIONAL PROGRAMS OF TRAINING AND DEVELOPMENT FROM THE PERSPECTIVE OF THE TRAINEES

<http://dx.doi.org/10.21714/2179-8834/2017v22n1p05-20>

Harrison Bachion Ceribeli

Universidade Federal de Ouro Preto, Brasil

Endereço: Rua do Catete, 166, Centro, CEP 35420000 - Mariana, MG - Brasil

Fone: +55(31) 3557 3835

Email: harrisonbceribeli@hotmail.com - Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8913367429929208>

Thaís da Rocha Torres Pinto

Universidade Federal de Ouro Preto, Brasil

Endereço: Rua do Catete, 166, Centro, CEP 35420000 - Mariana, MG - Brasil

Fone: +55(31) 3557 3835

Email: thaisrtorres@hotmail.com - Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8713248590623053>

Jorena Nayara de Carvalho Melo

Universidade Federal de Ouro Preto, Brasil

Endereço: Rua do Catete, 166, Centro, CEP 35420000 - Mariana, MG - Brasil

Fone: +55(31) 3557 3835

Email: jorenacarvalho@hotmail.com - Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7377249479646243>

Submissão: 25 Out. 2016 **Publicação:** 31 Mar. 2017. **Sistema de avaliação:** *Double blind review*. Centro Universitário UNA, Belo Horizonte - MG, Brasil. Editor geral Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto

Este artigo encontra-se disponível no endereço eletrônico:

<http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/830>

<http://dx.doi.org/10.21714/2179-8834/2017v22n1p05-20>

Resumo

Com a internacionalização dos negócios, os programas de treinamento e desenvolvimento (T&D) das organizações extrapolaram as fronteiras nacionais. Neste contexto, o objetivo do presente trabalho foi analisar os programas de T&D internacionais a partir das percepções dos próprios treinandos. Para atingir o objetivo proposto, utilizou-se o método de entrevista em profundidade. As entrevistas foram realizadas com sete funcionários de empresas multinacionais que passaram recentemente por uma experiência de T&D internacional. Após análise dos dados, constatou-se que o foco dos programas de T&D internacional não se limita apenas ao aprimoramento das competências técnicas dos funcionários. Os profissionais enviados a outros países para capacitação, muitas vezes, tornam-se instrumentos para transferência do conhecimento desenvolvido em determinada unidade de negócios da organização. Entre os benefícios para os treinandos, destacam-se o

aprimoramento das relações interpessoais, do trabalho em equipe e da habilidade para lidar com diferenças culturais. O presente estudo é importante, pois estimula as organizações que já investem em T&D internacional a refletirem a respeito das práticas adotadas com base na visão dos próprios indivíduos que passaram por experiências desse tipo, para que possam aprimorar as ações que já realizam. Para as empresas que ainda não possibilitam a seus funcionários essa oportunidade, esta pesquisa pode incentivar os investimentos em T&D internacional, devido aos inúmeros benefícios que são gerados para os indivíduos e que são revertidos em vantagem competitiva para o negócio.

Palavras-chave: Treinamento e desenvolvimento, T&D internacional, internacionalização, desenvolvimento humano internacional.

Abstract

With the internationalization of business, training and development programs (T&D) of organizations went beyond national borders. In this context, the objective of this study was to analyze the international T&D programs from the perceptions of the trainees. To achieve this purpose, we chose the in-depth interviews method. Interviews were conducted with seven employees of multinational companies who have recently undergone an international T&D experience. After analyzing the data, it was found that the focus of the international T&D programs is not limited to improving the technical skills of employees. Professionals sent to other countries for training often become instruments for transferring knowledge developed in a particular organization's business unit. Among the benefits for trainees, we highlight the improvement of interpersonal relationships, teamwork and ability to deal with cultural differences. This study is important because it stimulates the organizations that already invest in international T&D to reflect about the practices adopted based on the vision of individuals who have gone through such experiences to enhance the actions already do. For companies that do not allow their employees this opportunity yet, this research may encourage investment in international T & D due to the numerous benefits that are generated for individuals and are reversed into a competitive advantage for business.

Keywords: Training and development, international T&D, internationalization, international human development

Introdução

Antes da Revolução Industrial, a produção era artesanal e o processo de aprendizagem era tácito, ou seja, muito pessoal e baseado no conhecimento que os artesãos passavam para seus aprendizes nas pequenas oficinas de trabalho. Tão logo a produção artesanal foi substituída pelos modelos de produção em massa, os operários tornaram-se substituíveis e, desta forma, não eram necessários treinamentos complexos, pois os processos de trabalho eram altamente padronizados e a habilidade operacional foi transferida para a máquina, de modo

que se exigia pouco conhecimento técnico por parte do trabalhador, que acabou relegado a um papel meramente executor (MACKE, 2005).

Durante o período industrial, os funcionários eram considerados custos para as organizações, que competiam com base no paradigma da eficiência, o que justificava os baixos investimentos em desenvolvimento humano (FOGARI; TEIXEIRA, 2012). Todavia, na atualidade, tal paradigma foi substituído pela busca por flexibilidade e inovação, convertendo os funcionários em fonte de vantagem competitiva, pois, quando estes se qualificam e adquirem novas competências, tornam-se aptos a acompanharem a rápida evolução do mercado e os avanços tecnológicos, contribuindo para o aprimoramento organizacional.

Soma-se a isso o fato de que a atual conjuntura econômica mundial, caracterizada pela globalização e conseqüente ruptura das fronteiras nacionais, ampliou o papel dos funcionários nas organizações, pois esses passaram a ser responsáveis pela adaptação das estruturas, sistemas e processos organizacionais com vistas à internacionalização dos negócios (SOARES *et al.*, 2011). Além disso, para que as organizações sejam capazes de aproveitar, de maneira efetiva, os benefícios provenientes da internacionalização, é preciso que seus funcionários estejam aptos a lidarem com culturas diferentes e que sejam capazes de atuar como geradores e, ao mesmo tempo, transmissores em um sistema "glocal" de conhecimento, garantindo que o conhecimento produzido localmente flua entre unidades de negócios de forma global.

Cabe esclarecer que, entre os benefícios atribuíveis ao movimento de internacionalização dos negócios, que depende fundamentalmente do fator humano envolvido, incluem-se a obtenção de melhores condições para operar em países interessados em atrair investimentos externos, a ampliação do mercado consumidor atendido e a busca por recursos produtivos e parceiros mais eficientes (AGUZZOLI *et al.*, 2007).

Verifica-se que as mudanças nos paradigmas competitivos mundiais que ocorreram ao longo do tempo, associadas à crescente internacionalização dos negócios, acabaram por elevar a participação dos funcionários a um patamar estratégico e global. Em decorrência disso, as empresas passaram a investir mais em programas internacionais de treinamento e desenvolvimento (T&D) como forma de agregar competências aos seus colaboradores e, de modo concomitante, proporcionar-lhes uma experiência cultural enriquecedora. Nesse contexto, delimitou-se como objetivo geral para essa pesquisa analisar os programas de T&D internacionais a partir das percepções dos próprios treinandos.

A relevância desse trabalho justifica-se pela escassez de trabalhos científicos tanto no âmbito nacional quanto internacional que abordam o tema T&D internacional. Na literatura, encontram-se muitos trabalhos sobre expatriação e internacionalização dos negócios, mas pouco se discute a respeito do desenvolvimento humano em um sistema global de conhecimento.

Além disso, a importância deste estudo reside no fato de que os programas de T&D internacionais, apesar de pouco estudados, estão se tornando mais comuns no âmbito organizacional, à medida que propiciam o aumento do conhecimento dos funcionários em relação à tecnologia, técnicas e processos de trabalho desenvolvidos em outros países, permitindo que eles, posteriormente, tornem-se multiplicadores ao retornarem a seu país de origem.

2 Treinamento e desenvolvimento nas organizações

A área de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) nas organizações, conforme salientam Gonçalves e Mourão (2011), possui importante papel como subsistema de gestão de pessoas, à medida que se encontra atrelada às demais, sendo responsável por suprir lacunas de competências provenientes dos processos de recrutamento e seleção, preparar os indivíduos para promoções e minimizar *gaps* identificados nas avaliações de desempenho.

Segundo Magalhães *et al.* (2010), o processo de treinamento tem como objetivo desenvolver competências que tornem as pessoas mais efetivas no trabalho, oferecendo a elas conhecimentos e habilidades que levam a um desempenho superior na execução das tarefas atreladas ao cargo que ocupam, enquanto o processo de desenvolvimento foca no preparo do indivíduo para cargos com maior nível de complexidade em relação aos atualmente ocupados.

Nesta mesma linha, Borges *et al.* (2014) defendem que o treinamento é um processo que visa a desenvolver nas pessoas conhecimentos e habilidades técnicas em curto prazo, capacitando os funcionários de modo a atender a uma necessidade laboral imediata. Em contrapartida, o desenvolvimento é um processo de longo prazo, que busca capacitar o indivíduo para atuar em atividades mais complexas e aprimorar comportamentos e atitudes, tornando-o um profissional mais completo (BORGES *et al.*, 2014).

De forma complementar, Williams e Nafukho (2015) argumentam que os programas de treinamento e desenvolvimento são das intervenções mais efetivas para fins de melhoria de desempenho, trazendo uma série de benefícios adicionais, tais como a expansão do portfólio de competências dos funcionários e a mobilização de tais competências na busca e implantação de soluções para os problemas e desafios enfrentados pelas organizações.

Treinamento e Desenvolvimento podem ser vistos como um sistema composto por três elementos: levantamento de necessidades; planejamento do treinamento e execução; e avaliação de resultados. Tais elementos devem se manter sempre interligados, em constante troca de informações, sendo o subsistema de avaliação de resultados o principal responsável por retroalimentar o sistema, subsidiando melhorias que se refletem no contínuo aperfeiçoamento dos funcionários (SILVA; ABBAD, 2011). Desta forma, haverá profissionais cada vez mais competentes, o que se torna fundamental no ambiente competitivo moderno, marcado pelo avanço da era da informação e das inovações tecnológicas (FOGARI; TEIXEIRA, 2012).

A rapidez com que tais inovações estão sendo desenvolvidas, atrelada a fatores culturais e econômicos, teve papel importante para que a área de T&D deixasse de ser vista como secundária para assumir *status* estratégico e se tornar corresponsável por alavancar o nível de competitividade das organizações (FRANCO *et al.*, 2015), contribuindo para aumentar sua capacidade de executar a estratégica traçada e se adaptar de acordo com mudanças ambientais (GONÇALVES; MOURÃO, 2011).

Ademais, a área de T&D passou a ser encarada de forma estratégica, à medida que se constatou que as organizações dependem da evolução de seus funcionários e da sua capacidade para contribuir em prol de sua melhoria contínua, principalmente no que tange à qualidade e inovação (SILVA *et al.*, 2012).

Ao mesmo tempo em que as empresas percebem a necessidade de incentivarem o desenvolvimento humano, os profissionais também buscam um contínuo aperfeiçoamento, visando à sua empregabilidade (SILVA *et al.*, 2012). Os próprios funcionários não mais se sentem satisfeitos ao trabalharem em organizações que não proporcionam oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento (BATHIA; KAUR, 2014), o que tem estimulado os investimentos em T&D.

Todavia, as organizações não podem descuidar-se do fato de que os processos de treinamento e desenvolvimento, para que sejam eficazes e exerçam influência significativa na produtividade e desempenho dos colaboradores, devem estar alinhados às estratégias do negócio (GONÇALVES; MOURÃO, 2011; DENBY, 2010).

Diante disso, Bathia e Kaur (2014) apontaram algumas diretrizes para planejamento e execução dos programas de T&D, tais como foco estratégico, foco nos princípios de governança corporativa, combinação de várias metodologias de aprendizado e ênfase na melhoria de desempenho organizacional.

Além do foco adequado e uso de metodologias diversificadas, é necessário conhecer e estimular algumas características individuais dos treinandos, visto que o indivíduo traz consigo atributos cognitivos mais ou menos desenvolvidos que influenciam os resultados do processo de aprendizado, sendo a autoeficácia, a orientação para resultados e a motivação/disposição para aprender aspectos que favorecem o aproveitamento dos programas de T&D (SALAS *et al.*, 2012).

Igualmente importante para o sucesso de um programa de T&D é fornecer demonstrações de bons e maus comportamentos, permitir que os treinandos pratiquem, por meio de simulações (mesmo que essas não sejam capazes de recriar o ambiente de trabalho de forma idêntica), dar retorno e usar a tecnologia para estimular o comprometimento com o autoaprendizado (SALAS *et al.*, 2012).

Além de todos os pontos supraenunciados, quando as organizações passam a operar no mercado internacional, e não somente exportar seus produtos para outros países, outros fundamentos precisam ser incorporados ao planejamento de T&D, o que se justifica com base no fato de que as multinacionais podem aumentar sua competitividade global (e local) por meio de uma estrutura adequada de capacitação e aperfeiçoamento dos funcionários, que garanta a transferência de conhecimentos e valores para os profissionais que trabalham nas subsidiárias ao redor do globo (HARTMAN; ELAHEE, 2013).

Para que isso seja possível, as multinacionais podem oferecer aos funcionários a possibilidade de ser um expatriado por um tempo e trabalhar (ou passar por programas de treinamentos específicos) em uma ou mais unidades internacionais da empresa, conforme se observou no estudo de casos realizado por Muritiba *et al.* (2010).

Muitas multinacionais coreanas, por exemplo, passaram a expatriar seus funcionários, para que estes pudessem atuar, durante determinado intervalo de

tempo, em negócios desenvolvidos por elas em outros países como forma de torná-las mais competentes frente à atual economia global (MOON *et al.*, 2012).

De forma complementar, para desenvolver a inteligência cultural dos profissionais, Moon *et al.* (2012) constataram a eficácia das experiências internacionais e apontaram a importância de a área de gestão de pessoas em empresas internacionalizadas (ou com intenção de sê-lo) proporcionar aos funcionários experiências em outras culturas, para que, futuramente, tenha maior número de possíveis expatriados preparados para viver em outros países.

Além disso, ao regressarem, os profissionais expatriados podem atuar como multiplicadores nos treinamentos voltados para os funcionários que ainda não tiveram oportunidade/possibilidade de usufruírem de uma experiência internacional, aumentando o escopo de competências de toda equipe (KANG; SHEN; XU, 2015).

Apesar de ainda ser pouco estudada, a formação internacional de pessoas é importante ferramenta para as empresas, visto que aperfeiçoa o capital humano da organização, uma vez que perpassa diferentes costumes, culturas, idiomas, entre outros, ampliando o conhecimento multicultural do funcionário e sua capacidade de adaptação a novos ambientes, e ainda possui caráter motivacional para os trabalhadores que ganham a possibilidade de terem uma experiência em outro país (KANG; SHEN; XU, 2015).

3 Aspectos metodológicos

A presente pesquisa pode ser classificada como exploratória, de caráter qualitativo. Segundo Cooper e Schindler (2016), pesquisas dessa natureza são úteis nas ciências sociais, pois permitem que se aprofunde a compreensão dos pesquisadores a respeito das percepções e interpretações individuais das pessoas envolvidas no fenômeno investigado.

O método de pesquisa utilizado para se alcançar o objetivo proposto foi a condução de entrevistas em profundidade, por meio das quais é possível abordar um fenômeno complexo a partir dos pontos de vista individuais dos sujeitos que dele participam ou que possuem contato com o contexto no qual ele ocorre (GODOI; MATTOS, 2010).

A opção pela realização de entrevistas em profundidade encontra justificativa ao se considerar que este método de pesquisa permite acessar informações armazenadas pelos próprios indivíduos, provenientes das experiências/vivências que eles tiveram com o fenômeno estudado, seja como sujeitos diretos, seja como observadores, o que vem ao encontro do objetivo deste estudo (POUPART, 2008).

Além disso, tem-se como vantagem de se utilizar este método de pesquisa a flexibilidade na coleta de dados, pois, apesar de ser elaborado um roteiro para direcionar as entrevistas, os pesquisadores têm autonomia para formular novos questionamentos ou explorar de forma mais aprofundada as respostas obtidas para as questões inicialmente propostas (GILL *et al.*, 2008).

Durante a fase de coleta de dados, foram conduzidas sete entrevistas em profundidade. Os entrevistados foram selecionados por conveniência, respeitando-se os seguintes critérios: (1) deveriam trabalhar na empresa há, no mínimo, um ano,

pois, desta forma, eles teriam mais conhecimento das práticas de T&D vigentes na organização; (2) deveriam trabalhar em empresas globais, que possuíam unidades em outros países; e (3) deveriam ter passado por, ao menos, uma experiência de T&D internacional nos últimos cinco anos (para facilitar o acesso às reminiscências relevantes para a presente pesquisa).

As entrevistas foram conduzidas com base em um roteiro de questões semiestruturado que havia sido previamente elaborado, que abordava os seguintes tópicos: formato, duração e objetivo dos programas de T&D internacionais existentes na organização, em que o entrevistado trabalhava; critérios para seleção dos treinandos que seriam enviados para outro país para capacitação; preparação pré-partida; rotina no país de destino; custeio dos gastos do treinando durante o tempo passado no país de destino; principais dificuldades enfrentadas pelo treinando durante o treinamento internacional; e benefícios atribuídos à experiência vivenciada no país de destino.

As entrevistas, conduzidas pessoalmente pelos pesquisadores, foram posteriormente transcritas para facilitar a análise de dados.

4 Apresentação e discussão de resultados

Todos os participantes da pesquisa trabalhavam em empresas multinacionais e tinham idades variando entre 25 e 46 anos. Em relação ao setor em que atuavam, o entrevistado E1 trabalhava no setor de tecnologia de informação; E2 atuava na prestação de serviços de consultoria; E3 no setor de mineração, construção e sistemas de energia; E4 no setor de alimentos (*fast-food*); E5 no setor de energia e tecnologia; E6 no setor de alimentos (produção de arroz, soja e derivados, óleo, entre outros); e E7 no setor de transgênicos e defensivos agrícolas.

Segundo os entrevistados, nas organizações em que eles trabalhavam, existiam programas de treinamento voltados para aumentar as competências técnicas dos colaboradores, que envolviam experiências internacionais. Conforme se observa nos relatos a seguir, os treinamentos internacionais são direcionados para públicos-alvo específicos dentro de cada organização.

Esses treinamentos internacionais destinam-se prioritariamente a engenheiros juniores que estejam na empresa há um tempo que varia entre três meses e um ano. São 15 dias de treinamento que funcionam da seguinte forma: uma média de dois a três colaboradores de cada planta ao redor do mundo vai para a matriz (Alemanha) para um curso, com carga teórica e prática, incluindo visita a duas outras plantas consideradas benchmarking dentro do grupo, localizadas na República Tcheca e França. (E1)

Existem programas destinados a assessores, gerentes e gestores da empresa. Incluem treinamentos na universidade corporativa, treinamentos internacionais e programas de intercâmbio *in company*, todos visando aprimorar competências gerenciais. Mas também há programas voltados para áreas estritamente técnicas, ministrados em outros países, que ocorrem com menor frequência do que os primeiros, voltados para gestores. (E2)

Os gerentes e alguns engenheiros são enviados para visitar empresas localizadas em outros países, claro que com o aval prévio dessas empresas. Esse período serve para conhecer novas práticas de produção e trazer novos conhecimentos para nossa organização, e também para participar de feiras setoriais. Eu, por exemplo, fiquei alguns dias nos Estados Unidos visitando empresas que eram referência na área de química industrial. (E6)

O entrevistado E4, que antes de atuar no setor de alimentação atuava no setor de aviação, descreveu os programas de treinamento internacionais com os quais teve contato nas duas organizações (na atual e na qual trabalhava anteriormente).

Esse aprimoramento técnico acontece nos dois segmentos citados: no ramo de alimentação, no nível de CEO, diretoria, franqueados e gerência nacional; no ramo da aviação, a pilotos, mecânicos, DOV (Despachantes Operacionais de Voo), diretores técnicos e de tráfego aéreo. Nas duas empresas, os mesmos colaboradores treinados em nível internacional passam a ser multiplicadores aos demais níveis da empresa. Esses programas de treinamento internacional funcionam para capacitar líderes e profissionais técnicos acerca de tecnologias, estruturas administrativas ou econômicas, e também para que estes profissionais levem as diretrizes da matriz a suas unidades no estrangeiro. (E4)

O tempo varia muito. E varia por motivos como tema abordado, quantidade de horas necessárias para realizar o treinamento com máxima eficiência, não tornando-o massivo e cansativo. O tempo de permanência na matriz, no ramo de alimentação, varia de sete a 10 dias. No setor de aviação, são treinamentos mais complexos; eu normalmente ficava entre três e cinco meses em outro país recebendo treinamento. (E4)

Analisando as respostas obtidas nessa etapa inicial das entrevistas, verificou-se que, em algumas organizações, os programas de treinamento internacional não possuem como único foco o aprimoramento de competências técnicas dos treinandos. Em alguns casos, tais programas possuem objetivos como *benchmarking* ou transferência de diretrizes e conhecimentos desenvolvidos na matriz, corroborando os estudos de Hartman e Elahee (2013) e Moon *et al.* (2012).

Todavia, independente dos objetivos que direcionam os treinamentos internacionais, evidenciou-se estreita relação entre eles e o planejamento estratégico das organizações, à medida que havia preocupação em alinhar matriz e filiais, além de agregar novos conhecimentos às filiais, necessários ao crescimento global dos negócios.

Cabe acrescentar que esse foco estratégico dos programas de treinamento internacional é abordado por Gonçalves e Mourão (2011), que pontuam que esse tipo de capacitação, além de aprimorar as competências dos profissionais envolvidos, deve dar suporte à implantação da estratégia da organização em todos os países onde ela atua e à transferência de conhecimento.

Além dos treinamentos técnicos que ocorriam internacionalmente, os entrevistados também descreveram programas de desenvolvimento de lideranças que envolvem experiências internacionais, seja na sede da companhia ou em outras filiais, cuja duração varia de acordo com a empresa.

Para os profissionais cuja carreira inclina-se à área de gerenciamento de projetos, existe um programa de desenvolvimento de liderança anual; a participação ocorre exclusivamente por indicação da alta gestão, para formação de novos gerentes de projetos com experiência internacional. (E1)

Os programas de liderança são oferecidos de acordo com as necessidades de cada área da organização, sendo o setor de Ambiente Humano responsável por mapear estas áreas e fornecer diretrizes para uma capacitação menos ou mais abrangente nos setores selecionados, que pode incluir estágios, por assim dizer, em unidades da empresa localizadas em outros países. (E3)

Há um programa de desenvolvimento de lideranças, que engloba participação em diferentes projetos da empresa, interagindo com profissionais de diferentes áreas, acompanhamento ou coaching, e uma experiência em outra unidade da empresa, normalmente na matriz, mas podendo ser em outra filial. (E7)

Para selecionar os profissionais e o país para o qual eles serão temporariamente expatriados, seja para desenvolvimento de competências técnicas ou de liderança, cada empresa adota diferentes critérios.

Os profissionais são definidos de acordo com as necessidades que a empresa possui, sejam elas atuais ou relativas à visão do futuro. Na área operacional onde atuam, são utilizados também critérios como comportamento, comprometimento, facilidade de relacionamento, além de conhecimentos específicos que são pré-requisito para realizar determinados cursos. Além disso, considera-se a atual situação do mercado e o setor onde o profissional está alocado. (E3)

Os treinamentos ocorrem em diversos países no mundo, incluindo Estados Unidos, Inglaterra, Canadá, etc. Os países são escolhidos de acordo com os programas pré-definidos pelos quais o profissional terá que passar em seu treinamento (em cada país, são realizados treinamentos diferentes, de acordo com a especialização de cada filial), de acordo com a demanda apresentada pela área do colaborador. (E2)

Depende do objetivo do treinamento. Como a ideia é trazer novos conhecimentos para nossa organização, os países são selecionados de acordo com o tipo de conhecimento que se pretende buscar; feita essa análise, a empresa define onde estão outras empresas que são referência naquele tipo de conhecimento. Obviamente, depende da abertura dessas empresas em nos receber. Da mesma forma, o profissional é escolhido pela área de atuação. Sempre é escolhido alguém que possui familiaridade com o tema do treinamento. Mas também usam critérios como tempo de casa e facilidade no trato pessoal. (E6)

Os resultados aqui obtidos mostram-se alinhados aos estudos de Salas *et al.* (2012), que apontam que os critérios para seleção dos treinandos podem basear-se no tempo de serviço do funcionário, desempenho apresentado e/ou características pessoais, enquanto a escolha do país para o qual o funcionário irá depende do conhecimento que se deseja desenvolver, assim como do objetivo que se pretende alcançar.

Em relação à preparação pré-partida, verificou-se, nas entrevistas, que esta etapa pode ser mais completa, contando com suporte no país de destino do treinando ou

com uma capacitação prévia envolvendo temas como legislação do país, comportamento e cultura do país de destino, ou ser extremamente simplista, quando a preocupação da empresa limita-se à fluência do profissional em um segundo idioma.

No relato de E5, por exemplo, a empresa contratava uma terceirizada para dar suporte aos treinandos no país de destino, inclusive em relação ao novo idioma com que eles teriam contato. Por outro lado, conforme relato de E7, a empresa não ministrava nenhum treinamento preparatório, apenas se certificava de que o treinando fosse fluente em inglês ou, em raras situações, no idioma local que não fosse o inglês; caso o profissional apresentasse algumas dificuldades, ele participava de um curso intensivo de duas semanas, para aprimorar a comunicação verbal.

Todas as orientações necessárias são passadas, como legislação vigente (alguns tópicos) do país, como se comportar - se for a primeira vez, sempre irá acompanhado de um tutor -, considerações legais de comunicação, além de uma dinâmica com uma psicóloga, pois o fator emocional e cultural do país de destino pode interferir no aprendizado do treinando. (E3)

A empresa oferece suporte relacionado à moradia, transporte, etc. Chegando ao país, existe uma empresa terceirizada destinada a auxiliar na adaptação ao novo país, incluindo auxílio com a nova língua. (E5)

Quando eu fui para os Estados Unidos, não teve (*sic*) nada. Passei, inclusive, por uma situação embaraçosa por não ter nenhuma noção básica dos costumes locais no trânsito. Pelo menos, tive um intensivo de inglês, porque, por mais que você conheça muito o outro idioma, é preciso prática para falar e escutar fluentemente. (E7)

No país de destino, grande parte das empresas oferece treinamentos muito específicos, de acordo com a área de atuação do treinando no país de origem. De forma geral, os cursos são intensivos, em um curto período de tempo, mas com alta carga horária diária.

Introdução à organização, ferramentas de desenvolvimento, planejamento e gerenciamento de projetos, normas em geral, aspectos do desenvolvimento de produtos e de processos específicos para cada produto de uma família (trocadores de calor, por exemplo), testes de validação de componentes, ferramentas de qualidade, processo de aquisição de projetos e controladoria de custos de produto, além das visitas às plantas mencionadas da República Tcheca e França. O treinamento era das oito às 17 horas, com 70% da carga horária sendo teórica, em sala de aula, e 30% em atividades práticas, com visitas às plantas e aos laboratórios. (E1)

A rotina não foi muito confortável. Saíamos do hotel às sete da manhã e voltávamos às cinco da tarde. Todo dia, uma hora de traslado para ir e voltar do Demonstration & Learning Centers Tinaja Hills, o local do treinamento, e, na chegada ao hotel, estudar, às vezes até três da manhã. Era uma rotina que exigia muita disciplina, que exigia muito de todos para sermos bem-sucedidos. Isto tudo durante 16 dias corridos. (E3)

As empresas arcam com todos os custos de passagens aéreas, hospedagem e alimentação. Conforme relataram os entrevistados, a quantia gasta com alimentação

e transporte dentro do país de destino é reembolsada na folha de pagamento do funcionário, considerando um limite diário estabelecido previamente pela própria organização.

Os subsídios de alimentação e transporte são os mesmos oferecidos no Brasil, entretanto, pagos em conta através da folha de pagamento. Para transporte, há o pagamento de diárias de viagem, também na folha de pagamento, e das passagens aéreas, custeadas totalmente pela empresa. Hospedagem é integralmente paga pela empresa, incluindo as contas derivadas, como água, luz e telefone. (E2)

Hospedagem, transporte, e alimentação 100% reembolsados pela planta de cada colaborador, sendo hospedagem e transporte escolhidos da seguinte forma: fazem-se três cotações, validadas pela diretoria, e escolhe-se a passagem de avião e hotel mais baratos. Para refeições, o limite é de 35 euros por dia, por colaborador, não cumulativos. Usualmente, no almoço, a refeição é feita na própria empresa, com custo médio de quatro euros, e os jantares são em algum restaurante, com média de gasto de 25 euros. Bebidas alcoólicas não são reembolsadas em hipótese nenhuma. (E1)

A maioria dos entrevistados relatou que a maior dificuldade durante a experiência internacional vivenciada foi linguística. O aspecto cultural foi citado como dificuldade e, ao mesmo tempo, como ponto positivo, pois os entrevistados afirmaram que o enriquecimento cultural proveniente desse tipo de treinamento é algo benéfico, conforme argumentam Kang, Hen e Xu (2015). Ademais, os entrevistados argumentaram que a experiência internacional gerou desenvolvimento no sentido profissional e pessoal.

As maiores dificuldades foram as diferenças culturais e de linguagem. Entretanto, esses também são os pontos positivos, pois tal experiência permite o desenvolvimento do idioma e também cultural. Além disso, aprende-se a trabalhar de uma forma diferente daquela a que se está acostumado em seu país. (E2)

Nos primeiros momentos, sempre a língua é uma dificuldade. Mesmo tendo toda uma formação linguística necessária, a prática da conversação com nativos é sempre um pouco complexa no início, mas, uma vez superado este obstáculo, os treinamentos e a permanência no exterior se tornam algo prático e prazeroso. O ponto positivo sempre é o conhecimento adquirido, seja ele pessoal, ou cultural. Negatividade eu procuro não trazer. Vale, no exterior, aquele velho ditado: ouça mais e fale menos. Humildemente, ousou modificar um pouco este ditado: ouça, observe mais e fale menos. (E4)

Finalizando as entrevistas, quando questionados a respeito das competências adquiridas durante o período passado fora do país, grande parte dos entrevistados salientou a importância do programa para aprimorar a comunicação e o trabalho em equipe envolvendo pessoas de culturas diferentes, desenvolver conhecimento mais técnico relacionado ao trabalho e realizar *benchmarking*.

O contato com as pessoas 'chave' das linhas de produtos e processos com os quais eu trabalho cotidianamente possibilita a troca de informações e realização de benchmarking, além de permitirem que eu aperfeiçoe a

comunicação e aprenda a lidar com culturas muito diferentes, de colaboradores de várias plantas diferentes. (E1)

Evoluí em vários aspectos. No bom relacionamento e convivência com pessoas, na capacidade de transmitir e receber conhecimento, no respeito pelo próximo, na aprendizagem e qualificação de habilidades técnicas específicas, na habilidade de saber escutar e falar apenas o necessário. Isto, acredito, torna-nos pessoas melhores e mais capazes de conviver em sociedade, e nos prepara para enfrentarmos os desafios que a vida oferece. Também nos mostra um ponto de vista que ainda não havíamos visto ou percebido. (E4)

Sem dúvida, ganhamos em várias esferas de nossa vida. Adquirimos competências que nos tornam profissionais mais aptos a contribuir em nossa área de atuação. Mas também aprendemos a respeitar o outro e a lidar com diferenças. E isso aumenta nossa capacidade de trabalhar em equipe e viver em sociedade. Sem contar que aprendemos a romper barreiras, a nos desafiarmos. (E6)

Analisando os benefícios elencados, verifica-se que vêm ao encontro do que constataram Kang, Shen, Xu (2015) em seu estudo a respeito das vantagens dos treinamentos realizados internacionalmente, que não se limitam ao desenvolvimento de competências técnicas, à medida que os profissionais que vivenciam uma experiência em outro país tendem a desenvolver também competências interpessoais.

Sendo assim, conclui-se que, mesmo quando o objetivo do programa seja a transferência de conhecimento entre unidades da organização ou realização de *benchmarking*, o profissional treinado também desenvolve competências interpessoais, tornando-se capaz de contribuir de forma mais efetiva com sua equipe.

5. Considerações finais

Com o decorrer dos anos, a produção de bens sofreu diversas modificações. A princípio, havia o trabalho dos artesãos, de cunho fundamentalmente manual, limitado em termos de volume por sua natureza. Após a Revolução Industrial, aumentou-se significativamente a fabricação de produtos, à medida que os processos de trabalho foram padronizados e as máquinas passaram a realizar parte substancial das atividades produtivas e a ditar o ritmo dos processos.

Ao longo desse período industrial, os indivíduos, que exerciam uma função basicamente de execução, passaram a lidar com a crescente desvalorização de seu trabalho. Mais recentemente, todavia, com a necessidade de buscarem maior inovação e adaptabilidade às constantes transformações ambientais, as organizações constataram a importância de valorizar seus funcionários e, com isso, passaram a investir mais em treinamento e desenvolvimento para estes.

Além disso, os programas de T&D evoluíram acompanhando a globalização e, atualmente, não se limitam a fronteiras nacionais. Nesse sentido, delimitou-se como objetivo para esta pesquisa analisar os programas de treinamento e desenvolvimento internacional a partir da perspectiva dos próprios treinandos.

Analisando os dados coletados em consonância com o objetivo traçado, constatou-se que o foco dos programas de T&D internacional não se limita apenas ao aprimoramento das competências técnicas dos funcionários. Os profissionais enviados a outros países para capacitação muitas vezes tornam-se instrumentos para transferência do conhecimento desenvolvido em determinada unidade de negócios da organização, tendo como incumbência, ao retornar a seu país de origem, transmitir os conhecimentos adquiridos durante sua experiência internacional na sede da empresa ou em alguma de suas filiais.

Além disso, tais experiências internacionais objetivam, em determinadas situações, a participação em eventos setoriais e/ou visitas de *benchmarking*. E, assim como ocorre quando o funcionário visita outra unidade da própria organização, ao visitar outras organizações, cabe ao treinando recolher apontamentos úteis, que podem ser aplicados em sua empresa.

Em relação ao preparo pré-partida, constatou-se que as organizações apresentam comportamentos com alto grau de variabilidade, à medida que algumas limitam sua preocupação com a fluência do indivíduo no idioma do país de destino, enquanto outras adotam uma capacitação prévia mais completa, que envolve aspectos culturais, legais e linguísticos. Neste sentido, percebe-se que, como boa prática, as empresas poderiam investir mais na preparação pré-partida do funcionário, para que sua experiência fosse mais satisfatória, o que, obviamente, tende a impactar positivamente no aproveitamento dos treinamentos realizados no país de destino.

Quanto aos benefícios colhidos pelos profissionais que tiveram uma experiência de T&D internacional, destaca-se o fato de que não são aprimoradas apenas as competências técnicas dos indivíduos, que relataram ganhos culturais e interpessoais, especialmente no tocante à comunicação, trabalho em equipe e convívio com diferenças.

Diante do exposto, conclui-se que as ações de T&D internacional podem ser vistas como uma ferramenta para que as empresas tenham funcionários com um arcabouço mais amplo de competências técnicas e também humanas, além de maior domínio de outro idioma, sendo tudo isso fundamental no contexto global em que as organizações estão inseridas na atualidade.

Contudo, uma questão a ser repensada pelas empresas é a carga intensa de treinamento durante um curto período de tempo, que foi citada como ponto negativo pelos entrevistados. Tal prática, apesar de trazer benefícios em termos de custos, tem como desvantagem o fato de que o aproveitamento dos programas, por parte dos treinandos, acaba não sendo o ideal, considerando que a assimilação do conhecimento é menor em situações de estresse.

O presente estudo é importante, pois estimula as organizações que já investem em T&D internacional a refletirem a respeito das práticas adotadas com base na visão dos próprios indivíduos que passaram por experiências desse tipo, para que possam aprimorar as ações que já realizam. Para as empresas que ainda não possibilitam a seus funcionários essa oportunidade, esta pesquisa pode incentivar os investimentos em T&D internacional, devido aos inúmeros benefícios que são gerados para os indivíduos e que são revertidos em vantagem competitiva para o negócio.

Para finalizar, sugere-se, em estudos futuros, que seja analisada a percepção dos gestores de empresas que adotam o T&D internacional, visando mapear os benefícios colhidos pelas organizações que propiciam, a seus colaboradores, experiências internacionais.

Referências

- AGUZZOLI, R. L.; LENGLER, J. F. B.; ANTUNES, E. D.; RIBEIRO, V. B. Capacitação em multinacionais brasileiras: o investimento nas filiais estrangeiras reproduz o da matriz? *REAd - Revista Eletrônica de Administração*, v. 13, n. 4, p. 62-83, 2007.
- BATHIA, A.; KAUR, L. Global training & development trends & practices: an overview. *International Journal of Emerging Research in Management & Technology*, v. 3, n. 8, p. 77-78, 2014.
- BORGES, A. C.; SEGATY, C. F.; PASQUALINI, D.; NEHRING, H.; QUINTO, M. O. Gestão de pessoas: treinamento e desenvolvimento no comércio varejista de Blumenau. *Navus - Revista de Gestão e Tecnologia*, v. 4, n. 1, p. 101-110, 2014.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. Métodos de pesquisa em *Administração*. 12. ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.
- DENBY, S. The importance of training needs analysis. *Industrial and Commercial Training*, v. 42, n. 3, p. 147-150, 2010.
- FOGARI, I.; TEIXEIRA, E. S. A importância do desenvolvimento humano para a organização. *Revista Eletrônica Gestão e Negócios*, v. 3, n. 1, p. 1-19, 2012.
- FRANCO, D. S.; FERREIRA, V. C. P.; COSTA, D. V. F.; ASSIS, F. A. A. A andragogia na educação corporativa: o caso de uma empresa metalúrgica. *Revista de Administração da UNIMEP*, v. 13, n. 2, p. 74-99, 2015.
- GILL, P.; STEWART, K.; TREASURE, E.; CHADWICK, B. Methods of data collection in qualitative research: interviews and focus groups. *British Dental Journal*, v. 204, n. 6, p. 291-295, 2008.
- GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; MELO, R. B.; SILVA, A. B. (Orgs.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010, p. 301-323.
- GONÇALVES, A.; MOURÃO, L. A expectativa em relação ao treinamento influencia o impacto das ações de capacitação? *Revista de Administração Pública*, v. 45, n. 2, p. 483-513, 2011.
- HARTMAN, D. O.; ELAHEE, M. N. A strategic approach to international training: a contingency based global training model. *Journal of Comparative International Management*, v. 16, n. 1, p. 53-72, 2013.
- KANG, H.; SHEN, J.; XU, G. International training and management development policies and practices of South Korean MNEs in China. *Thunderbird International Business Review*, v. 57, n. 3, p. 229-240, 2015.

MACKE, J. Organização do trabalho e inovações sistêmicas: um panorama histórico das mudanças na natureza do conhecimento. *REAd - Revista Eletrônica de Administração*, v. 11, n. 4, p. 1-19, 2005.

MAGALHÃES, E. M.; OLIVEIRA, A. R.; CUNHA, N. R. S.; LIMA, A. A. T. F. C.; CAMPOS, D. C. S. A política de treinamento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV) na percepção dos treinados e dos dirigentes da Instituição. *Revista de Administração Pública*, v. 44, n. 1, p. 55-86, 2010.

MOON, H. K.; CHOI, B. K.; JUNG, J. S. Previous international experience, cross-cultural training, and expatriates' cross-cultural adjustment: effects of cultural intelligence and goal orientation. *Human Resource Development Quarterly*, v. 23, n. 3, p. 285-330, 2012.

MURITIBA, P. M.; MURITIBA, S. N.; CAMPANÁRIO, M.; ALBUQUERQUE, L. G. International HR strategy in Brazilian technology multinationals. *Brazilian Administration Review*, v. 7, n. 4, p. 325-344, 2010.

POUPART, J. *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. Petrópolis: Vozes, 2008.

SALAS, E.; TANNENBAUM, S. I.; KRAIGER, K.; SMITH-JENTSCH, K. A. The science of training and development in organizations: what matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest*, v. 13, n. 2, p. 74-101, 2012.

SILVA, A. L.; ABBAD, G. S. Benefícios e limitações do balanced scorecard para avaliação de resultados organizacionais em treinamento, desenvolvimento e educação. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, v. 10, n. 1, p. 4-28, 2011.

SILVA, L. L.; VIEIRA, M. M.; VIEIRA, M. M. Retorno de investimento em treinamento como vantagem competitiva nas organizações: o caso da Fundação Arthur Bernardes (FUNARBE). *Revista Ciências Administrativas*, v. 18, n. 1, p. 242-267, 2012.

SOARES, M. C.; RAMOS, H. R.; ETCHEBARNE, M. S.; GELDRES, V. Estrutura organizacional e internacionalização de empresas: um estudo de caso no setor sucroenergético do Brasil. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, v. 10, n. 3, p. 49-65, 2011.

WILLIAMS, R. C.; NAFUKHO, F. M. Technical training evaluation revisited: an exploratory, mixed-methods study. *Performance Improvement Quarterly*, v. 28, n. 1, p. 69-92, 2015.



MAIS UMA VEZ, O MELHOR CENTRO UNIVERSITÁRIO PRIVADO DE MINAS. FONTE: IGC/MEC.

PELO 5º ANO CONSECUTIVO UM DOS 100 MELHORES LUGARES PARA TRABALHAR NO BRASIL. FONTE: GPTW - REVISTA ÉPOCA.