

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Shalimar Gallon**

**REPATRIAÇÃO E CARREIRA: POSSIBILIDADES E DESAFIOS**

**PORTO ALEGRE**

**2011**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Shalimar Gallon**

**REPATRIAÇÃO E CARREIRA: POSSIBILIDADES E DESAFIOS**

**Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.**

**Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Angela Beatriz Scheffer Garay**

**PORTO ALEGRE**

**2011**

### CIP - Catalogação na Publicação

Gallon, Shalimar  
REPATRIAÇÃO E CARREIRA: POSSIBILIDADES E DESAFIOS  
/ Shalimar Gallon. -- 2011.  
188 f.

Orientadora: Angela Beatriz Scheffer Garay.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS, 2011.

1. Expatriação. 2. Repatriação. 3. Carreira. I. Scheffer Garay, Angela Beatriz, orient. II. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

**Shalimar Gallon**

**REPATRIAÇÃO E CARREIRA: POSSIBILIDADES E DESAFIOS**

**Conceito final:**

**Poró Alegre, 29 de junho de 2011.**

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Claudia Cristina Bitencourt – PPGA/UNISINOS**

---

**Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Claudia Simone Antonello – PPGA/EA/UFRGS**

---

**Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Valmiria Carolina Piccinini – PPGA/EA/UFRGS**

---

**Orientador – Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Angela Beatriz Scheffer Garay – PPGA/EA/UFRGS**

*À minha família,  
amor incondicional*

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por iluminar meu caminho;

À minha família, que não poupou esforço, que me ofereceu sempre o melhor que pôde me dar, por meio de seu olhar de apoio, de sua palavra de incentivo e de seu gesto de compreensão. Nos momentos importantes, suportaram minha ausência e, nos dias de fracasso, respeitaram meus sentimentos e enxugaram minhas lágrimas;

À professora Dr.<sup>a</sup> Angela Beatriz Scheffer Garay, pela sua amizade, compreensão, dedicação e orientação em todas as etapas desse estudo;

Às professoras Dr.<sup>a</sup> Claudia Antonello, Dr.<sup>a</sup> Claudia Bitencourt, Dr.<sup>a</sup> Elaine Di Diego Antunes e Dr.<sup>a</sup> Valmíria Piccinini, pela colaboração no desenvolvimento do estudo;

Aos meus amigos, pela compreensão da minha ausência e apoio a esta nova fase que se inicia em minha vida;

À empresa estudada, em especial, à área de Recursos Humanos e os entrevistados, pela atenção, confiança e colaboração despendidas na elaboração deste estudo;

Aos entrevistados, pela disposição e colaboração nas entrevistas;

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul, pela estrutura fornecida durante os dois anos de Mestrado, em especial para a Sr.<sup>a</sup> Tânia Fraga, que sempre esteve disponível para auxiliar na busca de artigos;

A CAPES, pelo auxílio financeiro no desenvolvimento da pesquisa;

A todos que, de alguma forma, contribuíram para a realização desta Dissertação. Este espaço exíguo impede-me de citá-los.

Shalimar Gallon

“Não tentes ser um homem bem sucedido,  
tenta antes ser um homem de valor.”

*Albert Einstein*

**RESUMO:** A expatriação pode ser entendida pela prática de convidar um funcionário a assumir um cargo pela empresa em um país estrangeiro por um período de um ou dois anos. Essa prática, às vezes, tem sido estudada somente pela missão em si, enquanto que é um processo amplo e único composto por três etapas: a preparação, a expatriação em si e a repatriação, momento este pouco abordado nos estudos. A repatriação compreende a etapa em que o expatriado volta para o país de origem, tendo que se readaptar ao ambiente de trabalho e social. Dentro da perspectiva profissional, um dos problemas que dificulta a adaptação do expatriado é a questão da carreira, pois, na expatriação, geralmente, os funcionários exercem atividades mais amplas. Assim, quando retornam ao país de origem, muitos voltam a exercer as mesmas atividades de antes da expatriação. Dessa maneira, este estudo tem o propósito de analisar as mudanças ocorridas com a expatriação para os funcionários que tiveram/estão tendo uma experiência profissional internacional e sua relação com as expectativas de carreira geradas com a repatriação. Para atender esse objetivo, foi realizado um estudo de caso na empresa Alpha, na qual foram realizadas 21 entrevistas: dois representantes da área dos Recursos Humanos (RH) e 19 expatriados. Como principais resultados, destacam-se: a empresa, apesar de ter um programa de expatriação há 12 anos, ainda precisa de políticas e práticas mais estruturadas, muito em função de que a internacionalização tomou uma dimensão maior do que a organização estava preparada para suportar, o que tem refletido na área de RH. Assim, as dificuldades em relação à adaptação cultural, família, língua estrangeira sobressaem-se e o expatriado não percebe como a sua carreira está se desenvolvendo nesse momento. Entretanto, a expatriação permite possibilidades para os profissionais e para a empresa, mas também tem muitos desafios a serem superados. Como possibilidades foram destacadas: maior competência para a tomada de decisão, ampliação do *network* interno, conhecimento de outras culturas, maior aprendizado, desafio profissional, entre outros. E como desafios têm-se: conciliar as expectativas da empresa com a do funcionário, reconhecimento do processo de expatriação, atuação do RH, planejamento da carreira, melhor preparação e acompanhamento da família, treinamento e adaptação do expatriado, práticas e políticas ampliadas e atenção ao perfil dos expatriados. Como principal achado tem-se que os repatriados passam a dar mais valor a sua carreira interna do que a organizacional, pois quando retornam a empresa não apresenta um planejamento para aproveitar esse funcionário em posições que demandem mais responsabilidades, como as na missão. Dessa forma, a carreira fica comprometida no momento em que a organização não reconhece o aprendizado do repatriado e esse busca outras oportunidades no mercado de trabalho. Os que buscam espaço dentro da organização acabam se “tornando um problema” para a empresa.

**PALAVRAS-CHAVE:** Expatriação; Repatriação; Carreira.



**ABSTRACT:** The expatriation can be understood as the practice of inviting an employee to take a job within his company in a foreign country for a period of one or two years. This practice has been studied only as the mission itself, when it is a broad and unique process involving three stages: preparation, expatriation and a stage that is rarely addressed in studies: the repatriation. The repatriation encompasses the step where the expatriate returns to his country, which requires him the readjustment to social and working place. From a professional perspective, one of the difficult problems in the expatriate adaptation is the issue of career, because in expatriation, generally, the employees are responsible for broader activities. Thus, when they return to their origin country, many of them are responsible for the same activities that they were before expatriation. Thus, this study aims to analyze the changes from expatriation allowance regarding employees who have had/ are having an international professional experience and their relation to career expectations generated from the repatriation. To achieve this objective, a case study has been done in Alpha Company, in which 21 people have been interviewed: two persons who represent the Human Resources (HR) and 19 expatriates. The main results concluded: the company, despite having a 12 year expatriation program, still lacks more structured policies and practices, mostly because that internationalization has taken as a major dimension than the organization was prepared to hold, which has been reflected in the HR area. Thus, the difficulties related to cultural adaptation, family, foreign language end up having a bigger dimension and the expatriate can not perceive how his career is being developed at that time. However, the expatriation provides many opportunities for the professionals and for the company, and also there are many challenges that need to be overcome. The possibilities that were mentioned: more competence for decision making, expansion of the internal network, knowledge of other cultures, higher learning, professional challenge, among others. And as challenges, they indicated: to reconcile the company's expectations with the employee's, more valorization of the expatriation process, greater activity of HR, career planning, better family preparation and monitoring, training and adaptation of expatriate, policies and practices expanded and greater attention to the profile of expatriates. The main result showed that the repatriates are giving much more value to their internal career than to the organizational, because when they return, the company does not have a structure to allocate them in positions that require more responsibilities, as it was required in their mission. Thus, the expatriate's career becomes jeopardized since the organization does not recognize his learning, and this disregard influences him to seek for others opportunities in the marketplace. And those who seek for a space within the organization, end up "becoming a problem" for the company.

**KEYWORDS:** Expatriation; Repatriation; Career.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – As Duas Dimensões da Carreira Sem Fronteira.....	49
Figura 2 – Mapa Conceitual da Pesquisa .....	52
Figura 3 - Desenho de Pesquisa.....	66
Figura 4 – Índice de Rotatividade 2003-2010 .....	72
Figura 5 – Exemplo de Carreira Vertical.....	81

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Componentes do pacote de compensações do expatriado .....	34
Quadro 2 - Descrições dos tipos de carreira .....	45
Quadro 3 – Perfil dos Entrevistados .....	59
Quadro 4 – Resumo do Perfil dos Entrevistados .....	62
Quadro 5 – Sistematização das Categorias de Análise.....	68
Quadro 6 – Planilha de Carreira Horizontal .....	80
Quadro 7 - Possibilidades e Desafios da Expatriação .....	112
Quadro 8 – Possibilidades e Desafios da Repatriação.....	136
Quadro 9 – Percepção de Carreira.....	139
Quadro 10 - Possibilidades e Desafios da Carreira .....	156
Quadro 11 – Possibilidades e Desafios do Processo de Expatriação .....	161

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Expatriados da empresa Alpha .....	74
---	----

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
1.1 PROBLEMATIZAÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO .....	19
1.2 OBJETIVOS .....	22
<b>1.2.1 Objetivo geral.....</b>	<b>22</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>22</b>
<b>2 AS EXPECTATIVAS GERADAS PELA EXPATRIAÇÃO NA CARREIRA PROFISSIONAL .....</b>	<b>23</b>
2.1 RECURSOS HUMANOS INTERNACIONAL.....	23
2.2 EXPATRIAÇÃO .....	24
<b>2.2.1 Práticas e Políticas para a Expatriação .....</b>	<b>31</b>
2.3 REPATRIAÇÃO .....	35
<b>2.3.1 Expectativas de Carreira a partir da Repatriação .....</b>	<b>39</b>
2.4 CARREIRA .....	42
2.5 SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO .....	51
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>55</b>
3.1 ABORDAGEM METODOLÓGICA .....	55
3.2 GRUPO DE ENTREVISTADOS.....	56
3.3 COLETA DE DADOS .....	62
3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....	67
3.5 ANÁLISE DE DADOS .....	67
<b>4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>70</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ALPHA .....	70
<b>4.1.1 Histórico da Empresa Alpha .....</b>	<b>70</b>
<b>4.1.2 Recursos Humanos da empresa Alpha .....</b>	<b>72</b>

<b>4.1.3 Expatriação .....</b>	<b>73</b>
4.1.3.1 Projeto Índia .....	77
<b>4.1.4 Repatriação .....</b>	<b>79</b>
<b>4.1.5 Carreira Profissional da Empresa Alpha.....</b>	<b>79</b>
<b>4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>83</b>
<b>4.2.1 Expatriação .....</b>	<b>83</b>
4.2.1.1 Preparação para expatriar e o Papel do RH.....	83
4.2.1.2 Família: Participação no Processo.....	92
4.2.1.3 Trabalho e Desempenho: em jogo o Perfil para expatriar.....	97
4.2.1.4 Formas encontradas de viver na expatriação.....	101
4.2.1.5 Significado da Expatriação na vida dos expatriados.....	102
4.2.1.6 Análise Geral da Categoria Expatriação.....	110
<b>4.2.2 Repatriação .....</b>	<b>113</b>
4.2.2.1 Adaptação do Repatriado e o Papel do RH.....	113
4.2.2.2 Recolocação do Expatriado.....	121
4.2.2.3 Significado da Repatriação.....	133
4.2.2.4 Análise Geral da Categoria Repatriação.....	135
<b>4.2.3 Carreira .....</b>	<b>136</b>
4.2.3.1 Percepção sobre Carreira.....	136
4.2.3.2 Planejamento da Carreira.....	140
4.2.3.3 Expectativa de Carreira.....	145
4.2.3.4 Relevância da Expatriação na Carreira.....	147
4.2.3.5 Análise Geral da Categoria Carreira.....	155
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>157</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>166</b>
<b>ANEXO A – ORGANOGRAMA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA ALPHA</b>	
<b>UNIDADE I e II.....</b>	<b>174</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O GERENTE .....</b>	<b>176</b>
<b>APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA DO EXPATRIADO - GRUPO 1 .....</b>	<b>178</b>
<b>APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA DO EXPATRIADO - GRUPO 2 .....</b>	<b>180</b>
<b>APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA DO EXPATRIADO - GRUPO 3 .....</b>	<b>182</b>
<b>APÊNDICE E – ROTEIRO DE ENTREVISTA DO EXPATRIADO - GRUPO 4 .....</b>	<b>184</b>
<b>APÊNDICE F – PERCEPÇÃO DE CARREIRA DOS ENTREVISTADOS .....</b>	<b>186</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a globalização<sup>1</sup>, ao gerar um entrelaçamento de relações em nível mundial, acarretou novas oportunidades de negócios e desafios competitivos para as empresas, sendo necessário repensar as estratégias da organização para que estas possam ter destaque no mercado. A globalização, ao demandar estratégias cada vez mais eficientes, fez surgir a necessidade de busca, bem como possibilidades de novos mercados para a expansão dessas estratégias empresariais.

A busca por novos ambientes pode ocorrer em nível nacional e/ou internacional, o que dependerá dos objetivos que a organização tem para o seu negócio. Algumas maneiras que as organizações encontram para ampliar seu mercado de atuação se dão por meio de aliança, fusão ou aquisição (F&A) de outras empresas ou, até mesmo, a implantação de uma nova fábrica. A escolha deve levar em conta as necessidades do ambiente competitivo em que a empresa se encontra.

Frente a essa perspectiva, a internacionalização, por vezes, se impõe como uma necessidade para a sobrevivência das empresas sendo necessária uma gestão global que busque compreender e envolver as diversidades encontradas nesse novo ambiente, para que, a empresa consiga ter destaque no mercado. A gestão global pode ser observada como uma prática que busca desenvolver estratégias, planejar e operacionalizar sistemas, trabalhando com pessoas do mundo inteiro para garantir uma constante vantagem competitiva (DERESKY, 2004).

Nesse contexto internacional, as empresas sentem dificuldade de adaptação no mercado por estarem se envolvendo em um ambiente onde, muitas vezes, há conflito cultural, dificuldade de adaptação dos funcionários à cultura da empresa, falta de conhecimento do mercado local, entre outros empecilhos. Para isso, as organizações demandam a liderança de

---

<sup>1</sup> Deresky (2004, p. 22) aborda a globalização como sendo “a concorrência global caracterizada por redes que unem países, instituições e pessoas em uma economia global interdependente”.

alguns colaboradores que se encontram na empresa matriz para tentar amenizar esses problemas nas empresas coligadas.

A estratégia de enviar os funcionários para as filiais tem sido muito eficiente no meio empresarial. Essa estratégia, quando toma âmbito internacional, passa a compreender o processo de expatriação, que se dá quando um colaborador assume um cargo pela empresa, em um país estrangeiro, por um período de um ou dois anos<sup>2</sup> (DUTRA, 2002; CALIGIURI, 2000). A expatriação normalmente ocorre quando as empresas buscam desenvolvimento da liderança dos executivos, expansão de novos mercados, aquisição de conhecimento dos indivíduos, aumento na participação dos mercados de atuação e transferência de tecnologia.

Assim, a expatriação é uma prática que demanda estruturação, pois envolve muitos procedimentos, estratégias e pessoas. Ela compreende processos como o recrutamento do colaborador, o treinamento, a preparação da família, o fornecimento dos documentos de todos os envolvidos, as acomodações da família e a adaptação cultural. Também é importante observar que a expatriação não constitui apenas o fato de a pessoa estar no outro país, pois se consiste em três momentos, os quais devem ser bem estruturados para que a expatriação seja bem sucedida. Essas três etapas são a preparação para a missão, a missão em si e a volta da missão.

Em relação à última etapa, ou seja, quando os indivíduos retornam para o seu país, os expatriados passam a ser chamados de repatriados. Os repatriados podem ajudar a empresa a estabelecer e expandir os negócios em nível internacional, pois eles possuem o conhecimento do contexto cultural e as informações específicas sobre o mercado e clientes. Esses colaboradores sabem como é a atuação da empresa nos outros países e, assim, fazem parte de uma rede social global que pode dar continuidade às estratégias internacionais. Os repatriados têm, portanto, um papel importante na organização, uma vez que podem acelerar a transferência de conhecimentos das coligadas para a matriz e vice-versa. Por essas razões, as empresas devem ver os repatriados como um importante investimento de capital humano.

Deresky (2004) e Tung (1988) abordam um fator importante na repatriação, que é a adaptação do colaborador ao seu antigo cotidiano, denominado como *choque cultural reverso*. Esse choque faz com que o executivo sinta-se esquecido dentro da organização e, conseqüentemente, passe a ter dificuldades na sua readaptação na empresa. A adaptação da família também pode ser demorada, pois corre o risco de terem sido perdidos os contatos

---

<sup>2</sup> Para fins de conceito da expatriação, Dutra (2002) observa que a expatriação é uma prática realizada durante o período de um ano, sendo que Caligiuri (2000) ressalta que essa prática deve ser realizada em dois anos para que seja caracterizada uma expatriação. Nesse estudo será utilizado o conceito de Caligiuri (2000), pois é convergente com o período de expatriação que a empresa analisada determinou como política desta prática.



sociais ou de emprego. Outra dificuldade na repatriação é a expectativa que os repatriados possuem em relação à sua carreira dentro da empresa.

Observa-se que a ascensão na carreira se torna um dos meios mais expressivos para valorizar o colaborador, principalmente quando o indivíduo abdica do seu cotidiano para realizar uma missão pela sua empresa, como a expatriação. Lazarova e Caligiuri (2001) destacam que os expatriados se tornam mais comprometidos com o desenvolvimento de sua carreira após uma experiência internacional. Entretanto Tanure, Evans e Pucik (2007, p. 177) observam que muitas vezes isso não ocorre, “pois a expectativa do repatriado de ter um salto na carreira – nutrida desde a discussão sobre a sua expatriação – não corresponde, na maioria das vezes, à visão da empresa”, sendo que essa divergência está relacionada a um dos maiores motivos de insucessos da expatriação.

Dentro desse contexto, observa-se que a expatriação agrega muito conhecimento e experiência profissional, o que às vezes pode ser relacionado, pelo repatriado, a uma ascensão de carreira. Quando isso não ocorre, a frustração pode levá-lo a procurar outra empresa que valorize seu conhecimento. Desse modo, um dos grandes desafios empresariais é a retenção dos expatriados.

A empresa *Brookfield Global Relocation Services* (2010) realizou uma pesquisa<sup>3</sup> onde observou que 38% dos expatriados deixam a empresa no primeiro ano de repatriação, contra 35% no relatório de 2009, sendo que, para o final do segundo ano de expatriação, esse índice chega a 22%. A alta rotatividade entre os repatriados pode comprometer o recrutamento de futuros expatriados, pois isso mostra aos empregados que as transferências internacionais podem ter um impacto negativo sobre a carreira. Dessa maneira, pode-se perceber que o ponto de partida para contornar essa situação é reconhecer e promover os expatriados quando retornam para seu país de origem.

Stahl, Miller e Tung (2002), Suutari (2003), Suutari e Brewster (2003) e Tung (1998) mostram que as pessoas estão cada vez mais direcionadas a ter uma experiência internacional, como forma de melhorar sua carreira em termos de habilidades avançadas e empregabilidade, ao invés de sua carreira dentro de sua organização atual. Assim, a noção de carreira não precisa, necessariamente, ser analisada sobre a perspectiva de carreira dentro da organização, que seria a carreira externa, mas também pode ser observada como uma carreira interna da pessoa, aquela que é construída por agregar competências e habilidades para o indivíduo (STAHL; MILLER; TUNG, 2002).

---

<sup>3</sup> Essa pesquisa foi realizada com 120 participantes que representaram as organizações de pequeno, médio e grande porte com escritórios localizados em todo mundo.

Assim, as empresas, muitas vezes, não conseguem lidar bem com a repatriação, fazendo com que o capital humano e financeiro que foram investidos seja desperdiçado. Entretanto, muitas empresas veem essa prática somente quando o expatriado se encontra no exterior e não percebem que o repatriamento também faz parte de todo esse processo e é tão importante quanto às outras etapas, sendo necessário dar suporte para a pessoa quando ela retorna para o seu país de origem. Esse problema pode estar relacionado à falta de visão estratégica ou de práticas e políticas de expatriação.

A experiência que o repatriado obteve é de grande importância, não somente para ele, mas para a empresa também, inclusive financeiramente, pois os gastos demandados com treinamento, preparação e benefícios são altos. Desse modo, nota-se a relevância de estudos sobre a carreira dos repatriados nas empresas, pois um funcionário que detém uma experiência internacional, conhecimento da empresa, do mercado mundial de atuação e prática em cargos gerenciais não deve ser desvalorizado.

Assim, essa pesquisa busca contribuir na perspectiva de chamar atenção para as organizações sobre a importância que a expatriação tem de ser planejada dentro das três fases expostas por esse trabalho. A fragilidade que ainda se tem dentro dessa prática, tanto para o expatriado e sua família como para a organização, mostra que ainda há uma carência de práticas e políticas nesse tema. Além disso, busca mostrar que esse processo envolve um aprendizado importante para os trabalhadores e que é um grande diferencial competitivo no mercado de trabalho para as empresas, entretanto, pouco valorizado.

Dessa maneira, as expectativas que surgem em torno de uma expatriação podem ultrapassar a realidade, na expectativa de uma posição e remuneração melhor, como os que foram oferecidos na experiência internacional bem como os benefícios, autonomia e reconhecimento dos superiores em função das atividades menos desafiadoras que se encontram na matriz. Em relação aos desafios das empresas, percebe-se que giram em torno de conseguir reter o conhecimento dos expatriados e suprir as expectativas desses em relação à aplicação do conhecimento adquirido no exterior.

Por se tratar de um assunto emergente, os estudos no Brasil, nesse campo, em sua maioria, ainda são sobre a questão da expatriação, e muito pouco tem sido pesquisado sobre a repatriação. Percebe-se também que parte da literatura tem relacionado à expatriação somente ao fato de o funcionário se encontrar fora do seu país-sede, sendo que a repatriação não é analisada como uma continuidade da expatriação.

Após uma análise nos periódicos e anais nacionais<sup>4</sup>, foi levantado que os estudos estão mais relacionados à questão da cultura, adaptação, resistência ao ambiente e suporte para a família. Por esses aspectos estarem ligados ao antes e ao durante da expatriação, mostra-se porque muito pouco tem sido estudado sobre o pós-expatriação, ou seja, a repatriação. Enquanto no Brasil poucos estudos abordam a questão da repatriação, nas pesquisas internacionais já se observa uma ênfase sobre a importância da repatriação, assim como o fato de essa etapa ser uma forma de valorização na carreira do expatriado ou, principalmente, de desenvolvimento de competências.

Com isso, percebe-se a importância da pesquisa para a área de Gestão de Pessoas, a fim de contribuir com os estudos sobre a expatriação, entendendo-a como um processo amplo. Portanto, será abordada a importância de as empresas se preocuparem com a volta do expatriado para o seu país de origem e o que essa prática agrega para a organização e para o funcionário. Dessa forma, buscam-se analisar quais são as expectativas geradas pela repatriação na vida dos profissionais que estão tendo ou tiveram uma experiência internacional e sua relação com carreira.

## 1.1 PROBLEMATIZAÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO

As discussões sobre a carreira têm apresentado as mais diversas abordagens: construção da carreira sem fronteiras, autogestão, satisfação, sofrimento, competências, habilidades, sobrecarga, *status*, motivação. Esses assuntos são desencadeados pela perspectiva de ascensão na carreira, a qual pode ser previamente planejada junto com a empresa. Entretanto a nova configuração da carreira, impulsionada pela globalização, sistema capitalista e a competitividade acirrada, aponta para uma perspectiva individual, a qual é planejada pela própria pessoa e não mais junto com a empresa. O planejamento e desenvolvimento da carreira dentro de uma organização não ocorrem isoladamente dos fatores ambientais e pessoais, envolvendo também as ambições profissionais do indivíduo, assim como as propostas da empresa.

---

<sup>4</sup> Os periódicos analisados foram a Revista de Administração Contemporânea (RAC), Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP) e Revista de Administração de Empresas (RAE) e os anais analisados foram do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD). Optou-se por esses periódicos e anais em função da representatividade que possuem dentro do Curso de Administração. O período utilizado para busca foi de 2000-2008.

O desenvolvimento profissional passa por várias etapas, e cabe a cada indivíduo saber o momento certo de inovar na sua carreira, a qual, hoje em dia, toma novas configurações. O planejamento e desenvolvimento profissional do funcionário ocorrem por intermédio das necessidades organizacionais e individuais. Em função disso, uma das possibilidades que o profissional encontra para se destacar no meio empresarial é pelas experiências internacionais que podem representar oportunidades de crescimento na carreira ou desenvolvimento da empregabilidade.

A expatriação, que, conforme Caligiuri (2000), é uma missão proposta pela empresa que o indivíduo aceita para viver e trabalhar em um país estrangeiro por um período superior a dois anos, traz vantagens tanto para a empresa quanto para o colaborador. Para a organização, o desenvolvimento de liderança, expansão do mercado, solução de problemas, desenvolvimento da organização são algumas das vantagens. Para o colaborador, a expectativa de uma experiência nova está em torno do que ela vai agregar, entre outros fatores, à sua carreira profissional.

Para o desenvolvimento deste estudo, foi realizada uma pesquisa em uma empresa com sede na serra gaúcha e iniciou suas atividades no ano de 1949. Atualmente, a empresa Alpha<sup>5</sup> conta com, aproximadamente, 6 mil colaboradores no estado e 13 mil colaboradores em todo o mundo. Estes estão distribuídos em 11 fábricas localizadas no Brasil (3), Colômbia, México, Argentina, África do Sul, Egito, China e Índia (2). Com isso, a empresa necessita que muitos funcionários assumam cargos de gerência em diversas partes do mundo em que a empresa atua. Atualmente, possui em torno de 90 expatriados espalhados pelas empresas coligadas, os quais são convidados a assumirem os desafios de uma carreira internacional.

O plano de carreira da empresa Alpha, conforme descrito no seu manual de Recursos Humanos (2010), visa aumentar as possibilidades de desenvolvimento profissional, através de critérios de promoção e desenvolvimento profissional. Esses critérios são fundamentados nas competências e habilidades dos colaboradores, possibilitando perspectivas de crescimento dentro da empresa. Esse sistema é analisado tanto verticalmente como horizontalmente.

A literatura aponta que um dos fatores que motiva os expatriados a aceitarem o desafio de uma carreira internacional é a expectativa do desenvolvimento da carreira no momento de repatriação, ou seja, quando voltam a atuar no país-sede da empresa (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007). Nas pesquisas de Stahl, Miller e Tung (2002), muitos expatriados acreditam que a experiência internacional tenha um impacto negativo na sua carreira. Isso pode estar

---

<sup>5</sup> Empresa Alpha é um nome fictício dado para a organização em estudo, a fim de preservar a identificação da mesma.

ligado ao fato de que muitos profissionais, ao voltarem da expatriação, não têm ascensão na carreira e, muitas vezes, são colocados a cargos inferiores em relação aos que desempenhavam antes de serem expatriados.

Sabe-se, ainda, que a repatriação é um momento que mobiliza uma série de sentimentos e expectativas envolvendo o indivíduo e sua família e que, assim como existem ganhos com essa experiência, relatos trazem uma série de dificuldades vivenciadas. Autores como Mendenhall, Dunbar e Oddou (1987), De Cieri, Dowling e Taylor (1991), Black, Gregersen e Mendenhall (1992), Deresky (2004) e Tung (1987; 1988), entre outros, analisam que as expatriações que não obtiveram sucesso estão relacionadas com a dificuldade na língua estrangeira, adaptação da família e adaptação do expatriado. Além disso, ressaltam o já citado *choque cultural reverso* e a possibilidade de que as expectativas criadas sobre essa experiência possam ultrapassar as oportunidades que a empresa tem para oferecer. Dessa maneira, torna-se importante refletir sobre questões como: o que muda em termos de carreira e vida profissional frente às vivências estabelecidas; até que ponto as dificuldades enfrentadas tomam uma proporção maior que as expectativas de carreira; ou, ainda, será que a vinculação citada na literatura entre carreira/repatriação é uma relação estabelecida claramente pelos repatriados?

Nesse contexto, o presente estudo apresenta a seguinte questão norteadora:

**Como vem se estabelecendo a relação entre carreira e repatriação para os que estão vivendo ou que já a vivenciaram essa experiência?**

Neste capítulo, a seguir, apresenta-se o objetivo geral e os objetivos específicos do estudo. No segundo capítulo, aborda-se o referencial teórico, o qual abrange os seguintes temas: (i) recursos humanos internacionais; (ii) expatriação e suas práticas e políticas; (iii) repatriação e expectativas de carreira dentro desse processo; e (iv) um panorama sobre os tipos de carreira. No terceiro capítulo, apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, ampliando o assunto para a abordagem utilizada, população-alvo, coleta de dados, instrumento de coleta e análise de dados. No quarto capítulo, é apresentada a descrição da organização, utilizada como unidade de estudo, assim como o histórico da expatriação, descrição da repatriação e como essa prática influencia na carreira profissional dos empregados e o plano de carreira da organização. Ainda dentro desse mesmo capítulo, apresenta-se a análise dos dados coletados neste estudo. Por fim, no sexto capítulo, encontram-se as considerações finais e sugestões para pesquisas futuras.

## 1.2 OBJETIVOS

A seguir, apresentam-se o objetivo geral e os objetivos específicos que nortearam este estudo.

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar as mudanças percebidas com a expatriação para os funcionários que tiveram/estão tendo uma experiência profissional internacional e sua relação com as expectativas de carreira geradas com a repatriação (ou com a possibilidade de repatriação).

### 1.2.2 Objetivos específicos

- 1 - Descrever as políticas de carreira dos expatriados na empresa e como a repatriação é conduzida pela organização;
- 2 - Identificar as mudanças geradas pelo processo de expatriação na vida profissional dos entrevistados (expectativas, significados);
- 3 – Identificar possibilidades e desafios percebidos em relação ao processo de expatriação;
- 4 - Levantar como os entrevistados concebem a noção de carreira;
- 5 - Levantar as expectativas dos expatriados/ repatriados em relação à sua carreira durante e após a experiência internacional e se estas foram/estão sendo supridas.

## **2 AS EXPECTATIVAS GERADAS PELA EXPATRIAÇÃO NA CARREIRA PROFISSIONAL**

De acordo com os objetivos propostos neste trabalho, serão abordados os seguintes assuntos: Recursos Humanos Internacional, Expatriação, Políticas e Práticas para a Expatriação, Repatriação, Expectativas de Carreira a partir da Repatriação e Carreira.

### **2.1 RECURSOS HUMANOS INTERNACIONAL**

A acirrada concorrência no mercado mundial impulsiona as organizações a pensarem novas estratégias e formas de organização. Para se manter e obter destaque nos negócios, a busca por novos mercados através de alianças, fusões ou aquisições (F&A) internacionais torna-se uma alternativa. De acordo com Garrido (2010), a internacionalização pode ser vista como simples importações e exportações ou até mesmo com investimentos maiores como a criação de subsidiárias e escritórios no exterior. Isso depende dos objetivos que a organização tem para si e, ao observar o nível de envolvimento internacional, deverão ser recrutados diferentes tipos de competências para que a organização saiba para onde ela está indo e até onde ela pode ir (GARRIDO, 2010). O mesmo autor observa que, além disso, é importante conscientização de toda a organização sobre a internacionalização e seus objetivos, pois isso significa uma mudança na cultura da empresa.

A demanda por funcionários da matriz para exercer uma atividade nas subsidiárias é uma estratégia que pode ser utilizada, a fim de aumentar a eficiência da empresa, pois esses estão mais familiarizados com a organização bem como a sua cultura, ambiente e políticas (GARRIDO, 2010). Assim, a área de Recursos Humanos tem um papel importante na

internacionalização das empresas, o que fez surgir uma nova área: a área de Recursos Humanos Internacional (RHI). Desse modo, Quintanilla (2002 apud TAYLOR *et al.*, 1996) observa que essa nova área pode ser entendida como todas as atividades que influenciam na conduta dos indivíduos e os seus esforços por estabelecer e desenvolver uma estratégia internacional.

Entretanto, Bohlander, Snell e Sherman (2003) dão um enfoque mais limitado para essa área observando que a GRI dá maior ênfase nas funções e atividades como transferência, orientação e serviços de tradução, para facilitar a adaptação dos funcionários a um ambiente novo e diferente, fora do seu país. O que se percebe é que o conceito direciona somente para a expatriação, sendo que essa área é mais ampla. Quintanilla (2002) já observava essa lacuna ao ressaltar que se deve ter “uma visão mais rica e ampla [nessa área] que considere as contribuições e resultados de todos os tipos de empregados” e não somente dos expatriados, para ter uma melhor noção do direcionamento da empresa e, assim, traçar estratégias internacionais mais eficientes.

## 2.2 EXPATRIAÇÃO

Definido o papel da RHI, percebe-se, então, que uma das funções dessa área é determinar as práticas e políticas de expatriação, caso seja percebido pela matriz a necessidade de se ter expatriados nas empresas coligadas. Assim, de acordo com Dutra (2002, p. 69) expatriado é o funcionário que “terá que atuar por um período ou de forma definitiva em um país diferente daquele no qual foi contratado para trabalhar”. Caligiuri (2000) complementa essa definição quando observa que os expatriados são os funcionários enviados por uma empresa para viver e trabalhar em outro país por um período que pode variar de dois a vários anos. Também pode ser definido como um colaborador que não é cidadão do país no qual está designado para trabalhar (SHEPHARD, 1996).

Embora esses conceitos sejam os mais utilizados nos estudos de expatriação cabe salientar que ele pode ser visto como um conceito mais amplo e não necessariamente em função da saída do país. Sabe-se que muitos países possuem uma diversidade cultural grande, como por exemplo, o Brasil e a Índia. Nesse caso, o fato de um funcionário sair da sua própria cidade já pode ser considerado uma expatriação já que haverá dificuldades de adaptação, obviamente não tão grande quanto à mudança de um país para o outro.



A expatriação tem sido uma maneira eficiente de conduzir os negócios internacionais, por isso vem tomando dimensões importantes nas estratégias das empresas. A pesquisa sobre Benefícios para Expatriados e Empregados com Mobilidade Global de 2008/2009 mostra que essa prática vem crescendo cada vez mais, sendo que esse último estudo compreendeu mais de 94.000 expatriados de 243 empresas multinacionais do mundo. De acordo com a pesquisa, 47% das empresas pesquisadas aumentaram a colocação de expatriados tradicionais, que são aqueles em transferências por um período de um a cinco anos, e 38% aumentaram os expatriados que se deslocam continuamente de um país a outro, em múltiplas transferências. Assim, pode-se perceber que a expatriação está permanentemente na realidade das empresas multinacionais e a tendência de crescimento é cada vez maior.

As razões pelas quais as empresas têm buscado utilizar a expatriação dependem de cada organização e de suas estratégias. Black e Gregersen (1999) destacam que as duas principais razões são o desenvolvimento de liderança e a aquisição de conhecimento dos executivos. Ainda há outros fatores não menos importantes que podem motivar o processo de expatriação, como a expansão de novos mercados, aumento na participação dos mercados de atuação e garantia da permanência nesses mercados por um tempo mais prolongado, gerenciamento nos processos de fusões e aquisições, transferência de tecnologia para a empresa local e desenvolvimento de ideias criativas e inovadoras.

Bartlett e Ghoshal (1992) vão além desses fatores apontados e observam que os motivos de expatriação podem ser mais específicos, como a compreensão das preferências do mercado, para, assim, desenvolverem produtos/serviços que possam atender as necessidades da população. A divulgação da cultura da empresa, assim também como o enquadramento das pessoas nos objetivos da mesma é outro motivo da expatriação. Ainda há a integração global e o desenvolvimento da interação entre as diferentes organizações envolvidas, para que aprendam entre si com a troca de informações, inovações e sistemas.

Para melhor perceber a expatriação, analisam-se as fases que esse processo compreende. De acordo com Tanure, Evans e Pucik (2007), a expatriação passa por oito fases: identificação da estratégia de internacionalização, clareza do objetivo da expatriação, seleção dos candidatos para a missão, preparação e orientação dos candidatos, ajuste do papel do futuro expatriado, gestão de desempenho dos expatriados, remuneração e, por fim, repatriação.

Tanure, Evans e Pucik (2007) detalham as fases dessa prática. A identificação da estratégia de internacionalização constitui a primeira etapa e de grande importância dentro da expatriação, pois se a estratégia não for bem definida pode comprometer toda a missão. A

segunda fase da expatriação está baseada na definição do objetivo da expatriação, a qual deve esclarecer que há divergência nos significados da missão para ambas as partes envolvidas: o expatriado e a empresa. O funcionário, primeiramente, vê a missão como parte de seu desenvolvimento e a empresa busca um funcionário de confiança para realizar uma missão. A seleção dos candidatos para a missão representa a terceira fase dessa prática, a qual mostra que o conhecimento técnico, desempenho e habilidades linguísticas e de adaptação internacional são os fatores mais importantes na seleção. A preparação e orientação dos candidatos caracterizam a quarta fase da expatriação, a qual compreende o treinamento para ajudar na adaptação à mudança. Cabe salientar que a terceira e quarta fase são apontadas como principais causas de insucessos de uma expatriação (MENDENHALL; DUNBAR; ODDOU, 1987; BLACK; GREGERSEN; MENDENHALL, 1992; TUNG, 1987), sendo assim, necessária maior atenção a essas etapas.

A quinta e a sexta fases abordam o ajuste do papel do futuro expatriado e a gestão de desempenho dos expatriados no país de destino. A remuneração compreende a sétima fase e essa é de grande relevância para alinhar os incentivos à missão e ajustar os benefícios às necessidades do indivíduo. A última fase compreende a repatriação que é o retorno do expatriado para a organização. Essa fase demanda cuidados de readaptação do expatriado e de valorização da experiência do indivíduo para que os próximos executivos sintam-se motivados a realizar esse tipo de missão e, assim, não comprometer os negócios internacionais da empresa (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007). Entretanto, tem se percebido que essa última fase é pouco enfatizada pelas organizações.

Schuler, Budhwar e Florkowski (2002), abordam os principais processos de planejamento com que a área de recursos humanos internacionais deve se preocupar no processo de expatriação: atribuição e planejamento do custo; seleção do candidato, termos da missão e condição da documentação; processo de recolocação; aspectos culturais e orientação/treinamento do idioma; administração de compensação e processo de pagamento; administração de taxas, planejamento e desenvolvimento de carreira; auxílio ao cônjuge e demais dependentes e processo de imigração. Assim, o auxílio ao cônjuge deve ser enfatizado visto que também é apontado como uma das principais causas de insucesso de uma expatriação (MENDENHALL; DUNBAR; ODDOU, 1987; BLACK; GREGERSEN; MENDENHALL, 1992; TUNG, 1987).

Para que o processo de expatriação alcance seus objetivos é necessário que seja enviada a pessoa mais adequada para conseguir um bom desempenho na missão. Assim, é necessário definir a função estratégica que esse indivíduo irá desempenhar dentro da

organização, para saber selecionar o melhor candidato. De acordo com os estudos de Tung (1981), o expatriado pode ser enviado para ocupar quatro tipos de função:

1. O executivo oficial principal: administra e controla uma operação;
2. O executivo reprodutor de estruturas: institui departamentos funcionais levando assim, o conhecimento gerencial e técnico para os colaboradores;
3. O executivo atacante de problemas: resolve os problemas da empresa filiada; e
4. Ser simplesmente mais um membro dentro da organização.

Depois de definida a função que o expatriado terá dentro da organização, existe a seleção do candidato à expatriação, na qual se deve observar o melhor colaborador para executar determinada função. Estima-se que, das pessoas enviadas para o exterior, entre 20% e 40% retornam prematuramente da sua missão (MENDENHALL; ODDOU, 1985; TUNG, 1981). Isso pode estar relacionado com a escolha do candidato, pois o perfil do funcionário pode influenciar nos resultados da missão, pois dependendo do perfil, ele pode se adaptar mais facilmente ao contexto cultural, isso sem abordar os aspectos técnicos e gerenciais que são essenciais para que o funcionário tenha um bom desempenho na missão. Por isso, a seleção do candidato deve ser realizada com muita cautela.

Dentro dessa análise de perfil, McCall e Hollenbeck (2003), buscaram realizaram uma pesquisa para observar se existiria alguma influência na infância que pudesse ajudar a traçar o perfil do expatriado. Dessa maneira, os autores acreditavam que se as pessoas no início da vida tiveram pais que costumavam a viajar bastante, pais que foram expatriados, entre outros fatores, essas pessoas teriam uma maior facilidade de adaptação, assim como também seriam pessoas que estariam mais dispostas a viajar. Entretanto, essa relação não foi estabelecida pelo fato de que outros entrevistados que quase nunca tinham saído do país e não tiveram pais que incentivassem viagens, também tinha o mesmo desejo de ser expatriados e conseguiram ter missões bem sucedidas.

Dessa maneira, um dos principais fatores da seleção é que o expatriado deve estar disposto ao intercâmbio cultural, o que compreende três habilidades: (1) habilidade de preservação de si, como cuidados com o estresse, ter autoconfiança, saúde mental e controle psicológico; (2) habilidades de novos relacionamentos com pessoas de diferentes culturas, destacando a habilidade de comunicação, socialização e confiança nos nativos; e (3) habilidades cognitivas que permitam ponderar o diagnóstico do ambiente local e as redes sociais (BLACK; MENDENHALL, 1990).

Em relação à adaptação, Black, Mendenhall e Oddou (1991) sugerem um modelo de ajustamento de expatriados, o qual é formado por duas etapas. A primeira etapa consiste no

ajustamento pré-expatriação e a segunda etapa no ajustamento no exterior. Essa última etapa consiste em três aspectos: (i) adaptação ao trabalho, que está relacionado às ocupações do cargo; (ii) adaptação à cultura que se refere à socialização do indivíduo na cultura do país estrangeiro; e (iii) adaptação ao ambiente que aborda as questões de condições de vida no exterior.

Além disso, Anderson (1999) analisa que as empresas deveriam prestar mais assistência para os aspectos pessoais nas transferências para permitir que o funcionário tenha tempo de se preparar para a expatriação. É necessário um período para que o expatriado se desligue das atividades do país de origem, para não deixar assuntos pendentes. Também deve haver um período de adaptação no país de expatriação para que seja realizada uma familiarização do novo ambiente. Ou seja, o expatriado não deve ser colocado no seu local de trabalho logo após chegar ao país, pois muitos deles viajam com as famílias e precisam procurar escola para os filhos, saber onde fica o mercado entre outras necessidades básicas, pois cada destino é diferente e as informações são necessárias sobre os aspectos específicos da vida no novo local. Assim, também deve se ter um cuidado especial às necessidades dos cônjuges e filhos de expatriados, tanto antes da partida e a chegada. É necessário que se entenda que essas pessoas foram retiradas do seu cotidiano para atender uma necessidade da empresa, e que essa deve ter a sensibilidade de entender o período de adaptação.

Estudos sobre a expatriação mostram que ainda há muitas dificuldades para ser superado nesse processo de transação dos executivos, o que muitas vezes pode comprometer toda a missão. Tung (1981) explica que os índices de insucessos de expatriação desde 1965 até o início do século XXI, chegam a variar entre 25 e 40%. Além de comprometer os negócios e as estratégias da empresa, a expatriação é uma operação de alto custo, principalmente quando está associado a uma operação mal sucedida (TUNG, 1981).

Mendenhall, Dunbar e Oddou (1987), De Cieri, Dowling e Taylor (1991), Black, Gregersen e Mendenhall (1992) e Tung (1987) apontam que a maior parte dos fracassos de expatriação está relacionada com os seguintes aspectos:

1. Adaptação do cônjuge ou família: quando o cônjuge ou a família do expatriado não consegue se adaptar ao novo local, seja por aspectos culturais ou do novo trabalho, esse fator está altamente relacionado com os fracassos da operação;
2. Adaptação do expatriado: quando o choque cultural é muito grande e o executivo não está suficientemente preparado para esse tipo de mudança;
3. Responsabilidades: quando o expatriado não consegue atender as responsabilidades atribuídas ao seu cargo;

4. Competência técnica insuficiente para o cargo assumido;
5. Motivação: quando o expatriado não se sente motivado para trabalhar no exterior;
6. Perfil: quando o executivo não possui personalidade ou maturidade emocional para enfrentar tal experiência, como por exemplo, a incapacidade de aguentar momentos de alto estresse e não conseguir agir corretamente em determinados momentos; e
7. Comunicação: quando o expatriado não possui a habilidade de se comunicar e socializar com pessoas de outras culturas.

Outros fatores podem estar associados ao insucesso da expatriação, estes mais relacionados à gestão desse processo, tais como (1) planejamento inadequado para a expatriação e repatriação do executivo e sua família; (2) aspectos financeiros e benefícios, pois quando essa negociação não supera as expectativas do indivíduo, pode acarretar na desmotivação; (3) critérios de seleção que não levam em conta a missão a ser desempenhada, mas sim critérios pré-definidos de seleção; e (4) repatriação e carreira profissional, pois quando o executivo percebe que não há ganhos em sua carreira ou há insegurança quanto à repatriação, a frustração pode desencadear desgastes emocionais e insegurança (DERESKY, 2004).

Black e Gregersen (1999) realizaram uma pesquisa com 750 expatriados e destacaram que de 10 a 20% dos expatriados americanos retornaram antes do prazo determinado pela empresa por motivos de insatisfação com o trabalho ou dificuldades de adaptação ao país estrangeiro. Também foi ressaltado que daqueles que não retornaram antes aos Estados Unidos, aproximadamente um terço não corresponderam às expectativas da empresa em relação ao seu desempenho e um quarto daqueles que completaram a expatriação deixaram a empresa dentro de um ano depois de serem repatriados. Essa taxa de *turnover* é o dobro da taxa de gestores não expatriados (BLACK; GREGERSEN, 1999).

Assim, para amenizar os insucessos da expatriação, Pereira, Pimentel e Kato (2004) sugerem que as empresas poderiam ser mais cautelosas na seleção e treinamento dos expatriados, adotando alguns critérios: (1) avaliar o perfil cultural do executivo, incluindo uma análise de adaptação da família no outro país; (2) dar preferência ao executivo e a família que já tiveram outras experiências culturais para essa missão; (3) elaborar programas de comunicação que possibilitem o expatriado e a família desenvolver a habilidade de comunicação na língua do país destinado, e que esse programa seja realizado anteriormente a missão e tenha continuidade por algum período no país estrangeiro; e (4) dar apoio para o

expatriado e à família no período de adaptação, incluindo decisões para a escola dos filhos, cursos intensivos de língua do país estrangeiro e cursos que possibilitem enxergar as diferenças culturais, tanto em relação aos costumes, como à língua estrangeira, pois em alguns países a diferença cultural é muito grande e o que em um lugar pode ser considerado normal, em outro pode ser um desrespeito ao país.

Muitas empresas não adotam essas práticas em função da necessidade de preencher um cargo com urgência. Esse imediatismo pode estar ligado à falta de estrutura de uma empresa, pois muitas não possuem práticas e políticas de expatriação determinadas, o que pode acarretar em um processo com pouca eficiência. Além disso, muitas vezes as empresas têm que lidar com imprevistos que possam vir acontecer com um expatriado, que podem resultar na necessidade de repatriar o funcionário, o que torna necessário se ter um substituto imediato bem preparado, o que nem sempre ocorre.

Assim, para esse estudo, tomou-se como conceito de expatriado o de Caligiuri (2000), ao observar que a expatriação é viver e trabalhar em outro país por mais de dois a vários anos. Ainda, optou-se por ver a expatriação com um processo que se constitui de três etapas: a preparação, a expatriação em si e a repatriação. Os procedimentos que compõem uma expatriação destacados por Schuler, Budhwar e Florkowski (2002) e Tanure, Evans e Pucik (2007), foram distribuídos dentro das três etapas definidas. Essa nova redistribuição foi realizada a fim de focar os três momentos mais importantes de todo o processo, que é o antes, o durante e o depois da expatriação. Os procedimentos seriam para auxiliar na formação de cada etapa.

Por fim, percebe-se que há diversas razões para se expatriar, mas que o desenvolvimento de liderança e a aquisição de conhecimento nos executivos são as mais frequentes (BLACK; GREGERSEN, 1999), havendo a necessidade de escolha com cautela dessas pessoas para que a missão não venha a fracassar. Dessa maneira, foi levantado que o perfil do candidato, adaptação do cônjuge ou família e do expatriado, competência técnica insuficiente para o cargo assumido, motivação e comunicação são as maiores responsáveis pelo insucesso de uma missão (MENDENHALL; DUNBAR; ODDOU, 1987; DE CIERI; DOWLING; TAYLOR, 1991; BLACK; GREGERSEN; MENDENHALL, 1992; TUNG, 1987).

### 2.2.1 Práticas e Políticas para a Expatriação

Para o sucesso da expatriação é necessário, também, que as práticas e políticas estejam alinhadas às estratégias da empresa (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007), sendo assim, as práticas mais relacionadas com o sucesso da expatriação são: adaptação intercultural, o que demanda uma política de treinamento da empresa; habilidades técnicas para a tarefa e para gestão, a qual demanda uma política de seleção eficiente; e estabilidade e adaptabilidade da família, a qual necessita de uma política de adaptação e suporte por parte da empresa (FLYNN, 1995; MENDENHALL; DUNBAR; ODDOU, 1987; DE CIERI; DOWLING; TAYLOR, 1991). Essas três variáveis correspondem a 70% das respostas relacionadas pelos executivos para o bom desempenho da missão (FLYNN, 1995).

Franke e Nicholson (2002) realizaram uma pesquisa sobre os aspectos levados em consideração na seleção de candidatos à expatriação, na qual foram levantadas 15 variáveis. Observou que as práticas de gestão de recursos humanos privilegiam a competência técnica na seleção dos candidatos, desempenho em projetos anteriores, capacidade gerencial e independência de opinião. Entretanto, os aspectos familiares e domínio da língua, geralmente, apresentam baixa consideração pela empresa. Os autores ressaltam que a competência técnica é um requisito necessário para o desempenho nas atividades empresariais, mas pode não ter ligação com o sucesso da expatriação. Também é observado que o suporte para a família e ao cônjuge seja o aspecto mais negligenciado na seleção do candidato, o que está muito relacionado com o sucesso da expatriação (FRANKE; NICHOLSON, 2002; FLYNN, 1995; MENDENHALL; DUNBAR; ODDOU, 1987; DE CIERI; DOWLING; TAYLOR, 1991).

A seleção é uma parte da expatriação que merece ser realizada com cuidado, pois abrange aspectos que estão diretamente relacionados ao sucesso da missão. Tung (1988) destaca as seguintes variáveis do processo de seleção: 1) identificação das estratégias do trabalho e descrição das qualidades e atitudes requeridas do expatriado que será designado para o trabalho; 2) informações adequadas que envolvem as diferenças entre as políticas, leis, forças culturais e sociais do país de origem e do país estrangeiro; 3) avaliação do candidato, da preparação atual dele para a expatriação e da habilidade de efetivamente atuar em local de grande diferença cultural; 4) habilidade de colocação e de preparação do candidato e da família para viver fora; e 5) qualidades e competências profissionais adequadas para o trabalho do candidato.

Ashamalla (1998) aborda que um processo de seleção deve apresentar os seguintes aspectos:

1. Buscar parâmetros condizentes com um processo de seleção, tais como testes, entrevistas e avaliações;
2. Analisar a autoavaliação do candidato, pois esse geralmente está relacionado com a autodecisão do candidato para continuar com a expatriação ou desistir;
3. Projetar o tempo adequado para o processo de seleção, pois, em muitas vezes, a expatriação ocorre a partir de uma necessidade urgente de um negócio no exterior e acaba por acelerar o processo de ajustamento; e
4. Analisar as estratégias internacionais e os esquemas de planejamento e recrutamento para missões longas com assiduidade.

Em relação ao fator de adaptação, o auxílio da organização foi considerado um dos aspectos mais consistentes do ajustamento dos expatriados e seus cônjuges (BLACK; GREGERSEN, 1991; DE CIERI; DOWLING; TAYLOR, 1991). Para isso, é necessário que a empresa tenha políticas e práticas de remuneração, benefícios, compensações e suporte para suprir as necessidades dos expatriados e, assim, amenizar as dificuldades de adaptação do mesmo. Desse modo, para que o expatriado não sofra prejuízo ao decorrer da missão, Deresky (2004, p. 252) aborda que existe a “política de balancete a fim de equalizar o padrão de vida na comparação entre o país anfitrião e o da matriz, e também para acrescentar alguma compensação por perdas circunstanciais ou qualitativas”. Essa prática refere-se quando há diferença no nível de vida de um país para o outro, como por exemplo, quando se vai do Brasil para a França, sabe-se que o nível de vida na França é mais caro do que no Brasil, então os benefícios devem ser atraentes para compensar aquilo que vai ser gasto a mais para viver na França. No entanto, o contrário também acontece, como por exemplo, quando a expatriação ocorre da França para o Brasil. Como a França tem um padrão de vida maior do que o do Brasil é necessário que as empresas contemplem em seus pacotes de benefícios a perda desse padrão de vida, pois, por exemplo, o colégio que os filhos estudarão no Brasil, teoricamente, não será do mesmo nível daqueles oferecidos na França.

Dessa maneira, Wentland (2003) explica que as estratégias de compensações podem ser agrupadas em seis categorias gerais: negociação, equilíbrio de folha de pagamento, localização, adicional para gastos extras, “*cafeteria*”<sup>6</sup> e sistemas regionais. A negociação é um modelo simples, por isso é uma das mais utilizadas pelos gestores de RH, pois ela permite

---

<sup>6</sup> Não foi encontrada uma palavra que correspondesse à tradução dessa palavra para o português. Então, optou-se por deixar a palavra na língua inglesa, a qual pertence o artigo original.



que a empresa faça acordos individuais com os expatriados. O equilíbrio da folha de pagamento parte da hipótese de que o expatriado não deve sofrer prejuízo financeiro por ter aceitado uma missão internacional. Desse modo, o incentivo financeiro faz parte do pacote de compensações oferecidas. Essa categoria de benefícios é usada especialmente para expatriados médio e sênior e aborda duas variáveis de compensação: a compensação-base, ajustes de incentivo e equiparação. A compensação-base compreende o salário, os incentivos de desempenho do trabalho e compensação ou benefícios indiretos, e coloca a gestão de pessoas ante o questionamento sobre qual será o salário-base adotado. Muitas empresas usam o salário do país estrangeiro, outras usam um padrão internacional ou regional, escalas estatísticas de salários de outros expatriados, entre outras maneiras.

A terceira estratégia do plano de benefícios e suporte é a localização, a qual busca diminuir os custos elevados da compensação, fornecendo um pacote de benefícios que esteja de acordo com o que os empregados locais recebem. Geralmente, é utilizada para expatriados que estão no começo de sua carreira e são enviados para uma missão de longo prazo. Contudo, se as condições de vida forem inferiores às do país de origem, ou seja, se o expatriado estiver habituado a um padrão mais elevado do que o experimentado no país estrangeiro, alguns incentivos adicionais precisam ser ajustados. O adicional para gastos extras é a quarta maneira de compensação, a qual consiste em uma compensação prevista na folha de pagamento, para suprir as necessidades e amenizar a perda do estilo de vida. Para isso, é concedida uma soma de adicionais para gastos extras, paga mensalmente com o salário-base, a qual pode ser utilizada em moradia, transporte, viagens, educação e outras necessidades.

Ainda existe a “*cafeteria*” que está sendo cada vez mais utilizada para as altas rendas ou níveis sênior de expatriados. Esses usualmente ganham um salário elevado, e esse tipo de compensação permite que usufruam de benefícios tais como carro da organização, títulos de clubes, seguro, casa fornecida pela empresa e as taxas educacionais, sem que se configure como acréscimo na renda do expatriado. E, por último, o sistema regional que se aplica quando o expatriado faz um acordo para trabalhar dentro de uma região específica. O programa pode compor-se de algumas das outras estratégias já mencionadas, mas a finalidade é manter a equidade para o expatriado dentro dessa região.

Deresky (2004) explica que os planos de compensação são um grande desafio para as empresas que possuem expatriados e por isso devem ser estruturados levando em conta os aspectos do país da matriz e do país anfitrião. A autora destaca que as compensações devem ser analisadas estrategicamente para serem suficientemente sedutoras para atrair, motivar e

manter os expatriados. Uma das dificuldades encontradas é a questão de adequação do plano de benefícios e compensações à cultura e leis do país estrangeiro (DERESKY, 2004). O Quadro 1 mostra o levantamento dos componentes de compensações de um expatriado.

Salário:

- Cotação da matriz/ moeda da matriz
- Cotação local/ moeda local
- Ajustamentos salariais ou promoções – padrão da matriz ou local
- Bônus – moeda da matriz ou local, padrão da matriz ou local
- Opções de ações
- Pagamento por indução/ prêmio por dificuldades – percentagem do salário ou pagamento em parcela única, moeda local/ da matriz
- Proteção contra desvalorização da moeda – com base total ou parcelada
- Salário global e estruturas de desempenho

Tributação:

- Proteção fiscal
- Equalização de impostos
- Outros serviços

Benefícios:

- Programa do país da matriz
- Programa local
- Programa da Previdência Social

Adicionais:

- Adicional contra inflação
- Moradia padrão
- Educação
- Realocação
- Gratificações
- Transferências
- Transporte e armazenamento

Quadro 1 – Componentes do pacote de compensações do expatriado  
 Fonte: DOWLING; SCHULER (1990 apud DERESKY, 2004)

Em relação à família e os benefícios oferecidos foi realizado um comparativo do ano de 1988 e do ano de 1998 para apontar os benefícios oferecidos para a família. Essa pesquisa mostra que no ano de 1988, apenas 15% das empresas incluíam no pacote de benefícios o que a família poderia vir a perder com a expatriação, como por exemplo, a renda da esposa. Entretanto, esse índice subiu para 25%, no ano de 1998 (LATT, 1999). Apesar de não se ter sido encontrada pesquisas em relação ao ano de 2008, pode-se ver assim, que as empresas estão tentando amenizar as perdas das famílias na tentativa de recompensá-las financeiramente por acompanharem o funcionário na missão.

É importante analisar que um pacote de benefícios atraente, muitas vezes, é o que pode impactar na decisão do funcionário em aceitar a expatriação (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003). Além disso, Burns (2003) salienta que para a implementação de um programa flexível de compensação devem-se considerar outros aspectos: comunicar informalmente aos colaboradores sobre a conversão dos cálculos, mesmo nos estágios de planejamento; envolver partes interessadas no processo do projeto como revisores; certificar-se que os custos da expatriação sejam conduzidos pelas subsidiárias e que elas foram informadas da mudança; rever contratos existentes para ficar claro que uma parte dos pagamentos pode ser recuperada no término de um retorno prematuro da atribuição ou quando os expatriados deixam a companhia; não tentar esconder a redução de remuneração e benefícios através de uma conversão flexível do pagamento; e incluir o que queira controlar na forma de pagamentos de adicional como gastos extras.

Outro aspecto relevante é a existência de um planejamento de carreira adotado pela organização que aborde aspectos como promoção, recompensas e incentivos. A manutenção de um expatriado não ajustado no cargo internacional pode acarretar problemas para o expatriado e sua família tais como, redução de autoestima, deterioração dos relacionamentos e interrupção da carreira, além de alto custo financeiro para a empresa (TUNG, 1998). Por isso, é importante que as políticas e práticas de recursos humanos internacionais (remuneração, benefícios, compensações e suporte) estejam alinhadas de forma a satisfazer as necessidades, amenizar as dificuldades e reparar os danos para que a prática de expatriação seja bem-sucedida.

Por fim, percebe-se que as práticas e políticas podem ser decisivas para o bom procedimento de uma expatriação. Assim, os aspectos que merecem mais atenção são recrutamento e seleção dos candidatos, treinamento da empresa a nível gerencial e técnico, benefícios e compensação oferecidos, estabilidade e adaptabilidade da família, planejamento de carreira e readaptação do expatriado na volta para o país de origem.

### 2.3 REPATRIAÇÃO

A repatriação pode ser entendida como um funcionário que tenha retornado ao seu país de origem de uma missão internacional estendida (HERMAN; TRETRICK, 2009). Assim, percebe-se que a repatriação é um processo complexo, de renegociação, readaptação,

reconstrução de redes profissionais e re-ancoragem da carreira na empresa. Mendenhall e Oddou (1985) advertem que existem riscos invisíveis devido ao insucesso de um expatriado, tais como a perda da autossatisfação e da autoconfiança nas habilidades gerenciais do colaborador e o custo de ter de volta um empregado insatisfeito e desmotivado para o trabalho atual.

Outros aspectos relacionados às dificuldades da repatriação é que muitos expatriados de missões específicas com metas, objetivos e estratégias a cumprir, ao retornarem, ficam a espera de outra oportunidade de trabalho. Além disso, muitos deles acham complexo desistir da autonomia que tinham quando estavam cumprindo a missão internacional. Quando isso acumula com a perda de *status* social e dos benefícios financeiros que eles recebiam em função da missão, a repatriação pode se tornar um processo complicado (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007; BLACK; GREGERSEN, 1999; STROH, 1995; LAZAROVA; CALIGIURI, 2001; SUUTUARI; BREWSTER, 2003).

O repatriado pode, muitas vezes, conseguir se adaptar ao seu novo cargo, à organização, mas não é possível garantir que, em termos pessoais ou sociais, isso ocorra, pois na maioria dos casos, o indivíduo se mantém por muito tempo afastado da sua rede social e acaba perdendo seus contatos e relacionamentos. Destaca-se também que o expatriado pode sofrer possíveis mudanças nas condições financeiras (SUUTUARI; BREWSTER, 2003; STROH; GREGERSEN; BLACK, 1998; LAZAROVA; CALIGIURI, 2001; TUNG, 1988; BLACK; GREGERSEN; MENDENHALL, 1992; GONÇALVES; MIURA, 2004; PEREIRA; PIMENTEL; KATO, 2004).

Essa mudança financeira pode acontecer de duas maneiras, sendo a primeira quando se parte de um país com condições de vida mais baixas para outro de maiores, pois, nesse caso, há a perda dos benefícios que estão associados à missão internacional e o padrão de vida que a pessoa levava por estar em um país mais desenvolvido do que aquele em que ele estava acostumado a viver. A segunda maneira se dá quando a expatriação ocorre de um país de maior desenvolvimento para outro com menor desenvolvimento econômico. Nesse caso, também há a perda financeira que está vinculada com a equiparação do padrão de vida, que acontece quando a empresa busca através de incentivos financeiros amenizar a diferença social de um país para o outro (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

Além desses aspectos abordados, o expatriado adquire novas percepções com a experiência internacional, pois além de ter a possibilidade de desenvolver a liderança e de adquirir novas habilidades técnicas, o indivíduo muda como ser humano. Com a missão, o executivo passa a redefinir a sua identidade e passa a ter uma nova percepção do mundo, bem

como a sua família também passa por esse processo de amadurecimento. No entanto, quando o indivíduo retorna para a organização, pode ser que esse “novo sujeito” não sejam mais compatível com a empresa, o que também pode ser ligado a um dos motivos que os repatriados peçam demissão (STROH; GREGERSEN; BLACK, 1998; SUUTARI; BREWSTER, 2003).

Alguns estudos indicam que cerca de 25% dos expatriados demitem-se ao retornar de um trabalho internacional por causa de dificuldades associadas ao problema de ajustamento ao país e/ou organização de origem e quase um terço dos repatriados americanos demite-se nos dois anos seguintes à repatriação. Esse alto índice de desligamento com a organização pode vincular esse processo a um aspecto negativo fazendo com que outros colaboradores sejam resistentes a aceitar uma missão internacional e, assim, comprometer as estratégias de gestão global da empresa (BLACK; GREGERSEN, 1999; LEE; LIU, 2006; TANURE; EVANS; PUCIK, 2007).

Lee e Liu (2006) realizaram um estudo com expatriados americanos que mostra que 50% dos repatriados tiveram dificuldades de ajustamento no retorno ao país de origem. Desse modo, alguns autores abordam que quando há muita dificuldade de adaptação as soluções encontradas pelos expatriados é a de procurar outra empresa que valorize a sua experiência e habilidades adquiridas (STROH; GREGERSEN; BLACK, 1998; SUUTARI; BREWSTER, 2003).

Apesar disso, além da empresa estar perdendo capital humano e financeiro, pois a expatriação é um processo de alto custo, a organização perde em termos de competitividade no mercado de atuação, pois geralmente, os expatriados que se demitem, são contratados por empresas concorrentes (SUUTARI; BREWSTER, 2003; LAZAROVA; CALIGIURI, 2001; DERESKY, 2004). Assim, a organização estaria preparando os colaboradores para seus concorrentes e, conseqüentemente, fornecendo vantagem competitiva para essas outras empresas.

Isto sugere que alguns problemas de repatriação não são considerados e adequados pela área de Recursos Humanos, e isso pode fazer com que o processo de expatriação aconteça com menor frequência (HARVEY, 1989; DOWNES; THOMAS, 1999; STAHL; MILLER; TUNG, 2002; LAZAROVA; CALIGIURI, 2001). Observando esta questão estratégica do capital humano, as formas de prever uma maior retenção após a repatriação é um desafio importante para as organizações internacionalizadas (BLACK; GREGERSEN, 1999; STROH, 1995).

Um bom planejamento de repatriação começa com um esforço para gerir as expectativas dos expatriados mesmo antes deles saírem para a missão. As organizações devem fazer uma tentativa de reter os expatriados sobre as expectativas durante e depois da missão internacional (LAZAROVA; CALIGIURI, 2001). Assim, quando os repatriados percebem que eles têm mais apoio da sua organização, eles estarão mais comprometidos com a empresa e será mais provável que esse colaborador continue nessa companhia, após a missão internacional.

Algumas organizações adotam práticas para dar assistência aos executivos a desenvolverem expectativas em relação ao seu trabalho e a sua vida particular antes de irem para a missão internacional. Uma dessas práticas pode ser o planejamento da carreira, pois se o expatriado souber de antemão quais são as suas perspectivas dentro da organização, a fase de repatriação tende a ser mais realista, com menos diferença no impacto em relação à expectativa *versus* realidade (SUUTUARI; BREWSTER, 2003). Dessa maneira, essa prática pode ser um dos caminhos para que as organizações consigam reter seus expatriados.

Lazarova e Caligiuri (2001) abordam que o planejamento de carreira deve começar antes do repatriamento através de múltiplas reuniões para se discutir as preocupações dos expatriados, tais como os objetivos da carreira. A intenção dessas sessões de planejamento de carreira é dar ao expatriado um senso de segurança sobre seu futuro na empresa e assim, possibilitar um maior comprometimento entre as duas partes envolvidas.

Para que a organização seja capaz de acumular as competências e conhecimento dos repatriados, ela deve cultivar uma visão global e uma cultura corporativa que apoie os valores e a experiência internacional dos expatriados (LAZAROVA; CALIGIURI, 2001). Essa valorização da experiência internacional do expatriado, além de contribuir com o desenvolvimento estratégico da empresa, pode diminuir as demissões após a repatriação, pois assim, a organização estará valorizando o funcionário.

Por fim, percebe-se que a etapa de retorno do funcionário ao país de origem tem que ter cautela, pois a falta de alguns procedimentos pode trazer uma imagem negativa à missão. Como foi observado, o não planejamento do repatriado, a perda da autonomia, do *status* social, dos benefícios financeiros, a adaptação social e organizacional e o não planejamento da carreira são as maiores dificuldades encontradas na repatriação. As novas percepções que o expatriado adquiriu, tanto profissional como pessoal, faz com que este muitas vezes busque em outras organizações se satisfazer com propostas de novos desafios.

### 2.3.1 Expectativas de Carreira a partir da Repatriação

Existem estudos internacionais que observaram os impactos que a expatriação tem na carreira do indivíduo, principalmente, para relacionar a expatriação como um aspecto positivo ou negativo na carreira dos gestores (TUNG, 1998). Embora seja difícil fazer esse tipo de relação, percebe-se que em algumas pesquisas os expatriados já conseguem relacionar a missão como sendo boa ou ruim para a sua carreira. Esse impacto, seja positivo ou negativo, irá depender do suporte, das práticas e políticas que a empresa dará para os expatriados quando eles retornarem da sua missão.

Quando os repatriados “globalizados” voltam para casa, eles são esperados para compartilhar os seus conhecimentos, habilidades e redes de estratégia internacionais com os colegas (HERDEMAN; TETRICK, 2009). No entanto, no momento que o repatriado volta para a sua empresa e percebe que as habilidades adquiridas na experiência não estão sendo utilizadas, pode se sentir desmotivado e pedir demissão (STROH; GREGERSEN; BLACK, 1998; SUUTARI; BREWSTER, 2003).

Os expatriados podem reagir a uma situação ambígua na sua carreira quando retornam para a sede da organização, mudando para outra empresa que irá valorizar sua experiência internacional e as competências adquiridas (KOHONEN, 2008). Um fator importante a ressaltar é que após uma experiência internacional, os expatriados tendem a ficar mais comprometidos com o desenvolvimento de carreira (LAZAROVA; CALIGIURI, 2001).

O mercado global exige talento global, e indivíduos que desejam seguir uma carreira internacional devem gerir as suas próprias experiências para se tornarem competitivos e permanecer no âmbito dos negócios. Os indivíduos não podem confiar inteiramente nas organizações para facilitar o desenvolvimento pessoal, pois às vezes os objetivos de cada parte podem ser incompatíveis (LAZAROVA; CERDIN, 2007; HERDEMAN; TETRICK, 2009).

Em consequência desse confronto de objetivos e da não valorização das novas habilidades dos expatriados pode acarretar em índices indesejáveis de demissões para a organização. Os altos índices de *turnover* comprometem a capacidade da empresa de recrutamento de futuros expatriados, e isso acaba que, implicitamente, é mostrado para os outros empregados que as transferências internacionais podem ter um impacto negativo sobre a carreira (LAZAROVA; CALIGIURI, 2001).

Nesse contexto, a organização tem que ter estratégias para conseguir reabsorver o indivíduo (TUNG, 1988), pois os custos com as falhas nas operações internacionais podem ser altos, quando esses estão relacionados, tanto em termos financeiros para a empresa, quanto na perspectiva individual da carreira do colaborador. As falhas também podem ser arrasadoras para a autoestima do expatriado, se a missão estiver associada a uma missão mal sucedida (WEBB, 1996; TUNG, 1981; MENDENHALL; ODDOU, 1985; BLACK; GREGERSEN, 1999). Em relação à repatriação, essa pode ser dolorosa quando as expectativas de progressão na carreira não são realizadas. A frustração pode aumentar quando a pessoa percebe que após o repatriamento não há espaço para utilizar as competências e a experiência adquiridas no estrangeiro (TUNG, 1988).

Alguns estudos mostram que, apesar dos expatriados acreditarem que a missão internacional seja acompanhada de um avanço na carreira profissional, 60% dos expatriados não tem uma chance garantida de ascensão na carreira quando retornam para a sede da organização. Já o índice dos expatriados que viajam com uma promessa de terem um cargo do mesmo nível àquele que foi assumido internacionalmente chega a reduzir para 33%, e apenas 7% tem uma oportunidade de uma promoção (TUNG, 1998).

Tung (1988) realizou um estudo com empresas europeias, japonesas e australianas para observar como eles percebiam a repatriação sob a perspectiva da carreira. Grande parte dessas empresas observava a expatriação como uma forte sinalização para a uma subsequente promoção. O autor acrescenta que essa pesquisa vai de encontro à outra realizada na época com empresas multinacionais nos Estados Unidos. Essa pesquisa mostrava que apenas 4% das organizações em análise que tinham missões no exterior consideravam que a expatriação estava sendo vinculada a um aspecto positivo na carreira do indivíduo.

Essa diferença de perspectiva pode ser relacionada a três razões, sendo que a primeira seria em relação às mudanças organizacionais que foram realizadas durante o tempo que o indivíduo estava no exterior e essas podem tornar a sua posição dentro da organização sede como redundantes ou periféricas. A segunda razão é em relação aos avanços tecnológicos na sede, que também podem tornar as competências e o conhecimento existentes do indivíduo obsoletos. A última razão dessa diferença é a predominância de uma síndrome comum nas empresas americanas que é “o que os olhos não veem, o coração não sente”, ou seja, devido à ênfase na atividade doméstica, muitas pessoas temem que, se eles forem removidos da sede da empresa por um longo período de tempo, eles estarão fora do fluxo principal da empresa e, portanto, ignorados para promoção (TUNG, 1988).



As pesquisas que Tung (1998) realizou mostram que grande parte dos expatriados percebe a experiência internacional como impacto positivo na sua carreira. Essa percepção pode estar relacionada com a carreira interna do indivíduo, a qual está relacionada com a aquisição de habilidades, desenvolvimento pessoal e reforço da carreira profissional, mesmo que essa carreira não seja desenvolvida dentro da organização que o expatriado se encontra no momento (STAHL; MILLER; TUNG, 2002; TUNG, 1998). A carreira interna envolve um senso subjetivo que se refere ao lugar que a pessoa deseja chegar com o seu trabalho, enquanto que a carreira externa aborda o avanço do colaborador dentro da hierarquia da empresa (SCHEIN, 1996).

Os estudos de Stahl, Miller e Tung (2002) mostram que 89% dos repatriados acreditam que a experiência internacional tem um impacto positivo em sua carreira, mesmo que isso não melhore sua posição dentro da organização. Isso mostra que os expatriados quando aceitam a missão internacional já estão pensando na sua carreira interna, analisando as habilidades que a missão vai agregar a eles, e não à organização.

Tung (1998) também aborda que a carreira interna está direcionada à carreira “sem fronteiras” e a uma organização “sem fronteiras”, onde os indivíduos podem gerir as suas carreiras em outras organizações. Neste contexto “sem fronteiras”, é um cenário provável que as atividades de investimento na carreira através do apoio de práticas da organização podem incentivar a retenção após o repatriamento, mas isso não implica que necessariamente vai influenciar positivamente na lealdade do colaborador em longo prazo (LAZAROVA; CALIGIURI, 2001).

Por fim, observa-se que as expectativas criadas pelos expatriados são muitas, apesar de eles saberem em que condições eles vão e em quais voltarão. É interessante ressaltar a perspectiva de carreira interna e externa (STAHL; MILLER; TUNG, 2002; TUNG, 1998) a qual permite enxergar que a expatriação acaba por agregar mais à carreira interna do que a externa, o que pode vir a ser um fator responsável pelos índices de demissão de repatriados. Dessa maneira, percebe-se que há uma necessidade das empresas conciliarem as expectativas de crescimento do repatriado com os objetivos da empresa. Sabe-se que não há espaço para todos os funcionários ocuparem cargos gerenciais, mas é importante que a empresa encontre uma forma de valorizar essa pessoa, afinal ela teve uma contribuição importante para o desenvolvimento da organização e se desenvolveu juntamente a ela, cabendo à empresa encontrar a melhor forma de continuar essa parceria.

## 2.4 CARREIRA

O tema carreira é amplo e tem sofrido alterações no seu conceito ao longo dos anos estimulado pelas mudanças sociais, econômicas, políticas e culturais. Para Dutra (2007), a carreira está relacionada à mobilidade ou estabilidade ocupacional de uma pessoa a ser seguida, ou seja, é o caminho estruturado e organizado no tempo e espaço que pode ser delineado por um indivíduo. Nesse sentido, Blau (2001) contribui analisando a carreira como a representação do padrão de experiências associadas ao trabalho de uma pessoa por toda a sua vida.

Entretanto Bendassoli (2009) traz um conceito mais contemporâneo e observa que a carreira pode ser compreendida como um processo de individualização, indo além do simples fato de ocupar um cargo para englobar um projeto de vida associado a uma organização ou a uma categoria profissional. Dentro desse contexto, embora, normalmente, a carreira esteja ligada às ocupações do trabalho que envolve posições de remuneração, tais como responsabilidades, *status*, prestígio e poder, a carreira também pode ser analisada sob a perspectiva das donas de casa, pais e trabalhadores voluntários que queriam aumentar seu talento e responsabilidades ao longo de suas experiências (IVANCEVICH, 2008). O autor Inkson (2007) observa que esse tipo de atividade ou até mesmo um *hobby* envolvem experiências que são relevantes para a carreira da pessoa, bem como para o desenvolvimento de suas competências; sendo assim, a carreira não precisa, necessariamente, estar vinculada a uma atividade remunerada e nem a uma organização.

Deste modo, nota-se que a carreira pode ser analisada dentro de uma perspectiva organizacional, como Dutra (2007) e Blau (2001) ressaltaram, pode ser vista também em uma perspectiva individual, como traz Bendassoli (2009) ou até mesmo como uma atividade fora do emprego, como resalta Ivancevich (2008) e Inkson (2007). Dessa maneira, observa-se que a percepção sobre carreira vem sofrendo evoluções e novas concepções e essa pode ser entendida de diferentes maneiras, cabendo a cada indivíduo encontrar a melhor forma de fazer a sua carreira. Apesar dos variados tipo e conceitos de carreira, Thiry-Cherques (2006, p. 23) resalta três características que são comuns:

- O da previsibilidade: o indivíduo conhece as condições e possibilidades do seu futuro profissional em uma carreira;
- O da progressão: o desenvolvimento gradual, no sentido de que o empregado se habilita a promoções conhecidas antecipadamente; e

- O da determinação: a estabilidade nas regras de progressão vertical.

Assim, para tentar entender a evolução da carreira, volta-se para a década de 90 e observa-se a relação entre as organizações e seus funcionários em que havia como base a estabilidade dos laços, com um relacionamento duradouro e valorizador da lealdade do indivíduo. Essa relação criou expectativas nos ingressantes no mercado de trabalho, que entregavam suas carreiras às empresas, acreditando na possibilidade de desenvolvimento e crescimento dentro da organização (TAVARES, 2007; INKSON; HEISING; ROUSSEAU, 2001; TOLFO, 2002). Com as mudanças organizacionais contemporâneas, a perspectiva de desenvolver uma longa carreira dentro de uma única empresa acabou-se extinguindo e/ou tomando outras configurações.

Mudaram, assim, as relações entre a empresa e os funcionários, que passaram a ter como base um envolvimento mais frio e interesseiro. A lealdade que esse mesmo funcionário tinha à organização é substituída por um comportamento individualista, isto é, o indivíduo passa a ficar ligado à empresa por questões muito mais financeiras do que na intenção de cooperação com a organização (MOTTA, 2006).

Muitos profissionais percebem a reflexão sobre a carreira como a busca de oportunidades e de aproveitamento, mas na verdade ela pode ser uma decisão muito importante na construção da vida profissional de uma pessoa, para que essa encontre satisfação ao realizar o seu trabalho. A decisão sobre a carreira profissional leva em consideração vários aspectos, como por exemplo, fatores psicológicos, relação com a família em termos afetivos e materiais, compromissos, necessidades econômicas, reconhecimento, realização e expectativas de desenvolvimento, seja em nível profissional ou pessoal (DUTRA, 2007).

Um fator importante dentro do panorama da carreira é o contrato psicológico que o funcionário estabelece com a empresa. Esse contrato é uma metáfora utilizada, pois ele não é um contrato escrito, mas sim um entendimento entre as duas partes envolvidas, o funcionário e a empresa, que estabelece os ganhos e as expectativas (INKSON, 2007). Embora as expectativas criadas no contrato psicológico sejam difíceis de serem controladas, há algumas coisas que podem ser feitas para amenizar as expectativas. Assim, é importante que os funcionários quando entram em uma organização tenham bem claro quais são os meios de crescimento e de que forma isso pode ocorrer.

Além disso, é necessário que os profissionais desenvolvam um planejamento para a sua carreira, considerando que devem fazer algo que lhes dê prazer e satisfação. Dutra (2007)

destaca os principais aspectos da carreira profissional em que a organização pode ajudar o indivíduo no desenvolvimento da carreira:

1. Despertar nas pessoas um espírito crítico com relação a seu comportamento diante da carreira;
2. Estimular e apoiar um processo de autoavaliação, buscando desenvolver o planejamento individual da carreira do indivíduo;
3. Disponibilizar uma estrutura para reflexão das pessoas sobre sua situação real de vida profissional e pessoal; e
4. Oferecer instrumentos para amadurecer os objetivos da carreira e os planos de ação assim como, observar a carreira por um longo tempo.

Nesse sentido, a carreira pode ser observada sob diversas estruturas, tais como as que Chanlat (1995) observou em seus estudos, sendo essas divididas em quatro tipos de carreira: a burocrática, a profissional, a empreendedora e a sociopolítica. Outros tipos de carreiras observadas na literatura são as de estrutura em linha, em rede ou paralela. Destaca-se também as novas tendências de carreira como a de autogestão, a carreira proteana, a sem fronteiras e a portfólio. Todos esses conceitos e tendências serão abordados a seguir para melhor explicar o assunto.

Chanlat (1995) descreve os quatro tipos de carreira que foram observadas em seus estudos: a burocrática, a profissional, a empreendedora e a sociopolítica. A primeira refere-se às estruturas burocráticas da empresa, baseando-se na divisão do trabalho, na pirâmide das funções, na regulamentação onipresente, na centralização do poder e na impessoalidade das relações. Esse tipo de carreira busca a ascensão dentro da hierarquia organizacional, sendo que cada nível alcançado está relacionado com as responsabilidades, salário e vantagens do cargo. A carreira profissional refere-se ao conhecimento e as experiências acumuladas com o cargo, desenvolvendo assim, maior comprometimento com a profissão do que com a organização. A carreira empreendedora está relacionada com as atividades de uma organização independente, delineadas por uma pessoa. Esse tipo de carreira pode ser observado nos artistas, nos comerciantes e os empresários de pequenas e médias empresas. Por último, a carreira sociopolítica refere-se às habilidades sociais e no poder de relações de que uma pessoa possui. O Quadro 2 mostra o panorama geral dos quatro tipos de carreira abordados por Chanlat (1995).

<b>Tipos de carreira</b>	<b>Recursos principais</b>	<b>Elemento central de ascensão</b>	<b>Tipos de organização</b>	<b>Limites</b>	<b>Tipos de sociedade</b>
<b>Burocrática</b>	Posição hierárquica	Avanço de uma posição hierárquica à outra	Grande porte	O número de escalões existentes	Sociedade de empregados
<b>Profissional</b>	Saber e reputação	Profissão, perícia, habilidades profissionais	Organização de peritos, burocrática, profissional	O nível de perícia e de reparação	Sociedade de peritos
<b>Empreendedora</b>	Capacidade de criação e inovação	Criação de novos valores, de novos produtos e serviços	Pequeno e médio porte. Empresas artesanais, culturais, comunitárias e de caridade	A capacidade pessoal e as exigências externas	Sociedade que valoriza a iniciativa individual
<b>Sociopolítica</b>	Habilidades sociais e capital de relações	Conhecimento, relações sociais	Familiar e comunitária de clãs	O número de relações conhecidas e ativas	Sociedade de clãs

Quadro 2 - Descrições dos tipos de carreira  
 Fonte: CHANLAT, 1995, p. 6

De acordo com Dutra (2007), o desenho da carreira pode ser analisado sob duas perspectivas: a centralização no trabalho, quando está relacionado ao cargo ou posições dentro da organização e a centralização na pessoa, quando está relacionada às exigências sobre a pessoa. Nesse sentido, o desenho da carreira pode ser influenciado pelos valores organizacionais, estratégias de negócios e de gestão de pessoas, especificidade da categoria profissional, características do mercado de recursos humanos e o contexto em que a empresa está inserida (DUTRA, 2007).

Dessa maneira, abordam-se três desenhos de carreira: estruturas em linha, estruturas em rede e estruturas paralelas. As estruturas em linha baseiam-se na sequência de posições alinhadas a uma única direção, não oferecendo aos funcionários outras opções. Cada patamar que se sobe nesse tipo de carreira, quando enfatizado no trabalho, é traçado por um determinado conjunto de responsabilidades e atribuições, quando enfatizado na pessoa, é determinado por vários conjuntos de atributos do funcionário (DUTRA, 2007). Já as estruturas em rede apresentam opções variadas para cada posição dentro da organização, possibilitando que o funcionário construa sua trajetória a partir da determinação de alguns critérios. Nesse tipo de carreira, a empresa sente dificuldades de equilibrar as expectativas dos indivíduos às necessidades da organização (DUTRA, 2007).

Por fim, as estruturas paralelas são o tipo mais abrangente e flexível de carreira e, dependendo das políticas, estrutura e amadurecimento da organização, podem ser utilizadas

de várias maneiras pela gestão de recursos humanos. Esse tipo de carreira pode ser compreendida como “uma sequência de posições que uma pessoa pode assumir no interior de uma organização, orientada em duas direções, uma de natureza profissional e outra de natureza gerencial” (DUTRA, 2007, p. 86), observando que ambas garantem maior reconhecimento e salário. A carreira paralela pode apresentar várias formas, sendo que a em Y e a múltipla são as mais conhecidas. Por parte dos profissionais técnicos, a estrutura paralela, tem grande aceitação por apresentar um crescimento horizontal e um desenvolvimento mais amplo, associado a maiores recompensas, poder e *status* (DUTRA, 2007).

Esses tipos de carreiras apresentadas por Dutra (2007) referem-se à estruturação das possibilidades de crescimento dentro da organização. Nesse sentido, a carreira está envolvendo uma série de estágios, sendo que a ocorrência de transições refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização. Na condução dessas transições, maiores responsabilidades têm sido delegadas às pessoas, na expectativa de que o planejamento de carreiras seja uma forma delas tornarem-se empreendedoras consigo mesmas. Fala-se em uma gestão compartilhada de carreira entre a empresa e a pessoa (DUTRA, 2007).

Atualmente, demanda-se que o próprio indivíduo cuide do seu desenvolvimento dentro da empresa. Assim, observando outros tipos de carreira, os estudos de Hall (1996) apontam que a carreira do século XXI é a proteana, a qual é conduzida pela própria pessoa e não pela organização. O contrato de carreira não é um pacto com a empresa, mas sim, um acordo entre o indivíduo e o seu próprio trabalho. Essa carreira deve ser reinventada pelo indivíduo, tanto como pessoa, tanto como na mudança do ambiente baseado no crescimento de um processo de aprendizagem contínua. Dentro dessa carreira, a maior parte do aprendizado vem de atribuições de trabalho que se estendem nos novos caminhos, das conexões com outras pessoas no ambiente de trabalho, sejam eles colegas de trabalho, subordinados, clientes, superiores ou membros de redes formais e informais (HALL, 1996).

O autor ainda observa que esse tipo de carreira não leva em consideração a idade cronológica e as fases da vida do indivíduo, mas a aprendizagem contínua e as alterações de identidade. Ao invés de pensar em uma carreira composta por estágios de desenvolvimento ao longo da vida, ela leva em consideração uma série de curtas fases de aprendizagem. Outros aspectos, como o treinamento formal e programas de reciclagem serão menos relevantes para o processo de aprendizagem contínua, pois são programas caros, demasiadamente pesados, consomem tempo demais para produzir e são muito desligados das necessidades emergentes

do negócio. Com as mudanças do século XXI, o mercado de trabalho substituiu os profissionais que tem *know-how* para aqueles que aprendem o *how* (HALL, 1996).

O sucesso do objetivo final da carreira é de ordem psicológica, o sentimento de orgulho e realização pessoal atingem os objetivos mais importantes na vida de uma pessoa, sejam eles a realização, a felicidade da família, paz interior ou algo mais. Isto contrasta com o sucesso vertical sob o contrato de carreira, onde o objetivo era escalar a pirâmide corporativa e ter acúmulo financeiro. Embora exista apenas uma maneira de conseguir o sucesso vertical, há muitas formas de alcançar o sucesso psicológico (HALL, 1996).

Fontenelle (2005) aponta que a carreira proteana pode ser entendida como uma metáfora da carreira de autogestão. A carreira proteana tem uma concepção de um indivíduo flexível, capaz de gerenciar o presente e o futuro de seu trabalho, assumindo o sucesso e o fracasso. Administrar a carreira aponta para o desenvolvimento da capacidade de responder, por si mesmo, às demandas da realidade assumindo diferentes formas ou papéis, continuamente pressionados pela necessidade de capacitação para obter vantagem em um ambiente de constantes mudanças (FONTENELLE, 2005).

A carreira de autogestão, surgida como consequência de fatos como a flexibilidade do emprego, as novas formas de trabalho baseada na gestão do conhecimento, as perspectivas de curto prazo e as ideias de autonomia, de autoconhecimento e de “sucesso psicológico”. Como observado, a autogestão está baseada no “sucesso psicológico” do indivíduo, ou seja, o trabalhador busca entender o significado do trabalho e a encontrar a satisfação naquilo que faz. Desse modo, a busca contínua pelo aperfeiçoamento da capacidade do trabalho perde o foco no desenvolvimento da carreira.

Fontenelle (2005) observa que a carreira baseada na autogestão busca desenvolver o autoconhecimento, o qual cabe a cada profissional buscar compreender o trabalho que lhe desperta maior interesse e quais são as habilidades que possui para realizar esse trabalho. A autora ainda enfatiza a necessidade de perceber o mercado de trabalho a fim de observar onde o trabalhador pode aplicar aquilo que ele gosta e sabe fazer bem. Esse aspecto observado é considerado como o fator positivo da autogestão, e o fator mais assustador é a responsabilidade individual de cada profissional de ter que cuidar da sua própria carreira, o que às vezes, pode causar certo desconforto em alguns trabalhadores.

Outro tipo de carreira que surge para essa mudança do panorama da carreira é a carreira sem fronteiras. De acordo com Lacombe e Chu (2005), a carreira sem fronteiras é a que:

(...) atravessa as fronteiras entre organizações (...); a carreira que extrai validade ou negociabilidade fora do atual empregador, como é o caso da carreira acadêmica; a carreira que se sustenta em redes de relacionamento ou informação que estão fora da organização, como a do corretor de imóveis; ou ainda a carreira em que a pessoa escolhe passar um tempo dedicando-se à família ou reciclando-se. Este tipo de carreira demanda a apropriação pelo indivíduo do planejamento e desenvolvimento de sua carreira e, para tanto, é necessário investir em competências como o *know-how* (o conhecimento, a técnica), o *know-why* (as motivações para o exercício do trabalho) e o *know-whom* (a rede de relacionamento).

Além disso, os estudos de Sullivan e Arthur (2006) traçaram um modelo para captar os diferentes tipos de modalidade da carreira sem fronteira, sendo que esse modelo analisa o envolvimento de diferentes níveis de mobilidade física, ao longo de um *continuum* horizontal e psicológico, e de forma vertical. Esse modelo é explicado por quatro quadrantes, os quais variam de altos e baixos níveis de mobilidade física e psicológica. Sullivan e Arthur (2006) explicam que no primeiro quadrante encontram-se as carreiras com baixos níveis de mobilidade física e psicológica. Em algumas circunstâncias, esse tipo de carreira pode ser representado por um emprego de contrato. As pessoas que não possuem competências básicas e formação, bem como os desempregados, podem estar nesse quadrante. No quadrante 2 as carreiras têm elevados níveis de mobilidade física, mas baixos níveis de mobilidade psicológica. Nesse quadrante, as carreiras podem atravessar as fronteiras físicas, mas fronteiras psicológicas permanecem como estavam.

No terceiro quadrante as carreiras têm baixos níveis de mobilidade física, mas altos níveis de mobilidade psicológica. Os indivíduos com esses tipos de carreiras reconhecem e agem sobre o potencial da mobilidade de carreira psicológica sustentando elevadas expectativas da sua empregabilidade. A mobilidade psicológica pode ocorrer quando os indivíduos buscam crescimento pessoal fora do local de trabalho (por exemplo, tendo aulas de educação ou fazer trabalho voluntário), ou através da introdução de novas ideias no trabalho. Embora o indivíduo sustente uma sensação de mobilidade psicológica, ele não consegue agir sobre o *feedback* para melhorar suas habilidades interpessoais e é incapaz de ganhar promoções ou emprego em outras organizações (SULLIVAN; ARTHUR, 2006).

No último quadrante, os indivíduos podem fazer muitas mudanças físicas (por exemplo, mudar de emprego muitas vezes), e também alterar a sua orientação de carreira psicológica em uma base regular. A carreira nesse quadrante pode fazer sentido apenas para a pessoa, ou seja, o sentido subjetivo do sucesso da carreira da pessoa pode divergir das expectativas dos empregadores, família, amigos ou a da sociedade em geral. Os indivíduos podem prosseguir exigindo menos horários de trabalho que permitam a auto-reflexão e



renovação (SULLIVAN; ARTHUR, 2006). Na Figura 1, apresenta-se o modelo das mobilidades psicológicas e físicas que podem ocorrer durante o curso de uma carreira.

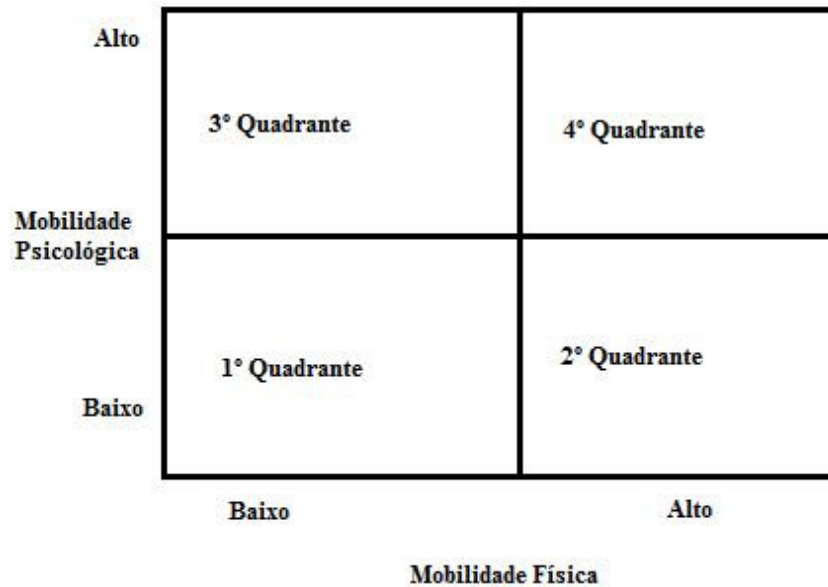


Figura 1 – As Duas Dimensões da Carreira Sem Fronteira  
Fonte: SULLIVAN; ARTHUR, 2006

Autores como Balassiano, Ventura e Fontes Filho (2003) abordam que os funcionários têm que estar dispostos a assumirem desafios e não ficarem vinculados a uma só empresa a vida toda, podendo mudar de organização no momento em que julgar necessário para o seu desenvolvimento pessoal, como mostra o conceito de entrincheiramento na carreira. O entrincheiramento é uma metáfora que lembra a continuidade dos indivíduos em uma determinada carreira pelo fato de que a mudança pode não ser vantajosa ou viável (SCHEIBLE; BASTOS; RODRIGUES, 2007).

Carson, Carson e Bedeian (1995) abordam que o entrincheiramento na carreira está relacionado com a perspectiva de continuidade que as pessoas têm de permanecerem em uma ocupação por causa das recompensas extrínsecas associadas com a carreira e as perdas incorridas com a mudança. Entincheiramento de carreira é conceituado como um constructo multidimensional composto de três componentes: (a) o investimento na carreira, que são os investimentos acumulados em uma carreira de sucesso que seriam perdidos ou considerados inúteis se alguém fosse buscar uma nova carreira; (b) os custos emocionais, que são as antecipações dos custos emocionais associados à procura de uma nova carreira; e (c) limitação

das alternativas de carreira que são percebidas pela falta de disposição de opções para seguir uma nova carreira (CARSON; CARSON; BEDEIAN, 1995).

Ainda existe outro tipo de carreira, a portfólio que compreende uma mudança no panorama da carreira tradicional. Nessa nova perspectiva é enfatizada a fragmentação do trabalho e das empresas e, dessa maneira, surgem os empregos temporários, os “bicos”, os empregos em tempo parcial, o emprego autônomo e até mesmo dois empregos ao mesmo tempo: de manhã trabalha em uma organização e a noite pratica a docência, por exemplo (BENDASSOLI, 2009).

Após observar os tipos de carreiras, cabe analisar os fatores que acarretaram a mudança no panorama da carreira. O que se percebe é que muitos profissionais têm dificuldades em equilibrar a vida profissional com a família. Os funcionários, através de renúncias à família, têm uma ascensão mais rápida na sua carreira e poucos conseguem mudar essa realidade, pois a aquisição do sucesso e do *status* faz com que se tornem reféns do seu trabalho (OLTRAMARI, 2008; TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007). Nesse contexto, a escolha da carreira não deve se basear somente na fonte de prazer e *status*, já que esta está, normalmente, carregada de sofrimento (OLTRAMARI, 2008).

Ainda nesse contexto, Toledo (2006) realizou uma pesquisa com jovens executivos para entender como a carreira profissional afeta a vida pessoal. O estudo mostra que as políticas de recursos humanos estão voltadas para as competências desses jovens, tais como a autonomia, a criatividade e a responsabilidade. Os profissionais que apresentam essas competências acabam mais facilmente por se comprometer com a organização, aderindo a seus valores e objetivos e, assim, se sobrecarregam com as metas da organização. A pesquisa mostra que os executivos que interiorizam esses valores são mais apreciados no âmbito organizacional do que aqueles que tentam conciliar a vida profissional com a pessoal.

Dessa maneira, no âmbito organizacional cabe à área de recursos humanos gerenciar e/ou auxiliar os colaboradores a encontrarem a melhor carreira para cada um e assim, tornarem-se pessoas satisfeitas com o seu trabalho. Esse auxílio deve ocorrer em função de que a carreira desempenha um grande papel na vida das pessoas, compreendendo a identidade e a singularização do indivíduo, sendo essa uma escolha própria de cada pessoa por um caminho que deseja seguir (BENDASSOLI, 2009).

Por fim, percebe-se que o conceito de carreira sofreu uma grande evolução e conforme as empresas foram crescendo, o significado da carreira também veio se ampliando e se modificando. A carreira pode ser vista como burocrática, profissional, empreendedora e sociopolítica (CHANLAT, 1995) e também pela perspectiva individual (BENDASSOLI,

2009), organizacional (DUTRA, 2007; BLAU, 2001) ou até mesmo como uma atividade fora do emprego (IVANCEVICH, 2008; INKSON, 2007). Para as abordagens mais contemporâneas, apontam-se ainda a carreira proteana (HALL, 1996), a da autogestão (FONTENELLE, 2005), a carreira sem fronteiras (LACOMBE; CHU, 2005) e a portfólio (BENDASSOLI, 2009). Além dos tipos de carreira que existem, é importante perceber o contrato psicológico que o funcionário estabelece com a empresa, pois como esse não se constitui de um contrato escrito, mas sim de um entendimento entre as duas partes envolvidas, pode haver a construção de falsas esperanças para o funcionário. Por isso, é importante o planejamento de carreira dentro de uma organização para que o indivíduo tenha bem claro até onde ele pode chegar naquela empresa e o que ele tem que fazer para chegar lá.

## 2.5 SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO

Dentro da perspectiva internacional, a área de Recursos Humanos tem fundamental importância, no sentido de que as atividades influenciam na conduta dos indivíduos e dos seus esforços para estabelecer e desenvolver uma estratégia eficiente em nível global (QUINTANILLA, 2002 apud TAYLOR *et al.*, 1996). Nesse sentido, busca-se ter pessoas para assumir as funções estratégicas da empresa nas suas subsidiárias, o que caracteriza um processo de expatriação, sendo esse o envio de funcionários para viver e trabalhar em outro país, pela sua empresa, por um período superior a dois anos (CALIGIURI, 2000).

A partir da consulta aos periódicos e livros nacionais e internacionais, percebe-se que a expatriação é analisada como um processo único composto por várias etapas, como identificação da estratégia de internacionalização, clareza do objetivo da expatriação, seleção dos candidatos para a missão, preparação e orientação dos candidatos, ajuste do papel do futuro expatriado, gestão de desempenho dos expatriados, remuneração e repatriação (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007). Outras etapas como seleção do candidato, termos da missão e condição da documentação e administração de taxas também podem ser consideradas como etapas (SCHULER; BUDHWAR; FLORKOWISKI, 2002).

O que se pode notar é que dentre essas etapas, existe três que são bem amplas e outras que são auxiliares. Nesse estudo buscou-se entender a expatriação como um processo composto por três etapas: a preparação, a expatriação em si e a repatriação, como pode ser visualizado na Figura 2.

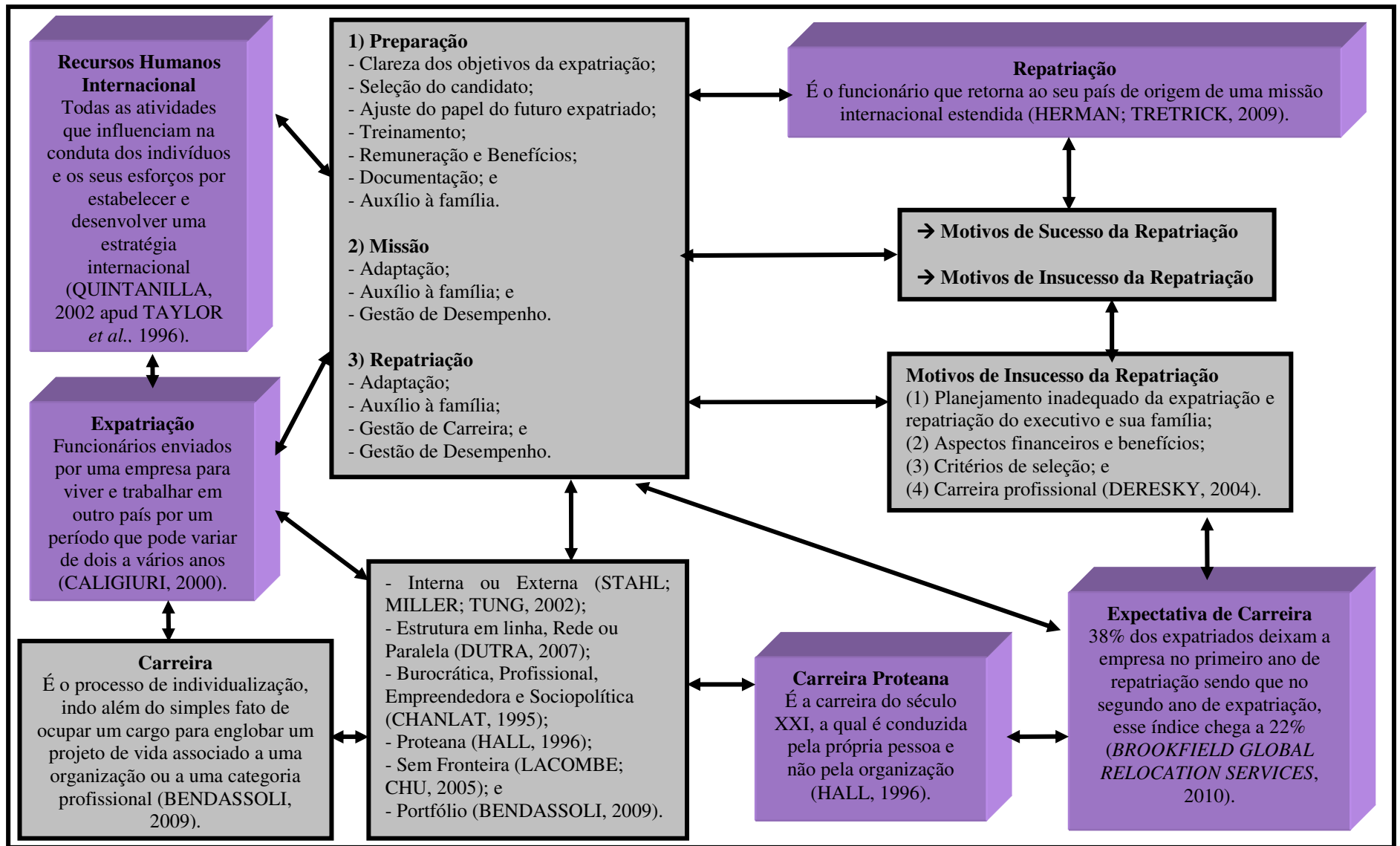


Figura 2 – Mapa Conceitual da Pesquisa

Para cada uma dessas etapas, foram reestruturados os procedimentos que as auxiliam no seu desenvolvimento. Nesse sentido, a preparação consiste na clareza dos objetivos da expatriação, seleção do candidato, ajuste do papel do futuro expatriado, treinamento, remuneração e benefícios, documentação e auxílio à família. A segunda etapa, a missão de expatriação em si, consiste na adaptação do expatriado, auxílio à família e gestão de desempenho do expatriado. Por fim, a repatriação, que é o quando o funcionário retorna ao seu país de origem da missão internacional (HERMAN; TRETRICK, 2009), consiste, também, na adaptação, auxílio à família, gestão de carreira e gestão de desempenho.

Tomando como referência a etapa da repatriação, essa possui motivos de sucesso e insucesso, dependendo das práticas e políticas da organização. No caso dos motivos de insucesso, esses normalmente estão relacionados ao planejamento inadequado da expatriação e repatriação do executivo e sua família, aspectos financeiros e benefícios, critérios de seleção mal definidos e carreira profissional (DERESKY, 2004). Dentro desse último aspecto, percebe-se que a expectativa de carreira tem se destacado como um problema cada vez mais presente, pois 38% dos expatriados deixam a empresa no primeiro ano de repatriação sendo que no segundo ano de expatriação, esse índice chega a 22% (BROOKFIELD GLOBAL RELOCATION SERVICES, 2010).

Dessa maneira, a carreira, que consiste no processo de individualização, indo além do simples fato de ocupar um cargo para englobar um projeto de vida associado a uma organização ou a uma categoria profissional (BENDASSOLI, 2009), pode ser encarado de diferentes maneiras, tornando-se importante perceber o que cada funcionário entende por esse termo, e mais do que isso, como ele passa a perceber o desenvolvimento dentro e fora de uma organização. Para esse estudo, levou-se em consideração a carreira interna e externa (STAHL; MILLER; TUNG, 2002), a estrutura em linha, rede ou paralela (DUTRA, 2007), a burocrática, profissional, empreendedora e sociopolítica (CHANLAT, 1995), a proteana (HALL, 1996), a sem fronteira (LACOMBE; CHU, 2005), e a portfólio (BENDASSOLI, 2009).

Dentre esses tipos de carreira, a literatura tem enfatizado o direcionamento da carreira proteana, a qual é conduzida pela própria pessoa e não pela organização (HALL, 1996) em função das novas configurações do panorama organizacional, no qual o individualismo tem predominado. Também se percebe uma valorização da carreira interna, que vai ao encontro da carreira proteana, visto que em ambas, o indivíduo passa a se preocupar mais consigo mesmo e no seu desenvolvimento como profissional, diante da nova demanda da competitividade, do que no seu crescimento dentro de uma única organização, o que motivou esse estudo.

Feita essa análise, a seguir, serão apresentados os procedimentos metodológicos, que consistem na abordagem utilizada, população-alvo, coleta de dados, instrumento de coleta e análise de dados, apresentação da organização estudada bem como o histórico da expatriação, descrição da repatriação e como essa prática influencia na carreira profissional dos empregados e o plano de carreira da organização. Após isso, tem-se a análise dos dados que foram coletados, as considerações finais e sugestões para pesquisas futuras.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A seguir são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para a realização deste trabalho, de acordo com a abordagem metodológica, população-alvo, coleta de dados, instrumento de coleta de dados e análise de dados.

#### **3.1 ABORDAGEM METODOLÓGICA**

Conforme a estratégia de pesquisa, o estudo é classificado como um Estudo de Caso que, de acordo com a concepção de Yin (2005, p. 28), “faz-se uma questão do tipo ‘como’ ou ‘por que’ sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle”. O estudo de caso é vantajoso quando o pesquisador deseja “compreender os processos e interações sociais que se desenvolvem nas organizações, situando-os no contexto histórico – atual e/ou passado – no qual estão imersos” (GODOI, 2006, p. 127).

Em relação ao tipo de estudo de caso, a pesquisa caracteriza-se como um estudo exploratório, que, conforme Gil (2008, p. 27), “tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”. Também pode ser classificada como uma pesquisa descritiva, que busca detalhar um fenômeno social que aborde a relação da configuração, estrutura, mudanças e relacionamentos do elemento em questão com outros dados (GODOI, 2006).

Quanto ao tipo de pesquisa, o estudo pode ser considerado como uma pesquisa qualitativa, que, de acordo com Demo (2000, p. 152), tem como característica analisar “o lado subjetivo dos fenômenos, buscando depoimentos que se transformam em dados relevantes”.

### 3.2 GRUPO DE ENTREVISTADOS

A pesquisa foi realizada em uma única organização e a escolha por essa se deu pela quantidade de expatriados e de países em que ela atua. Além disso, conta com um programa de expatriação há mais de 12 anos, no qual a empresa está sempre buscando novas ferramentas para aperfeiçoar essa prática, o que oportunizou a aplicação desta pesquisa. Da mesma forma, a empresa mostrou-se aberta às informações sobre a mesma e seus expatriados.

Assim, buscando atender aos propósitos do estudo, o grupo de entrevistados consistiu nos funcionários que estão se preparando para ou já exerceram uma atividade internacional por um período superior a um ano<sup>7</sup> pela organização em questão. O público foi dividido em 4 grupos de colaboradores, pois houve a preocupação de perceber as expectativas em diferentes momentos da expatriação: o treinamento, a expatriação e o repatriamento. Ainda houve um quarto grupo composto por repatriados que por algum motivo não se encontra mais trabalhando na empresa, para perceber se há relação da saída do funcionário da organização com a repatriação. Também se buscou entrevistar pessoas responsáveis pela expatriação dentro da área de Recursos Humanos a fim de levantar as práticas desse processo.

Como no momento de coleta de dados a empresa não possuía nenhum expatriado em treinamento, houve uma distinção entre o primeiro e o segundo grupo pelo período de tempo em que os expatriados se encontravam na missão. Essa distinção foi realizada, pois se acredita que nos primeiros meses, o expatriado está em período de adaptação no país e ainda possui expectativas em relação à missão. Passado o período de adaptação, o funcionário já possui uma melhor percepção sobre esse processo. Dessa maneira, os grupos de entrevistados ficaram compostos da seguinte maneira: (i) **Grupo 1:** colaboradores que estão em expatriação por menos de 8 meses; (ii) **Grupo 2:** colaboradores que estão em expatriação por mais de 9 meses; (iii) **Grupo 3:** expatriados que voltaram da experiência internacional pela empresa, ou

---

<sup>7</sup> A empresa possui como política que o contrato dos expatriados deve ser realizado no período de um ano e pode ser renovado por mais um ano. Dessa maneira, o funcionário que fica um ano fora da empresa é considerado um expatriado.



seja, os repatriados; e (iv) **Grupo 4:** colaboradores que foram expatriados pela empresa retornaram para suas atividades normais no Brasil, mas hoje não trabalham mais para a empresa.

No Grupo 4 de entrevistados, em função de a empresa não divulgar os nomes de ex-funcionários, foi feito o contato com um entrevistado que participou do pré-teste, mas três meses depois de participar da entrevista, deixou a organização. Além de essa pessoa ter sido entrevistada novamente, ela indicou os outros três entrevistados do mesmo grupo.

É importante observar que a empresa considera como expatriado somente os funcionários que viajam para Colômbia, México, Argentina, África do Sul e Egito, em função de que, para esses países, é possível levar a família, e as viagens são em torno de dois anos, e não há retorno para o Brasil de 3 em 3 meses, como é o caso da Índia, os quais são caracterizados como prestadores de serviços. Em função de não haver expatriados suficientes para preencher os requisitos da pesquisa, os expatriados da Índia foram incluídos no estudo pelo fato de que a viagem não descaracteriza uma missão internacional, já que, normalmente, viajam com um contrato de dois anos. Ainda em relação aos entrevistados, salienta-se que não houve distinção de sexo, escolaridade, faixa etária, renda, cargo, nem o país para o qual a pessoa foi enviada. Essa escolha ocorreu dessa maneira, porque, na dependência de cargo, sexo, idade ou escolaridade dos indivíduos na organização, não teria havido colaboradores para preencher os quatro grupos de pesquisa.

Vale ressaltar que, apesar de não ter havido nenhuma discriminação, o próprio processo de escolha da empresa de quem vai expatriar é bem restrito, como, por exemplo, não existem mulheres expatriadas. Já em relação à escolaridade, quem vai ser expatriado tem que ter certo nível de escolaridade, em função dos cargos estratégicos que são assumidos no exterior, diferentemente dos prestadores de serviços que ficam três meses fora do Brasil somente para dar suporte tecnológico ou para resolver algum problema específico. Dessa maneira, observa-se que o grupo entrevistado pode ser considerado homogêneo na questão de sexo, escolaridade e na função que assumiu na expatriação.

No total, foram entrevistadas 21 pessoas: duas responsáveis pela expatriação na área de RH, quatro expatriados do Grupo 1, quatro expatriados do Grupo 2, sete repatriados do Grupo 3 e quatro ex-funcionários repatriados do Grupo 4, como mostra o Quadro 3.

Grupo	Entrevistados	Idade (em anos)	Tempo de empresa (em anos)	Experiência internacional anterior	País de expatriação	Tempo de expatriação	Família na expatriação	Cargo de ida	Cargo na expatriação	Cargo na volta	Meio de entrevista	Observação
Grupo 1	A	27	0	Sim	Índia	5 meses	Não	-	Auxiliar	-	MSN	Contrato de expatriação até dezembro de 2011
	B	30	15	Não	Índia	7 meses	Não	Supervisor	Coordenador	-	MSN	Contrato de expatriação até março de 2011
	C	44	18	Sim	Índia	8 meses	Não	Coordenador	Coordenador	-	Ao vivo	Contrato de expatriação até novembro de 2011
	D	40	17	Sim	Índia	6 meses	Não	Gerente	Gerente	-	Ao vivo	Contrato de expatriação até dezembro de 2011
Grupo 2	E	40	8	Sim	África do Sul	1 anos e 8 meses	Sim	Analista	Gerente	-	MSN	Contrato de expatriação até março de 2011, já renovado até março de 2011
	F	43	8	Sim	Colômbia	1 ano e 5 meses	Sim	Gerente	Gerente	-	MSN	Contrato de expatriação até abril de 2011
	G	62	13	Sim	Egito	2 anos e 6 meses	Não	Gerente	Gerente Executivo	-	Ao vivo	Contrato de expatriação até dezembro de 2010
	H	52	14	Não	México	4 anos	Não	Diretor de RH	Diretor Geral	Diretor de RH e TI (caráter global)	Ao vivo	Faltam 5 meses para retornar ao Brasil
Grupo 3	I	45	16	Sim	Índia	2 anos e 8 meses	Não	Gerente	Gerente	Gerente	Ao vivo	Voltou da expatriação há 3 meses
	J	45	30	Sim	Índia	2 anos e 6 meses	Não	Coordenador	Coordenador	Coordenador	Ao vivo	Voltou há 5 meses da expatriação
	L	43	7	Sim	México	3 anos e 9 meses	Sim	Coordenador	Diretor	Gerente	Ao vivo	Voltou há 5 meses da expatriação
	M	49	34	Sim	Índia	3 anos	Não	Diretor Auxiliar	Chief Executive Officer (C. E. O.)	Diretor de Operações	Ao vivo	Voltou da expatriação há 1 mês

Grupo	Entrevistados	Idade (em anos)	Tempo de empresa (em anos)	Experiência internacional anterior	País de expatriação	Tempo de expatriação	Família na expatriação	Cargo de ida	Cargo na expatriação	Cargo na volta	Meio de entrevista	Observação
Grupo 3	N	39	15	Não	Portugal	2 anos e 2 meses	Sim	Consultor	Gerente Geral; depois de 4 meses, assumiu como Diretor-Geral.	Analista; depois de 6 meses, assumiu como Coordenador.	Ao vivo	Voltou da expatriação há 9 meses
	O	41	18	Não	Índia	2 anos e 4 meses	Não	Líder Supervisor	Supervisor	Supervisor	Ao vivo	Voltou da expatriação há 6 meses
	P	33	13	Sim	África do Sul	2 anos e 3 meses	Sim	Instrutor	Instrutor e Supervisor	Instrutor	Ao vivo	Voltou da expatriação há 1 mês
Grupo 4	Q	36	4	Não	Colômbia	2 anos e 2 meses	Sim	Supervisor	Gerente	Comprador	Ao vivo	Faz 2 anos e 8 meses que saiu da empresa
	R	32	8	Não	Índia	1 ano e 6 meses	Não	Analista	Assistente	Analista	Ao vivo	Faz 1 ano que saiu da empresa
	S	33	13	Não	Colômbia	1 ano e 6 meses	Sim	Supervisor	Gerente	Supervisor	Ao vivo	Faz 3 anos que saiu da empresa
	T	30	15	Sim	Índia	2 anos e 6 meses	Não	Analista	Gerente	Analista	Ao vivo	Faz 6 meses que saiu da empresa
RH	U	45	18	Não	Nenhum	-	-	Analista	-	-	Ao vivo	-
	V	46	30	Sim	Nenhum	-	-	Consultora de Recursos Humanos	-	-	Ao vivo	-

Quadro 3 – Perfil dos Entrevistados

Salienta-se, assim, que todos os expatriados eram do sexo masculino; somente duas pessoas entrevistadas pertenciam ao sexo feminino, que foram as pessoas responsáveis pela expatriação e pelo Projeto Índia dentro da empresa. Em relação à escolaridade dos entrevistados, a maioria possui Ensino Superior completo, sendo que somente os Entrevistados A, J e P possuem Ensino Superior incompleto. Dos que possuem Ensino Superior completo, três possuem MBA, seis possuem, no mínimo, uma Pós-Graduação, e uma pessoa possui mestrado incompleto. Em relação às entrevistadas que representaram a área de Recursos Humanos, a Entrevistada U possui Ensino Superior Completo em Secretária Executiva e Pós-Graduação, e a Entrevistada V possui Ensino Superior Completo em Letras e Pedagogia e duas Pós-Graduação.

Pode-se observar que a faixa etária dos entrevistados varia entre 27 e 62 anos, sendo que somente dois entrevistados têm menos de 30 anos, sendo Isso mostra que, apesar de muitas empresas quererem expatriar pessoas jovens, em função dos vínculos familiares, essa empresa acaba por optar por pessoas mais experientes em razão dos cargos assumidos lá fora, os quais demandam mais responsabilidade e amadurecimento.

Em função disso, também se pode perceber que o entrevistado com menos tempo de empresa é o Entrevistado Q, com 4 anos, e o com maior tempo é o Entrevistado M, com 34 anos de empresa, que assumiu uma das funções de maior importância dentro da organização. Observa-se que 6 entrevistados possuem menos de 10 anos de empresa, o que mostra que a preferência para expatriar é dada para as pessoas com mais tempo de casa, em função do conhecimento da cultura e do produto. Ainda dentro dessa perspectiva, mostra-se que o tempo médio de empresa é 13 anos. Ainda em relação ao tempo de empresa, observa-se que o Entrevistado A foi contratado exclusivamente para ser expatriado em função de que, conforme o próprio entrevistado explicou, a empresa Alpha estava demandando alguém que fizesse a função do RH na empresa da Índia, e como ele possuía conhecimento e experiência no exterior, foi contratado para trabalhar lá fora.

Observa-se que muitos já tinham experiência internacional, seja em função de mais de uma expatriação ou por viagens de negócios. Desse modo, para este estudo, foi pedido que eles se referissem às expectativas e dificuldades de sua última expatriação. Quanto às viagens de negócios pela empresa, estas são de, no máximo, 90 dias, e, embora sejam consideradas como uma experiência internacional, pelo fato de eles também enfrentarem dificuldades em outro país, não foram consideradas como outra expatriação.

Em relação aos países de expatriação, 10 foram para a Índia, três para a Colômbia, dois para a África do Sul, dois para o México, um para o Egito e um para Portugal. Ressalta-

se que a Índia possui mais expatriados em função de que há duas fábricas lá e essa tem sido a maior responsável pelas transações internacionais. Além disso, é uma empresa com apenas 3 anos, o que tem ainda demandado maior suporte dos brasileiros. Já o Egito possui menos expatriados, pois as transações começaram no ano de 2009 e, no caso de Portugal, não existem mais expatriados, visto que essa empresa encerrou suas atividades em 2009. Vale ressaltar que das entrevistadas que representavam o RH nenhuma foi expatriada, somente a Entrevistada V fez uma viagem de negócios para a Índia em um período de 30 dias.

Quanto ao tempo de expatriação, percebe-se que a empresa mantém a política de fazer o contrato de um ano e depois renovar por mais um ano e, em alguns casos, renovar ainda por mais dois anos. Dessa maneira, o menor tempo de expatriação foi de 1 ano e 6 meses, e o maior, de 4 anos. Vale ressaltar que os contratos são feitos, normalmente, pelo período de dois anos.

Em relação à família, cabe destacar que, por política da empresa, o expatriado para a Índia não pode levar sua família junto, o que será discutido mais adiante, neste trabalho. Em relação aos outros países, dos nove expatriados, sete levaram a família junto e apenas dois optaram por não levar, considerando que um era divorciado, e seus filhos já estavam na Faculdade, e o outro optou por viajar com o mesmo contrato que os expatriados da Índia, pois sua esposa não gostava de viajar.

Quanto ao cargo exercido no Brasil antes da expatriação, foram entrevistados quatro gerentes, três supervisores, três analistas, três coordenadores, dois diretores, um instrutor, um líder e um consultor. Assim, pode-se perceber que, normalmente, as pessoas convidadas para expatriar têm cargos que demandam mais conhecimento e experiência para poderem assumir as responsabilidades dos cargos das filiais de fora do Brasil.

Em relação aos cargos assumidos na expatriação, observa-se que oito assumiram a função de gerente, três de coordenador, dois de supervisor, três de diretor, um de *Chief Executive Officer* (C. E. O.), um de auxiliar e um de assistente; sendo assim, todos assumiram posições de mais responsabilidades em relação ao cargo anterior.

Em relação ao cargo da volta, dois expatriados foram diretores, dois gerentes, dois coordenadores, dois supervisores, dois analistas, um foi instrutor e um foi comprador. Assim, ao comparar o cargo que o funcionário teve na expatriação com o que possui atualmente, cinco expatriados mantiveram o mesmo cargo e sete expatriados tiveram um cargo inferior. Em relação ao cargo com o qual o expatriado voltou, comparado com o cargo que ele tinha antes da expatriação, três pessoas subiram de cargo, oito se mantiveram no mesmo cargo e apenas um teve um cargo inferior ao anterior à expatriação. Cabe observar que oito

expatriados não têm como fazer essa comparação, pois ainda não voltaram da missão, sendo que apenas um já sabe qual vai ser seu cargo, em função de que, no momento da entrevista, faltavam cinco meses para ele retornar ao Brasil. O Quadro 4 mostra o resumo do perfil dos expatriados entrevistados.

<b>Categorias</b>	<b>Requisitos</b>
1. Perfil para Expatriar	- Maior grau de escolaridade; - Pessoas mais experientes, em relação à idade; - Maior tempo de casa; - Sexo masculino; - Que tenham experiência internacional anterior.
2. Família	- Não é levado em consideração
3. Países de Expatriação	- Índia é o país que mais demanda expatriado
4. Tempo do Contrato	- Em média, a expatriação tem duração de 2 anos.
5. Cargo	- A maioria retorna para um cargo similar ao que tinha antes da expatriação
6. Total de Entrevistados	- 19 Expatriados; - 2 pessoas responsáveis pela área de expatriação.

Quadro 4 – Resumo do Perfil dos Entrevistados

É importante ressaltar dois fatores, considerando esta última questão envolvendo o cargo: primeiro, em relação aos cargos da ida e da volta; apesar de a nomenclatura do cargo não mudar, há possibilidade de maiores responsabilidades atreladas àquele cargo, o que dá mais importância à função exercida (crescimento horizontal). O segundo fator é em relação ao cargo assumido na expatriação, que, apesar da nomenclatura, na expatriação, pode ter as responsabilidades e o campo de ação ampliados, pois a estrutura da empresa demanda que o funcionário seja mais dinâmico e tenha uma visão global da empresa, o que ele possivelmente não teria, caso tivesse esse mesmo cargo aqui no Brasil, em função das competências que lhe são exigidas.

### 3.3 COLETA DE DADOS

Na pesquisa qualitativa, a determinação de quem vai ser entrevistado, quantos colaboradores são necessários entrevistar e quantas vezes será preciso entrevistar cada pessoa é uma decisão inevitável, mas incômoda para alguns pesquisadores. Nesse tipo de estudo, o entrevistador não pode definir anteriormente o número exato de indivíduos que serão

necessários para ser realizada a pesquisa. O pesquisador, sem a apreensão da determinação estatística, tem a autonomia de aumentar ou diminuir o número de participantes do estudo e, quando preciso, aprofundar a entrevista com os respondentes (GODOI; MATTOS, 2006).

A técnica de coleta de dados utilizada constituiu-se na forma de entrevista, que, de acordo com Gil (2008, p. 109), é uma “técnica em que o investigador se apresenta frente ao entrevistado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação”. O autor também mostra que a entrevista permite o alcance de dados relativos aos mais diversos aspectos, como também é uma técnica muito eficiente para a aquisição de dados em profundidade, em relação ao desempenho humano. Roesch (1996) aborda que, em entrevistas semiestruturadas, usam-se questões abertas, que permitem ao entrevistador compreender e capturar a perspectiva dos entrevistados. Dessa maneira, a pessoa que conduz a entrevista deve possuir a habilidade de ouvir e evitar projetar suas opiniões e seus sentimentos na circunstância. Também é necessário analisar mensagens não verbais emitidas pelos participantes da pesquisa.

Além disso, a entrevista permite maior flexibilidade ao entrevistador de esclarecer alguns mal entendidos/ dúvidas em relação às perguntas. Essa técnica de coleta de dados “é bastante adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, creem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca das suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes” (SELLTIZ *et al.*, 1967, p. 273, *apud* GIL, 2008, p. 109). A qualidade dos dados do estudo é influenciada pela habilidade do entrevistador, da relação de confiança que se constitui entre entrevistador e entrevistado e da importância do estudo para os participantes da pesquisa (ROESCH, 1996).

Dessa maneira, em uma primeira fase, foram entrevistadas duas pessoas responsáveis pela expatriação na empresa, buscando-se identificar as práticas e políticas da carreira e da expatriação da empresa. As entrevistas foram realizadas com uma pessoa que coordenava a expatriação e o plano de carreira da empresa e com uma pessoa que coordenava o Projeto Índia<sup>8</sup> da empresa. Também foi realizada uma análise documental com os manuais internos da empresa para melhor detalhar as práticas e políticas desse processo bem como a gestão de carreira da empresa. Os documentos utilizados foram o plano de carreira disponível na intranet, o site da empresa para descrever a organização e apresentações sobre a expatriação que o setor de Recursos Humanos tinha disponível.

---

<sup>8</sup> Em função da grande quantidade de expatriados enviados para a Índia, a empresa possui um setor que cuida somente desses expatriados, o qual é chamado de Projeto Índia.

Quanto aos expatriados/ repatriados, as entrevistas foram realizadas em duas unidades da empresa no estado do Rio Grande do Sul. Optou-se por essas unidades em função da proximidade, o que facilitou o contato com a empresa e os expatriados, tendo sido possível, assim, realizar as entrevistas nos momentos mais apropriados para a organização e os funcionários. As entrevistas foram realizadas durante os meses de junho, julho e agosto de 2010, e foram realizadas 5 visitas a essas unidades. Na primeira viagem, foi decidido, em conjunto com o RH, o nome das pessoas a serem entrevistadas de acordo com os pré-requisitos da pesquisa (tempo de expatriação). Foi decidido que o RH marcaria o contato com as pessoas selecionadas, para mostrar que a empresa apoiava a pesquisa e, em função também de serem pessoas de cargos mais importantes, necessitavam de uma intermediação da empresa para que fosse possível agendar um horário. Além disso, o RH tinha acesso a informações sobre as viagens dos expatriados que estavam fora do Brasil, o que possibilitou que 4 entrevistados do Grupo 1 e 2 fossem entrevistados pessoalmente. As entrevistas foram realizadas em uma sala particular, onde não houvesse movimentação de outras pessoas. Em dois casos, foi necessário deslocamento até o setor de trabalho, em função do tempo escasso dos entrevistados, mas também foi em uma sala separada.

Ao serem realizadas as entrevistas, em um primeiro momento, houve uma conversa na qual a entrevistadora se apresentou e explicou sobre o que era a pesquisa e qual era o objetivo. A maior parte dos entrevistados, apesar do pouco tempo disponível, ficou bem à vontade para conversar e se mostraram solícitos para qualquer dúvida posterior. Alguns também ressaltaram a importância de se trabalhar na área de expatriação em função de algumas dificuldades pelas quais eles tinham passado. Depois dessa conversa esclarecedora, iniciou-se a entrevista baseada no roteiro que não foi utilizado de forma estruturada, permitindo que a entrevistadora fizesse perguntas conforme os temas iam surgindo e de acordo com a interação entrevistado - entrevistadora. Todas as entrevistas foram gravadas com o consentimento dos entrevistados.

Em relação aos expatriados que estavam fora do país, as entrevistas foram realizadas via *internet*, também no mesmo período das realizadas pessoalmente, com ferramentas de conversação, como MSN e *Skype*, pois essas, além de permitirem interação entre o entrevistador e o entrevistado, permitem também o contato visual, para que, assim, não seja perdida a caracterização da entrevista de perceber as expressões dos entrevistados ao falarem sobre as expectativas, desafios e dificuldades enfrentadas. Além disso, essa ferramenta é familiar aos entrevistados, pois ela tem sido o principal meio de comunicação com o Brasil. Apesar de não haver muita literatura sobre a utilização dessas ferramentas, autores como



Freitas *et al.* (2006) percebem a importância de utilizar a *internet* como um auxílio nas ferramentas dos estudos, pois, além de diminuir os custos com as pesquisas, diminui a distância e o tempo demandados, tornando assim o processo de coleta de dados mais rápido.

A *web* associa a estas possibilidades de coleta de tratamento a força de uma rede capaz de atingir potencialmente milhares de respondentes dispersos geograficamente, e de lhes submeter – ao mesmo tempo – texto, imagem e som, registrando e tratando quase que instantaneamente as atitudes e os comportamentos dos “ciber entrevistados” (GALAN; VERNETTE, 2000 *apud* FREITAS, *et al.*, 2006, p. 18).

Em relação às entrevistas realizadas pela *internet*, a maior dificuldade foi o contato com os entrevistados, em função da demora de responder *e-mails* e conseguir um horário que fosse bom para o entrevistador e o entrevistado em função do fuso horário. Outra dificuldade foi a gravação das entrevistas, pois o áudio ficava melhor quando as entrevistas eram realizadas pelo MSN, e muitos não tinham essa ferramenta em função de que estava bloqueada pelo sistema utilizado pela empresa, visto que eles só podiam usar o *Skype*. Então as entrevistas tiveram que ser marcadas para outro dia, a fim de que esse problema fosse resolvido. Embora a comunicação com essa ferramenta fosse praticamente como se as pessoas estivessem frente a frente, percebeu-se que os entrevistados se mostravam muito mais propensos a colaborar com a pesquisa e a falar sobre suas expectativas em função de dois motivos: (i) eles não estavam no ambiente da empresa matriz; então eles não eram chamados pelo RH nem eram vistos conversando com a entrevistadora; e (ii) por estarem longe de sua casa, aparentemente, pareciam mais carentes de contato; então se mostravam mais abertos a conversar.

As entrevistas realizadas para o estudo, tanto para o teste-piloto como para a base de dados da pesquisa, não foram identificadas com o nome dos colaboradores a fim de que não ocorressem maiores constrangimentos e receios dos expatriados em responder às perguntas. Também, por solicitação da gerência da empresa, não foi identificado o nome da organização, para preservar suas práticas, políticas e estratégias. A seguir, na Figura 3, pode ser visualizado o Desenho da Pesquisa que sintetiza o estudo.

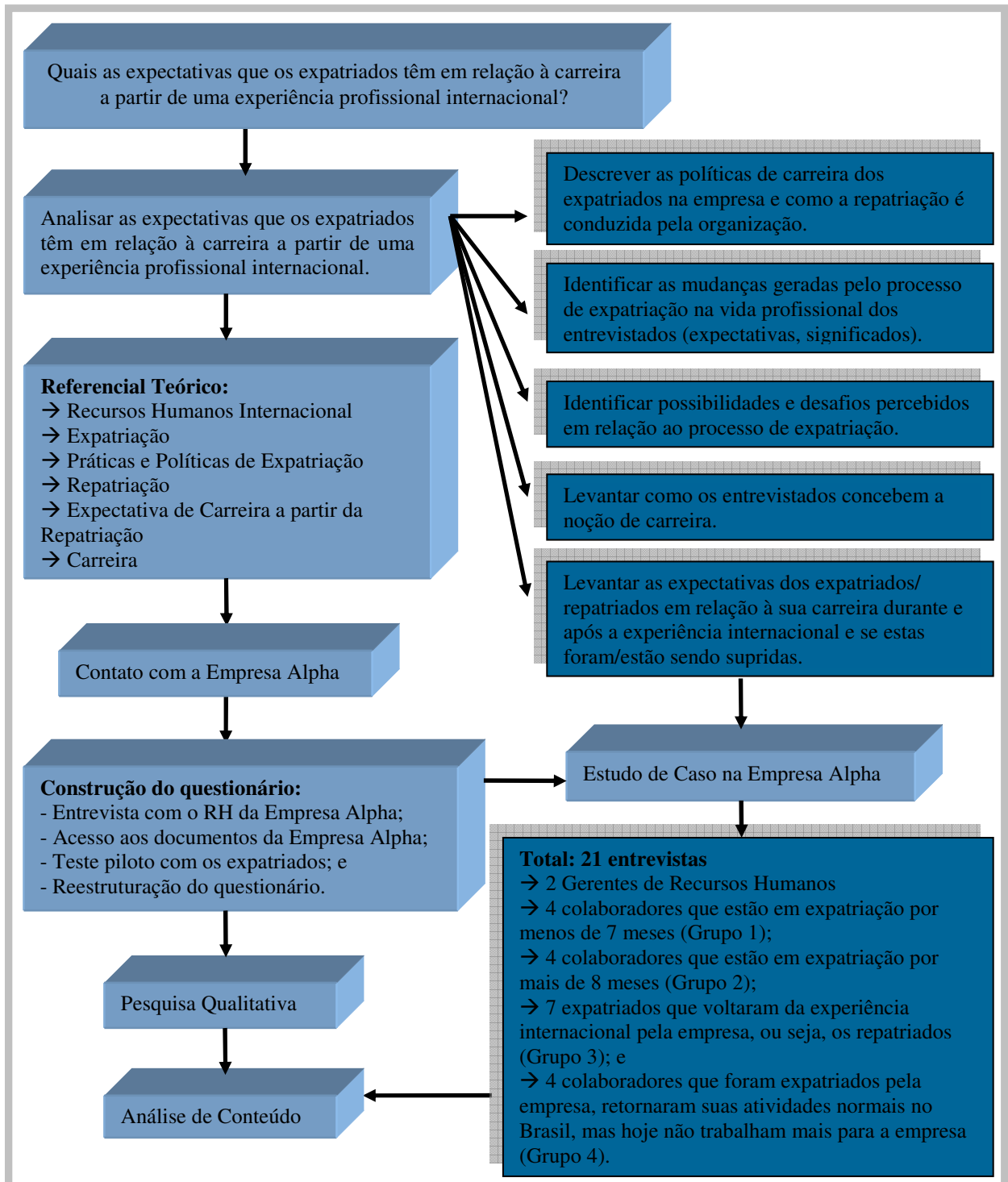


Figura 3 - Desenho de Pesquisa

Após a coleta de dados, as entrevistas foram transcritas e os resultados foram apresentados na perspectiva dos seguintes blocos de perguntas: (i) Perfil do entrevistado; (ii) Percepção sobre a Carreira; e (iii) Repatriação.

### 3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta de dados consistiu em 5 roteiros de entrevistas semiestruturados. O primeiro roteiro (Apêndice A) foi aplicado a duas pessoas responsáveis pela expatriação dentro da área de Recursos Humanos, e os outros quatro roteiros (Apêndice B, C, D e E) para os colaboradores da organização (os expatriados com até 8 meses de missão, os expatriados com mais de 9 meses de missão e os repatriados) e os ex-colaboradores repatriados de acordo com os grupos definidos anteriormente.

Os roteiros de entrevista foram elaborados a partir da literatura levantada. Após definido, passou por um teste-piloto com um repatriado sem vínculo com a empresa e com dois expatriados da organização. O teste-piloto não levou em consideração a função que o colaborador exercia na empresa nem o momento da expatriação no qual se encontrava. O teste-piloto teve como objetivo dar assistência para o pesquisador no momento de “aprimorar os planos para coleta de dados tanto em relação ao conteúdo dos dados quanto aos procedimentos que devem ser seguidos” (YIN, 2005, p. 104). Esse teste foi realizado no mês de outubro de 2009 e mostrou a necessidade de mudar algumas perguntas, bem como a forma como estas estavam sendo realizadas para que os objetivos do estudo fossem alcançados.

### 3.5 ANÁLISE DE DADOS

Para realizar a análise de dados coletados nas entrevistas, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, que tem o intuito de descobrir e ir além das transparências dos dados (BARDIN, 2004). Dentro dessa técnica, pretendeu-se desenvolver a função heurística que busca enriquecer o ensaio exploratório, aumentando a capacidade de descoberta dos conteúdos, deixando que esses apareçam de forma natural (BARDIN, 2004). Ressalta-se que a análise de conteúdo dos dados utilizados na pesquisa é um método empírico que depende do tipo de fala dos entrevistados e do tipo de interpretação que se tem dos dados (BARDIN, 2004).

Assim, Bardin (2004) observa que a análise de conteúdo tem dois objetivos: a superação da incerteza e o enriquecimento da leitura. O primeiro objetivo refere-se à análise de considerar o que o pesquisador julga ser correto com o que realmente está nas entrevistas, e

o segundo objetivo refere-se ao descobrimento de conteúdo que ratifique os objetivos da pesquisa ou o aparecimento de estruturas das quais, a princípio, não se tinha conhecimento.

Dessa maneira, em um primeiro momento, realizou-se a transcrição das entrevistas e, diante das entrevistas digitadas, foi realizada uma leitura flutuante, a fim de estruturar as categorias. Embora, muitas vezes, as categorias finais sejam sistematizadas a partir do reagrupamento das categorias iniciais, neste caso, utilizou-se o procedimento de “caixas”. Nesse procedimento, conforme Bardin (2004, p. 147), “é fornecido o sistema de categorias e repartem-se da melhor maneira possível os elementos à medida que vão sendo encontrados”.

Dessa maneira, foi realizado um recorte dos parágrafos em comum e esses foram organizados dentro de três grandes categorias: expatriação, repatriação e carreira. A partir dessa estruturação, realizou-se uma leitura mais aprofundada, que buscou observar dados aparentemente escondidos, para melhor sistematizar as categorias, sendo que, a partir dessa leitura, surgiram 12 categorias: (i) Preparação para expatriar e o papel do RH; (ii) Família: participação no processo; (iii) Trabalho e desempenho: perfil para expatriar; (iv) Adaptação e o impacto do grupo; (v) Significado da expatriação; (vi) Adaptação do repatriado e o papel do RH; (vii) Recolocação do expatriado; (viii) Significado da repatriação; (ix) Percepção sobre carreira; (x) Planejamento da carreira; (xi) Expectativa de carreira; e (xii) Relevância da expatriação na carreira. Essas últimas categorias encontram-se estruturadas dentro das três macrocategorias, como mostra o Quadro 5. Por fim, após se ter as categorias finais de análise, foi realizada a interpretação dos dados bem como a relação com a literatura utilizada neste trabalho.

<b>Macrocategorias</b>	<b>Categorias de análise</b>
<b>Expatriação</b>	Preparação para expatriar e o papel do RH
	Família: participação no processo
	Trabalho e desempenho: em jogo o perfil para expatriar
	Formas encontradas de viver na expatriação
	Significado da expatriação
<b>Repatriação</b>	Adaptação do repatriado e o papel do RH
	Recolocação do expatriado
	Significado da repatriação
<b>Carreira</b>	Percepção sobre carreira
	Planejamento da carreira
	Expectativa de carreira
	Relevância da expatriação na carreira

Quadro 5 – Sistematização das Categorias de Análise

Ainda de acordo com Bardin (2004), a categorização realizada procurou obedecer aos critérios: (a) exclusão mútua - na qual cada elemento não pode existir em mais de uma divisão; (b) homogeneidade - em que um único princípio de classificação deve governar sua organização; (c) pertinência - em que uma categoria é considerada relevante quando está adaptada ao material de análise escolhido e quando pertence ao quadro teórico definido; (d) objetividade e fidelidade - na qual as distorções devidas à subjetividade dos codificadores e à variação dos juízos não se produzem, se a escolha e a definição das categorias forem bem estabelecidas; e (e) produtividade, que é uma categoria produtiva quando fornece resultados férteis, tais como em índices de inferências, em novas hipóteses e em dados exatos.

## **4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A seguir, aborda-se a caracterização da empresa que consiste na apresentação do seu histórico, bem como da expatriação. Descreve-se também o processo de repatriação da empresa, as oportunidades de carreira dentro da organização e a expatriação/repatriação dentro dessa perspectiva.

Após a caracterização da empresa, discutem-se os resultados encontrados no presente estudo, a partir da análise das macrocategorias encontradas: expatriação, repatriação e carreira.

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ALPHA**

É abordada a caracterização da organização que serviu como unidade de estudo, o histórico da organização, assim como o histórico da expatriação. Por último, descreve-se a repatriação da empresa e as oportunidades de carreira dentro da organização e como a expatriação encontra-se dentro dessa perspectiva.

#### **4.1.1 Histórico da Empresa Alpha**

A empresa Alpha iniciou suas atividades no ano de 1949, no estado do Rio Grande do Sul, com um grupo de 15 funcionários. Em 1961, efetuaram-se as primeiras exportações para o Uruguai e Paraguai. Em 1965, se fez presente nas exportações para Montevideú, Lima,

Santiago, Bogotá e Caracas, além da África do Sul e Turquia. Visando ampliar suas atividades, a empresa tornou-se uma companhia de Capital Aberto em 1967 (MANUAL INTERNO DA EMPRESA ALPHA, 2010).

O crescimento contínuo e dinâmico levou a empresa a buscar novas estratégias globais, o que fez com que a empresa ampliasse as operações de produção e comercialização para outros países. Assim, a internacionalização da empresa começou em 1991, com a inauguração de uma fábrica na cidade de Coimbra, em Portugal, embora as atividades dessa fábrica tenham sido encerradas no ano de 2007, por problemas financeiros. Em 1998, foi inaugurada a fábrica na Argentina e, em 1999, uma fábrica no México. Em 2000, foi fechada uma parceria na África do Sul; em 2001, foi firmado um contrato de venda e apoio tecnológico na China e, nesse mesmo ano, foi instalada uma fábrica própria na África do Sul e formada uma sociedade com uma fabricante local na Colômbia. Em 2002, a empresa adquiriu a totalidade da empresa do Rio de Janeiro, que, desde 1999, tinha 50% das ações da fábrica. Por meio dessa última empresa, no ano de 2006, a empresa Alpha assinou o contrato com uma *Joint Venture* na Rússia e outro na Índia. Por fim, no ano de 2007, a empresa adquiriu 39,59% de uma empresa na mesma cidade em que está implantada a matriz e 33% das ações de outra fábrica na Argentina (MANUAL INTERNO DA EMPRESA ALPHA, 2010). Tais dados ilustram o crescimento e a internacionalização da empresa.

Assim, atualmente, a empresa tem presença em mais de 100 países dos cinco continentes, sendo que sua estrutura possibilitou que a empresa tivesse 8% do mercado global, o que equivale a 16 mil unidades vendidas em 2008. Em relação ao mercado brasileiro, a empresa Alpha é líder no seu segmento e posiciona-se entre as maiores fabricantes do mundo. Ao longo de 2008, o *market share* da empresa Alpha no Brasil variou em mais de 4%, fechando o ano com 39,2% após atingir 43,9% ao final do 2.º trimestre. A empresa ainda conta com 10.616 colaboradores no Brasil e 13.364 colaboradores incluindo o Brasil e o mundo. Assim, a empresa possui 11 fábricas localizadas no Brasil (3), Colômbia, México, Argentina, África do Sul, Egito, China e Índia (2) e 13 escritórios (MANUAL INTERNO DA EMPRESA ALPHA, 2010).

Em relação à estrutura da empresa no Brasil, possui 10 Diretorias, como mostra o organograma (Apêndice A): Engenharia, Administrativa Financeira, Aquisição e Logística, Comercial Mercado Internacional, Comercial Mercado Brasil, Negócios Internacionais, LCV, Recursos Humanos, Operações Industriais e Peças e Componentes (MANUAL INTERNO DA EMPRESA ALPHA, 2010).

#### 4.1.2 Recursos Humanos da empresa Alpha

A área de Recursos Humanos é formada pelas seguintes subdivisões: (i) folha de pagamento; (ii) cargos e salários; (iii) comunicação interna; (iv) expatriados; (v) recrutamento interno; (vi) formação e desenvolvimento; (vii) medicina ocupacional; (viii) segurança do trabalho; (ix) benefícios; e (x) serviço social (MANUAL INTERNO DA EMPRESA ALPHA, 2010).

Em relação aos recursos humanos, consta em seu manual que a empresa Alpha valoriza o ser humano desde sua fundação, por ser considerado um dos pilares do sucesso de uma organização. Internamente, busca que os colaboradores tenham orgulho de trabalhar na organização, mediante a possibilidade de eles se realizarem profissional e pessoalmente e, com isso, atingir elevados níveis de comprometimento com a empresa, de forma a tornar esse aspecto um diferencial competitivo. Assim, programas internos desenvolvidos por meio da Fundação Alpha, além dos benefícios sociais oferecidos a todos colaboradores transcendem os limites da empresa, na medida em que tratam de questões relacionadas à qualidade de vida dos trabalhadores e de seus familiares e de assuntos relacionados com a comunidade na qual a empresa está inserida (MANUAL INTERNO DA EMPRESA ALPHA, 2010).

A empresa possui indicadores de processos para gerir pessoas que medem, por exemplo, a rotatividade dos colaboradores. A Figura 4 mostra o histórico de índices de rotatividade da empresa do ano de 2003 até 2010, sendo que o ano de 2010 é referente até o mês de junho (EMPRESA ALPHA, DIVISÃO DE RECURSOS HUMANOS, 2010).

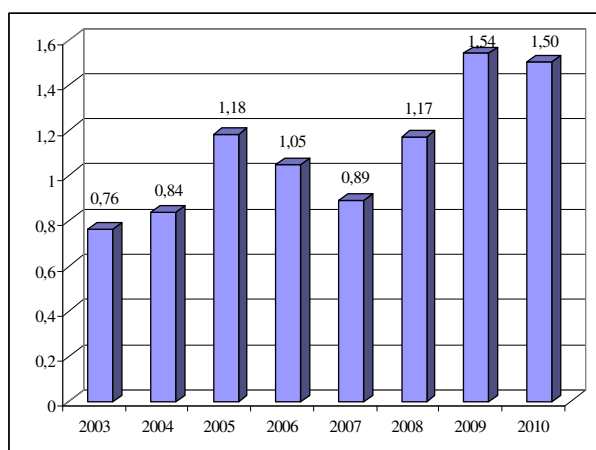


Figura 4 – Índice de Rotatividade 2003-2010

Fonte: EMPRESA ALPHA, DIVISÃO DE RECURSOS HUMANOS, 2010



Ressalta-se que o número total de admitidos do ano de 2010, até o mês de junho, foi de 1.243 funcionários e de demitidos para o mesmo período foi de 652 funcionários (EMPRESA ALPHA, DIVISÃO DE RECURSOS HUMANOS, 2010). Isso mostra que, apesar da política da empresa de reter funcionários, essa possui um índice de rotatividade relativamente alto.

#### 4.1.3 Expatriação

A empresa tem como objetivo chegar a um ponto em que haja poucos expatriados e a unidade internacional esteja funcionando como uma fábrica local, construindo o padrão da empresa Alpha adaptado às culturas locais. Assim, em assuntos ligados a vendas e gerenciamento de pessoas, o conhecimento local é sempre levado em conta (EMPRESA ALPHA, DIVISÃO DE RECURSOS HUMANOS, 2010).

Entretanto, importante é destacar que a tendência é sempre ter um brasileiro como principal executivo das operações internacionais, garantindo os padrões de gestão da empresa, como observa um dos representantes do RH entrevistados:

*[...] em função da necessidade que a empresa tinha de colocar profissionais nas unidades do exterior. Especialmente porque nós temos aqui um sistema de trabalho que é bem específico da empresa e esse sistema precisava ser transferido pra outros locais, de forma a garantir os padrões de excelência e qualidade e a própria gestão da empresa nesses locais onde a empresa estava abrindo fábricas. Então, é uma forma da gente colocar a cultura da Empresa Alpha dentro de outros países onde estão sendo abertas as fábricas (ENTREVISTADO V).*

Dentro do contexto internacional, a empresa identificou diferenças entre os países, em função da diversidade cultural, e foram criados manuais internos da empresa que ressaltam como isso pode se refletir nas parcerias internacionais. Conforme o material levantado, essa diversidade tem influência desde as relações de trabalho até a legislação trabalhista, destacando-se:

- Tratativas com chineses, que fumam muito dentro da sala de reuniões enquanto negociam e que não querem transcrever para o papel o acordado;

- Diferença salarial entre Brasil, Índia e Egito, sendo que neste último, o salário de um operário é quase o mesmo que o salário de um gestor fabril;

- A sexta-feira é considerada como o único dia da semana ‘não útil’ nos países muçulmanos;
- A relação de trabalho permanente da África, Índia e Egito, onde não se pode demitir um funcionário sem um motivo justo;
- A necessidade de aviso prévio de 60 dias na Rússia;
- A não obrigatoriedade de registros comerciais (junta comercial) na África do Sul; e
- A extrema superstição na Índia, já que eles esperam um dia "auspicioso" para fazer negócio.

No início de 2010, eram 119 brasileiros expatriados para um total de 2,5 mil funcionários estrangeiros (EMPRESA ALPHA, DIVISÃO DE RECURSOS HUMANOS, 2010). Em função de redução de custos e da volta de muitos expatriados da unidade da Índia, hoje são 54 expatriados no mundo, como mostra a Tabela 1.

Tabela 1 – Expatriados da empresa Alpha

Países	Expatriados	Prestadores de Serviços
África do Sul	6	0
Argentina	2	5
China	1	0
Colômbia	2	0
Egito	4	0
Índia	27	0
México	4	2
Rússia	1	0
Portugal	0	0
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>7</b>
<b>Total Geral</b>		<b>54</b>

Fonte: EMPRESA ALPHA, DIVISÃO DE RECURSOS HUMANOS, 2010

Na percepção do Entrevistado V, a empresa vê os expatriados como aqueles que foram ou vão para um país na condição de treinar pessoas locais e dar suporte até que a produção atinja um nível considerável e tenha condições de se manter. Além disso, pelo fato de os expatriados irem em condição de dar treinamento, o contrato é de longo prazo. Dentro desse contexto, o Entrevistado V ressalta que a situação na Índia não é uma situação similar à dos demais países que estão na política de expatriados, pois eles não ficam em uma casa, não levam a família, e o contrato é de 90 dias.

No momento, não há expatriados de outros países no Brasil, mas houve o caso, recentemente, de dois colombianos. Além disso, já houve o caso de outros expatriados de diversos países e há a expectativa de receber expatriados da Índia, sendo que a expatriação

terá duração de três meses, e eles passarão por diversas áreas da empresa. O Entrevistado V percebe esse processo de forma diferente:

*[...] eles não estarão aqui pra trabalhar nem ensinar o trabalho, eles estão aqui para apreender a tecnologia da empresa.*

Os cargos considerados para o processo de expatriação são: diretor, gerente, coordenador e cargos técnico-administrativos (EMPRESA ALPHA, DIVISÃO DE RECURSOS HUMANOS, 2010). A seleção para esses cargos se baseia no processo sucessório da empresa, sendo que os contratos têm duração de 24 meses e eles podem ser renovados por mais 24 meses. Além disso, são concedidos benefícios como aluguel de imóvel, telefone celular, automóvel, assistência médica, viagem ao país de origem, seguro de vida, curso de idiomas, imposto de renda e previdência privada.

O processo de seleção e escolha dos profissionais deve ser cauteloso, observando características pessoais e profissionais. Um expatriado mal sucedido expõe riscos para o sucesso do negócio no exterior. Os entrevistados U e V relatam que existe uma seleção no sentido de verificar o que é que está sendo necessário e quem são as pessoas que melhor atendem essas necessidades. Sendo assim, a seleção dos expatriados é algo informal, e não há um anúncio onde se coloca que está sendo selecionado o cargo “x”, para as pessoas se inscreverem. Logo após a seleção do candidato, um superior da pessoa escolhida realiza o convite para ser expatriado.

Recentemente, a empresa buscou organizar um comitê sobre expatriação que se reúne a cada dois meses com o intuito de acompanhar a reposição de contratos, ou seja, analisar quem poderá ser um expatriado. Tal comitê é formado pelo *Chief Executive Officer* (C. E. O.) geral, o diretor de estratégia, o diretor geral e o diretor de RH, juntamente com a analista de RH responsável pelos expatriados (Entrevistado U) e a consultora de RH (Entrevistado V). O Entrevistado U observa como é feito a seleção e o que eles analisam:

*[...] no caso do México, estamos com um executivo há 4 anos e que também quer voltar e nós temos que trazê-lo daqui a pouquinho para determinada necessidade. Quem nós vamos colocar lá? Aí é toda uma análise de possibilidades porque também são posições executivas. Quem é a pessoa? Essa pessoa é que tem que estar lá? Tem que ter conhecimento de fábrica, conhecimento. Quem são os candidatos que nós temos preparados hoje pra isso? Porque lá fora também são posições muito importantes, têm posições, às vezes, que elevam, digamos assim, tem que ter posição de confiança também, né? [...] Além disso, daqui um pouco “olha temos a situação de determinado expatriado que ficou dois anos na Colômbia e já tem uma experiência assim, assim, e está aqui, seria um candidato”. Então o comitê faz essa seleção.*

Após o comitê decidir quem vai expatriar e esse convite ser aceito, o RH cuida das passagens, do visto de entrada no país, caso necessário; indica escola para os filhos, entre outras burocracias. No caso da moradia, o expatriado tem que procurar o lugar onde vai ficar, exceto no caso da Índia, onde todos os expatriados ficam no mesmo hotel. O Entrevistado U observa que existe um diálogo com o RH da empresa coligada na identificação do lugar, plano de saúde, entre outros aspectos. O expatriado também fica em contato tanto com o RH da matriz como com o RH da subsidiária.

Em relação ao treinamento, a consultora de Recursos Humanos observa que todos os expatriados recebem treinamento prévio à expatriação.

*Nós proporcionamos treinamentos, em termos de idioma, aspectos culturais do país, coisas assim. Quando ele é um processo imediato, essa fase é colocada meio de lado, para que a pessoa possa ir imediatamente, mas nesses casos, no geral, a pessoa tem conhecimento do idioma. Quando há uma expatriação no sentido real da palavra, que a pessoa vai com a família e fixa residência no país, tem uma parte do contrato dele que está previsto curso de idiomas para ele, para os membros da sua família e escola para os filhos e esse tipo de programação (ENTREVISTADO V).*

A consultora destaca que, muitas vezes, em função da urgência de ser preenchido um cargo, algumas pessoas acabam por não receber treinamento. Relata os seguintes casos:

*A pessoa que estava lá tinha uma previsão de ficar, surgiu uma emergência pra essa pessoa, uma questão familiar, uma questão de saúde, uma coisa assim e a pessoa vai ter que voltar antes. Então, nós encontramos um substituto imediatamente para ele. Ou surgiu um problema, um problema técnico, um problema qualquer naquela empresa, que nós precisamos de uma pessoa “x” pra resolver uma determinada situação, eu não posso espera 6 meses, eu preciso que ela vá assim que for possível né? Então, nesses casos eu não tenho tempo de preparar a pessoa, mas, no geral, a gente consegue administrar isso com uns três meses de antecedência para os cargos de gestão, ou a gente tem essa situação que a gente falou: “ah tivemos um problema aqui com as pessoas de fibra, precisamos de um especialista em fibras pra vir aqui resolver essa situação”. Não temos tempo pra esperar três meses para o cara se preparar e eu preciso dele agora! Nesse caso, eu estou mandando (ENTREVISTADO V).*

Em relação à forma como a expatriação é valorizada, o Entrevistado V observa que o fato de a pessoa receber um convite para expatriar já é uma forma de reconhecimento, pois a pessoa que é convidada deve preencher os requisitos de uma demanda específica e de um determinado perfil profissional, o que demonstra que esse profissional escolhido é o melhor que a empresa possui para determinada situação. A recusa do convite de expatriação é baixa, pois o funcionário vê nessa oportunidade uma forma de reconhecimento do seu trabalho, além de ganharem *know how* e contribuir com os negócios da empresa.

A empresa ressalta, em seus manuais internos, a importância do aproveitamento das experiências adquiridas dos repatriados, embora não tenha nada mais detalhado ou formalizado sobre o assunto. Além disso, foi encontrado, nesses mesmos manuais, a referência de que há profissionais que se frustram no regresso da expatriação e saem da organização, sendo apontado como fundamental que haja aproveitamento do repatriado bem como um alinhamento entre as suas expectativas e as possibilidades de enquadramento na estrutura da empresa. Os problemas mais comuns apontados foram os de caráter econômico, readaptação e autonomia na organização. Assim, a estada no exterior, normalmente, mais o salário e demais compensações geralmente permitem aos expatriados um nível de vida que não podem manter em seu país de origem, gerando insatisfação e problemas de readaptação. Além disso, alguns expatriados voltam a ocupar postos muito similares aos que tinham antes de viajar, o que também é considerado fator de frustração e geram uma perda significativa de *know how* para a organização como um todo.

Um fator importante a ser ressaltado é que a mudança de expatriados, por um curto espaço de tempo, para um mesmo cargo no exterior, deve ser evitada, pois isso, em função do retorno precoce, é prejudicial aos negócios no exterior. Com a troca frequente, o funcionário não consegue dar uma contribuição significativa para a empresa subsidiária em função do pouco tempo na missão. Dessa maneira, a empresa considera que o tempo ideal de permanência seja de 3 a 4 anos, exceto em casos muito pontuais. Quanto à possibilidade de um expatriado passar a ser residente definitivo no exterior, aponta ser difícil, pois, depois de certo período de expatriação, a grande maioria quer retornar para o Brasil, exceto em caso de matrimônio no exterior (EMPRESA ALPHA, DIVISÃO DE RECURSOS HUMANOS, 2010).

#### 4.1.3.1 Projeto Índia

Em função da representatividade que a Índia tem dentro da empresa, foi criada uma área somente para esse país. O entrevistado V observa que o caso da Índia é considerado um processo diferenciado em função das circunstâncias socioeconômicas do país, que faz com que seja difícil as pessoas levarem sua família. Nesse projeto, observa-se que existem dois tipos de missão:

*[...] nós entendemos que as empresas [coligadas] estariam num regime diferente. Então nós classificamos dois grandes grupos que nós chamamos de “expatriados”, que significa a partir de seis meses até dois anos de contrato na Índia, e os prestadores de serviço, que vão, então, em contratos de 90 dias até 6 meses [...] os prestadores de serviço vão em uma condição bem específica do tipo “eu vou instalar os gabaritos” e instalar os gabaritos significa que eles vão demorar “x” tempo pra fazer aquilo e acabou o serviço deles. Feito isso, eles não tem mais o que fazer lá (ENTREVISTADO V).*

No total, somente para a Índia, já foram enviados 178 funcionários sob forma de expatriação ou prestação de serviços, sendo que, desse total, somente 5 pessoas eram do sexo feminino, que foram como prestadoras de serviços, permanecendo, no máximo, 30 dias fora do Brasil. No geral, dos 178 expatriados enviados para a Índia, 18 pessoas não se encontram mais na empresa, por motivos diversos, o que corresponde a uma taxa de 10,1%.

Cabe enfatizar que uma dessas pessoas do sexo feminino era da área de Recursos Humanos e ela foi enviada para conhecer a cultura da Índia e ver as dificuldades pelas quais os expatriados estavam passando, tais como acomodação, transporte e alimentação. Como resultado, levantou-se a necessidade de um *chef* de cozinha, e foi escolhido um hotel da cidade para hospedar os expatriados. Salienta-se que esse procedimento só foi realizado na Índia, em função da grande demanda de expatriados brasileiros e da grande diversidade cultural do país. A consultora observa como foi essa visita, além de destacar os benefícios oferecidos.

*[...] nós providenciamos moradia em um hotel adequado, em condições específicas, acertadas pela empresa, sistema de transporte que leva e trás eles do local de trabalho deles, de acordo com a política da empresa, todos eles têm um telefone celular, todos eles têm uma cota de valor para eles fazerem ligações pras famílias deles todos os dias, cada um tem seu próprio equipamento, nós providenciamos linhas de internet para que todos possam fazer contato com sua família, eles têm um sistema de plano de ação que cobre as necessidades deles, como eles seriam atendidos aqui [no Brasil], mediante convênios com hospitais de gabarito para uma dessas cidades pra onde estão localizados. Eles também podem usar o sistema de saúde da própria planta industrial para uso de emergência e depois eles são encaminhamos para o que é necessário. Eles também recebem um sistema de diárias para compensar o deslocamento deles, além dos 25% de transferência que é legal a partir do 15º dia de transferência. Então, de acordo com os salários deles, eles têm uma faixa de percentual que a gente chama de diárias, que é um valor adicional que a empresa paga, como uma compensação do deslocamento deles como prestação de serviços. Eles voltam pro Brasil a cada 90 dias, eles aqui têm 10 dias que eles podem ficar com a sua família sem trabalhar, até a próxima viagem deles, como uma forma de compensação (ENTREVISTADO V).*

Cabe salientar que, na expatriação para os outros países que não a Índia, a empresa não possibilita o retorno a cada 90 dias, em função de que é permitido levar a família.

Para perceber a representatividade que a Índia tem dentro da organização, ao comparar com outros países para os quais a empresa expatria, os números são menos significativos. Por exemplo, para a África do Sul foram enviadas 42 pessoas sob forma de expatriação ou prestação de serviços, sendo que 7 pessoas ainda se encontram em missão, 2 já foram enviadas para outra missão, nenhuma mulher foi enviada para esse país e não houve nenhuma demissão no retorno para o Brasil.

#### **4.1.4 Repatriação**

A repatriação acontece quando o contrato da pessoa termina e, muitas vezes, embora o contrato tenha terminado, ele pode ser renovado por alguns meses até que seja encontrada uma pessoa para assumir o cargo no exterior. Quando o repatriado retorna, o acompanhamento dessa pessoa fica sob responsabilidade do superior imediato, sendo que a área de Recursos Humanos fica responsável pelos documentos a serem assinados.

A Entrevistada V observa que, quando os expatriados desejarem antecipar seu retorno para o Brasil, por algum problema, não são criados empecilhos. O contrato de expatriação é um contrato de intenções e prevê que, se a pessoa tiver problemas ao longo de sua missão, ela deve entrar em contato com a empresa para que seja verificada a melhor possibilidade de ajudá-la. Não há penalidades financeiras em função do retorno precoce. Ressalta-se que, no caso de o expatriado retornar e desejar sair da empresa, também não há impedimentos nem penalidade financeira.

Em relação ao plano de carreira, a Entrevistada U observa que não há nada previsto no contrato, sendo que algumas vezes é feita uma discussão sobre as formas de crescimento pelo próprio gestor que faz o convite. Ou seja, são levantados e considerados os ganhos que essa pessoa terá pelo conhecimento agregado, embora nada seja formalizado no contrato.

#### **4.1.5 Carreira Profissional da Empresa Alpha**

O plano de carreira está estruturado de forma a aumentar as possibilidades de desenvolvimento profissional, mediante critérios estabelecidos de promoção e

desenvolvimento profissional. Esse sistema tem como base o modelo de habilidades e competências para o nível operacional e técnico administrativo, abrangendo até a supervisão; para os cargos de coordenação, gerência ou diretoria, alguns cargos estão dentro do processo sucessório. Neste último caso, estão envolvidos 31 cargos estratégicos, e a amplitude é para os expatriados que tiveram experiência acima de 15 meses (EMPRESA ALPHA, DIVISÃO DE RECURSOS HUMANOS, 2010).

O plano de carreira é analisado tanto verticalmente como horizontalmente pela área de RH. A Carreira Horizontal varia de acordo com os Módulos (I, II, III e IV), os quais definem a mobilidade dentro do cargo ocupado, em que a empresa proporciona possibilidades de crescimento, sem a necessidade de ocorrer mudança de cargo. Essa Carreira permite à empresa conciliar as perspectivas de crescimento do colaborador com o número de oportunidades existentes na empresa. Caso houvesse somente mobilidade vertical, pelo número reduzido de oportunidades, alguns funcionários poderiam não ser atendidos em seus anseios de crescimento profissional. O Quadro 6 mostra a planilha utilizada para a Carreira Horizontal.

Percebe-se que cada funcionário começa no cargo X e no módulo I, e quando a pessoa preenche os requisitos do módulo II, ele passa para esse próximo módulo. Por exemplo, levando em consideração o cargo de soldador, no fator “Caracterização”, no módulo I, o funcionário deve ter familiarização com a execução de montagens de peça e, no módulo II, deve ter como atividade a solda de peças e subconjuntos e conjuntos do produto final. Assim, quando ele tiver domínio das atividades do módulo I, ele passará para o II. Entretanto, nesse caso, foi levado em consideração somente um fator, e o plano de carreira deve preencher os 6 fatores para poder mudar de módulo.

<b>Fatores</b>	<b>Mód. I</b>	<b>Mód. II</b>	<b>Mód. III</b>	<b>Mód. IV</b>
<b>Caracterização</b>				
<b>Atividades/ Atribuições</b>				
<b>Domínio de Conhecimento e Qualificações Técnicas</b>				
<b>Competências e Habilidades Específicas</b>				
<b>Área de Eficácia</b>				
<b>Certificação</b>				

Quadro 6 – Planilha de Carreira Horizontal

Fonte: EMPRESA ALPHA, DIVISÃO DE RECURSOS HUMANOS, 2010



Com relação à mobilidade vertical, a Figura 5 demonstra o que é necessário para que um funcionário consiga assumir um novo cargo. Em todos os setores da empresa, encontram-se disponíveis os mapas de carreira, em que o funcionário pode visualizar de que forma se dá a mobilidade vertical no seu setor.

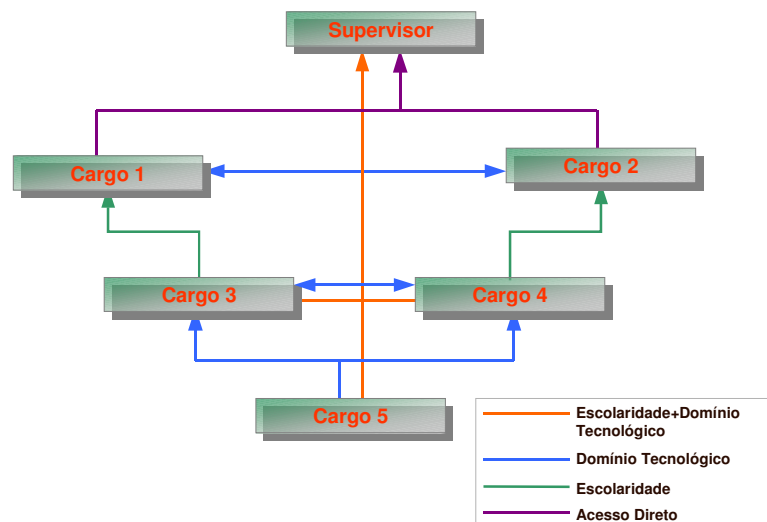


Figura 5 – Exemplo de Carreira Vertical  
Fonte: EMPRESA ALPHA, DIVISÃO DE RECURSOS HUMANOS, 2010

Com relação ao crescimento vertical, para que seja possível ocorrer mudança de cargo, o funcionário deve atender certos requisitos relativos ao cargo pretendido. A legenda da Figura 5 mostra quais são estes requisitos: (i) escolaridade: relacionada à formação do colaborador; (ii) domínio tecnológico: envolve o conhecimento técnico relativo ao cargo; (iii) acesso direto: característica relacionada a cargos os quais seus ocupantes são determinados por processo sucessório. Cabe enfatizar que, nesse tipo de carreira, as movimentações sempre devem obedecer à escolaridade mínima definida para o cargo (EMPRESA ALPHA, DIVISÃO DE RECURSOS HUMANOS, 2010).

De acordo com o manual de Plano de Carreira disponível na *intranet* da empresa (2010), a evolução profissional dos colaboradores entre cargos de menor por outros de maior complexidade se dará de forma natural dentro de uma mesma área ou mediante solicitação individual dos colaboradores (carreira individual) para participar de processos de seleção/reaproveitamento interno. Em ambos os casos, caberá ao superior imediato e a área de Recursos Humanos, diante da disponibilidade de vagas e da aplicação de instrumentos de avaliação e certificação, analisar as possibilidades de efetivação, sendo que a efetivação da

movimentação em carreira vertical será aprovada pelo gerente da área. O fato de uma pessoa ter sido expatriada, não é diferencial para assumir cargos superiores dentro dos Mapas de Carreira. A expatriação é levada em consideração quando um cargo gerencial ou estratégico deve ser ocupado e necessita de habilidades que foram desenvolvidas na expatriação. Entretanto, esse tipo de experiência não está formalizado nas práticas e políticas de carreira da empresa.

É condição imprescindível para movimentação da carreira a existência de vagas no quadro de pessoal, a existência de verbas salariais e o atendimento aos requisitos exigidos pelos cargos ou módulos de competência (EMPRESA ALPHA, DIVISÃO DE RECURSOS HUMANOS, 2010). Também deve ser dada prioridade ao recrutamento interno para aumentar as chances de progresso profissional dos colaboradores.

Além disso, a empresa tem os Mapas de Carreira, os quais orientam as possibilidades de acessos naturais ou diretos, bem como os caminhos indiretos em que as pessoas precisam obter qualificações complementares para ter condições de promoção. Dessa maneira, cabe aos Gerentes, Coordenadores e Supervisores favorecer e estimular o desenvolvimento profissional e facilitar a movimentação em carreira de seus subordinados, embora o crescimento em carreira deva ser uma responsabilidade do próprio colaborador (EMPRESA ALPHA, DIVISÃO DE RECURSOS HUMANOS, 2010).

De acordo com a Entrevistada V, em relação à expatriação, observa-se que esse processo não faz parte do plano de carreira, pois é considerado como uma das possibilidades de desenvolvimento que a pessoa possui.

*A proposta de a pessoa ir é feita pelo superior da pessoa e quando essa retorna, há garantias da mesma posição ou uma posição igual a aquela que ela saiu, mas não há uma proposta formal de que ela vai ter uma promoção [...] No processo de expatriação entende-se que a pessoa em qualquer posição que esteja na empresa, ela pode ser convidada a ser expatriada, em um determinado tempo e em uma determinada atividade, sendo que isso não é parte do processo de carreira e sim um crescimento da sua carreira [...] o nível de experiência que a pessoa possui mais o que ela está adquirindo na expatriação e a possibilidade de quando ela voltar receber maiores oportunidade dentro da sua carreira é o que a expatriação agrega ao funcionário. Assim, aquilo que pessoa mostrou dentro desse período que ela esteve fora é uma possibilidade de mostrar o seu potencial, em um lugar onde tem pouca gente e onde se requer da pessoa mais habilidades e empenho [...] é uma expectativa de que as pessoas possam se desenvolver e ter um crescimento profissional (ENTREVISTADA V).*

Portanto, a empresa vê a expatriação como uma possibilidade das pessoas se desenvolverem e não necessariamente como uma forma de terem ascensão profissional.

## 4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise das entrevistas foi realizada em três macrocategorias: expatriação, repatriação e carreira. Cabe enfatizar, que de acordo com as etapas do processo de expatriação propostas nesse estudo, na primeira macrocategoria, foram contemplados os resultados sobre a primeira e segunda etapa do processo: a preparação e a missão em si. Entretanto, a segunda macrocategoria foi exclusiva para a última etapa do processo, visto que essa é o foco do estudo.

### 4.2.1 Expatriação

A macrocategoria da análise de conteúdo sobre a expatriação divide-se em seis categorias: (i) Preparação para expatriar e o papel do RH; (ii) Família: participação no processo; (iii) Trabalho e desempenho: em jogo o perfil para expatriar; (iv) Formas encontradas de viver a expatriação; e (v) Significado da expatriação na vida dos expatriados. Por fim, encontra-se a análise dessa macrocategoria.

#### 4.2.1.1 Preparação para expatriar e o Papel do RH

Como observam Tanure, Evans e Pucik (2007), a definição do objetivo da expatriação deve ser clara para que a expatriação consiga ser realizada com sucesso. Assim, é importante observar que a empresa deve sinalizar para o expatriado as expectativas envolvendo esse processo e, em termos de desenvolvimento do profissional, quais seriam as habilidades que deveriam ser desenvolvidas. Nesse caso, o Entrevistado C relata que houve uma carência de informações por parte da empresa, pois ele foi sem saber o que a empresa esperava que ele desenvolvesse como profissional.

*Seria interessante saber o que tu farias, teria uma maior tranquilidade quando voltar. Ou antes do processo, que fossem se formando alguns conhecimentos. [...] Para uma perspectiva de desenvolvimento, seria interessante saber mais dos*

*últimos dois anos, e não tive nada assim que me desse uma perspectiva do que ia desenvolver, o que não ia desenvolver (ENTREVISTADO C – GRUPO 1).*

Em relação ao treinamento dado pela empresa para os expatriados, a maioria dos entrevistados refere que não recebeu treinamento ou recebeu poucas informações sobre o país de destino. É interessante analisar que todos ressaltam que o treinamento “de verdade” é feito no país de expatriação, pois existem aspectos que a empresa não tem como preparar, que só é aprendido na própria experiência.

*[...] eu recebi tudo. Eu recebi uma visão básica de como funcionava a estrutura da empresa Alpha no Brasil e os setores que eu precisaria estar abastecendo com informações: “olha esse setor por ser assim nós precisamos desse, e desse tipo de informação”. É, nenhuma outra preparação foi nós dada a não ser que tipo de remédio a gente teria que levar, e por ai vai, mas assim outra coisa não teve nada assim nenhum tipo de preparo. É, vai e aprende lá (ENTREVISTADO A – GRUPO 1).*

Existe um grupo específico que recebeu treinamento, sendo esse o primeiro grupo enviado para a Índia, o qual reforça que as diversidades são tantas que não há treinamento suficiente que possa prepará-los para as dificuldades de um país estrangeiro.

*Nós tivemos curso de inglês né, num período curto a gente teve um período mais curto que o resto. Como a gente foi primeiro eles foram só lá em julho, 6 meses depois eles tiveram mais preparação, mas como a gente já era do pessoal que foi lá a primeira vez, quase todo mundo já estava, senão fluente já estava bem avançado. Então não teve muita diferença acho que não ia fazer tanta diferença assim. A gente teve acho que dois, três meses de curso, preparação, teve algumas palestras, acho que uma, duas palestras, o que era, o que era a Índia, a cultura. Basicamente isso aí, mas não fez muita diferença (ENTREVISTADO R – GRUPO 4).*

Apesar de alguns expatriados já terem tido experiências internacionais anteriores, como viagens de negócio de curta duração ou, até mesmo, terem morado em outro país, cada experiência é relatada como uma nova experiência. Embora eles saibam das dificuldades e estarem mais preparados, cada expatriação e cada lugar é considerado único com suas peculiaridades e dificuldades.

*Vamos dizer assim, preparado eu acho que ninguém tá pra trabalhar fora do Brasil, mas eu me sentia capacitado pra trabalhar fora do Brasil, eu só estava aguardando uma oportunidade de sair fora do Brasil pra trabalhar numa das fábricas da empresa Alpha no mundo. Eu vou dizer pra você que eu estava capacitado ou tinha condições, é difícil dizer, porque tecnicamente eu acredito que esteja sim, culturalmente é difícil preparar uma pessoa pra isso, você não sabe com o que vai se encontrar, você não sabe. Vamos dizer assim, pode fazer um treinamento de alguma coisa, de 15 dias, 20 dias a respeito de um país, porém conhecer realmente só se você morar nele né (ENTREVISTADO F – GRUPO 2).*

*Eu gosto de desafios, né, então tu nunca tá preparado. Vamos supor que tu não sabes o que vai acontecer no outro lado, por exemplo, tu vais pra um país né a cultura é diferente, as pessoas são diferentes, as demandas são diferentes, tudo é diferente. Então, tudo é um aprendizado (ENTREVISTADO M – GRUPO 3).*

Um ponto bastante ressaltado pelos entrevistados é a falta de preparo da língua, o qual é abordado por Mendenhall, Dunbar e Oddou (1987), De Cieri, Dowling e Taylor (1991), Black, Gregersen e Mendenhall (1992), Tung (1987) e Pereira, Pimentel e Kato (2004) como um dos processos importantes para amenizar os insucessos de expatriação. Muitos deles foram viajar sabendo o básico do inglês ou da língua-mãe do país. Além disso, observaram que os colegas que chegaram ao país não tinham condições de se comunicar, o que dificultou o trabalho inicial. O curso de idioma - para aqueles que o desenvolveram -, na maioria das vezes, foi financiado pela empresa e, em alguns casos, os próprios funcionários procuraram mais aulas por conta própria, por acreditarem que não estavam devidamente preparados.

*Para mim é, eu acho a maior barreira, eu falo no meu caso, que até tinha certa preparação no inglês, já tinha estudado na China, pratiquei bastante, fui um tempo lá sozinho, pegava uns chineses para falar, mas é uma barreira grande que a gente tem e a maioria dos colegas não tem essa preparação. Então, eu acho que esse é um ponto de atenção que a empresa deveria ter (ENTREVISTADO C – GRUPO 1).*

*É, eu fiz espanhol durante 3 ou 4 meses antes de ir e comecei a me integrar com outras áreas, aí foi uma atividade bem, não foi formal, mas foi informal para conhecer um pouco mais dessas atividades, aproveitei estes 3 meses, antes do meu início de processo de expatriamento no México para me preparar. Foi patrocinado pela empresa, mas partiu de mim [...] Então tu tens realmente, num país como este, falar o espanhol, tu não tens outra saída para poder se fazer entender (ENTREVISTADO H, GRUPO 2).*

*Tecnicamente sim, como eu te falei eu já tinha conhecido outras áreas, já tinha viajado pro exterior, já conhecia essa experiência de morar fora do país. Tecnicamente eu estava bem preparado, mas acho que não fui nada preparado na questão da língua, porque na verdade quando eu estava aqui eu realmente não falava nada de inglês [...] mas depois lá me ofereceram a oportunidade de me preparar, me deixaram por três meses eu tendo aula todos os dias de inglês na parte da noite, duas horas por dia. Bom isso me ajudou e muito, então dentro de três meses eu tive que montar uma pasta de treinamento preparar as apostilas, porque eu fui com as apostilas todas em português, tive que traduzir elas para o inglês, claro que com a ajuda do meu professor de inglês, e nesse terceiro mês eu já tive que começar a dar aula (ENTREVISTADO P – GRUPO 3).*

Em relação ao preparo recebido, os entrevistados apontaram que houve a apresentação da estrutura da fábrica e algumas informações básicas do que deveriam levar. Mesmo assim, muitos acabaram por pesquisar na *internet* informações sobre o país, pois consideraram que as informações recebidas não eram suficientes. O que se percebe é que, em alguns casos, o

treinamento oferecido pela empresa não supre as necessidades dos expatriados, especialmente por causa do imediatismo de assumir a função no outro local. Existem casos em que as pessoas têm um mês para assumir a função no outro país e nunca tiveram uma experiência internacional, nem viagens de curta duração, o que pode acarretar uma expatriação complicada e de difícil adaptação. A falta de preparação também é relacionada como uma das possíveis causas do retorno precoce de um expatriado.

*Eu aprendi a língua, apesar de ser espanhol que não é tão difícil, eu aprendi lá, e a questão de preparação técnica e assim emocional foi na viagem. Então eu não fui bem preparado, eu fiquei sabendo dessa necessidade uma semana e meia antes de estar viajando pra lá, não pude me preparar, nem a questão familiar aqui, que sou casado, já era casado na época, tive que remodelar toda minha questão familiar em função da viagem, em uma semana e meia (ENTREVISTADO S – GRUPO 4).*

*[...] tem gente que era para ficarem noventa dias, mas não levou vinte dias e teve que voltar, isso é falta de preparação (ENTREVISTADO G – GRUPO 2).*

Em relação ao treinamento das famílias que acompanharam a experiência, foi oferecido um curso de idioma para os membros da família de um a três meses financiado pela empresa. Já na adaptação da família, os expatriados referem que a empresa auxilia mais na busca por escola e casa. No início do programa, mostravam maior insatisfação nesse aspecto.

*[...] a minha vinda pra Colômbia foi bastante rápida, e não tive nenhum treinamento no sentido de língua, nada disso, eu simplesmente fui buscar, como eu fiquei sabendo 3 ou 4 meses antes que eu sairia da Índia e viria pra Colômbia, eu fui procurar alguma coisa pra eu ler a respeito da Colômbia, as informações. E a língua eu fui buscar um curso de línguas rápido, e também fui verificar pra minha esposa e pra minha filha um curso de línguas, aonde elas fizeram um curso extensivo, e buscar informações a respeito do país com as pessoas que já tinham vindo pra cá, que já tinham morado aqui. Enfim, porém a empresa Alpha não disponibilizou esse tipo de treinamento (ENTREVISTADO F – GRUPO 2).*

*Na verdade a empresa me ajudou na questão familiar, minha filha mais velha tinha 8 anos quando fui para lá, sai daqui numa terceira série, chega lá e começa toda uma série, lá aula começa em agosto e termina em junho e aqui começa em janeiro e termina em dezembro. Então, ela estava perdendo isso, chega lá tem que falar espanhol então eu tive que ter uma preparação e a empresa me ajudou com professor dela de espanhol durante dois meses (ENTREVISTADO L, GRUPO 3).*

Em relação ao treinamento técnico, nenhum expatriado recebeu esse tipo de treinamento. A maioria ressalta que se sentia preparado, pois sabia trabalhar bem e acreditava ter sido escolhido pela sua competência. Contudo, muitos ressaltaram a dificuldade de exercer atividades gerenciais, pois no Brasil exerciam funções mais simples e, ao chegarem ao país estrangeiro, havia um acúmulo de funções, as quais eles nunca haviam desempenhado. O que

foi colocado é que as pessoas que vão assumir cargos gerenciais deveriam acompanhar as atividades de algum gerente, coordenador ou diretor (dependendo da função que fossem assumir na expatriação) para aprender como é o dia a dia dessas pessoas e que tipos de decisões esses cargos demandam. No caso, essa oportunidade foi oferecida para apenas três entrevistados.

*Não me sentia preparado, apesar de ter uma experiência internacional em nível de visitas e trabalhos feitos fora do país viver fora do país é uma experiência muito diferente e na verdade eu não tinha muita confiança no que eu ia encontrar em termos de dia-a-dia e também eu saí de uma área onde é um fluxo sistema de organização e fui para uma atividade geral, então eu fui pra uma atividade onde, claro que a dimensão de uma operação fora é muito menor que a dimensão da operação na matriz, mas é uma operação completa desde compra da matéria prima, do processamento, a venda, a comercialização, o pós-venda, toda a parte administrativa envolve as atividades, tudo isso foram áreas novas pra mim. Então, eu passei por um processo de preparação de um ano com o meu antecessor lá no México, e bom, durante esse um ano adquiri a confiança necessária para conduzir o negócio todo por outros três (ENTREVISTADO H – GRUPO 2).*

*Já falava bem inglês e espanhol, o que me faltou talvez fosse mais experiência gerencial aqui na empresa, como eu não tinha experiência gerencial, eu tinha um cargo técnico dentro da empresa, e eu me deparei com situações lá fora que eu tinha que ter uma visão gerencial em algumas situações que eu não estava preparado eu senti uma deficiência grande em questão de análise de números da empresa, coisa que eu não estava sabendo. Eu era cobrado pelos resultados da empresa, porque o diretor que estava lá voltou, então eu me sentia responsável por algumas coisas que eu não tinha capacidade de gerir, isso realmente pra mim foi bastante difícil (ENTREVISTADO N – GRUPO 3).*

Em relação à preparação de expatriados, foi sugerida a criação de um banco de talentos de expatriados para que a empresa consiga localizar pessoas com habilidades que facilitem o intercâmbio cultural, tais como a habilidade de preservação de si (cuidados com estresse, autoconfiança e saúde mental), habilidade de novos relacionamentos com pessoas de diferentes culturas e habilidades cognitivas (BLACK; MENDENHALL, 1990), além do conhecimento técnico, do produto, formação, conhecimento gerencial e de línguas. No caso, esse banco de talento busca disponibilizar os expatriados preparados para viajar, independentemente da função. Além disso, auxilia a empresa no caso de retorno precoce, pois assim há pessoas preparadas para substituir com rapidez o expatriado que está voltando.

*A empresa precisa montar seu banco de talentos, e precisa criar nessas pessoas as condições mínimas necessárias, que é o que? Conhecimento sobre o produto, conhecimento sobre a gestão, dar a essas pessoas a oportunidade de estudar no mínimo dois idiomas, então preparar as pessoas para essa carreira. Hoje tá assim “vem cá, aquele, aquele e aquele”, mas tá faltando a preparação, se disser que estão fazendo aqui estão mentindo, eu não enxerguei um que foi criado, pode ser que porque eu estou tanto tempo fora, criaram, porque nós temos dez mil, aí dentro*

*desses dez mil, dois, ou três. [...] Porque que digo isso? Porque toda vez que eu necessito de algo, de um time, algum componente do time eu não consigo, eu estou há um ano pedindo um homem de Engenharia pra me apoiar junto lá, não tem, um ano, será que em dez mil não se criou, eu pergunto, que movimento houve pra poder ter essa pessoa? (ENTREVISTADO G – GRUPO 2).*

Os expatriados percebem, assim, que a área de Recursos Humanos tem algumas dificuldades de atuação no que se refere à expatriação, seja pela falta de estrutura (práticas e políticas bem como falta de pessoas para se dedicar à área de expatriação), seja pelo apoio à família (como no auxílio com informações para achar uma moradia e escola para os filhos) (ENTREVISTADO L – GRUPO 3) ou ao expatriado, seja por falhar nos suprimentos de alguns documentos (como em caso relatado de um expatriado que não tinha o visto para viajar, mas a empresa já estava cobrando a presença do funcionário na subsidiária) ou, até mesmo, na comunicação com o RH das coligadas. Alguns relatos demonstram que o auxílio necessário vem das empresas coligadas, como o depoimento abaixo:

*Na verdade todo o suporte aqui na Colômbia, quem propicia é o RH da própria planta aqui né, aqui as pessoas tem uma diretiz, ou uma informação da empresa geral, e aqui é quem realmente dá suporte, não é da empresa Alpha Brasil. Quando a gente veio pra cá, quem fez toda a parte de vistos, apartamento, contratos, foi a área de Recursos Humanos da planta aqui na Colômbia. E claro, tenho certeza que a planta aqui se comunicou com a área de Recursos Humanos do Brasil pra algumas coisas (ENTREVISTADO F - GRUPO 2).*

*O meu visto foi um problema e o RH ignorou solenemente, então, eu tive que me virar sozinho lá. Isso é um estresse terrível. A minha esposa ficou super chateada: “pô a gente vem aqui e quase não entra no país. Que espécie de preocupação que a empresa tem?” Daí a família começa a cobrar isso, tu te mata pela empresa e a empresa não faz nada pra te ajudar e essa cobrança vem (ENTREVISTADO N – GRUPO 3).*

Em relação ao suporte do RH, a maioria dos entrevistados relata que a empresa nunca entrou em contato nem com o expatriado nem com a família, o que poderia ser melhorado por parte da empresa, já que, em muitos casos, eles se sentem abandonados pela organização (*se alguém pelo menos uma vez por mês ligasse e dissesse assim: “tu precisa de alguma ajuda, a tua família precisa de alguma coisa?”* ENTREVISTADO R – GRUPO 4). O relato a seguir ilustra esse abandono.

*Não tem ainda uma política de expatriado, um apoio, uma presença. A família cria esse negócio de dizer “mas como”, não tem nada, a família aqui não tem apoio nenhum, tu não vai saber se eles tão doentes, se tão bem ou se tão mal, é abandono total. Então a empresa não tem uma política de suporte pros familiares, quando a gente precisou lá, porque eu tive pessoas da equipe que perderam familiares, tiveram doença, tiveram “n” situações, e inclusive eu, eu perdi meu pai, eu estava*



*lá na Índia e recebi uma ligação, “o pai faleceu”, então eu posso falar da minha experiência. Ai você questiona tudo sabe, que droga de projeto, de situação é essa, e dá aquele negócio, “putz, mas de quem é a culpa?”, “da empresa que te oportuniza, que te desafia?”. Então não adianta a gente se rebelar com essas coisas, e a gente tem que se preparar, mas o se preparar do fulano é diferente do se preparar do beltrano e cada um de nós. Então, são essas coisas que uma empresa multinacional como essa tem que entender melhor nas pessoas, as individualidades, e realmente preparar, alinhar a expectativa, ter um processo de preparação pra saída e outro para o processo de reabsorção (ENTREVISTADO J, GRUPO 3).*

Assim, é ressaltado que o expatriado que precisa sinalizar quais os problemas que estão ocorrendo. É interessante observar que dois entrevistados discordam dessa opinião, observando que a empresa não tem responsabilidade de cuidar do expatriado nem de sua família.

Os entrevistados também trazem em seus relatos a falta de preparo da matriz no processo de internacionalização da empresa corroborando com Garrido (2010) ao abordar a importância da conscientização de toda a organização sobre a internacionalização e seus objetivos. Referem que a empresa não está totalmente preparada para ter expatriados, pois, além de ela não ter bem claro ou, pelo menos, não deixar claro, o que cada expatriado deve fazer na missão os funcionários do Brasil, também não têm uma visão ampla de toda a internacionalização da empresa. Apontam como desafio o fato de que a empresa deve também receber as pessoas dos outros países na matriz do Brasil, até mesmo para melhorar a percepção dos brasileiros da dimensão que a empresa tem no mundo.

*Tem que ter um grau de improvisação e de habilidade muito forte, de relacionamento nesse negócio de expatriação [...] Eu diria que do lado de experiência, de vivência minha, sim, não tenho dúvida que fui bem preparado; no lado da missão às vezes é que falta, porque a própria empresa não sabe ainda e não tem tudo ainda muito claro, começando pelo Recursos Humanos que só sabe fazer regras, eu sempre crítico com muita veemência isso. É interessante, eles tão fazendo todo o possível, mas a colaboração do Recursos Humanos para o mundo lá fora tem que ser um pouquinho mais ativa [...] tu tem que harmonizar todas as coisas, idioma, conhecimento e relacionamento, pra que tu não te frustre, porque não parece que você lá tá 24 horas a disposição da companhia, tem pessoas que nem entendem o que é fuso horário ainda, aqui nessa empresa tem gente que não entende, 2 horas da manhã tão ligando lá, quando nós estamos no profundo sono tão ligando, isso quer dizer uma empresa ainda não totalmente organizada (ENTREVISTADO G, GRUPO 2).*

Um ponto que pode ser considerado positivo é o desempenho dos diretores nas subsidiárias. Os entrevistados observam que o papel exercido pelos diretores em questão é de grande preocupação com todos os expatriados e que, sempre quando precisaram de ajuda, eles

se esforçaram para amenizar os problemas. O fato é que esses diretores, na verdade, são apontados como amenizadores das falhas do RH.

*Então, por isso de vez em quando eu faço papel de papai, vou lá pegar o cara no aeroporto, tá, boto ele na casa, ou boto no hotel, boto em dia, sentar ele aqui “como é que tá? Como é que tá indo o negócio? Está tudo bem contigo? Que que tu tens? Que que não tem?”, procuro dar o telefone, eles falam tudo, botar pra fora, a área de comunicação em casa, isso ajuda muito. Então uma boa tela de comunicação em casa, às vezes o cara fala por Skype. Mas nem todos têm a mesma oportunidade (ENTREVISTADO G, GRUPO 2).*

Foi levantado por alguns expatriados que nenhum dos funcionários da área de Recursos Humanos participou de uma expatriação, sendo assim, esse fato vinculado com a dificuldade do RH “saber o que nós passamos quando estamos lá” (ENTREVISTADO N, GRUPO 3). Cabe salientar que, para o Projeto Índia, a Entrevistada U fez uma visita ao país para organizar o hotel, transporte, alimentação dos funcionários, sendo que a maioria elogiou o trabalho e as melhorias que aconteceram.

Em relação aos benefícios, todos entrevistados relataram que a empresa cumpriu com o prometido, o que não condiz com a literatura que mostra que um dos fatores que contribuem para o insucesso de uma expatriação são a divergência dos aspectos financeiros e os benefícios, como mostra Deresky (2004). Alguns observam que “antigamente” era mais vantajoso viajar, em função dos benefícios oferecidos, mas que, mesmo assim, ainda permanecem vantagens, sendo que cabe a cada um “pensar” o lado profissional, financeiro e pessoal. São enfatizados benefícios como casa mobiliada, carro da empresa, celular da empresa, remuneração.

Ao perceber os benefícios e custos que um expatriado tem para a empresa, é interessante observar as vantagens de se enviar uma pessoa para um país estrangeiro ao invés de treinar um funcionário nativo para assumir as funções gerenciais. Um dos diretores, que também é expatriado, observa que a empresa pode perder muito se colocar uma pessoa mal preparada em um cargo estratégico. Entretanto, é observado que as pessoas que estão na filial podem se sentir desmotivadas ao perceberem que os cargos mais importantes não são ocupados pelos funcionários locais.

*Nós temos hoje na estrutura pessoas que ascenderam aos cargos gerenciais e que eram ocupados por brasileiros e que hoje são ocupados por mexicanos. [...] o custo de um expatriado é muito alto. Só que veja, essa redução de custo ela é relativa, se tu não tens as pessoas preparadas, o custo gerado pela colocação de pessoas despreparadas nas funções decisórias, ele é significativamente maior do que tu pagares pra ter expatriados lá. [...] E veja, não só a questão de custo, no contexto da organização, mas também o aspecto motivacional, porque da mesma*

*forma aqui que nós temos a necessidade, de buscar oportunidades de carreira, de crescimento etc. lá também o pessoal tem. Então te imaginas numa empresa em que todos os postos chaves são sempre ocupados por estrangeiros vindos da matriz!* (ENTREVISTADO H – GRUPO 2).

Um aspecto levantado em relação aos benefícios é a postura da empresa em estabelecer as viagens de retorno para o Brasil, na condição de férias. A empresa possibilita que o expatriado volte para o Brasil duas vezes no primeiro ano e uma vez no segundo ano, exceto no caso de doença do expatriado. Assim, no caso dos expatriados que tiveram caso de falecimento na família e doença dos filhos, não puderam voltar. Cabe enfatizar que, às vezes, não é que a empresa não permita a volta, mas, no caso da Índia, que demora praticamente um dia para chegar ao Brasil; não há condições de fazer a viagem.

*Acho que a área de expatriados da empresa precisaria ter mais atenção na questão familiar, na questão de riscos, tudo isso. Outras coisas eles fazem bem, as passagens aéreas e tal, mas impõem condições que eu acho um crime. Vai a pessoa lá e fica seis meses e no primeiro ano tu tem duas passagens, e no segundo ano tu só tem uma passagem. Isso não pode ser determinado como uma regra, por que cada um tem uma maneira diferente de reagir. Tem gente que é mais desligado da família, então, também não concordo com isso. Tudo bem que tem que criar um balizador, mas não acho que é bem assim, também que se trata com as pessoas* (ENTREVISTADO N – GRUPO 3).

Percebe-se que há uma carência na empresa quanto ao planejamento do retorno do expatriado, pois muitos deles não têm noção de quando será a sua volta. Esse fator é apontado por Deresky (2004) como uma das causas do insucesso das expatriações. Embora o contrato tenha um tempo determinado estipulado, muitos expatriados não retornam nesse tempo determinado. Às vezes retornam precocemente, pois surge uma necessidade na matriz ou, em outros casos, é necessário que o expatriado fique um tempo a mais para que seja encontrada uma pessoa para substituí-lo. Nesse último caso, a empresa poderia desenvolver um melhor planejamento e controle dos seus expatriados, pois, se ela sabe quando o expatriado voltar da missão, então que esse retorno seja previsto meses antes do fim contrato.

*Meu contrato na verdade é até abril de 2011, porém eu não sei se a empresa vai renovar o contrato. Ela pode renovar por mais um ou dois anos. Eu não tenho em mente quando vou voltar pro Brasil, vamos dizer assim, não tá claro, não conversamos ainda com a empresa sobre isso* (ENTREVISTADO F – GRUPO 2).

No caso do Entrevistado L, havia a previsão de uma data, e foi solicitado que ele retornasse alguns meses antes para poder assumir um cargo no Brasil que estava disponível, em função de uma pessoa que tinha saído de expatriação para outro país. Nesse caso, o

expatriado retorna para o Brasil para trabalhar, mas seus pertences ficaram no país de expatriação, sendo que demorou um mês para que essa situação fosse resolvida.

*A maior frustração foi que fiz uma mudança correndo, às pressas. Na hora procurei fazer, pegar as minhas coisas e fisicamente chegaram agora. Vim antes, lá é inverno aqui verão, então, tu imaginas como tá a minha situação em casa, até agora não recuperei coisas em caixas. Planejei, tinha uma casa aqui, planejei fazer algumas reformas, ou reformar pra no final do ano voltar, então agora o estresse de como tá a minha casa com pintores, mas tudo isso tu sabes (ENTREVISTADO L – GRUPO 3).*

Em função dos relatos dos entrevistados, foi possível perceber que os expatriados de cargos hierarquicamente maiores, como os diretores, tiveram um melhor preparo na medida em que trazem uma série de investimentos que foi realizado por parte da empresa, como cursos. Em contrapartida, os de cargos mais baixos trazem um sentimento de maior descaso na preparação por parte da empresa, especialmente treinamentos.

Dentro desse contexto, não foram identificadas diferenças de percepção em relação ao treinamento oferecido entre os grupos entrevistados, até em função de não haver uma regularidade no treinamento para o programa de expatriação oferecido pela empresa. O que se percebe é que o segundo grupo (expatriados que estão a mais tempo em missão) é bem mais crítico à atuação do RH, talvez por eles já estar há algum tempo vivenciando a experiência e sentindo dificuldades que poderiam ter sido amenizadas.

#### 4.2.1.2 Família: Participação no Processo

Em relação à Índia, em função da cultura e da estrutura do país, os próprios entrevistados reconhecem a dificuldade de levarem a família para o país. Além disso, observam que a família pode ficar frustrada em função de que os expatriados despendem grande parte do seu tempo para a empresa. Entretanto, há um expatriado que observa a necessidade de levar a família independentemente do país, mostrando que, enquanto alguns veem a expatriação como um trabalho por tempo determinado, outros pensam em longo prazo, a fim de querer dar uma continuidade na sua vida no país estrangeiro, e também pesam os benefícios que a família pode ter ao morar em outro país.

*Eu não vou pra lugar nenhum se eu não puder levar a minha família junto tá? Se a empresa determinar que eu tivesse que ir pra algum lugar, eu tenho que ir eu e a minha família, isso é fundamental, isso é pré-requisito número um pra que eu possa viajar (ENTREVISTADO D – GRUPO 1).*

*Eu particularmente gostaria muito que ela me acompanhasse, pois ficam muito mais fácil certas coisas na vida, mas por outro lado se criam outros tipos de problema, depende do lugar que tu vais, cria-se mais um problema do que uma solução, exemplo, Colômbia, maravilha; Argentina, maravilha; México, demais, tudo bonito ali, o idioma é fácil, a comunicação é fácil, tudo mais fácil; vai pro Irã e Iraque, e lá a mulher é diferente, já lá o conceito “mulher” é diferente, são emburcadas, leva a tua esposa lá, se mostrar um pedaço da perna, um pedaço do braço já tem um negócio [...]. Então tu não deves, não precisa e não deves, porque veja bem, se não tu crias mais um problema, e de problema a gente tá cheio. Onde eu estou? É Egito, mas onde eu estou é Suez, céu, areia, camelos, Mar Vermelho e tal, e é a cento e vinte quilômetros do Cairo, se eu contar todos esses detalhes pra minha família eu duvido que vá querer ir, eu duvido, eu omito muito, não minto, omito, e dizer isso não cabe (ENTREVISTADO G – GRUPO 2).*

Embora os outros países possuam uma estrutura mais adequada para receber a família do expatriado, alguns fatos se repetem, independentemente do país. Os funcionários passam em torno de 14 horas na empresa e, ao chegarem em casa, são cobrados para dar atenção para a família. É comuns os familiares mudarem de comportamento com atitudes depressivas. A cobrança dos familiares pode acabar por atrapalhar o desempenho do funcionário dentro da empresa. Muitos entrevistados relatam que poucos expatriados tiveram sucesso ao levarem as esposas.

*A empresa representava 30% dos problemas, 70% dos problemas eram administrar ela (a esposa). Então, eu acabava tendo uma carga de trabalho bastante grande, a atividade que eu fazia, muitas vezes eu saía na segunda e voltava na sexta, e ela ficava sozinha em casa a semana toda. Então eu chegava ao final de semana e sabia que ia ter algo pra consertar (ENTREVISTADO N – GRUPO 3).*

*A gente tá aqui pra trabalhar, a gente sai do hotel vinte pras sete da manhã e chega à fábrica vinte pras oito, a gente leva uma hora de viagem ah sai de lá aí por seis, seis e trinta da tarde chega ao hotel sete e meia (ENTREVISTADO B – GRUPO 1).*

*Não, aqui ela não trabalha porque não tem visto de trabalho, só tem visto de permanência né, então ela faz algumas atividades, alguns cursos, algumas coisas assim (ENTREVISTADO F – GRUPO 2).*

*Eu cogitei, se era possível ela trabalhar na empresa, inclusive a empresa tinha condições, pelas habilidades dela, tinha-se vaga e a empresa disse que não era possível que não poderia trabalhar na empresa. Aí entra uma questão que em Portugal, a mulher brasileira não é bem tratada, se ela vai numa condição como estudante é uma situação, se ela já é uma mulher com seus trinta e poucos anos, e ela pretende trabalhar é muito provável que ela vá arrumar emprego só no comércio, como garçõete, então como ela também não estava disposta a isso, ela acabou ficando sem trabalhar (ENTREVISTADO N – GRUPO 3).*

Outro fator levantado é que, no caso dos expatriados para a Índia, a empresa não presta assistência para a família que fica. A questão do abandono da família é algo muito presente na fala dos expatriados.

*É a questão da família, tem um “q” de irresponsabilidade muito grande, porque a gente abandona a família literalmente, a gente põe o objetivo de ir e fazer acima de tudo. Então a família fica a própria sorte, você não vê teu filho crescer, você não acorda com a esposa ou marido, pelo contrário, a tua vida deixa de existir, você é o trabalho. E desde o dia que você sai, você já tá vivendo o dia da volta, então fica um vácuo no meio, um período vazio (ENTREVISTADO J – GRUPO 3).*

Pela cultura da cidade onde a empresa está instalada no Brasil, há uma tendência de a mulher ser mais dependente do marido para alguns afazeres domésticos, como ir ao supermercado, problemas em casa, etc. Esses exemplos podem parecer simples, mas a cultura da cidade é forte e isso é relevante para as esposas que ficam, pois, como os entrevistados abordam, há esposas que não sabem dirigir e precisam do marido para isso. Outras esperam que o marido conserte o cano da cozinha que está com vazamento e desconhecem profissionais que possam fazer esse serviço, o qual o expatriado estava acostumado a desempenhar. São relatados casos em que a esposa passa a ligar e tomar o tempo do expatriado com problemas do cotidiano que dificilmente poderiam ser resolvidos de outro país, como, por exemplo, o caso do encanador. Além de disso, é ressaltada a importância de eles saberem que a família está bem e que ela apoia o trabalho deles lá fora; caso contrário, é difícil desempenhar um bom trabalho.

*Esse é outro lado que preocupa um pouco né, mas ah se a família tá bem, você tá bem... (ENTREVISTADO D – GRUPO 1).*

*Quem se arrisca a fazer uma aventura dessas sem dividir, sem o apoio da família, isso não existe, essa possibilidade não existe (ENTREVISTADO J – GRUPO 3).*

*Se você fosse entrevistar os familiares da gente, sem a gente saber até, daí você vê o que é a expectativa ou a visão de quem ficou porque a gente abandona a nossa família. Tu imaginas, no dia, eu viajei no dia 12 de setembro, a minha pequena, eu a encontrei caída dentro de casa, ela tinha sofrido uma convulsão, um ataque, eu não sei o que é que deu, já era a segunda vez, a primeira ela tinha sete meses, aí ela já tinha 4 anos e meio, tu imagina toda aquela preparação que eu tinha feito, achando que estava preparado pra ir e ficar dois anos pelo menos fora, encontrar aquela criança daquele jeito e sair desesperado buscar ajuda e, graças a Deus ela tá bem até hoje, mas quanta coisa passa pela cabeça. Daí você começa a entender os dramas familiares, aí a gente foi atrás, exames de toda espécie, que incluía de diabetes, acabei protelando em dois dias, tinha que estar lá, tinha um compromisso em dois dias, em vez de ir na segunda-feira fui na quarta, tudo deu certo, mas imagina como foi o coração, como foi a cabeça né, deixando pra trás uma criança que tinha um problema daquele tipo, e não sabendo exatamente qual era o*

*problema e qual seria a evolução. E daí você se coloca no lugar da pessoa que ficou aqui a frente da família que foi a minha esposa, o que estava na minha cabeça eu sei, e o que estava na dela, como ela suportou isso? Então quando a gente começa a ver o outro lado, aí você vê que o bicho pega. Eu sei, é uma coisa complicada, não sei se tem solução, mas eu conheço pessoas de outras empresas que se sentem muito melhor amparadas né, melhor conduzidas nessa questão (ENTREVISTADO J – GRUPO 3).*

Em relação aos filhos, esses, normalmente, têm uma adaptação mais fácil, pois eles possuem praticamente as mesmas atividades que no país de origem, como frequentar a escola. Apesar das dificuldades iniciais de adaptação, eles se acostumam mais facilmente do que as esposas que ficam em casa cuidando da casa, pois estão em atividades que lhe permitem fazer um novo círculo social. Os entrevistados relatam preocupação com a adaptação dos filhos em função do sistema educacional das escolas, mas reconhecem que é somente uma preocupação inicial.

*É que quando se vai com a família é mais comum que a esposa não se adapte, os filhos se adaptam facilmente, não há problema com os filhos. Os filhos podem ter problemas por seis meses mais ou menos, depois rapidamente se adéquam. O profissional passa o dia inteiro trabalhando, então se o lugar não é desesperador ele se adapta, o único problema é a mulher. [...] nós temos muitos casos assim, muitos casos, não é assim um caso aqui e outro isolado lá, que nós fizemos interrupções por causa da esposa (ENTREVISTADO H – GRUPO 2).*

Apesar desses problemas, há alguns casos em que conseguiram ter uma boa adaptação, pois a mulher conseguiu um trabalho, o qual não teve envolvimento da empresa. Esse tipo de caso mostra que, quando a esposa consegue desenvolver atividades fora de casa, a expatriação tende a ser mais tranquila. Nesse caso, observa-se que a empresa deve prestar mais atenção quando as esposas forem acompanhar os expatriados e tentar ajudar a pessoa a ter uma atividade.

*Minha esposa e meu filho. Foi uma experiência bem positiva pra eles também, tanto minha esposa quanto meu filhos voltaram com uma segunda língua. Lá, minha esposa se deu muito bem com outros brasileiros, então teve uma socialização bem legal (ENTREVISTADO P – GRUPO 3).*

Além disso, os entrevistados observam o sofrimento das esposas e nas consequências que ficam para o casamento, como observa Tung (1998). Alguns falam que as dificuldades são tantas que isso acaba por fortalecer o casamento, já outros não suportam e acabam se separando. Também observam que o apoio da esposa é fundamental para que eles possam desenvolver com sucesso o trabalho.

*Eu acho que amadureceu muito nosso casamento porque foi uma situação, principalmente, no primeiro mês bastante estressante, porque antes aqui ela trabalhava, estudava, tinha uma vida totalmente ativa. Aí chegou lá e passou a ter uma vida passiva onde seria uma dona de casa, então seria e foi uma dona de casa. Então num primeiro momento a gente teve digamos assim, uma grande dificuldade no nosso casamento, porque onde foi a decisão, a gente decidiu ou vai ou racha, e quase racho (ENTREVISTADO P – GRUPO 3).*

*Nossa viagem ajudou, foi pra gente se redescobrir de novo o quanto a gente se gosta e o quanto a gente precisa um do outro. No início, a minha esposa é responsável por 90% do sucesso do meu trabalho lá, porque se eu ligava pra casa e meu filho estava com febre, o que eu vou fazer lá na Índia se meu filho tá com dor de garganta e febre? Então, ela tinha que resolver isso. Depois que passou o tempo, um dia deu febre, ele chorava e dizia “quero meu pai, mãe”, só que ela não ia me contar isso. Ela me conta isso hoje, foi muito madura e você acaba descobrindo o quanto é forte e guerreira aquela tua companheira e ela também se orgulha de mim, por eu ter ido lá e nunca ter fraquejado. Então, isso assim é fantástico (ENTREVISTADO O – GRUPO 3).*

Ainda há os casos mais delicados, quando as esposas entram em depressão e precisam de acompanhamento de psicólogo ou médico:

*Na verdade, nós fomos pra lá, eu coloquei como uma condição na época pra ela ir, a empresa foi impecável quanto a isso, ela viajou por conta da empresa, ficou lá uma semana, conheceu, mas eu senti que ela como tinha desde a vida toda, desde muito jovem trabalhado, o fato de ela ficar sem trabalho grande parte de um ano, que o ano letivo na Europa começa em setembro, não dava mais tempo, ela decidiu que então ela ia em janeiro comigo. Só ia ter alguma atividade a partir de setembro, eu imaginei que ela ia ter grandes dificuldades por não ter uma atividade, e de fato aconteceu. Então em questão de três meses que ela estava lá ela começou a ter grandes problemas, atitudes depressivas, situações muito difíceis, ciúme, coisas que não aconteciam antes. Então eu conversei com o diretor da empresa, o diretor que tratava direto comigo, e ele, aí ele me disse: “olha, se precisar de algum apoio psicológico a empresa paga o tratamento”. Então foi isso que aconteceu, ela tinha que fazer via Skype, com uma terapeuta do Sul uma consulta semanal, então “contato”, se viam e conversavam e tal, e aí ela foi né... de uma forma relativamente precária foi tendo esse acompanhamento, mas também naquela altura não tinha muito o que fazer. A empresa achou que até ajudou no ponto que teve ao alcance dela, ela ajudou (ENTREVISTADO N – GRUPO 3).*

Nesse último caso, da esposa do Entrevistado N que teve problemas, o expatriado coloca que, apesar do apoio que a empresa prestou no momento em que solicitou ajuda, ele acredita que algo poderia ter sido feito antes para que isso tivesse sido evitado. No caso, esse seria o acompanhamento da família e de colocar um psicólogo antes da expatriação para ver se a família tem condições ou não de viajar. Isso poderia evitar que pessoas despreparadas psicologicamente fossem submetidas a esse tipo de vivência.

Um fator que foi levantado por alguns expatriados é que muitos funcionários veem a expatriação como um reforço para o casamento, pois alguns expatriados já estão com problemas no casamento e acreditam que a viagem possa melhorar o relacionamento, o que



não ocorre. Desse modo, é ressaltado que a empresa deve procurar ver a estrutura familiar que o expatriado tem para que os problemas familiares sejam amenizados. Nesse caso, a análise da família deveria contar como um requisito no perfil do expatriado para saber o quão apto ele está para ser um expatriado (BLACK; MENDENHALL, 1990).

*Então, antes de mais nada tu tem que ver coma tua família: “será que a tua família tá bem estruturada?” E a minha estava, minha esposa tem a família dela aqui, moramos perto dos pais dela, tem uma das irmãs dela que mora do lado, então assim a família ficou bem amparada porque queira ou não a empresa tira você do seu convívio daqui e te coloca lá no teu país a 22 horas de voo longe de casa então a tua base aqui tem que tá bem preparada pra que você desenvolva bom trabalho, lá então meu sucesso profissional está ligado a minha família. Ela tem me dado todo respaldo, toda força, teve dias difíceis, nossa, a gente vem aqui passa uma semana, na quinta-feira já estava chorando porque vai viajar na segunda de volta (ENTREVISTADO O – GRUPO 3).*

Desse modo, percebe-se que as políticas de suporte para as famílias dos expatriados ainda podem melhorar, pois a adaptação da família, tanto para os que ficam no Brasil como os que acompanham na experiência internacional, varia de pessoa para pessoa, e a empresa não pode presumir que todos terão uma adaptação tranquila. Quando a empresa tem o cuidado de prestar apoio contínuo para a família que fica e para a que vai, esse cuidado tende a trazer benefícios para a empresa, pois, quando a família é considerada bem amparada, o funcionário consegue desempenhar com maior tranquilidade seu trabalho. A questão do trabalho da esposa é algo que deve ser considerado, pois elas precisam desenvolver alguma atividade para se sentirem úteis nesse processo. Caso contrário, os esforços que deveriam ser despendidos no trabalho acabam por se concentrar nos problemas familiares.

Considerando o tempo que a empresa tem de expatriação, ela possui uma quantidade de informações sobre a vida em vários países com os ex-expatriados. Essas informações podem ser arquivadas e repassadas para os futuros expatriados. Isso vale para informações básicas, como cadastramento de escolas, imobiliárias, cursos de idiomas, entre outros, para que o expatriado sinta-se mais amparado.

#### 4.2.1.3 Trabalho e Desempenho: em jogo o Perfil para expatriar

Para o desempenho, é importante que o funcionário seja tecnicamente preparado. Esta está sendo a característica unânime na fala dos entrevistados. Todos têm consciência de que

são qualificados e que foram convidados para expatriar por isso e não por serem “apadrinhados”. Ainda que houvesse alguém que tivesse viajado por esse último motivo ou que não fosse qualificado, isso é demonstrado nas primeiras semanas, e a empresa solicita o retorno da pessoa. Isso transparece logo no início, em função de que as atividades são de grande responsabilidade e exigem muito da pessoa. No exterior, eles são os gerentes do processo. Não há quem possa “resolver” os problemas por eles, diferentemente como ocorre no Brasil.

Outro fator ressaltado é a pessoa possuir a habilidade de preservação de si (BLACK; MENDENHALL, 1990) e estar aberto para entender a cultura local, pois, por exemplo, o relacionamento com pessoas do sexo oposto, em determinados países, é bem restrito. Além disso, toda a questão cultural do país influencia na escolha da pessoa: países com religião diferente; clima: muito calor (Índia) e muito frio (Rússia); comida diferente e temperos fortes (Índia e China). Tem-se, ainda, a questão da conduta social, pois lá os expatriados são pessoas que representam a empresa e estão viajando pela empresa e não a passeio. Dessa maneira, festas e excesso de bebida alcoólica, mesmo nos dias de folgas, devem ser controlados.

*Muita gente que viajou pra outras empresas que está aqui com nós ou que esteve aqui com nós e que achava que sabia um monte de coisas, só chegou aqui e viu que tinha problemas e dificuldade de se comunicar, que não sabia falar inglês nem o básico do inglês e que achou que só chegando à produção e dando ordens as coisas aconteciam. A cultura é totalmente diferente, a comunicação é importante no sentido da preparação.[...] Eu me considero uma pessoa consciente né, mas tem pessoas que vem e começam a beber, se sentem sozinhas e acabam exagerando na bebida, entendeu? Aí a gente tem que dá uma segurada. Essas são algumas verdades que às vezes não aparecem dentro da empresa, que a gente não fala. Eu vou mandar um colaborador pra Índia. Ele já teve na China, como é que foi o comportamento dele na China? O que ele fez? O que ele deixou de fazer? Quem era o responsável por ele, se ele deu resultado, se ele bebia nas horas de folga, se ele ia pra boate nas horas de folga, se ele se envolvia com outras mulheres, qual era o comportamento dele, eu acho que o RH tem que saber isso. Por que tu pega na Índia essa questão de sair de noite, não tem o que fazer, se o cara inventa ou resolve conversar com uma mulher com uma segunda intenção aparente, é complicação aqui e não pode, não tem e não deve fazer. Então, eu acho que a empresa, o RH quando identifica o colaborador para o trabalho, como é a vida dele aqui, como é o dia a dia dele aqui no Brasil, entendeu? Eu acho que isso o RH de expatriação tem que tá informado, não é só a vida, o RH tem que saber como que o cara vai se comportar (ENTREVISTADO B – GRUPO 1).*

*No Oriente Médio, em primeiro lugar, tem uma religião chamada Muçulmana, totalmente diferente daquela do teu país. [...] A alimentação, totalmente estranha do jeito nosso de se alimentar. Clima, veja agora, 48 graus, 52 graus, calor danado. O idioma, árabe, mentalidade talibaniista. Então, o que te sobra pra um negócio dessa natureza? Entretenimento zero, cuidado com o que tu falas, com o que tu dizes, como tu te comportas, então existe uma restrição muito grande, e tu tem que achar um formato de te comunicar, mas como? [...] Eu tive pessoas que ficaram com diarreia por quinze dias, tivemos que hospitalizar, não se adaptaram com a alimentação. Tem pessoas que vivem com febre no verão [...] Então,*

*olhando isso aqui, começa a fazer a seleção, poucas pessoas se enquadram no processo de internacionalização (ENTREVISTADO G – GRUPO 2).*

*É o seguinte, se o cara é mascarado ali na empresa, ele viaja e a mascara cai. Se tu não trabalhas, não tem quem faz pra ti, como é lá dentro da empresa. Na empresa, deu um problema na minha área, eu pego o telefone e o fulano resolve pra mim. Lá não tem, lá tu vai pegar e vai resolver. Ah, mas eu não falo inglês. Não fala inglês? Vai aprender (ENTREVISTADO T – GRUPO 4).*

*Precisa ser motivada, não pode ser uma pessoa depressiva. Então, acho que cada vez mais o perfil a ser escolhido pela companhia é importante e as pessoas que vão estar preparadas pro pior, quer dizer: “estou a fim de ir a e aprender quero aprender e não vou lá porque quero ganhar dinheiro”. Senão não dá certo (ENTREVISTADO M – GRUPO 3).*

Assim, o expatriado tem que ser dinâmico, equilibrado e adaptável para conseguir assumir as funções que a expatriação demanda, pois na missão o indivíduo assume todo o processo, precisa lidar com um grupo inteiro, formado de pessoas de outras culturas. Dessa maneira, destaca-se a habilidade gerencial e a habilidade em gestão de pessoas que têm que estar presentes no funcionário; caso contrário, ele terá dificuldades de gerenciar sua área:

*Aqui eu sou o RH, eu ando, eu não tenho o chefe direto, a não ser o diretor da empresa, e não tenho nenhum subalterno. Então, eu sou o RH, eu tenho que criar, tenho que ver as necessidades, resolver os problemas. São vários desafios que eu estou sozinho, que eu tenho que aprender a me comunicar com pessoas de outros setores pra poder resolver o meu problema (ENTREVISTADO A – GRUPO 1).*

*Eu acho que a inteligência emocional é importante. Você, um cara que não tem inteligência emocional, na Índia, não fica muito tempo aqui. A gente costuma brincar um pouco que aqui se separa o homem de guri, porque aqui ou o cara fica rindo e brincando e a empresa trata de mandar ele embora, ou ele vira homem de verdade. Você tem que ter uma postura e uma estrutura muito grande para lidar com os colegas e o trabalho, porque existem diversas diferenças. Os indianos não trabalham como os brasileiros. Eles não trabalham e é você que tem que colocar eles para trabalhar (ENTREVISTADO A – GRUPO 1).*

O sentimento de comprometimento que eles têm com a organização e o comprometimento que a organização tem com eles, é outro fator ressaltado. A empresa apresenta uma cultura acolhedora que faz com que eles sintam-se comprometidos com ela e, assim, ao assumirem uma missão, como a expatriação, eles querem cumpri-la até o fim, independentemente das dificuldades enfrentadas.

*Uma expressão que eu escuto entre os funcionários já antigos que a empresa é uma mãe: “ah a empresa é uma mãe” (ENTREVISTADO A – GRUPO 1).*

*Às vezes bate aquela coisa assim, mas não dá, assim de voltar antes. Acho que não porque assumi um compromisso de ter que ficar os dois anos. Acho que compromisso aceito, seja fácil ou seja difícil, é um compromisso (ENTREVISTADO C- GRUPO 1).*

Uma característica presente em alguns entrevistados é a questão de desapego. Assim, como uns são muito ligados à família e não veem a hora de voltar para casa, outros são desapegados com a família e gostam de estar viajando, fato que ameniza o sofrimento pessoal.

*Eu não sei precisar, mas eu certamente não vou continuar aqui eternamente, não dá pra ficar. Vai dar o job rotation, então mais seis meses. Eu, amanhã, se tiver mais outro negócio no Canadá, eu estou indo pro Canadá, se amanhã tiver outro negócio voltado a sonhar a fazer ar condicionados lá em Honolulu, não tenha a menor dúvida que eu assumo pra ir. É do meu estilo (ENTREVISTADO G – GRUPO 2).*

Embora a empresa não manifeste preferência por trabalhadores do sexo masculino, 100% dos expatriados são homens. Isso pode estar relacionado com o fato de que a empresa é, praticamente, do sexo masculino, como observa o Entrevistado H. Sabe-se que a expatriação é um processo com predominância masculina, como observa Tanure, Evans e Pucik (2007), ao ressaltar que as mulheres expatriadas são minoria, embora venha crescendo pouco a pouco essa prática entre as mulheres.

*Então, claro se tu fosses pegar nosso quadro funcional, em termos de estatísticas, nós temos, sei lá, 90% de homens e 10% de mulheres. E, claro, pelo fato de serem muito poucas mulheres, essas mulheres tinham mais dificuldades de ascensão profissional, né. Então, nós não somente tínhamos poucas mulheres, como muito poucas mulheres em cargos de chefia (ENTREVISTADO H – GRUPO 3).*

Em relação ao perfil, preparo emocional, adaptação cultural e climática, atitudes e comportamento dos expatriados, saber representar a empresa e língua são fatores importantes. Cabe destacar a competência do grupo de pessoas que foram expatriadas, sendo que a qualidade técnica e gerencial da pessoa será provada logo nas primeiras semanas de expatriação. Tem-se ainda a questão de desapego e da estrutura familiar. Entretanto, nota-se que há um comprometimento entre o funcionário e a empresa que faz com que o funcionário que está tendo um bom desempenho, embora com dificuldades pessoais, fique até o fim do contrato.

#### 4.2.1.4 Formas encontradas de viver na expatriação

Fora o trabalho e face às dificuldades até então mencionadas, grande parte dos entrevistados busca espaços e formas de se adaptar e poder melhor viver. Assim, uma das maneiras que eles encontram de fazer o tempo passar mais rápido e não pensar na saudade de casa, como no caso da Índia, é por intermédio dos colegas brasileiros. A união e a amizade criada é algo que todos destacam, indiferentemente da hierarquia que eles possuem dentro da empresa.

*Você vai caminhar na rua? A rua lá é suja e é de terra. Então você acabava tendo uma vida dentro de um quarto, fechou a porta do quarto. A gente acabou criando algumas... fortalecendo as nossas amizades, a gente se reunia lá pra fazer uma caipirinha, ou um salame e queijo né, que é a bola da vez, e ficava ali jogando conversa fora (ENTREVISTADO J – GRUPO 3).*

*A gente tá aqui em mais de trinta e cinco pessoas. A gente acaba criando uma rotina e hoje o pessoal se reuniu pra fazer uma janta nuns quinze, vinte num quarto e era a noite da torrada então sai umas torradas, um refrigerante e tu acabas te adaptando (ENTREVISTADO B – GRUPO 2).*

*Uma coisa boa que tinha era o grupo... a gente se juntava para fazer churrasco e tomar uma cerveja, independentemente da função que tu tinhas. Lá, todos eram iguais, choravam pelas mesmas coisas (ENTREVISTADO R – GRUPO 4).*

Os entrevistados relatam que quando passavam por dificuldades como saudade de casa ou um momento de tristeza, o grupo sempre ajudava a consolar e a entender o problema. Além disso, o vínculo era tão forte que eles sabiam o nome dos familiares e, hoje, quando se encontram na fábrica do Brasil, ainda perguntam pela esposa, pelos filhos chamando pelo nome.

*A equipe que estava lá era muito boa, a gente fez uma amizade, nós nos abraçávamos assim nós tinha: “poxa, vai lá o Entrevistado O, não tá legal, o que tu tem? Vamos toma uma caipira de vodca? Tá mal por quê?” Então, um tinha o outro lá, a família: éramos nós mesmo, nessa parte assim show de bola [...] Estamos tão acostumado a viver todo dia com o colega ali do lado e a gente não pergunta como tá a família, o que mudou foi isso. Lá a gente conhece a família toda sem nunca ter visto, sabia o nome da filhinha daquele, daquele outro, o nome da esposa, a gente sabia por que lá a gente se conhecia mesmo que a gente sentia já falava o nome. Meus colegas sabem que o nome da minha esposa é fulana, a esposa do Trintinha aqui é Viviane, a gente falava isso. Então, hoje a gente se encontra e pergunta: “Como vai a dona Viviane?” (ENTREVISTADO O – GRUPO 3).*

No dia a dia, são também criadas formas de melhor viver na medida em que o tempo passa, expressas em detalhes: um objeto que levam consigo, a alimentação de que mais gostam, etc. O depoimento abaixo ilustra:

*O cara começa a se adaptar, começa a ver como funciona as coisas, depois de 20, 30 dias já não passa tanto aperto, sabe como fazer, vamos fazer isso, leva uma cômoda junto, leva biscoito, leva não sei o que, leva água leva isso, vive, mas o primeiro baque é muito forte (ENTREVISTADO R – GRUPO 4).*

Em relação à adaptação do grupo, percebe-se que as dificuldades são grandes pelo impacto cultural e pela distância do Brasil. Embora não se notem diferenças marcantes de adaptação entre os grupos de entrevistados, percebe-se que na Índia é mais difícil pela diversidade cultural; entretanto, o vínculo criado entre os brasileiros ajuda a superar essas barreiras.

#### 4.2.1.5 Significado da Expatriação na vida dos expatriados

O significado que a expatriação assumiu na vida desses funcionários, destacado como o mais marcante, foi a oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional. Esses fatores são inclusive apontados como os principais motivos que levam os expatriados a aceitarem o desafio da missão (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007). Nesse contexto, observa-se que, para a maioria, a questão financeira influencia na decisão de aceitar a missão (DERESKY, 2004), mas não é o objetivo principal.

*Sem dúvida nenhuma foi o crescimento profissional, esse foi o principal motivo sabe, e aí com o crescimento profissional vem tudo o restante junto (ENTREVISTADO O – GRUPO 3).*

*Financeiramente é o melhor, mas o meu objetivo número 1 não é salário, pra mim isto é consequência. Também pesou na minha decisão, claro, mas eu entendi mais como oportunidade de crescimento nos objetivos que eu tenho dentro da empresa. Eu quero mais, o que vem, não sei, o que vai acontecer, tenho algumas vontades. Vamos ver se tudo vai dar certo conforme meus planos, senão volto pro Brasil (ENTREVISTADO B – GRUPO 1).*

*Outro ponto positivo é a questão financeira. A gente não pode esquecer isso e isso mudou muito antes de eu ir pra Colômbia. Era assim, quem era expatriado ficava rico. Não ficava rico, estou exagerando, mas voltava numa condição de vida muito boa, até gente bem humilde de produção ia e voltava, comprava carro do ano,*

*casa, apartamento, e umas coisas loucas sabe, concordo que era um exagero. Como quando eu fui já estava se organizando a casa, então eu não tive quase nenhum daqueles benefícios excepcionais que existiam antes, mas mesmo assim os benefícios eram bons (ENTREVISTADO Q – GRUPO 4).*

Analisando o desenvolvimento profissional, a expatriação significa desenvolvimento de habilidades, saber tomar a decisão mais rápida e perceber o melhor caminho a ser seguido, ter maior autonomia, maior conhecimento, ter mais confiança ao fazer as atividades e conhecer toda a empresa, seus processos e produtos.

*Eu acho que vai mudar de eu ter uma segurança maior no meu trabalho que eu aprendi tendo aqui trabalhando sozinho. É o meu know how com certeza de entrar e conseguir achar um problema e resolver, ou não achar problema nenhum, mas procurar as coisas que já existem. Eu acredito que eu vou ter, vou conseguir maior confiança (ENTREVISTADO A – GRUPO 1).*

*[...] Também eu tive a possibilidade de enxergar a organização de fora pra dentro. Toda a minha vivência dentro da empresa sempre foi dentro da área de Recursos Humanos olhando de dentro pra fora. E eu estava inserido num contexto organizacional e olhando as atividades periféricas sob a ótica da matriz e esse processo me deu, justamente, a condição de enxergar de forma diferente. Então, me dá a oportunidade, com o regresso, de tomar decisões, desenvolver processos também sob este prisma. Eu acho que isto faz uma diferença muito grande (ENTREVISTADO H – GRUPO 2).*

*Eu acho que uma coisa assim é muito relevante, que alguns aspectos faz a diferença, por tudo isso, faz a experiência. Até dentro do dia a dia, você se depara com situações bem difíceis, aí você diz: poxa, mas na Índia é muito pior e eu tirei de letra. Você ficou mais experiente e na hora de tomar uma decisão vai te fazer errar menos, porque lá te deu uma bagagem muito grande (ENTREVISTADO O – GRUPO 3).*

*Em termos profissionais, um grau de conhecimento muito maior da operação da empresa, então hoje, por exemplo, se eu converso com o cara da área comercial eu estou vivendo a área comercial, eu sei exatamente as necessidades que ele está tentando me falar, enfim, tenho um grau de entendimento maior das pessoas de outras áreas que eu não havia exercido nenhuma atividade (ENTREVISTADO H – GRUPO 2).*

Ainda nesse sentido de desenvolvimento, percebe-se uma mudança profissional individual e de perspectiva de trabalho, como a busca pela alteração de comportamentos para ser um chefe ou colega de trabalho melhor. Maior empatia, flexibilidade, adaptação, criticidade são alguns dos aspectos ressaltados:

*Eu acho que a minha capacidade da empatia aumentou significativamente por ter vivenciado problemas, angústias e necessidades das pessoas nas mais variadas áreas. Acho que isso é um ganho tremendo, em termos profissionais. O fato de ter vivido uma nova cultura, eu acho que te dá uma flexibilidade comportamental*

*maior por que tu não tens outra forma senão se engajar naquilo. Então o teu grau de flexibilidade também aumenta, não só no aspecto profissional, mas também em questões de caráter pessoal. Eu vejo que muitos dos valores que eu tinha antes do processo de expatriamento mudaram porque eu passei a conhecer culturas diferentes [...] Eu acho que o meu grau de criticidade em relação às coisas muda. [...] as pessoas são assim porque são, então é isso de entender melhor as pessoas. [...] Então, dar às pessoas a oportunidade de se posicionar de uma forma mais completa, acho que eu consegui controlar um pouco mais a minha ansiedade, e ouvir as pessoas, assim, até esgotar tudo o que elas têm pra dizer, antes de inserir as minhas opiniões. [...] E isso me exercitou a ouvir mais as pessoas, então hoje escuto mais, pergunto em relação ao que estão se expondo antes de intervir, eu antes intervinha mais rapidamente (ENTREVISTADO H – GRUPO 2).*

O aprendizado de outras culturas, pessoas e países faz com que eles tenham outra perspectiva de vida e comecem a valorizar aspectos fora da organização, como a família, a importância do não desperdício de alimentos e alguns recursos naturais, como a água (que no Brasil se tem em abundância).

*Então, para algumas coisas que a gente não dava valor anteriormente, dá um valor maior, principalmente com a família e tal, o momento de ficar junto aqui, a questão da convivência com as pessoas diferentes. Assim, o relacionamento fica mais estreito com pessoas que você não conhecia anteriormente e fica aberto a novas culturas. Acho que os preconceitos caem, que você convive com situações aqui que pra gente seriam, digamos, inaceitáveis e acaba aceitando (ENTREVISTADO C – GRUPO 1).*

*Tu voltas um pai melhor, volta um filho melhor. Minha mãe tem 80 anos e tu voltas um filho mais atencioso, volta um marido melhor, volta um homem bem mais atencioso. Tu voltas um cara com algum entendimento da vida um pouquinho melhor, dá valor a simples coisas, de chegar aqui e ter um papo bacana. Um vizinho cheio de curiosidades e você vai ter histórias pra contar. Ter vivenciado uma série de coisas, então, quando eu aceitei esse desafio foi por tudo isso. Poxa, eu tenho uma foto lá na frente do Taj Mahal e tudo isso eu não paguei nada pra estar lá, a empresa me deu tudo (ENTREVISTADO O – GRUPO 3).*

Alguns autores, como Stroh, Gregersen e Black (1998) e Suutari e Brewster (2003), observam que, com a experiência que o indivíduo teve fora do país, é normal acontecerem mudanças de valores. Entretanto, isso pode dificultar na adaptação do expatriado quando ele volta para seu país de origem, pois esse novo sujeito pode não ser mais compatível com o da organização, o que pode acarretar um possível desligamento da empresa.

*Eu digo que de lá ninguém volta como foi, alguma coisa o cara tem que trazer pra vida pessoal e profissional (ENTREVISTADO R – GRUPO 4).*

*Oportunidade de vida, não só profissional. [...] A pobreza é muito grande aqui na Índia [...] as pessoas não têm o mínimo de condição aqui e acabam fazendo suas necessidades na rua. [...] Então, aí tu vê crianças sem roupa, crianças sujas, idosos numa condição assim de chorar quando se vê e isso acaba marcando muito.*



*A expatriação pra mim é experiência de vida aqui na Índia, é experiência de dar valor pra muita coisa. [...] então tu acaba ficando um pouquinho mais forte, no dia a dia as pessoas no ritmo delas e a gente muito ansioso né, gaúcho e de colonização italiana e alemã, aí no estado sempre muito ansioso de ver as coisas acontecerem e eles fazem no ritmo deles que não é o mesmo ritmo nosso. Tu acabas estourando, pressionando e mandando fazer, e isso acaba te dando muita força, acaba te transformando. [...] Eu sei de pessoas que lá na empresa tem uma postura muito rígida, muito pesada em relação a pressionar e querer resultados e estiveram aqui comigo e já voltaram para o Brasil, e voltaram mudados. As pessoas choram, sofrem aqui de saudade da família, então que nem dizia um senhor que teve aqui seus trinta e tantos anos na empresa, “aqui as máscaras caem” (ENTREVISTADO B – GRUPO 1).*

A questão da cultura é bem presente nas falas dos expatriados, pois, além de permitir o aprendizado com outras pessoas, permite conhecer a história do país que, muitas vezes, só está ao alcance das pessoas via televisão. Outro fator ressaltado é a questão da adaptação à cultura: as pessoas, quando viajam, têm o costume de querer que o país se adapte ao estrangeiro. Isso pode resultar em frustração. Nesse caso, como é apontado pelos entrevistados, o melhor é a pessoa se adaptar à cultura local e vivenciar esse momento, aprendendo com os nativos o que eles têm a oferecer de inusitado. Nesse caso, a experiência passa a ter menos conflito, e o aprendizado pode ser adquirido.

*Como pessoal tu imaginas, morar três anos na Itália. Tu passas a tal ponto que vai conhecer o que foi o Império Romano, o que é Roma hoje e o que vai ser daqui a um tempo futuro. Tu vais pra Alemanha, tu vai pro Egito, vai pra uma China e vai conhecer o mundo chinês. Que tu queres melhor do que isso? Conhecendo culturas, pessoas, tendo relacionamentos, criando amizades. Isso dá um valor tão grande dentro de ti que você coloca isso aqui em certas referências (ENTREVISTADO G – GRUPO 2).*

*Nós pensamos que o México, um país latino-americano com muita proximidade com o Brasil, então os hábitos, a cultura é parecido, e não, é bem diferente. É tudo muito diferente e tens que te adaptar a isso porque um erro na verdade, que as pessoas que partem num processo de expatriamento, é que chegam e procuram transformar a cultura local de acordo com sua vontade. Isso é um erro. Na verdade tu estás num outro país, tu é o estrangeiro, então a adaptação tem que ser muito maior da tua parte do que do meio que tu tá vivendo, claro, naturalmente (ENTREVISTADO H – GRUPO 2).*

Outro significado apontado com frequência foi a questão do desafio das pessoas saberem que podem contribuir com a empresa e fazer parte da história dela. Conseqüentemente, isso traz uma autorrealização, o que aumenta a auto-estima desses funcionários. Por isso, quando eles voltam, as expectativas de crescimento profissional são grandes.

*É um projeto pessoal isso, um meio de te colocar a prova, de te desafiar, receber uma oportunidade de um desafio. Tem a questão financeira, que embora cada vez menos, já foi melhor em outros tempos, mas sempre tem diferença. Então, acaba fazendo parte do projeto da gente, e a gente aprende inglês, aprende a valorizar mais as pessoas (ENTREVISTADO J – GRUPO 3).*

*Sem dúvida, porque ao tu teres um retorno, eu já te dou como um feedback também, ao retornar, a tua auto-estima, a tua autorrealização melhora muito, pois tu produzes um volume numa qualidade, consegues enraizar todo o sistema da empresa em uma coligada. A língua, lá, não é a tua língua mãe, a cultura não é a cultura da matriz. Tu te auto-realiza, tem uma auto-estima altíssima, então consegue fazer qualquer coisa. Isso é muito bom, muito positivo (ENTREVISTADO L – GRUPO 3).*

Além disso, com a implementação de um grande projeto, como a construção de uma nova fábrica, eles podem mostrar sua capacidade e sua qualificação, contribuindo com a organização. O funcionário, ao aceitar a expatriação, se sente mais valorizado pela empresa e, com isso, tende a se comprometer mais. Há uma conotação de empreender bastante forte, o que pode ser apontado como um significado da expatriação:

*Primeiro, teria assim, trabalhar com mundo diferente, negócios diferentes, culturas totalmente distintas, e você com isso, fundamentalmente, criar algo novo, criar coisas novas. Eu nunca fui de fazer coisas iguais sempre, não consigo ter tempo pra fazer tarefas rotineiras, se quiser me ver encostado é me colocar fazendo coisas sempre iguais. [...] Eu tenho a percepção que já fiz muitas coisas [...] enxergo que o México que era um nada virou hoje um touro, Egito que em cima era sol e em baixo era areia, agora tem quarenta mil metros quadrados construídos, setecentos funcionários, oitenta carros por mês já, feito com projeto próprio, recursos próprios, nada da matriz. Então o que me faz é isso, isso me move a construir coisas novas [...] ter um espírito empreendedor, estar satisfeito com aquilo tudo que vais fazer bem, fazer com muita clareza, com muita transparência. Motiva-me a fazer por causa do espírito empreendedor e desbravador, de desbravar e ser útil nesse processo, entregar as coisas e compartilhar as vivências (ENTREVISTADO G – GRUPO 2).*

*Eu me senti na obrigação de contribuir com a empresa e também saí para um processo de internacionalização num momento que a empresa estava precisando de executivos em função dos novos negócios que estavam ocorrendo (ENTREVISTADO H – GRUPO 2).*

Assim, depois da experiência, com todo o aprendizado adquirido, a expatriação passa a ter significado de reconhecimento e valorização. Essa valorização acontece por parte dos colegas de trabalho que veem, nesse funcionário, uma pessoa mais experiente e com mais conhecimento e que, no momento de dificuldade e dúvida, tem mais experiência para ajudar. Dessa maneira, os expatriados passam a ser reconhecidos dentro da empresa pelos seus colegas de trabalho e passam a se valorizar mais. Apesar de ser um pensamento pouco presente nas entrevistas, alguns expatriados apontaram que podem ser vistos como uma

ameaça para os colegas de trabalho, pois, como os entrevistados voltaram com mais conhecimento, os colegas de trabalho veem nisso uma pessoa que vai “tirar” o lugar deles.

*Porque você é minha colega de trabalho, me conhece bem: “poxa o Entrevistado O vai voltar grandão, vai volta isso, esnobe e tal”. Eu tenho uma que é da minha essência, sabe, a simplicidade, nunca esquecendo qual é minha função [...] e eu tinha preocupação quando eu voltasse se meus colegas iam aceitar bem ou iam me achar metido. Então, confesso que nos meus primeiros dois, três dias eu já fiz questão de dizer o que eu pensava, o que queria dentro da empresa (ENTREVISTADO O – GRUPO 3).*

*A segurança, a confiança em mim mesmo, aquilo que as pessoas também veem. “Puxa o cara liderou uma equipe”, uma coisa assim mais valiosa do mundo, bem pontuada pelos colegas já, o reconhecimento das pessoas que ficaram lá, que eles não conhecem na gente, a imagem da empresa através da gente, então eles respeitam a empresa, respeitam a gente, sabem o nosso nome, sabem quem é quem lá dentro, a gente conquistou o respeito deles. Então, a gente volta realizado por essas coisas [...] Isso é uma realização que a gente leva pra vida e as pessoas aqui também valorizam isso. Cada vez que vem um colega de lá, “o fulano lá diz isso, diz aquilo”, acaba conhecendo, os e-mails que a gente recebe até hoje. São coisas assim que vão valer pro resto da vida (ENTREVISTADO J – GRUPO 3).*

A expatriação permite que o expatriado conheça os seus limites e capacidades, pois quando chegam ao país da missão, as adversidades os obrigam a se adaptar àquela situação para conseguir desenvolver o seu trabalho, o que possibilita que percebam as suas potencialidades. Além disso, destacam a valorização do ser humano, pois eles passam a considerar mais os colegas de trabalho, independentemente do cargo. Percebe-se que esses fatores acabam impactando na autorrealização do expatriado, pois estão relacionados, entre outros, com o desafio profissional, o qual testa o limite e a capacidade do profissional.

*Foi um período bastante interessante, passando muito conhecimento profissional, lá eu descobri pontos, descobri muitas capacidades que eu não sabia que tinha, das características que eu tive que adaptar numa situação de mais responsabilidade, enfim, onde é que começava (ENTREVISTADO N – GRUPO 3).*

*A experiência da expatriação foi uma grande experiência na minha vida, uma pelo fato de ter descoberto alguns limites meus e até onde que vão os limites, e segundo, o conhecimento adquirido é uma coisa muito boa também. Se eu tivesse ficado aqui eu teria perdido tanta oportunidade, teria deixado de fazer tanta coisa, conhecer tanta coisa, ia ter deixado de me envolver em tanta “confusão” (ENTREVISTADO N – GRUPO 3).*

*A gente supera desafios, não tem nada impossível. A gente aprende a valorizar a pessoa que está do nosso lado, não na questão hierárquica, mas sim na questão do valor pessoal ou profissional. Eu sempre tinha isso comigo, sempre procuro ter um relacionamento humano de parceria e amizade junto com a questão profissional. Lá fora se fortalece muito isso (ENTREVISTADO J – GRUPO 3).*

A expatriação ainda pode significar contatos, tanto o aumento como a perda desses. Como na expatriação os funcionários acabam se relacionando com um grupo reduzido de brasileiros e de diversas funções, eles têm a oportunidade de trabalhar com pessoas hierarquicamente superiores a eles. Isso pode impactar no retorno ao Brasil, pois, assim, eles aumentaram seu *network* interno. Entretanto, como eles ficaram bastante tempo fora, e a rotatividade da empresa é alta, muitas pessoas mudaram de cargo, foram demitidas e outras admitidas. Isso faz com que eles não conheçam mais sua área e as pessoas com quem vai trabalhar, o que faz com que o *network* interno seja diminuído.

*Eu estava na empresa como coordenador e vim pra Colômbia como gerente, isso faz um pouco com que você saia da parte de fazer as coisas e vai pra uma parte onde tem que pensar mais, tem que ser mais gerente, gerenciar as coisas [...] No meu caso, eu estou me relacionando com gerentes e quando eu estava na empresa, eu me relacionava com coordenadores. Então são pessoas que pensam diferente, que tem atitudes diferentes, são pessoas que tratam as coisas de uma forma mais gerencial, não tanto de execução, e isso é uma vantagem que se tem em relação a quem ficou (ENTREVISTADO F – GRUPO 2).*

*O meu plano é me fixar agora no Brasil por pelo menos 3 anos. Por quê? Porque é muito importante na nossa organização, que é uma organização que tem um caráter internacional bastante grande tu teres o teu network interno bastante ativado. Quando tu vais para um processo de expatriamento [...] tu te afasta do centro decisional da empresa, que é a matriz e durante 4 anos surgem muitas mudanças, pessoas que se deslocam, pessoas que chegam, pessoas que entram que saem, então tu diminui teu networking e nós dependemos muito desse relacionamento, até mesmo pra resolver problemas do dia-a-dia. Então, às vezes tu tens lá a falta de um material, um telefonema pra pessoa certa, tu resolve a situação. Mas se tu não conheces a pessoa certa pra atividade que tu necessitas, tu vai ter um grau de dificuldade muito grande. Então, eu vejo que eu preciso regressar pra organização, resgatar meu networking interno. Isso demanda um período e aí sim, então estaria habilitado para uma nova operação no exterior (ENTREVISTADO H – GRUPO 2).*

Além do crescimento profissional dessa pessoa, percebe-se que a família que vai junto também é oportunizado desenvolvimento por estar vivenciando uma viagem ao exterior, e esse fator influencia na aceitação do convite da expatriação. Ainda, observa-se que a expatriação permite um amadurecimento da relação familiar, por eles estarem vivenciando essa experiência, enfrentando dificuldades e realizando descobertas juntos. Para os que deixam a família no Brasil, o significado é de ausência, pois, como o Entrevistado J observa, ele foi um pai ausente, e a família aprendeu a viver sem ele durante os dois anos de expatriação.

*Eu tinha isso como um objetivo profissional e uma coisa que também me levou a sair de Brasil foi que sempre quis que os meus filhos fossem fluentes em inglês e essa é uma oportunidade única (ENTREVISTADO E – GRUPO 2).*

*Você aprende muito a fazer as coisas por você mesmo. Quando você tá aqui não conta com a ajuda de muitas pessoas. É positivo seus filhos aprenderem a viver uma cultura totalmente diferente do que a gente tem no Brasil. Aqui é uma população 90% negra e a educação que os seus filhos têm, eles passam a ver o mundo de maneira diferente (ENTREVISTADO E – GRUPO 2).*

*O positivo foi o fortalecimento da minha relação com minha esposa, estar só eu e ela lá fortaleceu um monte (ENTREVISTADO S – GRUPO 4).*

*Eu tenho uma dívida constante com a minha família, muitas vezes cobrada pelas crianças, pelo fato de eu ter estado ausente. Tenho essa consciência de que eu deixei a desejar, que abandonei, e me judio, me maltrato. Aí fica aquela questão, a família aprendeu a viver sem ti, bom, não sou tão importante assim, não sou tão imprescindível, quer dizer, isso não é tão forte assim, mas negar é pior, existe. Se eles não tivessem encarado dessa forma, a minha esposa, minhas filhas, como é que teria sido a vida delas? E a consciência do que eu perdi em termos familiares, isso é forte (ENTREVISTADO J – GRUPO 3).*

*Eu perdi meu pai nesse período, perdi dois anos e meio da minha vida, perdi essa consciência, esse ente, isso é algo irrecuperável (ENTREVISTADO J – GRUPO 3).*

Um fator interessante é que alguns expatriados apontam que a missão pode ser vista também como busca por algumas soluções. Pode ser vista como uma tentativa de mudar de função para aquele funcionário que se vê insatisfeito e busca uma perspectiva de crescimento por meio da expatriação, sendo essa uma maneira de se desenvolver; ou para aqueles expatriados que possuem conflito conjugal e, na perspectiva de “dar um tempo” a esse problema, aceitam a expatriação para países aonde não podem levar a família ou aceitam a expatriação com a família para tentar mudar de ambiente e, assim, melhorar a relação.

Isso pode estar relacionado com alguns divórcios que ocorrem ou, até mesmo, com a não adaptação da família na experiência, sendo este último fator apontado por Deresky (2004), Mendenhall, Dunbar e Oddou (1987), De Cieri, Dowling e Taylor (1991), Black, Gregersen e Mendenhall (1992) e Tung (1987) como um dos maiores responsáveis pelo insucesso da expatriação. Nesses casos apontados pelos entrevistados, os problemas familiares ocorrem, pois essas famílias já vinham com problemas anteriores, e a expatriação só vem para atenuar esse problema, visto que essa experiência deve ser feita com pessoas que estejam equilibradas emocionalmente.

*Eu estava a cinco, seis anos praticamente na mesma função, não via grandes horizontes pra crescer ali, e precisava de uma experiência internacional. Queria*

*melhorar meu inglês e essa oportunidade veio a calhar com tudo, mesmo sabendo que eu sairia pra ser expatriado e retornaria pra mesma função, eu preferi aceitar. Pra mim, profissionalmente, era uma boa carga de conhecimento e uma boa experiência que eu ia ter fora (ENTREVISTADO R – GRUPO 4).*

*Quando tu tens problema familiar, porque a fuga de casa é uma solução [...] às tem disso, as pessoas se utilizam da empresa pra tentar resolver problemas pessoais, em casa o casamento não ia bem, as coisas não iam bem e acaba usando como alternativa ser expatriado né através de um convite, os cara acham a solução [...] às vezes tu tem incompatibilidade com teu superior e então busca como sair daquela coligada, daquela empresa, pra buscar alternativas. Mas não é meu caso. Meu caso pelo contrário, foi o momento certo (ENTREVISTADO L – GRUPO 3).*

Em relação aos grupos entrevistados não se percebe diferença nas respostas, pois os significados são comuns a todos. Dessa maneira, percebe-se que a expatriação é um processo amplo, podendo obter diversos significados na esfera organizacional e pessoal. No âmbito organizacional, a expatriação significa crescimento profissional e o desenvolvimento de diversas habilidades, tais como tomar decisão mais rápida, ter autonomia, maior conhecimento, ter mais confiança ao realizar as atividades e conhecer toda a empresa, seus processos e produto. Ainda pode ter o significado de desafio, empreendimento, aprendizagem e *network*. No âmbito pessoal, a expatriação tem um significado financeiro e oportunidade de crescimento para os seus familiares e, no caso dos funcionários que deixam as famílias no Brasil, tem sentido de ausência. Pode-se perceber que a mudança de valores afeta as duas esferas, pois esses novos valores irão mostrar um novo sujeito, que tem melhor relacionamento com os colegas, familiares e sociedade. Além disso, a expatriação permite que ele conheça seus limites e capacidades e busque novas soluções para sua vida, seja ela dentro da empresa ou na vida pessoal.

#### 4.2.1.6 Análise Geral da Categoria Expatriação

Nota-se que, apesar dos 12 anos do programa de expatriação, a internacionalização cresceu rapidamente dentro da empresa e essa, juntamente com o RH, tem tido dificuldade de dar o suporte necessário para as pessoas que são expatriadas. A organização é internacionalizada pelo fato de ter se expandido para outros países, mas a cultura da empresa continua centrada localmente e nos processos que acontecem somente no Brasil.

Assim, foi observado que não há uma regularidade no treinamento para o programa de expatriação oferecido, sendo que alguns cargos de maior importância, como os diretores, têm

melhor preparo quando comparado a outros cargos, muito possivelmente em função de a empresa ver essa pessoa como um futuro talento nas suas áreas estratégicas.

Apesar disso, nota-se que o programa vem evoluindo, pois, dependendo de quando os funcionários foram expatriados, as dificuldades podem ter sido maiores ou menores em função da infraestrutura que a empresa oferecia e da evolução dos projetos. Dessa maneira, foi levantado que as dificuldades mais mencionadas foram na questão de preparação do expatriado, sua adaptação, distanciamento do RH e preparação da família, tal como apontado na literatura (MENDENHALL; DUNBAR; ODDOU, 1987; DE CIERI; DOWLING; TAYLOR, 1991; BLACK; GREGERSEN; MENDENHALL, 1992; TUNG, 1987). Ainda dentro das dificuldades, o impacto cultural é maior nos países mais pobres, como a Índia e África do Sul, mas isso não isenta o impacto cultural dos outros países.

Dentro da questão do trabalho desempenhado na expatriação, a autonomia adquirida (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007; BLACK; GREGERSEN, 1999; STROH, 1995; LAZAROVA; CALIGIURI, 2001; SUUTUARI; BREWSTER, 2003) é o fato mais citado entre os entrevistados. Ainda pode-se ressaltar a questão do perfil (BLACK; MENDENHALL, 1990), a inteligência emocional, competência do grupo, estrutura familiar, saber representar a empresa, atitudes e comportamento dos expatriados, adaptação cultural e climática e língua são fatores importantes (MENDENHALL; DUNBAR; ODDOU, 1987; DE CIERI; DOWLING; TAYLOR, 1991; BLACK; GREGERSEN; MENDENHALL, 1992; TUNG, 1987).

Os expatriados procuram crescer profissionalmente e financeiramente, realizar um bom trabalho para corresponder às expectativas da empresa, aprender uma nova cultura e conhecer novas pessoas. Essas expectativas acabam por ser supridas, como pode ser visto pelo significado que a expatriação adquire para os funcionários, destacando-se entre estas o crescimento profissional e o desenvolvimento de diversas habilidades, oportunidade de desafios, empreendimento, aprendizagem, *network*, financeiro, oportunidade de crescimento para os seus familiares e, no caso dos funcionários que deixam as famílias no Brasil, tem sentido de ausência, mudança de valores, conhecimento de limites e capacidades e busca por novas soluções para sua vida, seja ela dentro da empresa ou na vida pessoal.

Dessa maneira, percebe-se que a expatriação abre uma série de possibilidades, como conhecer outras culturas; permite um maior aprendizado e possibilita mostrar a capacidade técnica e de flexibilização do funcionário em se adaptar a outro contexto cultural e organizacional, ou seja, a habilidade de preservação de si (BLACK; MENDENHALL, 1990). Além disso, proporciona melhores condições financeiras, maior comprometimento, desafio

profissional, empreendimento, crescimento profissional individual, autonomia, mudança de valores pessoais e profissionais, descoberta dos limites e capacidades, aprendizado da família e a busca por soluções de alguns problemas. Por fim, percebe-se que há a possibilidade da criação de uma amizade do grupo que está viajando.

Em sentido contrário, ressalta-se o treinamento, a adaptação, a preparação e o acompanhamento da família do expatriado como desafios. Percebe-se também que ter práticas e políticas definidas, perfil do expatriado traçado, banco de talentos e uma empresa consciente do nível de internacionalização são fatores que virão contribuir para que a área de RH seja mais ativa, como mostra o Quadro 7.

<b>Expatriação</b>	
<b>Possibilidades</b>	<b>Desafios</b>
- Conhecer outras culturas;	- Treinamento (individual, técnico e familiar);
- Aprendizado;	- Adaptação;
- Financeiras;	- Área de Recursos Humanos ativa;
- Desafio Profissional;	- Preparação e Acompanhamento da Família;
- Crescimento Profissional Individual;	- Banco de Talentos;
- Autonomia;	- Preparação da empresa para a Internacionalização;
- Inteligência Emocional;	- Ausência da Família;
- Competência Técnica;	- Definir o Perfil do Expatriado; e
- Comprometimento;	- Perda do <i>Network</i> Interno
- Empreendimento;	
- Amizade do grupo;	
- Mudança de Valores;	
- Descoberta de Limites & Capacidades;	
- Aumento do <i>Network</i> Interno;	
- Reconhecimento;	
- Autovalorização do expatriado;	
- Aprendizado da Família; e	
- Busca por Soluções	

Quadro 7 - Possibilidades e Desafios da Expatriação

Observou-se que não há grande diferença entre os grupos pesquisados, pois as possibilidades e desafios são comuns a todos. As opiniões, dificuldades e perspectivas variam dentro do mesmo grupo e, assim, percebe-se que isso tem mais a ver com a personalidade da pessoa e suas experiências do que o momento em que ela se encontra na expatriação, pois a maioria já traçou um panorama de como é o processo.



## 4.2.2 Repatriação

A repatriação dos entrevistados é analisada sob a perspectiva de quatro categorias: (i) Adaptação do repatriado e o papel do RH; (ii) Recolocação do expatriado; e (iii) Significado da repatriação. Ainda, na última seção, encontra-se a análise geral dessa macrocategoria.

### 4.2.2.1 Adaptação do Repatriado e o Papel do RH

Os entrevistados observam que a estrutura da empresa para receber os expatriados de volta ainda carece de algumas práticas. Uma das mais citadas é a questão da recolocação do expatriado no seu novo ambiente de trabalho. A empresa não tem um planejamento eficiente da volta dessas pessoas e acaba por desmotivá-los, ao colocá-los em um cargo, apontado como qualquer, sem maior planejamento.

*Então, é uma falta de preocupação da empresa [...] só que tem pessoas que tem essas necessidades e ali não são atendidas. Então, eu me senti largado (ENTREVISTADO N – GRUPO 3).*

*O maior problema que a gente tem com a repatriação que a gente vem acompanhando dentro da empresa é que as pessoas que saem, na sua maioria, quando voltam, não tem uma posição definida pra assumir e são colocadas numa coisa que chamo de “geladeira” até que se descubra uma posição ou coisa parecida. Muitas vezes não é aquilo que você quer, mas você permanece apenas por que está recebendo o seu salário (ENTREVISTADO B).*

*A expatriação não vem como um crescimento profissional, vem sim como uma oportunidade de ajudar a empresa crescer. Então tu vai lá, faz o teu serviço, faz o teu papel, volta pra cá e volta fazer teu papel, é apenas isso (ENTREVISTADO P – GRUPO 3).*

Assim, há uma falha no retorno das pessoas, pois eles sabem que o índice de desligamento da empresa está aumentando, após a repatriação. Além disso, a frequência da expressão “quando tu vai, quando é expatriado, tu é a solução de um problema. Quando tu volta, tu é o problema” (ENTREVISTADO Q – GRUPO 4, 2010) reflete que a empresa não está preparada para receber o funcionário de volta e, assim, acaba gerando a visão de que o repatriado está se tornando um problema.

Muitas vezes as decisões que são tomadas na empresa estão ligadas ao planejamento estratégico e limita a autonomia de algumas áreas, no caso, o RH. Portanto, é notável a dificuldade de ação que os Recursos Humanos tem de agir, pois, muitas vezes, não possui uma força política dentro da empresa que possibilite que tome decisões. Nesse caso, cabe repensar o papel do RH e como esse pode exercer um papel mais ativo dentro da organização.

O Entrevistado Q observa que o crescimento internacional da empresa está paralisado em função da falta de funcionários qualificados dispostos a viajar. Nesse sentido, Black, Gregersen (1999), Lee e Liu (2006) e Tanure, Evans e Pucik (2007) analisam que, quando a expatriação começa a ser vinculada a aspectos negativos, como demissão do funcionário, problemas de adaptação e falta de perspectiva de crescimento, os outros funcionários começam a rejeitar a missão.

[O diretor da área conversou comigo]: *a gente tá percebendo que está perdendo todo mundo, todos os expatriados. A incidência de pessoas deixando a empresa tá grande* (ENTREVISTADO Q – GRUPO 4).

*Essa expansão, boa parte dela foi colocada em stand by. Vontade se tem, mas não se tem pessoas e sem as pessoas é tu abrir uma Rússia, pra fechar dois anos depois, é tu abrir Portugal como ponto estratégico, sempre aquilo lá dá prejuízo, tanto que a matriz tem que mandar dinheiro todos os meses pra pagar salários e ela não conseguia nem pagar os salários dos funcionários. Então, eles resolveram rever tudo isso aí. Um dos grandes problemas era mão-de-obra mesmo. Pessoas preparadas, e não é todo mundo que topa abrir mão de uma vida, sair daqui. Embora não seja nem comodismo, aqui tu domina, sabe, é um pouco mais previsível e lá, tu chegou e muda totalmente* (ENTREVISTADO Q – GRUPO 4).

Ainda dentro dos aspectos que os autores acima observaram, percebe-se que, em relação ao Grupo 1 e 2 de entrevistados, eles não sabem como é que vai ser a repatriação deles, por não terem passado por esse momento, mas a percepção que eles têm, em função de outros colegas que já passaram por isso, não é positiva. Além disso, os outros grupos relatam que, quando eles estavam em expatriação, tinham essa mesma perspectiva do Grupo 1 e 2. Assim, a falta de práticas e políticas e de pessoas que implementem isso na empresa causa desmotivação nos expatriados, o que faz com que a expectativa deles sobre a volta seja baixa.

*Ouvia falar de outras pessoas, que a repatriação na empresa é sempre um problema* (ENTREVISTADO T – GRUPO 4).

*Pessoalmente, eu não tenho uma impressão sobre isso ainda. Eu tenho observado muitos colegas que saem de lá, por exemplo, um simples soldador, mas com uma experiência em soldas e aqui ele tá como um supervisor, coordenando uma equipe, volta com grandes chances. Essas pessoas, que assumem um cargo maior que tem no Brasil, voltam com certeza com o holofote por cima dele, assim se precisar,*

*muitas vezes ele não vai voltar como supervisor porque a empresa tem um quadro no Brasil e não vai colocar dez supervisores porque o cara tem experiência boa. Ela tem que preencher o quadro dela, mas assim com uma rotatividade grande ou senão um soldador virando supervisor, essa pessoa teria uma prioridade (ENTREVISTADO A – GRUPO 1).*

*Quando você entra aqui, entrou, e quando volta, voltou pra onde? Voltou pra onde tiver lugar. Mas é assim que se tratam as pessoas? Não é. Então por isso eu digo que a questão do recurso humano tem que ser muito bem valorizada, tanto na preparação da ida, e tanto na preparação da “Frida”, porque ir e voltar é um processo nosso de cada dia. Você vai e tem que voltar um dia, pode ser um, dois, três, cinco anos. [...] Pode-se dizer o seguinte, eu acho que hoje, 60% desse pessoal tem sentimento negativo do processo da volta, principalmente os que foram pra Índia. Os que foram pra Rússia, então, se tu convidá-los pra tratar de um assunto no exterior, não vão mais (ENTREVISTADO G – GRUPO 2).*

Um expatriado observa que, apesar de ele ouvir dos colegas o problema da repatriação, ele custa a acreditar que a empresa aja dessa maneira. Dentro disso, ressalta que a empresa está preocupada em atender as necessidades de internacionalização que estão constantemente surgindo, embora não tenha conseguido se preparar/planejar totalmente para esse processo:

*Na verdade, muita gente me dizia que quando tu saía tu era uma solução e quando voltava tu era um problema. Eu sinceramente achei que não, achei que a empresa pensasse nessa questão de expatriação como uma oportunidade de crescimento profissional, além de suprir as necessidades dela. Mas, hoje eu vejo que a empresa tem muitas necessidades fora do Brasil, tem um monte de fábricas fora. São mais de 10 e ela tem essas necessidades, essas pessoas que ela expatria. Ela atende as necessidade do momento e num futuro, ela vai atender outra necessidade. Não prevê isso. Eu acho que é uma questão que prejudica (ENTREVISTADO S – GRUPO 4).*

A repatriação é vista também como “questão de sorte”, como observa o Entrevistado N. Atualmente, as repatriações que tiveram mais sucesso são aquelas em que o expatriado que está voltando fica no cargo da pessoa que está sendo expatriada, ou seja, há uma troca de lugares do Brasil para o exterior. O problema é que, em muitas repatriações, não acontece essa troca, em função do retorno precoce ou que as pessoas naqueles cargos não podem viajar, por isso depende da “sorte” do repatriado.

*Sabe, eu acho o seguinte: na questão da repatriação as pessoas, muitas vezes, tem mais ou menos sorte, muitas vezes dependendo de quem vai substituir quem, quem irá substituir você, no caso. Imagino que se a fábrica de Portugal tivesse continuidade e eu terminasse a minha proposta com a empresa e voltasse ao Brasil, era só ia indicar alguém pra ocupar teu lugar, alguém que pudesse ocupar a vaga. Em algumas situações isso dá certo. Tem exemplos, que eu sei que deram certo: a pessoa voltou e o cargo ainda existia ou a pessoa voltou e foi pro cargo que era dela. Então, acho que nesse caso eu tive o azar por não ter ninguém do*

*meu lado. A questão da repatriação ela é uma questão de sorte, eu acho (ENTREVISTADO N – GRUPO 3).*

Além disso, eles apontam a falta de clareza, por parte da empresa ou, até mesmo, a inexistência de definições sobre essa prática. Tanure, Evans e Pucik (2007) observam que essa é uma prática importante dentro da expatriação para que a missão seja realizada com sucesso, pois os funcionários não sabem o que a empresa espera deles nem para onde eles vão. Dessa maneira, a divergência de expectativas da empresa com a dos funcionários, já que esses últimos não sabem qual é a expectativa da empresa, aumenta e dá oportunidades para que os expatriados criem expectativas a mais que a empresa tem a oferecer.

*Eu não conheço o programa, se a empresa tem, ou se ela tá montando, pra receber novamente essas pessoas que saíram do Brasil. Não tá muito claro isso pra nós, ou pra mim, particularmente (ENTREVISTADO F – GRUPO 2).*

*E outra, não se deveria perder os talentos que vão lá fora e voltam, e a empresa tá perdendo muita gente porque, é aquela história, o fato de ir é muito simples. Mas a volta, para a aceitação da volta, digamos assim, é necessária fazer uma análise muito crítica na volta e procurar entender que criação pode ser feita, que valores ela tá trazendo, e cada formato desse negócio, porque cada um tem uma característica diferente (ENTREVISTADO G – GRUPO 2).*

Nota-se que a questão financeira e de benefícios apresentou insatisfação a dois entrevistados na volta. No caso do Entrevistado Q, quando retornou para o Brasil, ele afirma que ficou com um cargo hierarquicamente abaixo do ocupado na empresa matriz antes da expatriação, apesar de que o contrato estabelecia que isso não pudesse ocorrer. Nesse caso, os benefícios e o salário de que desfrutava antes da expatriação, em função do cargo, foram retirados. No caso do Entrevistado P, é observado que, no retorno, seu salário é igual ao recebido antes da expatriação (apenas com o aumento de dissídio sindical) e, embora ele tenha continuado trabalhando, mas não na empresa matriz, ele não recebeu aumento como seus colegas de trabalho receberam e, dessa maneira, seu salário estaria desatualizado.

*Por exemplo, no meu caso o cargo que eu voltei pra assumir era um cargo inferior ao cargo que eu tinha ido, isso já estava com desavença, um desacordo com o contrato que eu tinha assinado pra empresa e foi uma coisa que eu tive que resolver. Benefícios que eu tinha antes, eu não tive depois, pois como supervisor tu tem alguns benefícios, e como eu voltei como comprador, eu não tinha mais esses benefícios. Benefícios esses, tem alguns que são banais, mas outros não, por exemplo, participar de vários treinamentos que a empresa dava para cargos de supervisão. Então, isso é uma coisa que eu senti muita falta. [...] Vamos pegar a questão do tipo estacionamento privativo da empresa: é muito ruim de estacionar na empresa, tinha que deixar o cara lá fora, chovendo tudo, eu tinha estacionamento na porta, estacionamento diferenciado pelo cargo de gestão e também não tive mais. Participação nos resultados eu tive que brigar pra ter*

*qualquer. Aí sim era a diferença, é muito grande, então eu tive que brigar, tive que argumentar muito e tal. Mas foi solucionado, então, teve alguns problemas sim (ENTREVISTADO Q – GRUPO 4).*

*Eu estou há três anos e meio sem receber aumento. Então meu salário também tá desatualizado com o que o pessoal ganha aqui [...] eu não recebo aumento, recebi o aumento sindical, mas não por mérito da carreira profissional (ENTREVISTADO P - GRUPO 3).*

Em relação às dificuldades de readaptação no trabalho, entrevistados do Grupo 1 (que estão no início da expatriação) observam que terão que aprender as mudanças que ocorreram na empresa enquanto estavam fora da matriz, como, por exemplo, mudanças no produto e em procedimentos. Além disso, é ressaltada a questão dos relacionamentos com os colegas, pois, em função da rotatividade da empresa, alguns contatos internos foram perdidos.

*Na empresa, como eu te falei, não se sabe o que vai acontecer, o que vai fazer ou não vai fazer. Com certeza vai haver adaptação, vai ter que ser feita, por que se eu tivesse que voltar hoje muitas coisas mudaram na empresa, muitas pessoas mudaram, coisas não são feitas hoje como eram feitas [...] e também se teria que refazer relacionamentos na empresa (ENTREVISTADO C – GRUPO 1).*

*Eu vejo o maior problema diz respeito ao que aconteceu nesses dois anos, porque se vive muito de produto, muita tecnologia e estando fora, você perde um pouco esse contato. Então, eu acho que a maior dificuldade vai ser profissional no que diz respeito ao que avançou em produtos, produtos novos que a gente tem, novas necessidades de mercado, pois realmente você fica um pouco afastado (ENTREVISTADO D – GRUPO 1).*

*Algumas pessoas, como mudaram muitas coisas dentro da empresa, as pessoas também não te conhecem. Alguns te conhecem de longa data, de outra função, outra condição, outro contexto. É um processo de reconquista, a empresa mudou muito, implantou um sistema SAP, criou processos, sistemas diferentes, pessoas diferentes, a cultura se movimentou, e eu estou defasado (ENTREVISTADO J – GRUPO 3).*

Entretanto, alguns observam o quão bom é voltar para casa, sendo que isso não tem como ser transformado em uma dificuldade ou frustração.

*Não teríamos nenhum problema e emocionalmente seria uma alegria voltar pro Brasil, mesmo porque é o nosso Brasil (ENTREVISTADO F – GRUPO 2).*

Aqueles expatriados que têm mais convívio com a empresa matriz, em função das viagens de negócios realizadas ao Brasil, acreditam que terão pouca dificuldade de adaptação no trabalho. Essas viagens são diferentes daquelas que a empresa oferece a todos os funcionários em forma de férias. Essas permitem que o funcionário, de cargo superior,

normalmente, tenha contato com os clientes e com o produto, e isso faz com que o expatriado continue tendo contato com o dia-a-dia da empresa. Essa prática poderia ser aplicada para todos os expatriados, como título de sugestão, para que eles não fiquem tão deslocados quando voltam a trabalhar na matriz.

*Apesar de estar no México há quatro anos, venho frequentemente pra cá. Por exemplo, estou aqui agora porque tem um cliente muito importante que está conosco e que veio conhecer a nossa nova linha de produtos da geração sete aqui na fábrica. [...] O processo de readaptação, do ponto de vista profissional imagino que vai ser tranquilo (ENTREVISTAOD H – GRUPO 2).*

*Eu chego aqui e vejo muitos jovens novos como gestores, como supervisores, pessoas que eu não conheço. Isso é muito ruim, tu acaba perdendo, deveríamos ter um enlace de reciclagem talvez, semestral algo assim, com visitas. Porque, como nós vínhamos duas semanas só de férias no final do ano, a gente não via a empresa, tinha que se dedicar a problemas pessoais, dentista da minha filha, essas coisas, e acaba não vindo à empresa. Eu não acompanhei a matriz nos últimos 4 anos, então isso é negativo (ENTREVISTADO L – GRUPO 3).*

Apesar do despreparo da empresa em receber o funcionário, é observado que dificilmente eles podem vir a ser desligados da empresa, pois há uma tolerância da empresa e dos colegas com as dificuldades do expatriado em se readaptar ao seu novo trabalho.

*Difícilmente o cara só por ser repatriado corre o risco de perder o emprego, então, a empresa, mesmo na informalidade, respeita o fato da pessoa ser repatriada. Em via de regra, as pessoas daqui aceitam a dificuldade do cara que está voltando, então tem algum movimento inconsciente de absorção (ENTREVISTADO J – GRUPO 3).*

Entretanto, no âmbito social, os entrevistados abordam a dificuldade de se adaptar à rotina criada na expatriação. Um expatriado abordou que está bem adaptado no país e que tem uma vida social muito ativa, com passeios e jantares diversos. Nesse caso, sua preocupação é voltar para a cidade brasileira que tem uma cultura bastante fechada e com uma programação social restrita. Então ele observa que está há três anos afastado da cidade e, além de ter perdido o contato com os amigos, a cidade não propicia outras atividades para que ele possa se reintegrar. Outro expatriado observou que lá fora eles fazem jantares como um momento de distração e ali acabavam se entrosando. No entanto, quando eles retornam para o Brasil, esse elo é perdido e passam a serem colegas de trabalho.

*[...] A nossa atividade social lá é muito intensa. Finais de semana tem churrasco na casa de um, um jantar na casa de outro, um encontro num restaurante, uma ida pra uma viagem. Enfim, tu tens a possibilidade de abrir muito tua rede de relações pessoais [...] Então lá, por exemplo, nós temos 50 grandes shoppings centers, em*

*Monterrey, então se for comparar toda essa realidade com a da cidade aqui, quando os restaurantes fecham às 10 da noite, aqui é uma mudança monumental, monumental [...] Restaurantes lá, tu pensa “estou com vontade de comer uma comida da culinária vietnamita”, tem duas ou três opções lá, aqui nem em Porto Alegre tem, entende. Eu, no meu modus operandi, em termos pessoais vai mudar muito, mas eu tenho que me readaptar né (ENTREVISTADO H – GRUPO 3).*

Em relação ao RH, há relatos que ilustram que esse setor não demonstra preocupação de saber como o repatriado está se adaptando e se ele ou sua família está precisando de algum auxílio. Dessa maneira, caso o funcionário esteja passando por alguma dificuldade, a empresa dificilmente ficará sabendo, a menos que o funcionário procure a empresa. Nos casos em que o funcionário solicita o suporte da empresa, percebe-se a fragilidade da área de expatriados, pois a ajuda é reportada a algum gerente ou supervisor que leve seu problema aos superiores, pois como a empresa não possui uma área específica presente, eles não têm a quem se reportar dentro da área de RH.

*O RH não tem esse cuidado de ligar (na volta), e perguntar como que foi, tá adaptado, etc. [...] É lógico que, quando a gente encontra o fulano ele pergunta como tu tá, como tá a tua família (ENTREVISTADO O – GRUPO 3).*

Dentro do aspecto familiar, os expatriados percebem que o reajuste da família é mais delicado do que o deles. Nesse caso, é observado que o expatriado volta para o seu dia a dia na empresa e, apesar das dificuldades, ele voltou para seu antigo contexto. Entretanto, a família está em casa, sem a presença do pai e sem os vínculos sociais que tinha antes, o que pode acentuar a readaptação da expatriação.

*O profissional, dentro de uma empresa, passa o dia, se dedica à empresa e vai. Agora, a família precisa ter uma readaptação (ENTREVISTADO L – GRUPO 3).*

Em outros casos, a ausência de suporte para a família é mais preocupante. No caso do Entrevistado P, foi informado que ele deveria retornar ao Brasil, só que em função de ter que organizar sua saída dentro da empresa, sua família veio para o Brasil três meses antes de o expatriado retornar. Dessa maneira, a família voltou e ficou sem nenhum suporte e teve que se readaptar sozinha, sem a presença do expatriado.

*Eu acredito que minha família tenha sofrido bem mais do que eu, porque eu já tenho essa preparação previa, já tenho experiência no exterior, mas a minha família não. Quando minha esposa voltou, simplesmente voltou e é isso, ninguém ligou pra ela pedindo, oi e ai como é que tá? Tu tá bem? Tu precisa que a empresa mostre interesse, nem precisa ser em nome da empresa, mas pergunte “tu tá sentindo alguma dificuldade, a gente pode te ajudar, como é que tu está”.*

*Ninguém... Simplesmente voltou e ficou desamparada, comigo lá longe dela (ENTREVISTADO P – GRUPO 3).*

No caso daqueles que deixaram a família no Brasil, eles ressaltam que, assim como a empresa teve que colocar outra pessoa no lugar do cargo do expatriado que saiu e teve que aprender a trabalhar sem essa pessoa, a família também teve que aprender a viver sem o expatriado. Assim, como o Entrevistado J observa, a família dele construiu um novo cotidiano, no qual ele não fazia parte, e quando retornou, após três anos, percebeu que sua família não dependia dele e que sua esposa absorveu o papel de pai.

*Todas, claro, você é um estranho no ninho. A família aprende a conviver sem ti. Quando eu saí daqui, tinha uma menina de quatro anos e meio, outra de sete anos e meio, minha esposa e uma rotina de família de convívio diário. Quando eu voltei, tinha uma filha de sete anos, outra de dez anos e a minha esposa felizmente a mesma (risos), mas mudou muita coisa na vida lá fora, porque uma coisa você percebe que é conversar com uma criança de sete e uma de dez, e uma de quatro e outra de sete, as coisas mudam muito. E elas tiveram que se organizar do jeito que Deus permitiu, criar uma rotina sem mim, e aprenderam a viver sem mim, até hoje eu noto isso. Então é sem querer, mas elas se acostumaram a viver sem mim, isso dói (ENTREVISTADO J – GRUPO 3).*

Um expatriado observa que a missão traz muitas preocupações e que não há como pensar na volta frente aos outros problemas. Dessa maneira, percebe-se que eles preferem aproveitar e enfrentar as dificuldades da expatriação e depois quando for o momento de retornar, então, nesse momento serão consideradas as dificuldades da volta.

*Olha, quando eu aceitei esse projeto tinha tantas outras preocupações bem maiores do que pensar na volta e o que ia acontecer. Quer dizer, não dá pra você ficar sofrendo com coisas que não tá enfrentando, então vive um dia após outro sabe, nunca me preocupei com a minha volta, sinceramente (ENTREVISTADO I – GRUPO 3).*

*Não nunca me preocupei muito, [...] é tranquilo aquela coisa de tu ter paciência e entender que tá voltando. Então, tu não pode “ah, estou voltando”, não. Tu observa, toma as ações, planeja e naturalmente as coisas vão acontecendo (ENTREVISTADO M – GRUPO 3).*

Outros fatores ressaltados na repatriação são a receptividade e a valorização do trabalho. Como foi relatado nas entrevistas, os funcionários retornam para o Brasil e não sabem a quem se dirigir. No caso do Entrevistado L, ele mandou um *e-mail*, se apresentando para o responsável do RH, ao qual respondeu que ele deveria comparecer na empresa no outro dia para assinar alguns documentos. No RH, eles assinam os documentos e são encaminhados para a área de trabalho deles. Assim, percebe-se que a receptividade que a empresa faz, com



uma pessoa que dedicou, no mínimo, dois anos da sua vida para empresa, é nenhuma. Dessa maneira, eles se sentem desvalorizados e sem importância dentro da organização.

*Olha, talvez seja uma das falhas que a empresa, num contexto geral, tenha que trabalhar. A receptividade não foi aquela que eu esperava quando tu trabalha quatro anos, quase quatro anos dedicado ao negócio. Não estou reclamando, ela me pagou aquilo que eu contratei, nunca reclamei disso. Mas, quando tu volta, esperas uma recepção, não um tapete vermelho, mas algo, um bem-vindo, precisamos de ti, o que tu fizeste no México, obrigado pelos quatro anos lá. Não recebi isso, cheguei aqui mandei um e-mail pro Rh, isso sim, pelo responsável do RH e me apresentando e ele me mandou “então, te apresenta aqui no RH às 8h da manhã”. Foi algo assim muito frio pra quem dedica quatro anos. Peguei a crise da gripe, convivi todo esse momento, então, tu imagina viver com a tua família cercada (ENTREVISTADO L – GRUPO 3).*

Dessa maneira, percebe-se que a repatriação é marcada pela carência de práticas e políticas na empresa e de uma área que possa implementar isso. Assim, os entrevistados mostram que a falta de clareza, por parte da empresa ou, até mesmo, a inexistência, dessas práticas, causam uma preocupação nos entrevistados, pois eles não sabem o caminho que sua vida profissional está tomando.

Percebe-se que não há diferença na comunicação das respostas dos grupos, pois até os expatriados que ainda não passaram por uma repatriação não têm muitas expectativas quanto à volta, por já saberem, pela experiência de outros colegas, que as coisas acontecem dessa maneira na empresa.

#### 4.2.2.2 Recolocação do Expatriado

No início da expatriação, os funcionários não têm muita preocupação com sua volta e deixam para pensar nisso quando o contrato estiver terminando. É relatado que seria importante que houvesse um planejamento da volta dos expatriados e que esse planejamento permitisse que eles ocupassem um cargo no qual poderiam utilizar o aprendizado da expatriação. Esse aproveitamento seria útil para os funcionários, que se sentiriam mais valorizados, e a empresa estaria recebendo o retorno do seu investimento.

*Olha, sempre seria interessante, principalmente perspectivas que a gente tem quando volta. Tem pouco tempo que eu estou fora, como eu te falei, e vou ficar até 2012 fora. A gente tá em 2010, quem sabe ano que vem a gente começa a já preparar a volta, sabe? Isso é o mais importante, acho que a empresa tem que*

*olhar sempre por esse lado, ou seja, a pessoa sai e tem que saber que um dia vai voltar, quem vai ser o substituto primeiro e segundo, qual posição essa pessoa que está voltando vai ter na empresa. [...] Eu acho que a empresa não estaria sendo, não digo inteligente, mas não estaria tirando o benefício todo quando coloca a pessoa no mesmo cargo ou num cargo que não vá aproveitar a vivência que ela teve fora (ENTREVISTADO D – GRUPO 1).*

*É que isso aí acaba indo de encontro ao planejamento que a gente tem de carreira. Tu imagina que eu ficaria sentado em uma cadeira por um ano dentro da empresa, esperando sair a oportunidade dentro da minha área, dentro daquilo que eu sei fazer? Eu não sentaria numa cadeira de marketing, não sei nada de marketing. Eu não sentaria numa cadeira comercial pra ser comercial, por que eu não sou. Talvez eu tivesse perdendo a empresa, tivesse perdendo parte do meu tempo porque estaria fora dos meus objetivos. Eu não poderia voltar pro Brasil, e como eu disse pra você, se a empresa não planejar o retorno agora pra uma posição que seja hierarquicamente semelhante do que eu tenho aqui, eu não vou voltar porque os dois passos que eu dei pra frente, eu estaria dando três pra trás (ENTREVISTADO E – GRUPO 2).*

Sobre a recolocação dos expatriados, para que seja utilizado o aprendizado da expatriação, observa-se que não há preocupação da empresa; entretanto, em alguns casos, esse aproveitamento acontece. Assim, o Entrevistado M, que está voltando da expatriação em uma posição estratégica da empresa, observa que essa falha existe, mas que aproveitar melhor o conhecimento dos expatriados é um objetivo dele.

*Fiquei porque era uma função que em três horas do dia, fazia tudo que tinha que fazer, não exigia nada lá. Então, me senti de férias, seis meses de férias e por mais uma vez eu cheguei pro meu chefe e disse: “vocês tão perdendo dinheiro esse mês, eu não paguei meu salário, eu não gosto disso”. Ele me olhou e disse: “calma, tenha paciência, uma hora vai aparecer alguma coisa”. Então, eu fiz isso uma vez, duas vezes, e só. Mas, é assim uma coisa que me incomodou bastante (ENTREVISTADO N – GRUPO 3).*

*Olha, o meu processo de repatriação foi assim: quando eu voltei de Portugal, saí numa área de compras e voltei pra uma área de pós-vendas. Posso dizer nada a ver uma coisa com a outra, mas pra mim serviu a experiência, não tenho nada a reclamar. Mas de novo, eu passei um ano fora, desenvolvendo habilidades numa área e voltei pra outra área nada a ver com essa. Quando eu voltei da Índia, saí como logística e voltei como essa parte de desenvolvimento de fornecedor e daí até posso dizer que tinha a ver, certo, era uma coisa que eu gostava de fazer (ENTREVISTADO T – GRUPO 4).*

*Eu estou olhando, buscando todas as pessoas que foram na Índia, na África, são 140 pessoas diferentes e quero usá-las, usar esse conhecimento deles aqui dentro. Se eles voltam pra mesma posição, eles acabam ficando no meio desse grupo todo e a gente acaba não usando isso, porque é um processo normal. Mas eu acho que a gente tem que tirar proveito dessa experiência e usá-las diferentes. Então, estou olhando todas as pessoas que estiveram fora, um a um, não vou te dizer todos, mas eu diria que hoje, sem sobra de dúvida, 80% das pessoas que saíram e tento usá-las melhor nesse retorno. Então, é uma preocupação bem maior que quando elas estavam saindo. Eu vejo muitos talentos nessas pessoas, muitas pessoas que tu acaba descobrindo que estavam aqui no meio da produção e daqui a pouco elas*

*tem um potencial enorme, e não aparecem, não tem espaço e aí nós precisamos criar esses espaços (ENTREVISTADO M – GRUPO 3).*

Observa-se que, independentemente do Grupo em que se encontram, os expatriados têm as mesmas expectativas quanto à recolocação: assumir um cargo onde possam desenvolver o que aprendeu.

*Olha, a minha expectativa é voltar pra empresa e assumir uma gerência de uma área atrativa, uma gerência de engenharia, ou uma gerência onde eu tenha o conhecimento de produção, quem sabe logística. [...] Agora, isso é uma coisa muito pessoal, e não depende só de mim, depende até da empresa (ENTREVISTADO F – GRUPO 2).*

*Eu quero crescer, quero evoluir, não vou ser um instrutor pro resto da vida. [...] Então, hoje eu posso dizer que é pouco, realmente eu gostaria de oportunidade (ENTREVISTADO P – GRUPO 3).*

*Minhas expectativas, como eu te falei, eu estava sendo preparado para um cargo acima do cargo que eu saí, era essa minha expectativa. E quando eu soube que não ia ser isso, foi bem assim decepcionante (ENTREVISTADO Q – GRUPO 3).*

Sobre as expectativas criadas, os entrevistados observam que isso é algo que faz parte do ser humano, mas que os *feedbacks* conduzem os expatriados para que se tenha uma expectativa de crescimento, além do fato de que eles viram e testaram na prática a capacidade de gerenciar e esperam que isso seja reconhecido na volta.

*Isso tem muito a ver com a expectativa pessoal de cada um. A gente não põe verdades na cabeça de ninguém e nem tira elas de lá, mas as pessoas, de qualquer forma, tem expectativas, e muitas vezes o ter feito um bom trabalho lá, ter tido um bom reconhecimento lá, dá a ferramenta pra gente se sentir “eu sei fazer, eu sou importante e eu posso”. E chega aqui e ele entra naquela vala comum, mas talvez ele não tenha escutado as conversas, tenha criado o seu mundo, sua visão, deixado a família se envolver nisso, nessa questão. Eu também tenho alguma cobrança da família, também temos expectativa. Tá e daí? Que você ganhou aqui, eu tinha o meu emprego, tenho o meu emprego, e fiz um projeto e o projeto terminou, vamos para uma nova realidade, isso só se ganha. Essa visão a gente só vai ter com a experiência, a gente tem que entender também todos os dados do lado da empresa, só que lógico que a empresa não prepara as pessoas pra sair, e ela não tem política pra reabsorção, isso é ponto, não tem, de reinclusão, isso tem uma oportunidade. E lá fora, a gente é abandonado (ENTREVISTADO J – GRUPO 3).*

*Agora, tu não vê aquela questão da empresa, do “tu vai voltar e tu vai ser tal coisa”. Não quero me contradizer, como eu disse antes, nunca ninguém me falou e nunca esperei isso. Mas, tu tá vindo de fora, vendo que a empresa tá de repente te conduzindo “ó faz lá, faz isso, depois tu volta”. Eu não vou esperar a empresa olhar por mim, quem tem que olhar pra minha carreira sou eu, não a empresa. Eu sou eu, a empresa é a empresa (ENTREVISTADO T – GRUPO 4).*

Além de o planejamento não incluir uma realocação condizente com as novas competências do funcionário, não há estrutura suficiente para receber os repatriados. Como exemplo tem-se o caso do Entrevistado S, que teve sua mudança efetuada em menos de uma semana, e o caso do Entrevistado Q, cujo setor onde trabalhava não sabia que ele iria trabalhar ali.

*O retorno pra mim não foi uma completa surpresa, foi uma quinta feira à tarde que me ligaram e uma semana depois eu estava voltando pra Caxias pra ver a família. Voltei lá só pra fazer transição pro outro gestor e quando eu cheguei de volta no Brasil, já tinha uma função, uma determinação pra fazer e trabalhar. Então, o retorno foi de repente, mas foi bem, a cabeça da empresa estava bem claro, o retorno foi bem claro. Eu voltei pra função e acabei fazendo outra, e isso bastou pra eu sair da empresa (ENTREVISTADO S – GRUPO 4).*

*Nenhuma. Quando eu voltei ali tive que me apresentar pra um gerente de compras que estava na área, ele disse “então tá, vai conversando com o pessoal que a gente vai ver até onde tu vai ser alocado”. Nem ele sabia, eu fiquei uma semana sem ter cadeira, mesa, sem fazer nada. Ia de manhã dava umas três da tarde e pegava e saía pra minha casa. Ia à engenharia, que era muito focado em engenharia logística, fiquei uma semana sem saber o que eu ia fazer, onde eu ia ser alocado, sem e-mail (ENTREVISTADO Q – GRUPO 4).*

Entretanto, o Entrevistado H, que já sabe o cargo que vai ocupar na volta, tem menos angústias em relação à sua volta e consegue visualizar a contribuição que a expatriação vai ter para o seu novo cargo. Já o Entrevistado F, que não possui essa visão, questiona-se sobre o seu lugar e cria expectativas de crescimento, visto que a pessoa que ocupa o seu cargo antigo tem desempenhado um bom trabalho e, logo, a empresa tem que recolocar o expatriado em um cargo que não seja inferior a esse que ele ocupava.

*No meu caso sim, sem dúvida nenhuma. Porque dentro do contexto de RH, eu vou praticar mudanças de caráter comportamental, organizacional dentro da empresa. E eu vou poder utilizar essas experiências que eu tive no processo de expatriamento. Mas eu vejo que isso ainda não é uma prática formal da organização, e esse é um ponto que eu preciso trabalhar (ENTREVISTADO H – GRUPO 2).*

*Eu tenho claro, tenho uma preocupação porque o meu cargo está sendo ocupado por outra pessoa, e no momento que eu volto, vamos dizer assim, a mesma função ou a mesma posição não pode ser ocupada por duas pessoas. Então, essa é a minha preocupação, e claro, a pessoa que tá no meu lugar, eu também conheço ela, e é uma pessoa fantástica e tá fazendo um trabalho bom também, ou de acordo com as expectativas da empresa. A minha preocupação é “ok, voltei, o que vão fazer com essa pessoa ou que vão fazer comigo?”. Essa preocupação existe, por isso que, vamos dizer assim, o meu sentimento, não a minha razão, mas o meu sentimento é voltar para um cargo maior, e aí eu não vou tá prejudicando ou afetando essa pessoa que ficou no meu lugar (ENTREVISTADO F – GRUPO 2).*

Percebe-se que a recolocação, algumas vezes, é resolvida com a “troca casada”, como explica o Entrevistado I. Essa prática que a empresa vem tentando implementar na maioria das repatriações é um ponto positivo ressaltado pelos entrevistados que já tiveram essa oportunidade e também apontado como uma provável solução da recolocação do expatriado por aqueles que não tiveram a oportunidade de voltar por meio dessa troca.

*Se você tem capacidade e competência, então, a empresa não vai te colocar numa função, e nunca vi isso acontecer na empresa, onde você não é aproveitado. Ela teria tentado me aproveitar da melhor maneira possível. Na verdade, isso nem foi necessário porque a pessoa que foi pra lá, me deu a vaga aqui, nós trocamos esse lugar, um antigo colega meu, então, não houve dificuldade nesse sentido (ENTREVISTADO I – GRUPO 3).*

Entretanto, para o caso dos expatriados em que não há essa troca, eles ficam sem recolocação, em um primeiro momento. O que se percebe é que a prioridade da empresa é fazer esse tipo de “casamento”, mas que ela também deve ter no seu planejamento outras opções para o caso dessa prática não dar certo, como é o caso do Entrevistado Q, que se mostrou descontente da forma como ocorreu sua repatriação.

*A repatriação foi um choque pela circunstância que aconteceu e isso que eu conversei com o diretor de RH seis meses antes de voltar e disse: “ó, eu vim como solução e voltar como problema, isso já aconteceu e se acontecer comigo, não vou ser o último”, e eles “não te preocupa que a gente tá pensando”. Mas, não tinham pensado nada, então, pra mim foi bem traumática à volta. Tu tá num pique, num desenvolvimento e pensando coisas muito melhores e dá aquela freada, uma freada muito brusca (ENTREVISTADO Q – GRUPO 4).*

Percebe-se que o Grupo 1 (que está no início da expatriação) questiona como vai ser o seu futuro, pois não há um posicionamento da empresa matriz sobre a recolocação. Entretanto, o *feedback* recebido dos seus superiores na missão, independentemente do Grupo analisado, sinalizando que o trabalho realizado atingiu os objetivos da empresa e que o expatriado será recompensado por isso na empresa matriz, do que depender da opinião desses supervisores, cria expectativas de crescimento no funcionário. Porém, essas informações não chegam ao RH, pois a área não possui um controle de Gestão de Desempenho nos expatriados que supra as necessidades da empresa. Cabe ressaltar que o caso do Entrevistado A é atípico, pois foi contratado especialmente para esse cargo; então ele nunca trabalhou na matriz nem poderia dizer o cargo com o qual ele voltaria, nem se vai ficar na empresa.

*Qual é o meu futuro dentro da empresa? Porque eu cheguei, fui preparado pra vir pra cá e agora eu estou com desejo de voltar até o final do ano que vem, que é*

*quando vence meu um ano de trabalho e gostaria de prepara meu terreno pra volta. Então, eu não sei exatamente como vai ser o meu futuro. Porém, eu comentei com alguns coordenadores da administração das montagens aqui, todos eles falam: “é claro que a empresa tem um lugar garantido pra ti lá”. [...] Eu não tenho garantia formal, essa é a verdade, mas há esperanças, fortes esperanças (ENTREVISTADO A – GRUPO 1).*

*Então, tem pessoas que a gente até acaba identificando aqui, o cara vem pra cá e se destaca como supervisor, uma pessoa que conhece tecnicamente e que passa a orientar pessoas, que passa a administrar pessoas [...] E quando volta pro Brasil, se a pessoa que estava aqui, viu isso e não encaminhar junto ao RH, ela não vai conseguir fazer isso, pode acabar frustrando o profissional. Mas ao mesmo tempo tem o caso que não tem o lugar pra pessoa exercer essa função na empresa, então, tem que deixar claro que pra ele que ele voltou de lá melhor, tá preparado, porém nós não temos uma vaga de supervisor, por exemplo. [...] Sejam claro, só isso que a gente quer, que tudo seja muito claro, mas acho que hoje não existe esse cuidado (ENTREVISTADO B – GRUPO 1).*

*Na verdade eu acredito que não existe uma pessoa que aceite ser expatriada, com intuito de voltar a ser o que era [...] eu realmente, assim, estou tendo toda paciência possível, acho que a repatriação se resume em paciência, se resume em tolerância, e pode-se dizer até em comunicação. Querendo ou não, essa minha ida para o exterior abriu portas pra que eu tivesse contato com outras pessoas, e hoje tenho acesso livre com alguns diretores que antes provavelmente nem me conheciam. Então, eu estou tendo essa tolerância, essa paciência, porque eu realmente acredito que essas pessoas, eu não quero assim que ninguém me dê nada. Simplesmente quero uma oportunidade pra que eu possa mostrar o que aprendi (ENTREVISTADO P – GRUPO 3).*

Ainda em relação à Gestão de Desempenho, os que não atingiram os objetivos da empresa poderão voltar ao seu lugar anterior à missão, entretanto esses devem saber o porquê da atitude da empresa.

*O cara voltou da Índia normal, não mudou nada, foi pra lá só carregar peça e tá não mudou, não agregou, não aprendeu nem a dizer bom dia em inglês, então bota o cara lá na função dele. Mas deixa claro pra ele porque ele voltou pro posto dele, tem que deixar claro pra ele (ENTREVISTADO B – GRUPO 1).*

Outro fator que se percebe é que a empresa não possui uma política aplicada a todos os funcionários. Dessa maneira, os gerentes acabam tomando decisões que eles acham que é melhor para cada expatriado, e isso resulta que cada um recebe um tratamento diferenciado. No caso do Entrevistado B, ele tenta fazer o que acha melhor para os seus subordinados, mas isso não significa que é a melhor forma, e como a empresa não solicita isso de todos os supervisores, acaba-se que isso não é valorizado o tipo de atitude que ele toma.

*O que eu faço como responsável hoje aqui, sempre que uma pessoa tá voltando pro Brasil que ela não vai mais retornar para o projeto, ela vai voltar pra área de origem dela no Brasil, mando um e-mail para o gerente, para o coordenador e*

*para o supervisor dela com cópia pro Rh dizendo: “Oh fulano tá voltando do projeto Índia, não retornará mais para a Índia e irá voltar para o seu trabalho de dia a dia na empresa” e faço outro e-mail com referência. Não todos os casos, por que nem todo mundo acaba dando o retorno que a gente espera, mas pra algumas pessoas a gente acaba fazendo referências aqui. [...] O RH no Brasil tem que saber que fulano de tal tá voltando, pois recebemos aqui o e-mail. E nesse meio tempo, o supervisor também tem essa informação junto com o RH e vai decidir onde é que vai alocar o cara (ENTREVISTADO B – GRUPO 1).*

Ainda sobre a recolocação e atitude dos supervisores, independentemente da cobrança da empresa, percebe-se que faz diferença aqueles que se mostram mais sensibilizados à situação dos repatriados, como observa o Entrevistado O.

*Um rapaz era meu coordenador quando eu saí, e depois de dois anos e quatro meses quando voltei, ele continuava coordenador de área. Uma coisa que ele sempre deixou claro, ele falava pra mim, pros outros colegas, supervisores: “não podemos esquecer-nos do Entrevistado O, ele tá lá fora e vai voltar”. Então, ele teve muito cuidado comigo, teve um cuidado que acho que todos deviam ter com seus subordinados que viajaram. [...] Antes de eu voltar, já tinha trocado e-mail com ele, já tinha falado, e ele disse: “tu sabe que eu não me esqueci de ti, tá tudo certinho com você”. Isso é muito bom (ENTREVISTADO O – GRUPO 3).*

É ressaltado que o cargo não é importante, mas sim as atividades e responsabilidades que eles vão desenvolver dentro desse cargo, pois eles não querem ficar “*jogados em um canto até que seja arrumado algo para fazer*” (ENTREVISTADO P – GRUPO 3). Dessa maneira, percebe-se que a nomenclatura do cargo não importa para eles, mas sim os desafios e atividades realizadas. Até mesmo aqueles que voltaram como gerentes dizem-se insatisfeitos com o seu cargo, pois não recebem desafios e também porque eles viram “*que lá fora as coisas acontecem e aqui não*” (ENTREVISTADO L, GRUPO 3), referindo-se à forma engessada que a empresa possui.

*Profissionalmente, eu espero muito poder voltar pra empresa dentro de alguma área que eu possa fazer sentido. Eu não quero só encher linguiça, “ah, não vamos despedir, mas vamos colocar aqui por enquanto e depois a gente vê”. Queria voltar dentro de uma área relevante (ENTREVISTADO A – GRUPO 1).*

É interessante observar que um dos diretores da empresa, quando questionado sobre a recolocação dos expatriados, observou que isso acontece naturalmente e que o retorno do desempenho realizado viria com o tempo, citando como exemplo o Entrevistado L, que foi bem recolocado. Entretanto, esse observou que “*hoje, mais do que antes [penso em sair da empresa]*” (ENTREVISTADO L - GRUPO 3) em função dos motivos citados anteriormente. Isso mostra que a empresa, por não possuir um acompanhamento dos repatriados, não tem

noção do posicionamento deles e que muitas vezes a visão da empresa é diferente da visão do expatriado.

Em relação à experiência do Entrevistado J, sua primeira expatriação foi para o México, sendo que, quando voltou, se sentiu muito desmotivado, pelos mesmos motivos dos outros repatriados; então ele viu a oportunidade de ir para a Índia como uma forma de achar um novo desafio dentro da empresa. No retorno da segunda expatriação, ele estava desmotivado, pensando que sua repatriação seria igual à primeira. No entanto, a empresa conseguiu realocar o funcionário em uma área em que se sentia à vontade e desafiado, e hoje consegue ver um futuro dentro da organização. É interessante observar que, quando foi questionado sobre o fato de sair da empresa no retorno da primeira expatriação, o funcionário disse que pensava “*todos os dias [em sair da empresa] (...) nunca foi o meu objetivo sair da empresa, mas eu ocasionalmente estava numa situação desconfortável*”.

*Quando eu voltei da Índia, de novo sabia que ia trabalhar na produção, e tinha assim uma preocupação muito grande, como chegar aqui e não me via dentro da empresa, não tinha grande motivação pra voltar. Pela experiência anterior e pelo que se enxergava da empresa lá de fora, que não tinha mudado muitas coisas nesses dois anos e meio, as notícias eram as mesmas. Então, eu não tinha motivação pra voltar pro ambiente no qual eu vivenciei, só que daí aconteceu o contrário do que aconteceu aquela vez. Quando eu vim do México, tinha certa tranquilidade, tinha um contrato assinado de um ano de estabilidade, que já não aconteceu nesse projeto da Índia, tinha tudo pra ter sido muito pior na minha volta agora, aparentemente. Só que quando eu cheguei aqui, a empresa reestruturou essa área, e eu topei o desafio que eu queria dentro da empresa, essa é a diferença (ENTREVISTADO J – GRUPO 3).*

O depoimento do Entrevistado J ilustra como a maioria das repatriações ocorre na empresa: eles saem, mas não têm data certa para voltar, em função da missão, o que ocorre não necessariamente pela falta de planejamento da missão, mas que acaba influenciando na realocação na empresa matriz (até que a empresa não tenha certeza de que ele vai ficar no Brasil, não tem como realocar o funcionário). Depois ele é realocado, muitas vezes, não na função desejada e, algumas vezes, leva muito tempo para que essa realocação ocorra. Por fim, a empresa não possui uma comunicação eficiente para chegar até o funcionário e explicar a situação, e repassa essa função para os gestores, sendo que eles não têm consciência sobre essa atribuição do cargo.

*A gente chega aqui na fábrica e o lugar que você deixou foi ocupado, e as pessoas que te recebem, por mais que tenha a consciência de que você tá voltando e que você precisa ser absorvido, elas também precisam de um tempo, porque a gente não sai de lá com data, a gente não viaja com data definida, não tem data pra voltar também. Você fica lá: “bom talvez volte, talvez não volte, talvez fique mais*



*um pouco”, porque a gente tá vendo a realidade de lá, então, quando a gente chega aqui, as pessoas tem que te ver chegar, “agora chegou, então, agora sim eu posso contar com ele pra fazer o meu projeto”. [...] Eu cheguei aqui e as vagas estavam ocupadas e as pessoas que mais te conhecem muitas vezes ainda não chegaram. Você fez um trabalho bom lá fora, mas esses meninos trabalharam comigo, e quando chego aqui com a gurizada comigo, mas como o supervisor ou o gerente, ou o coordenador que tá recebendo eles de volta, eles são iguais a qualquer outro, ou menos porque eles vão ter que chegar e conquistar seu lugar. Então, pra variar, alguns chegaram e tiveram um encaixe imediato e outros chegaram e ficaram remando, remando. Com certeza, a gente sempre disse pra eles: “não se preocupem, você tem lugar, você é importante e capacitado e vai ser encaixado”, mas até ajustar já tinha passado meses e alguns deles ainda não estão plenamente acertados. Felizmente, eu conheço a história de todos eles, sei onde cada um está e o que tá fazendo. Só que tem uma coisa que por mais que a gente fale, a gente não é preparado pela empresa, mas eu conversei muito com eles [...] a empresa tem que ter um trabalho de aproximação maior pra preparação da pessoa pra sair, e um trabalho de reabsorção, de reinclusão. Não é a questão da colocação dele na fábrica só, mas é o dele se sentir com valor. Ele entende o processo, todos entendemos que tem que vir e abrir o espaço dele, se encaixar, todos entendemos isso, mas ninguém pode se sentir abandonado, desprestigiado, e isso acontece (ENTREVISTADO J – GRUPO 3).*

Percebe-se que essa falta de comunicação dentro da empresa é um ponto a ser melhorado. No caso do Entrevistado N, ele teve que encerrar as atividades de uma das fábricas no exterior e quando retornou para o Brasil, passou pelo período de adaptação que os expatriados relataram; entretanto, ele achava que estava sendo punido pela performance da empresa de Portugal, que há anos estava com problemas financeiros.

*Pois é, antes a sensação que eu tinha era de que estava sendo castigado, porque a empresa não tá relacionado à minha pessoa. Já vinha há anos essa condição [de falência da empresa de Portugal], mas deu a infelicidade de que definitivamente fechado às portas, aliado a questão técnica de 2008 que foi um golpe fatal dentro da organização. Então, eu acabei chegando a pensar que tivesse de alguma forma sendo punido por isso. Hoje eu já não acho mais isso. Eu só não fiquei mais perturbado com a situação porque eu não sou a primeira pessoa que passa por isso, outras pessoas em situação semelhante, que deveriam ir pro exterior e voltar, também enfrentaram um período assim de adaptação, de ser deixado parece em banho-maria, um tempo onde parecia que realmente a empresa não tinha nada com isso. Comigo, a primeira oportunidade que surgiu, eu peguei (ENTREVISTADO N – GRUPO 3).*

No Grupo 4 (repatriados que não se encontram mais na empresa), quando houve o questionamento sobre a saída da empresa, somente o Entrevistado R disse que o seu desligamento não teve relação com a repatriação, pois o motivo que levou à sua saída foi “a oportunidade [de ter o seu próprio negócio]”. Entretanto, os outros entrevistados desse mesmo grupo relatam que, depois da repatriação, perceberam que seus objetivos não se encaixavam mais com os da empresa e que seu cargo não apresentava mais desafios para eles. A questão dos desafios, da divergência de visão entre empregado e empresa e a autonomia

dos repatriados é bastante ressaltada como um dos principais fatores da saída dos repatriados das organizações (TUNG, 1988).

*Se tu me perguntas se tem alguma coisa a ver com o retorno, te diria que não, porque quando retornei tive uma possibilidade de crescimento dentro da empresa, e a empresa na minha saída, o próprio diretor que eu me reportava, todo o Rh me ajudou bastante. Eu tinha uma perspectiva de crescimento, até comentei pra eles que se não fosse essa oportunidade de me tornar dono do negócio eu não teria saído, dificilmente eu iria para outra empresa (ENTREVISTADO R – GRUPO 4).*

*Justamente, eu estar descontente, um pouco saturado, novo ciclo dentro da minha carreira, da minha a parte profissional por estar sentindo que se não tivesse dado essa mudança talvez a minha questão pessoal tivesse sido prejudicada. Chegou um momento que, eu acho, que até por saturação, muito intensamente todos os momentos, quando me senti que na época precisava de uma oxigenada nessa minha intensidade e querer mudar um pouco de área optei por sair da empresa. Hoje se precisasse voltar, eu poderia, tenho as portas abertas lá, não acabei prejudicando toda minha carreira, minha ascensão, cheguei num momento e disse: “preciso de um tempo e vou” (ENTREVISTADO S – GRUPO 4).*

*Uma foi essa volta da expatriação, o retorno, as condições que ela ocorreu, as pessoas envolvidas. Analisando as pessoas que estão envolvidas nela, no processo, a atenção que elas deram e botando isso na balança, botando essa minha pretensão, ambição no crescimento profissional, eram muito opostas. Uma puxava pra um lado e outra pro outro. Vendo como formação e como estava montado ou seja, pra onde eu iria dentro da empresa, eu optei por sair. Inclusive quando eu estava na Rússia, eu fui por convite, estava em dezembro, novembro de 2007 em Moscou, e quando eu saí, os problemas contados, quando eu voltei de férias no início de dezembro, eu já voltei fechado, voltei pra minha carta de demissão. Então, sentimentos antagônicos, eu queria uma coisa e a empresa oferecia outra e num bom tempo da minha carreira eu briguei com a empresa, cheguei ao ponto que o errado sou eu, não vou brigar com oito mil pessoas pela empresa, o errado sou eu, tá na hora de cair fora. Foi quando apareceu uma oportunidade muito boa e eu acabei optando por ela (ENTREVISTADO Q – GRUPO 4).*

*Nem é a questão salarial, o salário lá não era ruim, era um salário bom. O emprego também não era ruim lá, o que eu fazia lá não era ruim, era bom. Só que eu estava procurando desafios e lá eu já não tinha mais (ENTREVISTADO T – GRUPO 4).*

Em relação ao Grupo 3, ou seja, os repatriados que ainda estão na organização, dos sete entrevistados, quatro pessoas falaram que já pensaram em sair da empresa após uma das suas repatriações.

*A partir do momento que eu ver que eu vou ficar estagnado aqui, que meu desenvolvimento profissional vai ficar parado na mesmice, óbvio que vou procurar alguma coisa em outro lugar. É a tal da coisa, se não querem me valorizar, eu tenho que me valorizar. Então assim, eu estou numa etapa da minha carreira profissional, onde, sendo bem honesto, pode ser que a empresa não seja melhor para mim. Muitas vezes o profissional não serve mais pra empresa, e se realmente não me valorizarem, a empresa não vai servir pra mim (ENTREVISTADO P – GRUPO 3).*

*Foi, pensei em sair. Eu não fui muito atrás no momento, mas alguma coisa me dizia que algo ia acontecer (ENTREVISTADO N – GRUPO 3).*

*Hoje mais do que antes (ENTREVISTADO L – GRUPO 3).*

Os entrevistados que saíram da empresa (Grupo 4) observam que procuraram conversar com os seus gestores, mostrando insatisfação com o cargo e que a decisão de desligamento da empresa não foi repentina. Além disso, eles abordam que, quando voltaram da expatriação, mantiveram seus currículos profissionais atualizados e os enviaram para outras empresas.

*Eu nunca deixei de me testar pra ver como que eu estava no mercado, testava pra ver como estava a minha empregabilidade, estava sempre mandando currículo pra lá e pra cá. Então, a minha expectativa de quando eu voltasse era o seguinte, era ver o que que a empresa ia estar me oferecendo. Se eu visse que era uma coisa que não ia ter muito futuro, foi o que aconteceu, e é o motivo pelo qual eu estou aqui hoje (ENTREVISTADO T – GRUPO 4).*

*Todos os momentos que eu senti dificuldade senti e falei. Então, no momento que eu decidi por sair da empresa e comuniquei meu gerente, meu procurador, eles se sentiram surpresos, mas eu já tinha citado umas vezes: “olha, a situação me incomoda” (ENTREVISTADO S – GRUPO 4).*

A questão da autonomia é, aparentemente, um dos maiores ganhos apontados na medida em que passam, com a expatriação, a tomar maiores decisões, se sentindo, assim, com mais controle. Como Tanure, Evans e Pucik (2007), Black e Gregersen (1999), Stroh (1995), Lazarova e Caligiuri (2001) e Suutuari e Brewster (2003) observam, em alguns casos, a autonomia que o expatriado passa a ter fora do Brasil acaba se transformando em uma recusa de regresso, pois percebe que as possibilidades de trabalho são maiores do que dentro do Brasil. Essa também é apontada como um dos fatores de insucesso de uma repatriação (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007; BLACK; GREGERSEN, 1999), pois os repatriados sabem que podem desenvolver atividades mais complexas daquelas que estão fazendo, entretanto a empresa não lhe atribui mais atividades e responsabilidades desafiadoras como as que possuíam na expatriação.

*Sabe, a gente tem a autonomia no lado profissional e estando lá por ser poucas pessoas da engenharia, a gente tem que tomar muitas decisões e não só relacionada com as nossas atividades e sim com a fábrica como um todo, o negócio como um todo (ENTREVISTADO D – GRUPO 1).*

*Lá fora você vira montador, você é controle de qualidade, você é dono da empresa, a gente faz de tudo um pouco. A dinâmica é trabalho é diferente. (ENTREVISTADO J – GRUPO 3).*

*Num primeiro momento não gostaria de voltar para o Brasil porque acredito que a experiência fora é muito mais interessante do que dentro da empresa (ENTREVISTADO F – GRUPO 2).*

*O sentimento de perder autonomia é terrível. É terrível se sentir mais um na multidão. Quantos empregados têm lá? Tinha 960, agora chegou a ter mil e cem. Desliguei algumas pessoas, autonomia é um sentimento de ter propriedade, ser dono mesmo não sendo. O dono não te diz: a empresa é tua, mas tu te sente assim. Tu é a empresa lá, tem reportagens de revistas onde está lá o teu nome como diretor do complexo industrial (ENTREVISTADO L – GRUPO 3).*

Como relata o Entrevistado J, outro fator relacionado à autonomia é que, no Brasil, o espaço de cada um dentro da empresa é bem determinado e cada um tem que ficar “no seu quadrado” para não entrar no trabalho do seu colega. Assim, quando eles voltam, estão animados com possíveis projetos de oportunidades que perceberam na missão. Entretanto, a empresa e determinadas áreas não valorizam ou não apoiam os projetos que surgem dos expatriados. Isso está relacionado com o fato de que cada um deve ficar, novamente, “no seu quadrado”, como também observa o Entrevistado R.

*Mas, isso é um sentimento que não sou eu expatriado que tenho, são muitos expatriados que tem um sentimento de rejeição de comprometimento. Por que eu trabalhava bem lá fora, por que na minha casa eu trabalho menos no sentido de dar resultado? Até por que não te deixam, por que tu topas de cima e para os lados, “ah não, aqui é meu, aqui tu não pode entrar”, não quer sair do quadrado e isso é frustrante (ENTREVISTADO L – GRUPO 3).*

*Não. Isso aí eu fiquei muito chateado porque durante um tempo até tentei fazer um trabalho e tentar desenvolver o fornecedor lá, mas a minha ideia não vingou quando eu cheguei. E depois, quando eu mudei pra essa área de sistema de processos, e quando o Entrevistado T voltou também, nós pegamos, ele e eu, e pensamos “nós vamos trazer de lá pra cá, vamos usar o que se aprendeu lá, vamos usar esse monte de cartão de visita que a gente tem”. E aí surgiu as primeiras exportações pra Índia. Foi a partir daí. Logo que eu voltei, não. Eu até mandei uns contatos para a outra área, mas ninguém quis saber (ENTREVISTADO R – GRUPO 4).*

*Tu voltar e não ter autonomia é complicadíssimo, mesmo tendo ascensão. Na questão disciplinar, tudo, em todos os sentidos. Estou há três meses aqui e não me adaptei e talvez vá sofrer mais por que tu não consegues tirar o que tu vivenciastes lá (ENTREVISTADO L – GRUPO 3).*

Outro fator importante no trabalho é que a maioria dos entrevistados ajudou a implementar as empresas lá fora. Eles auxiliaram, desde questão de planta, local de empresa

até instalações e contratações. Dessa maneira, a questão de autonomia é mais forte, pois a oportunidade de abrir uma empresa é quase que única e, assim, as atividades desenvolvidas não se comparam com o cotidiano de uma empresa tão grande como a que se encontra no Brasil, onde os processos são bem separados.

*Foi um desafio novo e com certeza tive uns bons conhecimentos. O negócio partiu do zero, o país mesmo sendo árabe etc., os costumes, a gestão que tá lá são pessoas com a cabeça muito aberta, lá todos falam inglês, a turma é jovem, é uma turma legal. Eu diria assim que tem início, meio e fim, isso é uma questão de acelerar mais ou acelerar menos, então se construiu a fábrica, se construiu civil, tá agora pra desenvolver os produtos, pra desenvolver toda a gestão nova, ou seja, aplicar a gestão da empresa (ENTREVISTADO G – GRUPO 2).*

Dessa maneira, ao analisar as visões dos Grupos pesquisados, percebe-se que não há diferença, levando-se em conta o momento de cada grupo, pois, embora os expatriados do Grupo 1 não pensem na repatriação ainda, eles têm expectativas de crescimento, como os outros grupos.

#### 4.2.2.3 Significado da Repatriação

Para verificar o significado que a repatriação teve para os funcionários, serão analisadas as percepções do Grupo 3 e 4, visto que esses grupos são os que já passaram por esse momento. Dessa maneira, os repatriados observam que a volta tem um significado de “dever cumprido”, mostrando que eles corresponderam às expectativas da empresa em relação à competência do funcionário. Além disso, a volta permite que os funcionários repensem sua vida e comecem a dar valor para outros aspectos, como cuidar mais da família, dar menos valor para o dinheiro, saber aproveitar mais a vida e desperdiçar menos coisas, como água e comida. A repatriação vem para reforçar os significados da expatriação, para que as pessoas possam colocar em prática os valores aprendidos na missão.

*Quando tu chega aqui o primeiro sentimento obviamente é de olhar pra traz e dizer assim: “eu cumpri o meu dever”. A sensação de dever cumprido é a melhor coisa que tem. E uma coisa que eu necessitava muito lá, tipo assim quando eu estava lá fora, eu pensava: “o que eu posso melhora quando eu volta? O que eu posso melhora a vida quando eu volta?”. E pensa: “mas olha todo mundo fazia isso, eu podia ter feito, eu podia ter falado mais pro meu filho que eu amava ele, minha esposa”. E agora tu tá de volta e tem a oportunidade de fazer tudo isso. Essa sensação de estar de volta, de aquela avaliação que tu fez o que podia ser melhor,*

*o que você pode fazer pra tua vida ser melhor e agora você tá tendo oportunidades mais maduras, uma situação financeira melhor... são coisas que a repatriação tá me proporcionando. Então, assim, sinceramente eu estou vivendo muito melhor hoje do que antes, por quê? Por tudo. Sabe, por tudo, pela condição um pouquinho melhor... a gente procura isso, eu gostaria de ser supervisor... chega de esperar pra ser feliz. Então parece que a minha volta, a minha felicidade estava atrelado completamente a minha repatriação, estar aqui e voltar (ENTREVISTADO O – GRUPO 3).*

Além dos fatores colocados, alguns entrevistados relatam a perda da autonomia como um significado. Esse fator é muito sentido na volta, pelo fato de que, quando os expatriados estão em missão, eles assumem funções mais importantes que as do Brasil. Então a perda de autonomia é algo muito sentido na volta da missão.

*Voltar às origens, rever os amigos, rever a empresa de anos, perder autonomia (ENTREVISTADO L – GRUPO 3).*

Percebe-se que o Grupo 4 aponta que a repatriação teve um significado a mais na valorização do crescimento profissional. Além de ter sido falado sobre a mudança de valores pessoais, eles conseguem visualizar o desenvolvimento deles como profissionais. Talvez essa visão esteja vinculada ao fato de eles já não estarem mais na empresa e terem uma visão de fora do cotidiano da organização. Também pelo fato de eles já terem saído da empresa, percebe-se que eles têm uma visão de crescimento profissional individual e não mais somente dentro da empresa.

*Mudou muita coisa, hoje eu tenho um casamento super sólido e não vai ser qualquer dificuldade que vai abalar, me abriu a mente um monte na questão profissional e percebe que o mundo não é só uma empresa. Depois da minha repatriação, eu tenho uma segunda empresa, e me faz pensar muito mais na minha ascensão profissional do que simplesmente trabalha pela empresa. Pensa que dentro da empresa a gente é mais um e a gente tem que pensa na nossa carreira (ENTREVISTADO S – GRUPO 4).*

*Mudou mais profissionalmente, eu acho que com certeza foi assim, um ponto de partida pra tenta cresce dentro da empresa. Interesse maior (ENTREVISTADO R – GRUPO 4).*

Assim, a repatriação tem um significado de mudança de valores e de poder colocar em prática essa mudança. Além disso, há também um significado mais relacionado ao nível profissional, como satisfação pelo bom desempenho e, ao mesmo tempo, sensação de competência, perda de autonomia e crescimento profissional tanto dentro como fora da empresa.

Em relação aos grupos, não há uma diferença notável de significado entre o Grupo 3 e 4. O que se pode afirmar é que o Grupo 4, talvez pela possibilidade de experimentar uma oportunidade fora da empresa, passa a valorizar mais seu desenvolvimento profissional.

#### 4.2.2.4 Análise Geral da Categoria Repatriação

Pode-se observar que a repatriação possibilita, entre vários aspectos citados, a ampliação de perspectivas de trabalho e de vida, o desenvolvimento de novas competências e habilidades, bem como o reconhecimento pelo trabalho realizado, especialmente a partir do *feedback* dos superiores. É interessante que o desenvolvimento do funcionário não é o objetivo principal da empresa, pois busca levar o conhecimento para fora do Brasil e não tem mostrado interesse em ocupar o conhecimento que os expatriados estão trazendo para a matriz. Isso demonstra incoerência, visto que o processo de expatriação é de alto custo e a empresa deveria buscar otimizar os benefícios dessa experiência.

No caso da “troca casada”, prática que consiste no envio de um expatriado e, ao mesmo tempo, na recolocação de um repatriado em um cargo já existente, ela pode ser considerada como uma possibilidade, mas também como um desafio. Pode ser analisada como uma possibilidade, pois a empresa já vem fazendo isso, e é o que tem permitido, em sua maioria, a ascensão de cargos na repatriação. No entanto, essa prática vem sendo pouco implementada e, por isso, consiste em um desafio para a organização em tentar realizar mais “trocas-casadas” nas repatriações dos seus funcionários.

Entretanto, como mostra o Quadro 8, os desafios da organização são o melhoramento da imagem da repatriação, a qual tem sido prejudicada por repatriações mal sucedidas; maior receptividade e acompanhamento dos repatriados, bem como a devida atualização para o repatriado sobre as mudanças da empresa em sua ausência. Assim, tem-se também outro desafio, que é o planejamento da repatriação, que inclui o aproveitamento das habilidades desenvolvidas dos funcionários da missão, a avaliação do desempenho e a retenção dos mesmos. Por fim, outro desafio apontado é a comunicação sobre a ida e vinda dos expatriados para a organização, bem como o melhoramento da comunicação em nível de matriz, filial e expatriado.

<b>Repatriação</b>	
<b>Possibilidades</b>	<b>Desafios</b>
- Mudança de valores;	- Imagem da expatriação dentro da organização;
- Reconhecimento do trabalho;	- Receptividade e acompanhamento dos repatriados;
- “Troca casada”; e	- Atualização do repatriado sobre a empresa;
- <i>Feedback</i> dos superiores na repatriação	- Planejamento de repatriação;
	- Aproveitamento das habilidades desenvolvidas;
	- “Troca casada”;
	- Gestão de Desempenho;
	- Retenção dos repatriados; e
	- Comunicação

Quadro 8 – Possibilidades e Desafios da Repatriação

Dessa maneira, observa-se que não há diferença entre os Grupos pesquisados, pois, apesar de algum deles não ter vivenciado todo o processo, eles têm as mesmas expectativas, ansiedades e percepções daqueles que já concluíram a missão.

### 4.2.3 Carreira

A seguir, analisa-se a percepção de carreira dos entrevistados dentro das seguintes categorias: (i) Percepção sobre carreira; (ii) Planejamento da carreira; (iii) Expectativa de carreira; e (iv) Relevância da expatriação na carreira. Por fim, encontra-se a análise geral da categoria Carreira.

#### 4.2.3.1 Percepção sobre Carreira

Em relação à noção de carreira trazida pelos entrevistados, podem-se relacionar três desenhos na literatura: carreira organizacional e burocrática, carreira proteana e autogestão. A perspectiva da carreira organizacional (DUTRA, 2007; BLAU, 2001) e a Carreira Burocrática (CHANLAT, 1995) foram predominantes dentre os entrevistados, pois esse tipo de perspectiva se refere ao crescimento dentro da organização, com o desenvolvimento de habilidades e maiores responsabilidades.



*Olha carreira pra mim é quando você entra numa função, com um padrão de ganho e responsabilidade e que através da evolução que você vai tendo, de mostrando confiança e competência, você vai adquirindo mais desafios mais estabilidade, agregada a reconhecimento e vai ganhando promoções. Puxa, eu comecei hoje como auxiliar, de repente eu sou um analista, de repente eu já coordeno uma equipe e vai galgando melhor esse cargo, melhor essa carreira dentro da empresa, de acordo com minha capacidade e conhecimento (ENTREVISTADO A – GRUPO 1).*

*A carreira pra mim, vamos dizer assim, é você começar numa empresa como a empresa Alpha e ao passar dos anos você ter o crescimento, não somente financeiro, mas um crescimento na hierarquia da empresa, isso pra mim acredito que é carreira (ENTREVISTADO F – GRUPO 2).*

Assim, associam carreira a evolução, desenvolvimento de competências, estabilidade, reconhecimento e, principalmente, promoção dentro de uma hierarquia. Além disso, alguns entrevistados apontam que a carreira não deve ser responsabilidade somente da empresa ou somente do indivíduo. Deve haver uma relação entre as duas partes, pois a empresa deve oferecer oportunidades para os funcionários, mas esses também têm que procurar se desenvolver e buscar novos desafios dentro da organização, como mostra Dutra (2007) ao observar que a empresa deve buscar satisfazer suas necessidades, conciliando-as com as expectativas do indivíduo.

*Carreira numa organização é a possibilidade concreta que tu tens de através das tuas competências gerar valor para a organização que em contrapartida gera valor a quem? A ti. Então, acho que é uma troca importante. A carreira, ela tem que ser vista de forma completa, não somente o que me beneficia e sim quanto eu posso contribuir em termos de benefício para a empresa. [...] Evidentemente que tu tens que ter um processo de preparação adequado. Eu vejo que a carreira, ela não, a carreira na verdade ela não deve ser oferecida pela empresa, ela deve ser desenvolvida pelo próprio profissional. A pessoa tem que focar determinadas oportunidades e vontades que ela tem de crescimento dentro da organização (ENTREVISTADO H – GRUPO 2).*

*Carreira, eu entendo como crescimento, e crescimento eu entendo como oportunidades, sendo assim se a gente não tem oportunidade, a gente não tem crescimento, a gente não tem carreira. Então, eu sou da opinião que a gente tem que criar as oportunidades, mas tem que ser nos dada oportunidades também, só que muitas vezes não são nos dada oportunidades e muitas vezes ainda o pessoal ainda não conhece o quanto a gente pode dar pra empresa, ou quanto à empresa pode nos aproveitar melhor (ENTREVISTADO P – GRUPO 3).*

Ainda há os que percebem que a carreira é o desenvolvimento profissional, independentemente da organização em que se está trabalhando, até porque se pode construir uma carreira mesmo não pertencendo a nenhuma empresa (IVANCEVICH, 2008; INKSON, 2007). Esse tipo de carreira condiz com o conceito da Carreira Proteana (HALL, 1996), a qual mostra que as pessoas devem buscar se autodesenvolver e não esperar pelas oportunidades da

empresa, bem como da Auto-Gestão (FONTENELLE, 2005), em que se deve buscar o trabalho que mais dá satisfação.

*Então, carreira pra mim é a minha empresa onde eu dedico todos os meus investimentos possíveis, financeiros, em termos de tempo de estudo tá? Pra me desenvolver e fazer com que a minha empresa, nesse caso a minha carreira, vá melhor (ENTREVISTADO E – GRUPO 2).*

*Eu entendo que carreira está muito junta com a minha questão pessoal, pra mim carreira é um conceito já de mais pessoal do que profissional, no meu conceito de carreira é justamente isso, consegui conciliar meu pessoal com meu profissional, eu quero crescer na minha carreira na questão profissional, mas não vou deixar meu lado pessoal, se alguns momentos eu precisava prejudica uma das duas boas partes com certeza vai levar muito em conta àquela questão do peso, do prejudica 10% do meu pessoal pra favorecer 50% do meu profissional vale a pena se eu tive segurança nisso, se, por exemplo, pra mim prevalece meu pessoal ah eu preciso crescer desse momento aqui nessa parte pessoal eu corre o risco de talvez perde o emprego aí não vou crescer também, eu tenho tentado doar, a carreira é a pessoa, não a empresa (ENTREVISTADO S – GRUPO 4).*

Um fator interessante é analisar o tipo de percepção de carreira de cada entrevistado e a relação com a idade e o tempo de casa. O Quadro 9 mostra que os expatriados mais jovens se concentram no Grupo 4 (repatriados que deixaram a organização) e que a noção de carreira deles está ligada a algo realizado independentemente da empresa. Essa percepção pode estar relacionada ao fato de serem pessoas mais jovens e que têm a ansiedade de buscar melhores empregos, não tendo como foco uma única organização. Essa percepção também pode ter sido alterada após a saída da empresa Alpha, pois, como eles perceberam que há a possibilidade de conquistar novos espaços e investir na sua própria carreira, essa visão pode ter adquirido uma nova perspectiva. Já o Grupo 1 (expatriados recém enviados) possui, com exceção do Entrevistado A, que foi contratado exclusivamente para a missão, mais tempo de casa (em média, 16 anos), e isso pode estar relacionado com o tipo de percepção de carreira, que é a Carreira Organizacional, que o funcionário tende a desenvolver dentro de uma mesma organização por mais tempo.

No Grupo 2 (expatriados que estão há mais tempo na missão) e Grupo 3 (repatriados que estão na organização), ressalta-se que o Entrevistado E e L, veem as possibilidades de carreira como a Proteana. Essa percepção pode estar relacionada com o fato de que o Entrevistado E, nas entrevistas, não acredita que exista espaço para ele dentro da organização e o Entrevistado L está insatisfeito com as atribuições atuais. Logo, a percepção sobre suas carreiras deixa de ser somente para dentro da organização e amplia-se para o de carreira que pode ser construída independentemente da organização em que a pessoa está. Dessa maneira,

no geral, percebe-se que as pessoas mais experientes, com mais tempo de casa e que não saíram da empresa estão mais centradas no desenvolvimento de sua carreira dentro da empresa Alpha. No Apêndice F encontram-se a percepção dos entrevistados que permitiram chegar a essa concepção de carreira.

Grupo	Entrevistados	Idade (em anos)	Observação	Tempo de empresa (em anos)	Percepção de Carreira (APÊNDICE F)
Grupo 1	A	27	-	0	Organizacional (DUTRA, 2007)
	B	30	-	15	Organizacional (DUTRA, 2007)
	C	44	-	18	Organizacional (DUTRA, 2007)
	D	40	-	17	Organizacional (DUTRA, 2007)
Grupo 2	E	40	-	8	Proteana (HALL, 1996)
	F	43	-	8	Organizacional (DUTRA, 2007)
	G	62	-	13	Organizacional (DUTRA, 2007)
	H	52	-	14	Proteana (HALL, 1996). O entrevistado enfatiza a conciliação das expectativas do funcionário com as oportunidades na empresa
Grupo 3	I	45	-	16	Autogestão (FONTENELLE, 2005)
	J	45	-	30	Organizacional (DUTRA, 2007)
	L	43	-	7	Proteana (HALL, 1996)
	M	49	-	34	Organizacional (DUTRA, 2007)
	N	39	-	15	Organizacional (DUTRA, 2007)
	O	41	-	18	Organizacional (DUTRA, 2007)
	P	33	-	13	Proteana (HALL, 1996). O entrevistado enfatiza a conciliação das expectativas do funcionário com as oportunidades na empresa
Grupo 4	Q	36	34 anos quando se desligou da empresa	4	Proteana (HALL, 1996)
	R	32	31 anos quando se desligou da empresa	8	Proteana (HALL, 1996). O entrevistado enfatiza a conciliação das expectativas do funcionário com as oportunidades na empresa
	S	33	30 anos quando se desligou da empresa	13	Autogestão (FONTENELLE, 2005)
	T	30	30 anos quando se desligou da empresa	15	Organizacional (DUTRA, 2007)
RH	U	45	-	18	-
	V	46	-	30	Proteana (HALL, 1996). O entrevistado enfatiza a conciliação das expectativas do funcionário com as oportunidades na empresa

Quadro 9 – Percepção de Carreira

Por fim, percebe-se que a forma dos entrevistados de entender o que é carreira tem mais a ver com o momento em que eles estão dentro da empresa e com a aprendizagem que

tiveram ao longo de suas carreiras. Como exemplo, pode-se perceber que os funcionários que já passaram por outras empresas têm uma percepção mais ampla de conceito, e os que estão na empresa Alpha por bastante tempo tendem a ver a carreira como algo a ser desenvolvido dentro da organização.

#### 4.2.3.2 Planejamento da Carreira Organizacional

Observa-se que a empresa não possui práticas e políticas de carreira eficientes para os funcionários, o que, por vezes, os deixa angustiados, pois não sabem o que a empresa espera ou, até mesmo, acham que a empresa não quer investir mais neles. Isso pode acarretar um desligamento da empresa e uma busca por novas oportunidades em outras empresas, como ilustra o depoimento abaixo:

*Essa é uma falha que a empresa Alpha comete muito grande. Teve pessoas que estiveram aqui em 2008 e foram embora. Trabalhei com elas na empresa em 2009 no Brasil e em fevereiro desse ano saíram da empresa e no dia que elas saíram foi dito pra elas “Ó bá que pena que tu vai embora tu estava sendo preparado pra assumir tal área daqui a tanto tempo” (ENTREVISTADO A – GRUPO 1).*

*[...] acho que uma orientação condutiva, que possa dizer: “olha eu acho que você tem perfil pra isso”. Nesse particular, eu não nego que na informalidade tive tudo sempre de imediato, mas especificamente, que eu tenha recebido da empresa um direcionamento pra identificar as minhas habilidades e tentar me colocar nos trilhos, não, nunca (ENTREVISTADO J – GRUPO 3).*

Como a empresa não possui um planejamento de carreira que inclua a expatriação aparecem relatos de superiores imediatos - ou de superiores nos quais o funcionário tem mais confiança - que passam a instruir o funcionário sobre os caminhos a tomar dentro da empresa. Passam a dar dicas sobre os cursos que devem ser feitos; indicam o funcionário para treinamentos que podem ajudar no desenvolvimento da pessoa, entre outros aconselhamentos.

É importante ressaltar que essa função de planejamento poderia ter suporte e ser desenvolvido a partir de um papel de assessoria do RH. O superior é quem deveria auxiliar no planejamento a carreira do funcionário, dentro da visão de que cada gestor é também gestor de pessoas. Entretanto, são poucos que conseguem ter esse tipo de relação com o superior, pois não são muitos os chefes que tem essa preocupação/ interesse em ajudar o funcionário a traçar seu caminho. Pelos relatos, pode-se perceber que o fato de o funcionário ter ou não

auxílio no planejamento da carreira depende muito do supervisor que ele tem dentro da empresa.

*Eu trabalhei direto com essa pessoa, ela sempre foi muito clara comigo desde que ela começou a investir em mim e ela começou a me mandar pra o treinamento ela disse: “é agora tu vai pro treinamento, tu vai tá sendo preparado pra isso”. Ela sempre me orientou muito, e eu devo isso a essa pessoa que até ano passado era meu chefe aí no Brasil. Ela sempre me deixou muito claro pra que e porque que eu estava fazendo treinamento, indo pra algumas áreas, ela sempre deixou claro que era pra eu me preparar no futuro e que é por que ele estava investindo em mim pra no futuro ele poder indicar alguém (ENTREVISTADO A – GRUPO 1).*

*Não. O planejamento que eu tenho, ele é meu planejamento levando em consideração as opções que eu possa ter dentro da empresa [...] mas nada que tenha sido discutido internamente com o meu diretor, ou “olha só, existe uma possibilidade”. Como eu te digo assim: “olha fulano, daqui você tá indo hoje pra África, você vai ficar dois anos lá, pode ser que nós renovemos seu contrato por mais dois anos, você vai retornar da África em quatro anos e você vai pra outro determinado lugar ou vai assumir um posto de gerencia dentro da empresa”. Não, isso nunca foi feito (ENTREVISTADO E – GRUPO 2).*

Essa atividade é algo que a área de RH poderia estar desenvolvendo na organização, sensibilizando e preparando os gestores para essa atividade. Os entrevistados observam os benefícios do planejamento de carreira tanto para eles como para a empresa. Além do planejamento, é considerada a importância de *feedbacks* sobre como eles estão desenvolvendo o trabalho, bem como se esse é o caminho correto a ser seguido para alcançar determinados objetivos.

Entretanto, outros ressaltam que, apesar de ser uma falha da empresa, procuram planejar o futuro deles, independentemente do que a empresa espera do funcionário. Esse tipo de pensamento contradiz a percepção de Dutra (2007), na qual observa que o funcionário deve planejar junto com a empresa o seu futuro, entretanto, se aproxima da carreira Proteana, apontada por Hall (1996).

*Eu preferiria que fosse muito mais prático né. Eu preferiria que tivesse uma cartilha ou uma... uma... uma folhinha que dissesse “olha, tu foi pra Colômbia e agora tu vai assumir isso aqui e vai ser gerente ou não vai ser”. Claro que seria muito melhor, isso seria, mas com certeza a gente sente falta, a gente tá fora do Brasil, tá fora da empresa onde tudo tá acontecendo, e a gente sente falta, sente falta das informações, sente falta de... vamos dizer assim, eu não diria um feedback, mas algo que nos dissesse: “olha, tu tá indo bem, teu futuro na organização nos próximos dois anos é assim, assim, nos próximos cinco é isso”, enfim, um planejamento de carreira. Acho que isso é uma coisa muito particular minha, é uma opinião muito particular, acho que a empresa peca nesse sentido (ENTREVISTADO F – GRUPO 2).*

*Olha só, eu acho que as coisas planejadas elas ficam muito mais fáceis, tá? Tanto pra gente que como profissional quanto pra empresa. Quando ela planeja, fica mais fácil pra ela tomar decisões, ela sabe o que vai acontecer daqui dois anos, tá? É, eu sinto sim falta desse apoio, qualquer um sentiria, não tem por que não sentir, mas como eu disse, a gente consegue fazer gestão da carreira 90% sozinho (ENTREVISTADO E – GRUPO 2).*

*Como eles não fazem, eu faço. Eu procuro sempre fazer assim, olhando onde eu estou, pra onde eu quero ir e desenho a rota (ENTREVISTADO G – GRUPO 2).*

Observa-se que alguns deles têm ciência da importância de se ter um plano de carreira e, assim, constroem um plano bem estruturado, que são, especialmente, os que possuem cargos estratégicos dentro da empresa. Nesse plano, eles projetam a perspectiva de vida de três, cinco e até dez anos dentro e fora do Brasil.

*Eu tenho uma visão do meu plano de carreira para os próximos dez anos. Isso eu mantenho esse planejamento sempre. Os próximos cinco anos de uma forma muito concreta. Sei exatamente por onde eu tenho que caminhar. E os outros cinco de uma forma mais etérea, vamos dizer assim, pois é um longo prazo, mas isso eu vou atualizando ano a ano. [...] principalmente porque eu trabalho numa empresa que teve um processo de crescimento internacional muito grande. Então, isso pra um executivo tem que ser considerado (ENTREVISTADO H – GRUPO 2).*

Entretanto, há também aqueles que não planejam a carreira, pois acreditam que as coisas vão acontecer naturalmente.

*Olha, eu trabalho todo dia aqui na empresa, buscando ajudar a empresa a continuar crescendo e sobreviver, certo? Então, eu nunca desde que eu entrei na empresa, eu nunca faço nada aqui planejando, eu quero ser promovido, eu quero... isso tem acontecido ao natural tá? Eu me concentro, eu tento fazer um bom trabalho, e ao longo desse trabalho enfim, eu cresci na empresa e acho que tenho muito pra crescer ainda (ENTREVISTADO I – GRUPO 2).*

Dentro dessa percepção de planejamento em relação à expatriação, dos 19 entrevistados, 2 relataram que não planejaram a expatriação, 7 relataram que não planejaram a expatriação, mas que tinham vontade de expatriar, e os outros 10 entrevistados observaram que planejaram a expatriação dentro da carreira profissional. Desses que planejaram a expatriação, percebe-se que essa missão é considerada como uma etapa da carreira, na qual buscaram desenvolver suas competências e habilidades para melhorar profissionalmente. A expatriação é considerada uma etapa da carreira deles, que deve ser cumprida para que possam assumir outras funções, com o passar do tempo, de maiores responsabilidades.

*Isso era um objetivo de carreira pra mim, era uma coisa que eu tinha em mente. Então, eu me preparei pra isso, obviamente a gente nunca está 100% preparado*

*pra todos os desafios que a gente recebe da companhia [...] o cargo que eu tenho hoje é muito específico. Eu quero um cargo de gestão, eu acho que é mais ou menos assim, mas pra esse cargo de gestão o primeiro passo teria que ser esse e eu acho que ele foi dado na hora certa e acredito que essa oportunidade aí de gestão dentro da empresa vai acontecer e se não for dentro da empresa Alpha, como eu tenho meus objetivos traçados, vai ser dentro de outra empresa (ENTREVISTADO E – GRUPO 2).*

*Sim, eu já planejava desde que eu estava me formando, minha ideia era ir pra um país de língua inglesa, e quase fui. Acabou surgindo essa oportunidade pra um país espanhol, mas eu pensei, eu tinha o projeto de crescimento morar no exterior em algum momento (ENTREVISTADO S – GRUPO 4).*

*Na verdade isso eu venho planejando desde os meus 17 anos, desde que eu sai do centro de treinamento eu já busquei áreas técnicas onde eu sabia que tinha oportunidade de viagem para o exterior. Sempre gostei de viajar, então isso estava nos meus planos de carreira (ENTREVISTADO P – GRUPO 3).*

Apesar de os funcionários traçarem a expatriação como parte do desenvolvimento da carreira profissional, eles observam que a empresa não tem essa mesma preocupação. O fato de não ser discutido o futuro do expatriado na volta para o Brasil faz com que ele se sinta desmotivado com a sua volta. Assim, é relatado que o trabalho na expatriação não foi valorizado, e isso pode levar à saída do funcionário da empresa, pois, a partir do momento em que a empresa não valoriza o conhecimento adquirido em uma experiência internacional, o funcionário irá buscar alternativas fora da empresa, característica essa presente nas carreiras proteana (HALL, 1996) e de autogestão (FONTENELLE, 2005).

Como Tung (1981; 1998) aponta, a expatriação é um processo de alto custo e, para uma empresa que teve que fazer esse alto investimento, não deveria perder um expatriado. Quando o expatriado deixa a organização, além de ela perder todo o investimento financeiro realizado, perde o conhecimento adquirido pelo expatriado e está dando um colaborador treinado para as empresas concorrentes.

*A empresa tem planos, ela tem projetos de sucessão né, do qual eu participo, mas a minha carreira não foi tratada antes e depois, na minha volta isso não foi discutido (ENTREVISTADO I – GRUPO 3).*

*Não cheguei a traçar isso como objetivo, tenho que sair em tal data, mas eu sempre tive aberto a propostas porque eu sabia que eu não ia dura pra sempre dentro da empresa Alpha né. Então, a partir do momento que eu voltei da Índia eu tento aproveitar esse conhecimento dentro da empresa, mas se não teve espaço dentro da empresa Alpha que seja fora né (ENTREVISTADO T – GRUPO 4).*

Em relação ao planejamento da carreira na volta da expatriação, alguns entrevistados observam a responsabilidade que o próprio indivíduo precisa ter para buscar seu espaço e

novas oportunidades dentro da empresa. Além de a empresa proporcionar oportunidades para o funcionário, este também deve buscar se preparar para poder assumir novos desafios. Além disso, ressalta-se que, pelo fato de eles terem sido expatriados, não há ganhos dentro da hierarquia da empresa, mas, sim, ganhos de experiência profissional. Isso mostra que, apesar da missão, o funcionário não recebe uma promoção automática nem aumento de salário, mas o aperfeiçoamento com a experiência obtida.

*Eu acho que essa é a oportunidade de provar que eles realmente aprenderam, que eles tem que mostrar o trabalho que eles fizeram aqui. [...] Muitos vão voltar e se prepararem pra uma nova oportunidade de trabalho fora porque muitas pessoas vem e simplesmente vivem aqui, fazem o dia a dia e no momento que chegam aí se acomodam. Então, eles esperam: “Ah eu vou voltar, eu vou voltar supervisor”. Depende. Se tu vai voltar supervisor, tu tá preparado? Tem vaga? Tu tá com a tua escolaridade em dia? De repente tu tá preparado tecnicamente, mas tu não tem a escolaridade que a empresa exige. Então, volta, vai estudar, vai fazer curso de inglês. A empresa vai te mandar pra outro país? Prepara-te, faz alguma coisa diferente. Então tem tudo isso. A oportunidade pra quem volta é de continuar se preparando não adianta criar expectativa que tu vai voltar, a empresa vai achar que tu fez milagre fora e que tu vai volta com supervisor ganhando aumento porque tu viveu fora, isso aí é ilusão (ENTREVISTADO A – GRUPO 1).*

Dessa maneira, os entrevistados referem que seria importante que a empresa desse *feedback* para eles saberem se estão seguindo o caminho certo para alcançar seus objetivos. Em relação à expatriação, resumidamente, a maioria dos entrevistados afirma ter planejado ou pensou na expatriação como uma etapa do desenvolvimento da sua carreira. Apesar disso, são poucos os que têm um plano de carreira claro, com objetivos traçados. Assim, percebe-se que a estrutura da empresa em relação ao planejamento da carreira dos funcionários e a atuação do RH não têm conseguido englobar as práticas e políticas necessárias para um planejamento de carreira, o que tem acarretado uma desmotivação dos funcionários e a procura por outras empresas para poderem crescer. Outros procuram ficar dentro da empresa e esperam que a mesma proporcione oportunidades, em função de acreditarem em uma carreira organizacional (DUTRA, 2007; BLAU, 2001).

Por fim, em relação aos quatro grupos apresentados, percebe-se que o Grupo 4 tem uma perspectiva mais ampla em relação ao planejamento de carreira, e isso pode estar relacionado ao fato de que eles já saíram da empresa e, assim, amadureceram essa visão por terem experimentado outras possibilidades. Também se percebe que os cargos de maior hierarquia organizacional demonstram uma maior preocupação com sua carreira. Assim, pode-se dizer que a maior diferença de percepção está relacionada com a personalidade e as experiências de vida de cada um.



#### 4.2.3.3 Expectativa de Carreira

O fato de os expatriados já saberem que vão voltar para a mesma posição, conforme estabelecido no contrato, faz com que eles sejam mais realistas e não criem muitas expectativas. Entretanto, isso faz com que a expatriação represente um impacto negativo na carreira das pessoas (LAZAROVA; CALIGIURI, 2001) e, assim, desestimula a viajarem pela empresa, como observa Tung (1998).

*Quando eu voltei, a minha expectativa não era muito boa porque eu sabia que eu ia voltar pra mesma função que eu estava. Então, eu não tinha uma expectativa muito boa né, mas sabendo que eu já tinha uma experiência internacional para o futuro que viesse. Acontece... desde eu ir pra outra empresa, ou seja, ali dentro, né. Então, num primeiro ponto não tinha muita expectativa, até achei que eu ia ficar meio num stand by, mas logo depois surgiu a oportunidade (ENTREVISTADO R – GRUPO 4).*

Apesar disso, na medida em que é comum que o ser humano crie expectativas e, apesar de terem consciência de que não vão ter crescimento vertical dentro da hierarquia da empresa por terem sido expatriados, eles reconhecem que a expatriação agregou muito ao profissional e que isso faz diferença dentro da organização. Entretanto, com essa valorização por parte do funcionário, eles esperam que isso possa trazer alguma vantagem no futuro, criando uma expectativa de crescimento, podendo essa ser ou não correspondida. Outros entrevistados são mais cautelosos e observam que ainda há muito para contribuir com a empresa para crescer dentro da organização e que é necessário tempo para que as coisas comecem a acontecer.

*Eu acho que a empresa olha de maneira diferente pra essas pessoas, no meu caso próprio, que voltei depois de muitos anos fora, eu vejo que a empresa olha diferente né, no nosso caso né, o idioma inglês ajuda bastante porque são poucas pessoas que falam inglês aqui na empresa. Eu acho que isso é um ponto positivo, mas o próprio sacrifício que você fez é em prol da empresa. Eu acho que a empresa te valoriza bem mais do que quem não tem essa experiência né. Então, eu acho a gente tá começando agora e essa é uma bela porta que a gente tá abrindo né, pra futuramente subir mais na empresa né (ENTREVISTADO D – GRUPO 1).*

*As oportunidades vão ocorrer aqui dentro da empresa como outras empresas, vai ocorrer e vai depender das pessoas que estão preparadas ou querem aprender, não é só ir lá, tem que ter uma perseverança muito grande, tem que abrir mão de algumas coisas. Às vezes tem um colega ali do lado e teu limite termina onde começa o do outro, né. Então tem que respeitar, tem que compartilhar, tem que ouvir, tem que se impor, tem que ser competente, tem que ser exemplo e tem que estar motivando as pessoas do outro lado (ENTREVISTADO M – GRUPO 3).*

Três dos expatriados tiveram oportunidade de conquistar seu espaço dentro da organização com a repatriação. Um deles observa que o crescimento hierárquico trouxe-lhe mais responsabilidades, mas, mesmo assim, não há como comparar com o trabalho realizado quando na condição de expatriado, pois “*lá fora as coisas fluem mais*” (ENTREVISTADO I, GRUPO 3, 2010).

*Eu tinha uma expectativa de conquistar um espaço, ter a minha atividade com alguma autonomia né, ter uma área pra trabalhar, ter as metas, coisas assim na minha mão, isso eu tive (ENTREVISTADO J – GRUPO 3).*

*Hoje mais do que antes, mais do que antes [penso em sair da empresa] (...) existe os [pontos] positivos que são superiores que os negativos, mas os negativos pra mim, hoje, me pesa muito em relação aos positivos por que eu já vi o outro lado eu vi, só que novamente, é, são anos enraizados... então, adaptação lenta, difícil e complexa (ENTREVISTADO I – GRUPO 3).*

É interessante observar que um entrevistado não mostra nenhuma expectativa em relação à carreira dentro da empresa, especialmente de crescimento vertical, pois percebe que não há espaço para ele dentro da organização no Brasil. Dessa maneira, coloca que, caso tenha que voltar para o país de origem, ele não vai ficar na empresa, pois consegue perceber até onde pode ir hierarquicamente e não aceitará ficar com um cargo em que não poderá exercer o conhecimento que possui nem o que aprendeu na expatriação.

*Absolutamente nenhuma expectativa porque para o Brasil eu não voltaria. Eu não vou voltar pro Brasil para posição do meu diretor. Ele já disse que quer ficar lá por mais oito anos, pelo menos e eu não vou voltar para o Brasil com uma posição de gerente financeiro porque essa posição não existe dentro da empresa. Já existe um coordenador que está lá há muito tempo e é um rapaz muito bom. Dentro da minha área de gestão, não vejo espaço. Isso faz parte de saber até onde você pode ir dentro da organização. Sei que voltar para essa cidade, pra sentar num lugar e perder tudo aquilo que eu conquistei com a expatriação não faria sentido, seria uma perda (ENTREVISTADO E – GRUPO 2).*

Dessa maneira, apesar de a tentativa da empresa de colocar que a expatriação está mais ligada à aprendizagem e ao desenvolvimento profissional, não atrelando ascensão de carreira na volta, os expatriados acabam por ter expectativas. Isso se dá, como comentado, pelo fato de ser comum, nesse tipo de atividade, criarem-se expectativas e, em segundo, porque o aperfeiçoamento do profissional na expatriação é tão grande que ele não aceita o fato de a empresa não aproveitar esse conhecimento adquirido.

Constata-se que não houve diferença de expectativas em relação aos grupos entrevistados. O que se pode notar é que alguns profissionais são mais cautelosos e não se

deixam levar por desejos. Além disso, outros já tentam projetar sua volta e não conseguem se ver mais naquele ambiente de trabalho, o que faz com que o profissional comece a projetar um futuro fora da organização.

#### 4.2.3.4 Relevância da Expatriação na Carreira

Em relação à relevância da expatriação para a carreira do indivíduo, a maior parte dos entrevistados consegue perceber como positivo. É referido que a expatriação agrega um diferencial em seus currículos, e que, quando eles voltam para o Brasil ficam mais visados na empresa, o que permite que sejam lembrados quando surgem outras oportunidades. Além disso, se eles vierem a sair da empresa, o fato de terem sido expatriados lhes dá vantagem sobre outras pessoas, pois a experiência internacional permite que a pessoa aprenda uma segunda língua e também saiba lidar com diferentes culturas.

Outro fator relevante relatado é a comparação com as pessoas que ficam no Brasil, que continuam fazendo as mesmas coisas, sendo que as pessoas que vão viajar têm a oportunidade de se desenvolver por meio do conhecimento de outros processos. Esses novos processos permitem que a pessoa tenha uma noção maior de toda a cadeia produtiva ou do gerenciamento de uma empresa, o que ela considera muito importante.

*Eu acho que dentro da empresa ou fora da empresa vamos supor que eu volte, quero trocar de empresa e tudo mais, conta muito no teu currículo não só pelo idioma né [...] eu acho que a própria experiência de passar um ano ou dois anos fora, eu acho que isso é valorizado na carreira profissional das pessoas. A empresa olha diferente, sabe que o cara foi pra lá, um grande sacrifício que o cara fez, dois anos da vida dele, eu acho que isso aí conta muito positivo né, (ENTREVISTADO D – GRUPO 1).*

*Pra mim, hoje, um ano e oito meses depois de expatriado, eu me sinto outro profissional, com um nível muito mais elevado, com uma facilidade de aceitação no mercado, seja ela dentro da empresa ou fora da empresa, muito maior. A expatriação me deu uma vivência cultural muito diferente da que eu tinha, um entendimento de pessoas completamente diferente, um conhecimento técnico completamente diferente do que eu tinha. Eu conhecia as leis brasileiras, hoje eu conheço parte das leis africanas, ou seja, eu passei a entender o mundo um pouco melhor, então a expatriação tem me dado essa vivência e eu me sinto hoje um profissional muito mais capacitado e qualificado do que quando eu vim pra cá (ENTREVISTADO E – GRUPO 2).*

Alguns expatriados percebem a diferença entre ir como um expatriado de chão de fábrica ou em um cargo gerencial. O primeiro tem determinado trabalho para fazer, como, por exemplo, um soldador vai para a Índia para ensinar como se solda ou dar assistência em algum problema no setor da solda. Nesse caso, ele vai como soldador e sabe que voltará como soldador, e suas expectativas de crescimento são menores, pois as atividades desenvolvidas na Índia são similares às que são desenvolvidas no Brasil. E caso ele tiver uma evolução de soldador para líder, já é considerada uma boa evolução na medida em que, diante da quantidade de líderes e de gestores dentro de uma empresa, é mais fácil a primeira acontecer.

Já no segundo caso, se a pessoa é um coordenador no Brasil e vai para assumir um cargo de coordenação, apesar de, no contrato, estar estabelecido que ele vá como coordenador e volta como coordenador, é mais fácil que as pessoas criem expectativas de crescimento na volta. Isso se deve ao fato que, na expatriação, as atividades de coordenador são mais amplas e demandam maior responsabilidade do que uma coordenação no Brasil. Nesse sentido, os entrevistados observam que, às vezes, o fator financeiro pode incentivar a expatriar, mas que um dos fatores mais importantes é a valorização da carreira da pessoa, pois o fator financeiro é um fator imediato, normalmente atrelado aos cargos de chão de fábrica, e o crescimento profissional é uma visão de futuro, para os cargos gerenciais.

*Eu acho que a maioria dos expatriados, a meu ver, não estou falando de expatriado em nível de chão de fábrica por que muitos desses vem [para a Índia] porque vão ganhar 25% a mais da folha e vão ser expatriado por curto espaço de tempo. É diferente, eu acho que em nível de coordenação, de gerência de alguma coisa assim todas as pessoas que são expatriadas elas vem porque elas almejam algo diferente, elas sabem que expatriação pode ser um pouquinho difícil daqui a pouco a adaptação tudo mais mas que vai te trazer benefícios lá na frente (ENTREVISTADO E – GRUPO 2).*

Além disso, os entrevistados percebem que o crescimento não se dá de uma hora para outra. Apesar de a organização não ter um planejamento de carreira estruturado para essas pessoas, esse crescimento acontece ao longo dos anos dentro da empresa. E como eles mesmos ressaltam, a expatriação é uma etapa desse crescimento, que permite que os funcionários se destaquem, embora essas oportunidades sejam proporcionadas a poucos.

*Eu vi boas experiências, eu vi pessoas que se deram bem quando foram expatriados e foram repatriados. É, mas isso toma muito tempo, toma 30 anos na empresa tá? Entre você trabalhar na empresa, ser expatriado, retornar e até você conseguir ter uma carreira... Aí é o caso do Entrevistado M, ele 30 anos de empresa né? Ele foi gerente industrial, aí de gerente industrial aí foi uns 25 anos de empresa, daí surgiu a oportunidade da Índia daí, ele foi pra lá... Então agora tá como diretor. Eu acho que isso é o que as pessoas almejam em suas carreiras né?*

*É chegar a um cargo de direção... Eu vejo esse circuito bastante fechado, mesmo em nível de gerência, eu acho que isso também é bastante fechado dentro da empresa no Brasil, mas existem oportunidades externas (ENTREVISTADO E – GRUPO 2).*

Vale ressaltar que as oportunidades de crescimento, especialmente as que envolvem cargos estratégicos, são percebidas como consequência de vários investimentos na carreira, o que inclui ter vários anos de experiência. Assim, como bem observam os Entrevistados G e H, para assumir um cargo de tal importância, o funcionário deve possuir alguns anos de empresa e, além disso, conhecer toda a sua estrutura, passando por mais de um processo de expatriação.

*Eu vejo hoje todo o executivo da empresa deveria passar por um processo de expatriamento, como uma condição, como um pré-requisito para ocupar postos de sucessão no Top da organização. Eu acho um processo fundamental, porque no momento que a empresa se define como uma empresa de caráter multinacional as pessoas que conduzem essa empresa devem ter uma visão, um comportamento, atitudes globais, né. Então, e pra isto não adianta somente a visita, as missões no curto prazo, de fora pra poder enxergar a empresa de uma forma diferente e ter atitudes de uma empresa globalizada (ENTREVISTADO H – GRUPO 2).*

A experiência obtida permite que alguns entrevistados discutam a importância de que o processo de ida e volta seja bem trabalhado pela empresa, de modo que as possibilidades sejam conversadas e não gerem expectativas falsas.

*O RH precisa trabalhar forte, harmonizar bem esse processo, que é fazer com que a ida seja bem desenhada e a volta seja também conversada de forma que a pessoa quando vai e quando volta sabe que o jogo tá claro, agora também tu não pode chegar pra uma pessoa “tu vais, tu vai pra lá, tu vai ser isso, quando tu voltar pra cá, tu vai ser aquilo”, quer dizer, demonstrar a expectativa e o progresso [...], não dá pra te dizer assim “olha, tu vais pra lá agora por 90 dias, vem pra cá, tu passa a ser diretora de Recursos Humanos”, não existe isso, se existe uma carreira, 10 anos, 15 anos, pra você. Por isso, que no meu ponto de vista, o expatriado tá um pouco equivocado, o expatriado, por exemplo, é aquele que fica dois anos no Egito, 2 anos numa China, 2 anos numa outra empresa, que lá isso tudo dá 10 anos, 12 anos, aí quando ele volta, aí sim ele tem uma experiência de vida, que ele pode, realmente, dentro da companhia botar outro, ou ser um líder, ser um Diretor, ou ser um Gerente Executivo, ser um executivo da empresa, vamos dizer assim, com renome, porque passou por países diferentes, experiências diferentes, conhecimentos diferentes, mas passou por posições de gestor, não de fazer trabalhos pontuais, manuais, né, entendeu? (ENTREVISTADO G - GRUPO 2).*

Nota-se, dessa forma, a importância de que as expectativas sejam trabalhadas, que o processo seja claro e envolva as reais possibilidades de desenvolvimento de carreira dos expatriados, especialmente no que tange ao crescimento vertical. Para o caso de cargos estratégicos, aparece a noção ‘investimento em longo prazo’, que vai além de uma

expatriação/repatriação. Destaca-se, para esse profissional, a importância da visão mais concreta sobre a internacionalização e os desafios que ela envolve.

Entretanto, essa necessidade de trabalhar as expectativas também deve ser considerada para os outros cargos. Assim, como pode ser observado no próximo depoimento, o Entrevistado F, que não possui cargo gerencial, ressalta que a valorização da sua expatriação poderia dar-se por meio da ascensão de cargo ou, até mesmo, do gerenciamento de outra área. Coloca que a expatriação envolveu novas responsabilidades e desafios e que tal fato precisaria ser considerado.

*Pra minha carreira, eu acredito que vai ter algo de relevante se eu voltar pra empresa e for promovido ou assumir uma área diferente ou uma coisa assim ou pessoas diferentes. Ai sim, eu acredito que vai ter uma relevância, porém nesse momento dentro da organização eu não vejo a expatriação como algo diferencial (ENTREVISTADO F - GRUPO 2).*

Tal desejo/visão leva a que muitos expatriados não percebam a relevância da expatriação para suas carreiras, por voltarem para a empresa e continuarem nos mesmos cargos. Nesse sentido, apesar de terem uma oportunidade de aprendizagem e desenvolvimento profissional, acabam por expressar que a expatriação não impacta em suas carreiras dentro da empresa, por ela não ser valorizada, como desejariam, quando retorna para o Brasil.

Desse modo, em relação ao crescimento vertical na carreira, um entrevistado observa ainda as divergências do ponto de vista do funcionário e da empresa, pois quando ele voltou da sua expatriação, ele foi colocado em outra área, o que, para a empresa, representava um crescimento para o funcionário. Já na visão deste, tal mudança nada agregou, em função da atividade bem mais complexa que ele teria realizado na experiência internacional. Isso é observado por Dutra (2007) quando ressalta a importância de que a empresa consiga conciliar suas expectativas com a do funcionário, para que todos fiquem satisfeitos.

*Na visão da empresa houve, por causa da função que eu ocupei. Na visão da empresa eu acompanhava produto na linha e passei a acompanhar qualquer lançamento. Então, a empresa entendeu que devido ao meu conhecimento de engenheiro técnico, eu teria condições de desempenhar a minha parte nessa atividade, eu achava que era muito pouco pra mim, mas a empresa achava que sim (ENTREVISTADO N – GRUPO 3).*

O que se percebe é que a estrutura do programa não tem sido suficiente para atender os repatriados nem aproveitar o conhecimento dessas pessoas, independentemente do nível organizacional em que se encontram. Dessa maneira, a empresa acaba passando a imagem de

que não faz diferença se a pessoa foi para o exterior ou não e se o que acontece lá fora não tem importância para a empresa no Brasil.

*Vamos dizer assim, ela não está preparada pra reter o expatriado. Ela está preparada para enviar pessoas pra fora. Eu diria que a empresa tem pessoas que poderiam trabalhar em qualquer lugar do mundo, tanto é que tem fábrica em vários países, né? Porém, quando essas pessoas retornam pro Brasil a empresa tem uma dificuldade muito grande de recolocação dessas pessoas (ENTREVISTADO F - GRUPO 2).*

Outros afirmam que um dos impactos que a expatriação provoca é promover maior confiança para que possa ser realizado um bom trabalho, no sentido de tomar decisões mais rápidas e melhores em função de propiciar maior conhecimento de todo o processo. Assim, como afirma o Entrevistado T, ele deixa de ter medo e se arrisca mais nas suas decisões, sem ter receio de errar, pois ele sente que sua carreira interna está sendo desenvolvida e, caso vier a ser demitido, percebe que poderá encontrar outro emprego mais facilmente.

*Quando você tem uma experiência, você ficou mais experiente, você viveu coisas diferentes, você fica mais seguro, você foi testado todo dia, você toma decisões, é questão do amadurecimento, fiquei mais maduro, isso mudou aqui dentro lá fora, todos os aspectos, você fica... você diz assim poxa eu sou capaz, não eu sou bom, eu sou capaz, eu demonstrei isso fui lá e consegui fazer, então assim tua autoconfiança aumenta (ENTREVISTADO O – GRUPO 3).*

*Muda mais internamente do que externamente né? [...] Internamente eu me sinto muito seguro, muito tranquilo pra dizer não, pra dizer não sei, pra dizer sim (ENTREVISTADO J – GRUPO 3).*

Dentro dessa perspectiva da carreira interna de Stahl, Miller e Tung (2002) e Tung (1998), observa-se que a expatriação é considerada na análise de currículo e que essa experiência pode fazer diferença na hora de contratar uma pessoa, em função do aprendizado que se tem nesse tipo de missão.

Entretanto, para muitos esse aprendizado não é valorizado pela empresa. Assim, após a missão, o funcionário percebe que ele é capaz de exercer atividades importantes dentro da empresa e passa a se valorizar mais. Isso corrobora Stahl, Miller e Tung (2002) e Tung (1998) ao observarem a questão da carreira interna do funcionário.

*Hoje eu posso dizer assim ó, que eu sou um profissional muito melhor qualificado, muito melhor preparado, tanto tecnicamente como pessoalmente, só que eu gostaria que a empresa valorizasse isso (ENTREVISTADO P – GRUPO 3).*

Ainda há um grupo que acredita que a empresa não deve oferecer oportunidades no retorno da expatriação, pois consideram que o funcionário teve uma oportunidade importante dentro da empresa, que deve ser valorizada. As expectativas geradas recaem sobre alguns fatores, como o contrato psicológico da expatriação, abordado por Inkson (2007), no *status* que a expatriação tem dentro de uma empresa, pois os programas de expatriação são os mais cobijados dentro de uma organização, e também em função da visão do expatriado, que é ampliada na missão ressaltada por Tanure, Evans e Pucik (2007), Black e Gregersen (1999), Stroh (1995), Lazarova, Caligiuri (2001) e Suutuuri e Brewster (2003).

*Na minha opinião, a empresa não tem que oferecer oportunidade nenhuma pra repatriado, isso não é assim: “Oh estamos convidando pra ir pra um projeto e na volta tu vai ganha isso, isso e isso”. Não existe isso, não precisa esperar umas coisas dessas. Então eu nunca tive expectativa de condicionar a minha ida a um presente na volta. Não existe isso (ENTREVISTADO I – GRUPO 3).*

Outra visão ainda presente foi a de que a empresa oferece oportunidades de crescimento profissional, independentemente do processo de repatriação, não estando condicionado a este. A expatriação aparece como complemento.

*Concretamente, após a expatriação não mudou nada, digo dentro da empresa, não estou falando das minhas ações pessoais ou da minha expectativa ou da minha experiência. Dentro da empresa, a função que eu ocupo hoje, mesmo que eu não tivesse ido pro exterior, eu poderia ter ocupado essa função. Então, isso não resultou nitidamente em mudança pra mim (ENTREVISTADO N - GRUPO 3).*

Para o grupo que saiu da empresa, a expatriação teve impacto significativo quando da busca por outros empregos: primeiramente, em função da experiência internacional, que desperta o interesse de outras empresas; em segundo, pela experiência de vida e pelas situações vividas, que fortalecem o desempenho do atual trabalho deles. Novamente retomase a noção de que a expatriação leva à valorização maior da carreira interna do indivíduo do que da externa (STAHL; MILLER; TUNG, 2002; TUNG, 1998).

*[depois de ter saído da empresa Alpha e estava] trabalhando com a empresa X, essa empresa [que eu estou] me procurou dizendo: “oh a gente quer um perfil exatamente igual ao teu, foi indicado por uma pessoa da empresa Alpha e a gente sabe do teu histórico, do teu currículo e a gente precisa de alguém nesse perfil”. Isso me deu vantagem sobre outros (ENTREVISTADO S – GRUPO 4).*

*Olha, eu te diria que teve uma relevância muito grande, 100% tanto dentro da empresa como fora. Se eu não tivesse passado por nenhum processo de expatriação até hoje, muito provavelmente eu estaria trabalhando dentro da empresa Alpha, fazendo nota no meu computador e rezando para não ser demitido, não estou nem*



*aí, se hoje os caras quiserem me mandar embora, estou tranquilo, sem problema nenhum (ENTREVISTADO T - GRUPO 4).*

Outro fator que é ressaltado por impactar na carreira é a ampliação do *network* interno. Quando se está no Brasil, em uma empresa grande como a Alpha, dificilmente o funcionário conhece os gestores de outras áreas, pois ele se limita a fazer o seu trabalho, na sua área. Quando ele está numa expatriação, como a estrutura da empresa é menor e a dinâmica de uma expatriação é maior, acaba que o funcionário passa a conhecer mais pessoas de outros níveis hierárquicos e de outras áreas.

Por exemplo, na empresa do Brasil, um analista de qualidade trabalha sempre no laboratório de qualidade, medindo a qualidade do produto. No processo de expatriação, para medir a qualidade desse mesmo produto, ele tem que ir ao estoque, pegar o produto, levar para o laboratório, medir a qualidade; se estiver faltando equipamentos, ele tem que ir atrás, emitir o laudo e, ainda, caso o produto não estiver conforme, ele tem que tomar as providências. Nessa dinâmica, ele passa por todos os processos da empresa, e isso faz com ele fique “mais visado” dentro da organização. Por esse conhecimento de pessoas e processos, quando ele volta para o Brasil, tem oportunidades de ser lembrado em diversas áreas da empresa, diferentemente dos seus colegas.

*Eu acho que o que mudou foi a visualização da minha pessoa. Quando tu vai pra fora faz um trabalho que seja a contento da empresa, tu passa a ser conhecido por outras pessoas, tu sai daquele teu mundo e tu passa a conversar com gerente, diretor, com outras pessoas e aí te dá, digamos assim, te torna um pouco mais público para o resto da companhia. Tu te torna um pouco mais conhecido: “ah fulano de tal fez tal serviço, ah o cara fez isso, fez aquele outro”. Quando tu vai trabalha fora e tu tem que ter vontade, tu tem interface com todo mundo: “ah fala com pessoal da qualidade, gerente, diretor, com todo mundo”. Isso é importante (ENTREVISTADO R – GRUPO 4).*

Em termos de empresa, ressaltam ainda a importância de ela ter uma mescla de pessoas com diferentes visões e experiências, pois ela precisa de pessoas que tenham o conhecimento da empresa matriz, mas também precisa de pessoas que conheçam bem as coligadas.

*A empresa aqui também precisa das pessoas que ficam, trabalham e moram, a empresa precisa dessa mescla de quem tá fora e de quem tá aqui. Mas como pessoal, como crescimento profissional, desafio pessoal, conhecimento, diferentes culturas, enfrentou dificuldades, te dá uma preparação melhor. Dá-te mais conhecimento, mais experiência (ENTREVISTADO M – GRUPO 3).*

Em relação aos grupos entrevistados, nota-se que há uma pequena diferença entre eles, sendo o que mais impacta é o nível hierárquico que o funcionário tem na empresa e o nível com o qual o funcionário vai para expatriação. Além de os funcionários de maior nível hierárquico apresentam visões mais críticas, a posição dentro da empresa poderá influenciar com relação a quanto a pessoa vai crescer dentro da organização, já que o crescimento ocorre mais rapidamente nos cargos mais importantes.

Pode-se perceber uma diferença entre o Grupo 4 e os demais grupos, pois, como essas pessoas já se desvincularam da organização, elas têm noção clara de como a expatriação abriu portas no momento de procurar outro emprego. Já o Grupo 1 tem uma perspectiva mais de crescimento interno do que crescimento organizacional, portanto são conscientes quanto às dificuldades da empresa em valorizar esse processo. Os Grupos 2 e 3 são os mais críticos e dividem as opiniões a respeito de como o crescimento deve ou não ocorrer em função de uma expatriação e de que forma ele pode ocorrer.

De forma geral, pelos relatos dos entrevistados, percebe-se que a carreira da pessoa é feita pela sua trajetória ali dentro, sendo que o fato de ter tido uma experiência internacional não é percebido como fator decisivo para o seu crescimento organizacional. Nesse caso, cabe uma distinção. Como os expatriados apontam que a falta de motivação na repatriação é referente à perda da autonomia e da falta de desafios, a empresa não precisa ver esse crescimento como um crescimento hierárquico, mas pode agregar aos cargos outras responsabilidades e desafios para que a pessoa não perca a autonomia que ela tinha durante a expatriação.

Desse modo, o que mais impacta na relação carreira/expatriação tem sido a aprendizagem obtida, tanto em termos pessoais, conhecimento de outras culturas, como profissionais, abrangendo maior conhecimento da organização e tomadas de decisão. É valorizado também o fato de conhecer outras pessoas, que podem vir a ajudar no seu crescimento e desenvolvimento dentro da empresa. Assim, a expatriação tem um impacto positivo na carreira do indivíduo, especialmente ao que agrega a ele.

Dentro da carreira organizacional, é relativo dizer se esta possui um caráter positivo ou negativo, pois depende de como a repatriação foi para cada um. Nesse caso, além de como foi o recebimento da pessoa pela sua área (que varia de área para área) e pela empresa, há também as expectativas que a pessoa cria, em função do *status* que esse processo tem dentro da empresa. E esse *status* existe mais em função de os colegas darem um alto valor ao processo, pelo fato de ter ido viajar para outro país, do que da própria empresa.

#### 4.2.3.5 Análise Geral da Categoria Carreira

A análise da macrocategoria carreira foi baseada em quatro categorias, sendo elas a noção de carreira, planejamento, expectativa e relevância da expatriação na carreira dos expatriados entrevistados. Dentro desse contexto, foi visto que eles têm diferentes noções de carreira, sendo que os conceitos que predominam são da carreira burocrática (CHANLAT, 1995), carreira proteana (HALL, 1996) e carreira de autogestão (FONTENELLE, 2005), além da percepção do desenvolvimento da carreira interna (STAHL; MILLER; TUNG, 2002; TUNG, 1998) e organizacional (DUTRA, 2007; BLAU, 2001).

Quanto ao planejamento de carreira dos expatriados, pode-se perceber que este poderia ser aprimorado de modo a que possa suprir as necessidades dos funcionários, pois são poucos os expatriados que têm um plano de carreira claro, com objetivos traçados. Entretanto, é difícil que eles não criem expectativas na volta da missão, em relação ao crescimento profissional, em função da aprendizagem e do contrato psicológico.

Assim, a carreira da pessoa dentro da organização independe de uma expatriação, mas sim da sua trajetória dentro da empresa. Ainda que, embora a maioria observe o impacto que a expatriação teve na sua vida e a aprendizagem obtida nesse processo, dentro da carreira organizacional, não há como ter uma unanimidade se a missão teve um impacto positivo ou negativo, pois depende de como a repatriação foi para cada um, como as expectativas foram controladas e como foi o recebimento da pessoa pela sua área e pela empresa.

Dessa maneira, é possível ter aprendizagem, crescimento profissional individual, visão estratégica, expatriação como forma de auxiliar no desenvolvimento da carreira, maior competência para a tomada de decisão e ampliação do *network* interno. Como desafios tem-se que conciliar as expectativas da empresa com a do funcionário, maior reconhecimento da expatriação, maior atuação do RH, retenção do conhecimento do expatriado e planejamento da carreira, como pode ser observado no Quadro 10.

<b>Carreira</b>	
<b>Possibilidades</b>	<b>Desafios</b>
- Expatriação como forma de auxiliar no desenvolvimento da carreira;	- Conciliar as expectativas da empresa com a do funcionário;
- Crescimento profissional individual;	- Reconhecimento da expatriação;
- Visão estratégica;	- Maior atuação do RH;
- Aprendizagem;	- Reter o conhecimento do expatriado; e
- Tomada de decisão; e	- Planejamento da carreira
- Ampliação do <i>network</i> interno	

Quadro 10 - Possibilidades e Desafios da Carreira

Em relação aos grupos entrevistados, não há grande diferença entre as respostas deles. Percebe-se que, dependendo do seu nível hierárquico, ela pode ter uma visão mais madura sobre o planejamento de carreira. O grupo que mais se destaca é o Grupo 4, pois este já não possui mais vínculo com a empresa e vivenciado outras experiências, o que também proporciona uma visão mais ampla sobre esse assunto.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A busca por competitividade no meio empresarial força as empresas a ampliarem seu campo de atuação para que consigam se manter como destaque no mercado. Dessa maneira, elas têm optado por expandir seus negócios buscando acesso a outros mercados bem como buscando no mercado internacional ampliar parcerias, obter novos conhecimentos de produção, mão de obra mais barata, entre outros fatores.

Nessa expansão internacional, conforme pesquisas realizadas por Tanure, Evans e Pucik (2007), as empresas têm necessidade de controlar as subsidiárias e disseminar a sua cultura por meio de pessoas de sua confiança, tais como os funcionários da empresa matriz. Esse processo que caracteriza a expatriação, exige treinamento e acompanhamento de adaptação dessas pessoas que foram enviadas e também acompanhamento dessas quando retornam para o Brasil.

Ao se estruturar o referencial teórico da pesquisa, percebe-se que a literatura nacional e internacional vê a expatriação como um processo único composto por várias etapas, como análise da estratégia, seleção e preparação do candidato, adaptação do mesmo ao país de origem, entre outras, até chegar à repatriação. O que deve ser enfatizado é que pouca literatura discute propriamente a questão da repatriação, pois há uma concentração de estudos nos problemas familiares e na adaptação cultural dos expatriados.

Outro ponto de destaque é que não há um consenso sobre as etapas do processo de expatriação. Dessa maneira, esta pesquisa tomou a expatriação como um processo único que se constitui em três etapas: a preparação, a expatriação em si e a repatriação. Dentro dessas, há um conjunto de procedimentos sugeridos que auxiliarão no desenvolvimento do processo como um todo.

Analisando essa última etapa, a repatriação, pode-se dizer, compreende o momento em que o expatriado volta para o país de origem e precisa se readaptar ao ambiente de trabalho e

social. Dentro da perspectiva profissional, um dos problemas que mais dificulta na adaptação do expatriado é a questão da carreira, pois na expatriação os funcionários exercem atividades mais amplas tem maior autonomia, o que valorizam muito e quando retornam ao Brasil, voltam a exercer as mesmas atividades que tinham antes da expatriação. Há, assim, frustração em função da redução de responsabilidades e desafios. Este foi o elemento motivador para o estudo. Dessa maneira, esta pesquisa buscou analisar as expectativas geradas pela repatriação e as mudanças em termos de carreira a partir de uma experiência profissional internacional.

Para analisar essa questão, foi realizado um estudo de caso em uma empresa multinacional no estado do Rio Grande do Sul e foram entrevistadas 21 pessoas: 19 expatriados e 2 pessoas responsáveis pela expatriação na empresa. Os expatriados foram divididos em quatro grupos, que variam conforme a etapa de expatriação em que se encontram. Essa divisão ocorreu buscando entender se há diferença de perspectiva de carreira nos diversos momentos da expatriação. Assim, os grupos de entrevistados ficaram compostos da seguinte maneira: (i) Grupo 1: colaboradores que estão em expatriação por menos de 8 meses; (ii) Grupo 2: colaboradores que estão em expatriação por mais de 9 meses; (iii) Grupo 3: expatriados que voltaram da experiência internacional pela empresa, ou seja, os repatriados; e (iv) Grupo 4: colaboradores que foram expatriados pela empresa, que retornaram para suas atividades normais no Brasil, mas que hoje não trabalham mais para a empresa.

Entre os principais resultados, observou-se que, na empresa em estudo, apesar de ter um programa de expatriação há 12 anos, ainda carece políticas e práticas mais estruturadas. A internacionalização está tomando uma dimensão maior do que a organização estava preparada para enfrentar e a área de Recursos Humanos não está conseguindo construir práticas e políticas que supram a real necessidade da empresa, inclusive pela estrutura enxuta de que possui. Entretanto, merece destaque que a organização está procurando conhecer e compreender melhor a realidade que envolve os expatriados e repatriados, inclusive oportunizando esse estudo.

Dentro das práticas que poderiam ser aprimoradas, pode-se citar um melhor planejamento da ida de um funcionário bem como a sua volta; criação de um cadastro dos expatriados que estão voltando e das possibilidades de alocação, e um acompanhamento dos repatriados para verificar como esses estão se adaptando. Além disso, o treinamento é fundamental, especialmente na ida, pois o funcionário tem necessidade de aprender a língua, conhecer a cultura; pela necessidade de uma experiência gerencial que geralmente não possuem. Entretanto, na volta, ele também precisa de uma atualização sobre a empresa, pois

ficou, no mínimo, dois anos afastado da empresa matriz e essa, por ser uma empresa de caráter multinacional que muda constantemente, faz com que o funcionário tenha necessidade de reaprender o funcionamento do sistema. Dessa maneira, a empresa pode melhor utilizar os canais de comunicação, como o jornal da empresa e a *intranet*, para manter os expatriados que estão no exterior atualizados; na volta, aproximar o expatriado de um colega de trabalho para que este atualize e auxilie nos primeiros dias de trabalho sobre as mudanças envolvendo o “novo” trabalho do expatriado.

Fora do ambiente organizacional, a empresa também pode ainda melhorar o suporte prestado à família na missão, pois muitas esposas ficam desamparadas no país estrangeiro pelo fato de não poderem trabalhar. Assim, além do suporte que a empresa disponibiliza através da Assistente Social, também poderia ser criado um grupo de apoio utilizando o conhecimento dos expatriados e suas famílias, ou mesmo facilitando a formação de redes de contatos.

Dessa maneira, no caso das pessoas que estão se preparando para expatriar, a organização poderia aproximar os funcionários e suas famílias das pessoas que passaram por essa missão e que podem preparar melhor os funcionários para as possíveis dificuldades que serão encontradas. Além disso, essa prática poderá gerar uma valorização para esse grupo de apoio que estará compartilhando suas experiências. Esse grupo também pode estar aberto para receber as esposas que ficaram no Brasil e que estão com seus maridos em missão (no caso da Índia), para compartilhar suas angústias e dificuldades. Vale ressaltar que a empresa pode ter acesso ao histórico de dificuldades tanto envolvendo as famílias como do trabalho dos expatriados. Assim, ela poderia utilizar essas informações para buscar algumas soluções a fim de amenizar as frustrações dos futuros expatriados.

Dessa maneira, como resultados do estudo, pode-se perceber que a expatriação tem como possibilidades a abertura a outras culturas; permite um maior aprendizado pessoal e profissional e possibilita mostrar a competência técnica e flexibilização de trabalhar com diferentes culturas. Ainda, proporciona melhores condições financeiras, geração de maior comprometimento, desafio profissional de poder assumir cargos estratégicos das subsidiárias e capacidade de empreendimento ao realizar um projeto desde o início. Também proporciona autonomia em função das responsabilidades assumidas no exterior, mudança de perspectiva pessoal e profissional em razão das dificuldades enfrentadas, descoberta dos limites e capacidades, aprendizado da família, para aqueles que têm a oportunidade de levá-los e busca por soluções de alguns problemas, tanto no âmbito pessoal como profissional.

Em sentido contrário, ressalta-se que ainda há a preparação e o acompanhamento da família, o treinamento e a adaptação do expatriado como desafios. Percebe-se também que ter maior planejamento das práticas e políticas definidas, como envolvendo o perfil do expatriado e banco de talentos, é fatores que virão contribuir para que a área de RH seja mais ativa.

Já a repatriação permite uma ampliação nas perspectivas de vida, tanto pessoal como profissional, de valores e reconhecimento do trabalho realizado. Pode-se desenvolver ou trabalhar mais com a “troca casada” para enviar um expatriado e, ao mesmo tempo, recolocar um repatriado em um cargo com desafios maiores o que precisaria ser ainda planejado. Entretanto, como desafios, têm-se o melhoramento da imagem da repatriação, maior receptividade e acompanhamento dos repatriados, atualização do repatriado sobre as mudanças da empresa em sua ausência, melhoramento do planejamento da repatriação, avaliação do desempenho, retenção dos mesmos e comunicação mais eficaz entre a matriz, filial e expatriado.

No que se refere à carreira, a experiência internacional possibilita a aprendizagem, o crescimento profissional individual, a ampliação da visão estratégica, forma de auxiliar no desenvolvimento da carreira, maior competência para a tomada de decisão e ampliação do *network* interno. Como desafios, o de conciliar as expectativas da empresa com a do funcionário, maior reconhecimento da expatriação, maior atuação do RH, retenção do conhecimento do expatriado e planejamento da carreira.

Para tanto, o que se pode perceber é que as possibilidades são mais individuais e os desafios organizacionais, ou seja, o expatriado tem muitas possibilidades; entretanto, a empresa precisa desenvolver melhor sua estratégia e as políticas referentes à expatriação/repatriação. As possibilidades e os desafios de todo o processo de expatriação podem ser visualizados no Quadro 11.

Dentro da análise de carreira, é interessante enfatizar que, apesar de a empresa não contemplar a expatriação como uma etapa do plano de carreira profissional, 17 funcionários entrevistados planejaram ou pensaram nessa possibilidade como forma de desenvolver sua vida profissional. Apenas dois entrevistados (L e O) não tinham a intenção de ser expatriados, entretanto hoje veem a importância que esse processo teve no seu desenvolvimento profissional e individual.

Assim, cabe questionar se, informalmente, a expatriação não está sendo mais valorizada do que as políticas de carreira da empresa sinalizam. Isso corrobora a percepção de que a expatriação vem tomando um *status* maior, para os seus funcionários, do que a empresa tem dado.



Possibilidades	Desafios
- Conhecer outras culturas;	- Treinamento (individual, técnico e familiar);
- Aprendizado da Família;	- Adaptação;
- Financeiras;	- Área de Recursos Humanos ativa;
- Desafio Profissional;	- Preparação e Acompanhamento da Família;
- Crescimento Profissional Individual;	- Banco de Talentos;
- Autonomia;	- Preparação da empresa para a Internacionalização;
- Inteligência Emocional;	- Ausência na Família;
- Competência Técnica;	- Definir o Perfil do Expatriado;
- Comprometimento;	- Perda do <i>Network</i> Interno
- Empreendimento;	- Imagem da expatriação dentro da organização;
- Amizade do grupo;	- Receptividade e acompanhamento dos repatriados;
- Mudança de Valores;	- Atualização do repatriado sobre a empresa;
- Descoberta de Limites & Capacidades;	- Planejamento de repatriação;
- Aumento do <i>Network</i> Interno;	- Aproveitamento das habilidades desenvolvidas;
- Reconhecimento;	- “Troca casada”;
- Autovalorização do expatriado;	- Gestão de Desempenho;
- Tomada de decisão	- Retenção dos repatriados;
- Busca por Soluções;	- Comunicação;
- “Troca casada”;	- Conciliar as expectativas da empresa com a do funcionário;
- <i>Feedback</i> dos superiores na repatriação;	- Reconhecimento da expatriação;
- Expatriação como forma de auxiliar no desenvolvimento da carreira; e	- Reter o conhecimento do expatriado; e
- Visão estratégica.	- Planejamento da carreira.

Quadro 11 – Possibilidades e Desafios do Processo de Expatriação

Desse modo, observa-se que o processo de expatriação como um todo abre muitas possibilidades, mas também tem ainda desafios pela frente. Cabe analisar que o principal ganho apontado pelos expatriados é a aprendizagem de vida e o desenvolvimento da carreira individual, ou seja, eles passam a valorizar a carreira interna aquela que agrega conhecimento e diferencial competitivo ao funcionário, independentemente da organização. Já em relação às perdas, pode-se observar o afastamento da família e da sociedade nesse momento de dedicação para a empresa e o afastamento da empresa matriz, que faz com que o funcionário perca o cotidiano da organização, o que pode dificultar o retorno.

Para os entrevistados é estabelecida uma relação significativa entre a carreira e a expatriação, pois muitos buscam nela uma forma de desenvolver sua carreira e percebem a importância que esse processo tem para abrir novas perspectivas seja dentro ou fora da empresa. Assim, 100% dos pesquisados têm uma percepção positiva da experiência pelo que ela agregou ou tem agregado a ele. Entretanto, dos onze entrevistados, dois ressaltam que a sua volta ocorreu de maneira positiva e três funcionários tiveram oportunidades ao longo do tempo, mas que também não significa que estejam satisfeitos com o seu cargo porque o que importa são as responsabilidades, os desafios e a autonomia e não o cargo em si. Outros três acreditam que as oportunidades vão surgir e “que tudo vai acabar se acomodando”. Já os

outros três repatriados que foram os que deixaram a organização, não esperaram por esse momento de acomodação e se desligaram da empresa porque eles viam que tinham sido enviados para solucionar um problema no exterior, no entanto, na volta, retornam como um problema para a empresa matriz. Isso possibilita perceber que a empresa tem como estratégia somente enviar os funcionários para fora do Brasil para resolver as necessidades internacionais e a volta não está dentro dos objetivos da organização, o que acaba por ressaltar a falta de visão da empresa.

Quando os funcionários se encontram em expatriação, os problemas que acabam enfrentando em outro país tomam uma dimensão maior que o esperado, e isso pode deixar em segundo plano as preocupações com o crescimento profissional. O processo de expatriação mostra-se muito amplo sendo que a dimensão que esse processo tem na vida dos expatriados torna-se tão importante que a carreira acaba ficando muitas vezes em um segundo plano. As dificuldades em relação à adaptação cultural, família, língua estrangeira acabam por sobressair, e o expatriado acaba nem refletindo sobre a sua carreira. Entretanto, quando esses voltam para o país de origem, começam a se questionar sobre a valorização do trabalho realizado.

Nesse sentido, os expatriados percebem que tiveram uma oportunidade de aprendizagem e desenvolvimento profissional e, assim, procuram se autovalorizar pelo conhecimento agregado na missão. Ele passa a ter noção da carreira interna, aquela que agrega ao indivíduo, e não mais a carreira desenvolvida dentro da organização. Outro fator que contribui para essa nova percepção é a falta de valorização do trabalho realizado, pois, após o funcionário abdicar do seu cotidiano, comprometer-se com a organização e assumir importantes projetos, a sua volta não pode ser considerada como a volta de uma viagem de negócios normal, mas precisa ser feito um levantamento do como ele pode contribuir com a organização e de que forma a empresa pode reconhecer essa viagem.

A expatriação acaba por não impactar em promoções dentro da empresa, especialmente por ela não ser reconhecida quando o expatriado retorna para o Brasil. Na medida em que voltam, uma das maneiras que a empresa teria de valorizar o funcionário seria oportunizando desafios maiores ou cargos com maiores responsabilidades, de modo que eles possam continuar a exercer atividades desafiadoras que exijam mais da pessoa, pois os entrevistados ressaltam que o que importa para eles é ter autonomia, responsabilidades e desafios, o que não necessariamente precisa vir atrelado a uma ascensão de cargo.

O desafio das organizações é conseguir estruturar as três etapas de expatriação mostradas neste estudo, sendo que alguns processos merecem destaque. Na primeira etapa de

preparação, as empresas têm que enfatizar o perfil designado e o treinamento necessário para evitar que pessoas sejam enviadas sem preparo algum. É importante a formação de um banco de talentos de expatriados para que, quando haja a necessidade imediata de um expatriado, não se mande uma pessoa que não teve treinamento. Esse banco de talentos seria composto por pessoas que a empresa julga estarem preparadas para viajar, mas que ainda não tiveram esta oportunidade. Receberiam treinamento cultural, linguístico, técnico e gerencial para que, quando fossem recrutadas, estivessem preparadas. Também fariam parte desse banco as pessoas que já foram expatriadas e tiveram bom desempenho. Quando um expatriado sair desse banco de talento, seja por demissão ou má conduta ou não adequado desempenho em uma viagem, a empresa poderia, assim, providenciar, rapidamente outra pessoa para o lugar. Havendo a necessidade de um expatriado, ele já estará treinado e melhor preparado para assumir a missão.

Sugere-se, também, que sejam utilizadas as viagens de negócios ao exterior em curto prazo como forma de treinamento dos futuros expatriados. Dessa maneira, eles estarão desenvolvendo habilidades necessárias para uma futura expatriação bem como aprimoramento da língua. Poderia colocar ser um dos requisitos para o futuro expatriado.

Na questão da expatriação em si, ou seja, no momento que o funcionário se encontra fora do país de origem, a empresa deve possibilitar formas de amenizar as dificuldades de adaptação do expatriado e da família, ou seja, para que o *choque cultural reverso* (DERESKY, 2004; TUNG, 1988) seja menor. Muitas vezes, eles ficam constrangidos de pedir ajuda e não informam a empresa sobre suas necessidades. Então seria importante que a empresa tivesse um canal de comunicação mais efetivo para que essas dificuldades fossem relatadas.

Em relação à última etapa, a repatriação, o problema está na readaptação. A empresa deveria ter um plano estruturado para a repatriação, que incluía a atualização sobre a empresa, acompanhamento do repatriado e da família, recolocação do repatriado na empresa, bem como atenção ao que vai fazer com o conhecimento obtido nessa experiência, ou seja, de que maneira a empresa pode recolocar o expatriado, a fim de que o conhecimento adquirido não seja desperdiçado e que o expatriado se sinta desafiado a assumir novas responsabilidades.

Em relação ao processo de expatriação, no geral, a empresa pode ainda melhorar o planejamento sobre quando determinado funcionário vai voltar. Essa falta de planejamento refere-se ao fato de que quando um expatriado está com o contrato vencendo/vencido, a empresa ainda não se preparou para a sua volta e nem para o envio de outro funcionário para a empresa subsidiária, sendo, muitas vezes, necessário prorrogar o prazo do contrato do

expatriado que está em missão, até que seja encontrada uma pessoa para substituí-lo no exterior. É necessário a criação de um sistema de controle que mostre quando uma pessoa está com o contrato vencendo e buscar no banco de talentos da organização, os possíveis candidatos para ocupar o cargo. Mas isso deve ser feito com alguns meses de antecedência, pois, assim, além de notificar o futuro expatriado sobre sua viagem e dar tempo para que ele possa se organizar para viajar, a empresa também tem tempo de analisar a melhor opção de cargo que o repatriado ocupará e, dessa maneira, evitar que o repatriado seja “largado” dentro da organização, até que se encontre algo que ele possa fazer.

Um fator a ser ressaltado é a questão da avaliação de desempenho dos expatriados. Todos os entrevistados relataram que voltaram para o Brasil como “pessoas melhores”, tanto no nível profissional como individual. Entretanto, a organização não possui um panorama sobre isso, por não utilizar-se com eficiência da Gestão de Desempenho no que se refere aos expatriados, no sentido de acompanhar o aperfeiçoamento deles e verificar quais oportunidades de crescimento dentro da organização cabem a cada um.

Além disso, é importante analisar que a estratégia da empresa está em levar o conhecimento para fora do Brasil, sendo assim, o conhecimento trazido pelos expatriados não faz parte da estratégia dela. Isso acaba refletindo na postura, atuação e abertura que a área de Recursos Humanos tem dentro da empresa em relação à expatriação. Como a organização não valoriza o conhecimento que é trazido na repatriação, o RH acaba não incorporando ações para essa prática. Ou seja, o desencadeamento da expatriação não depende somente do RH, mas sim de uma conscientização de toda empresa, pois da maneira que ele se encontra hoje, não possui autonomia suficiente para tomar ações que possam impactar na expatriação.

Vale ressaltar que esta pesquisa consiste em um estudo de caso, e não há como generalizar os resultados para todas as empresas que possuem um programa de expatriação. Assim, podem-se perceber outros aspectos que influenciaram como fatores limitadores, tais como o país para o qual o expatriado é enviado, pois, dependendo dos aspectos culturais do país, da estrutura da empresa, o processo pode ter sido uma experiência positiva ou negativa, e esse é um fator que a empresa não tem como controlar. Entretanto, apesar de que os resultados não possam ser generalizados, as sugestões de práticas propostas no trabalho podem ser adotadas por outras organizações, desde que seja avaliado de que forma essas serão aplicadas.

Essa pesquisa pretendeu mostrar um pouco mais do processo de expatriação, caracterizada uma importante estratégia dentro das organizações e, muitas vezes, não há espaço para que se possa investigar como isso acontece realmente. Dessa maneira, pode-se

mostrar a lacuna que existe dentro da expatriação em relação à repatriação, pois essa acaba, muitas vezes, sendo “esquecida” pela empresa e sendo “naturalmente ajeitada”.

Isso mostra que ainda há muito que se pensar no papel do RH dentro das estratégias internacionais e, principalmente, entender que se trata de seres humanos e que eles devem ser tratados como tais, pois, como os próprios entrevistados desta pesquisa falam repetidas vezes, “*nós vamos como a solução de um problema e voltamos como um problema*”. Ou seja, os expatriados são chamados para resolver um problema da empresa, mas, quando eles voltam, voltam como um problema que não pertence à empresa, mas, sim, aos expatriados. Essas questões envolvem problemas sérios, como os de casos de saúde, depressão e, até, tentativas de suicídio de que a empresa não tem conhecimento.

Assim, a necessidade de pesquisas para estudar a percepção das famílias, para analisar como esse processo ocorre para elas. Dentro da perspectiva da carreira, seria interessante aprofundar como as empresas buscam reter os expatriados e de que forma o conhecimento adquirido por eles é utilizado pelas organizações. Por fim, outro fator que não foi mencionado na pesquisa, mas que é bem visível, é que o índice de expatriados do sexo masculino é bem maior do que o índice de expatriados do sexo feminino. Dessa maneira, seria interessante buscar entender por que isso vem ocorrendo, sendo que a diversidade vem sendo cada vez mais valorizada no âmbito organizacional.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDERSON, B. A. The preparation of australian expatriates for relocation to south east Ásia. **Ásia Pacific Journal of Human Resource** v. 36, n.3 p. 50-65, 1999.

BALASSIANO, M; VENTURA, E. C. F.; FONTES FILHO, J. R. Carreiras e cidades: existe um melhor lugar para se fazer carreira? *In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 27, 2003. Atibaia, **Anais ...** [S.I.]: 2003. CD-ROM.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa, Portugal: Edições 70, 2004.

BARLETT, C.; GHOSHAL, S. **Gerenciando empresas no exterior: a Solução Transnacional**. São Paulo: Makron Books, 1992.

BENDASSOLI, P. F. **Psicologia e trabalho**. Apropriações e Significados. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

BLACK, J. S.; GREGERSEN, H. B. When Yankee comes Home: Factors related to expatriate and spouse Repatriation Adjustment. **Journal of International Business Studies**, v. 22, n. 4, p. 7-16, 1991.

\_\_\_\_\_. The Right Way to Manage Expats. **Harvard Business Review**, mar./abr., p. 52-62, 1999.

BLACK, J. S; GREGERSEN, H. B; MENDENHALL, M. Toward a theoretical framework of repatriation adjustment. **Journal of International Business Studies**, v. 23, n. 4, p. 373-760, 1992.

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, p. 113-136, 1990.

BLACK, J. S.; MENDENHALL, M.; ODDOU, G. Towards a Comprehensive Model of International Adjustment: Integration of Multiple Theoretical Perspectives. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 2, p. 291-317, 1991.

BLAU, G. On assessing the construct validity of two multidimensional constructs Occupational committed and occupational entrenchment. **Human Resource Management Review**. v. 11, p. 278 – 298, 2001.

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BONACHE, J. Job satisfaction among expatriates, repatriates and domestic employees. The perceived impact of international assignments on work-related variables. **Personnel Review**, v. 34, n. 1, p. 110-124, 2005.

BROOKFIELD GLOBAL RELOCATION SERVICES. **Global Relocation Trends. 2010 Survey Report**. Estados Unidos, 2010. Disponível em: <[http://www.brookfieldgrs.com/insights\\_ideas/grts/grts\\_thanks.asp](http://www.brookfieldgrs.com/insights_ideas/grts/grts_thanks.asp)> Acesso em: 30 nov. 2010.

BURNS, S. M. Flexible International Assignee Compensation Plans. **Compensation Benefits Review**, v. 35, n. 3, p. 35-44, 2003.

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, p. 61–80, 2000.

CARSON, K.; CARSON, P.; BEDEIAN, A. Development and construct validation of a career entrenchment measure. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 68, p. 301-320, 1995.

CHANLAT, J. F. Quais Carreiras e para Qual Sociedade (I)? **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n.6, p. 67-75, nov.-dez., 1995.

DE CIERI, H.; DOWLING, P.J.; TAYLOR, K. F. The psychological impact of expatriate relocation on partners. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 2, n. 3, p. 377-414, 1991.

DEMO, P. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: ATLAS, 2000.

DERESKY, H. **Administração global: estratégica e interpessoal**. Porto Alegre: Ed. BOOKMAN, 2004.

DOWNES, M.; THOMAS, A. S. Managing overseas assignments to build organizational knowledge. **Human Resource Planning**, v. 22, n. 4, p. 33-48, 1999.

DUTRA, J. S. **Administração de carreira**. Uma Proposta para Repensar Gestão de Pessoas. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**. Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas. São Paulo: ATLAS, 2002.

FLYNN, G. Expatriate success is no longer just a question of job skills. **Personnel Journal**, v. 74, n. 6, p. 29-34, 1995.

FONTENELLE, I. A. “Eu Proteu”: A auto-gestão de carreira entre fatos e mitos. *In*: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005. Brasília, **Anais ...** [S.I.]: 2005. CD-ROM.

FREITAS, H. M. R.; MUNIZ, R. J.; BAULAC, Y.; MOSCAROLA, J. **Pesquisa via Web: reinventando o papel e a ideia de pesquisa**. Canoas: SPHINX Brasil, 2006.

GARRIDO, Ivan. Os impactos do processo de internacionalização sobre as empresas brasileiras. *In*: BITENCOURT, C. e col. **Gestão contemporânea de pessoas**. Novas Práticas, Conceitos Tradicionais. 2. ed. Porto Alegre: BOOKMAN, 2010.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: ATLAS, 2008.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. *In*: Godoi, C. K.; Mello, R. B.; Silva, A. B. (organizadores.) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**. São Paulo: SARAIVA, 2006.



GODOY, Arilda Schmidt. Estudo de Caso Qualitativo. *In: GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELO, Rodrigo; SILVA, Anielson Bardosa de (Organizadores.). Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais*. Paradigmas, Estratégias e Métodos. São Paulo: SARAIVA, 2006.

GONÇALVES, G. A.; MIURA, I. K. Executivo Expatriado no Brasil: As Implicações das Características Culturais Brasileiras na Adaptação no Trabalho e Vida Social. *In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 28, 2004. Curitiba, *Anais ...* [S.I.]: 2004. CD-ROM.

HALL, D. Protean careers of the 21st century. *Academy of Management Executive*, v. 10, n. 4, p. 8-16, 1996.

HARVEY, M. G. Repatriation of corporate executives: an empirical study. *Journal of International Business Studies*, Spring, p. 131-44, 1989.

HERMAN, J. L.; TETRICK, L. Problem-focused Versus Emotion-focused Coping Strategies and Repatriation Adjustment. *Human Resource Management*, v. 48, n. 1, p. 69-88, 2009.

IVANCEVICH, John M. *Gestão de recursos humanos*. 10. ed. São Paulo: MCGRAW-HILL, 2008.

INKSON, Kerr. *Understanding Careers*. The metaphors of Working Lives. London: SAGE PUBLICATIONS, 2007.

INKSON, K.; HEISING, A.; ROUSSEAU, D.M. The interim manager: prototype of the 21st-century worker? *Human Relations*, v. 54, n. 3, p. 259-284, 2001.

KOHONEN, Eeva. The impact of international assignments on expatriates' identity and career aspirations: Reflections upon re-entry. *Scandinavian Journal of Management*, v. 24, p. 320 – 329, 2008.

LACOMBE, B. M. B.; CHU, R. Carreiras sem fronteiras: investigando a carreira do professor Universitário em Administração de Empresas no Brasil. *In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 29, 2005. Brasília, *Anais ...* [S.I.]: 2005. CD-ROM.

LAZAROVA, M.; CALIGIURI, P. Retaining repatriates: The role of organizational support practices. *Journal of World Business*, v. 36, n. 4, p. 389-401, 2001.

LAZAROVA, M.; CERDIN, J. L. Revisiting repatriation concerns: Organizational support versus career and contextual influences. **Journal of International Business**, v. 38, p. 404-429, 2007.

LAZAROVA, M.; TARIQUE, I. Knowledge transfer upon repatriation. **Journal of World Business**, v. 40, p. 361-373, 2005.

LATT, Geoffrey W. Expatriate policy and practice: a ten-year comparison of trends. **Compensation & Benefits Review**, v. 31, n. 4, p. 35-39, 1999.

LEE, H. W.; LIU, C. H. The Determinants of Repatriate Turnover Intentions: An Empirical Analysis. **International Journal of Management**, v. 23, n. 4, p. 751-762, 2006.

MANUAL DE RECURSOS HUMANOS DA EMPRESA ALPHA. **Documento interno**, 2010.

MCCALL, M. JR.; HOLLENBECK, G. P. **Desenvolvimento de Executivos Globais**. As lições da experiência internacional. Porto Alegre: Bookman, 2003.

MENDENHALL, M. E.; DUNBAR, E. E.; ODDOU, G. Expatriate selection, training and career-pathing: a review and a critique. **Human Resource Planning**, v. 26, n. 3, p. 331-345, 1987.

MENDENHALL, M. E.; ODDOU, G. The Dimensions of Expatriate Acculturation: A Review. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 1, p. 39-47, 1985.

MOTTA, P. R. Reflexões sobre a Customização das Carreiras Gerenciais: a Individualidade e a Competitividade Contemporâneas. *In*: M. Balassiano & I. S. A Costa (org.), **Gestão de carreiras: Dilemas e perspectivas**. Rio de Janeiro: Editora Atlas, 2006.

NAPIER, N. K.; PETERSON, R. B. Expatriate Re-Entry: What Do Repatriates Have to Say? **Human Resource Planning**, v. 14 (1), p. 19-28, 1991.

OLTRAMARI, A. P. Carreira: Panorama de Artigos Sobre o Tema. *In*: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32, 2008. Rio de Janeiro, **Anais ... [S.I.]**: 2008. CD-ROM.

PEREIRA, N. A. F.; PIMENTEL, R.; KATO, H. T. Expatriação e estratégia internacional: o papel da família como fator de equilíbrio na adaptação do expatriado. *In*: ENCONTRO

NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004. Curitiba. **Anais ...** [S.I.]: 2004. CD-ROM.

QUINTANILLA, Javier. **Dirección de recursos humanos em empresas multinacionales: las subsidiarias al descubierto**. Madrid: Prentice Hall, 2002.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso**. São Paulo: ATLAS, 1996.

SCHEIBLE, A. C. F.; BASTOS, A. V. B.; RODRIGUES, A. C. A. Comprometimento e entrenchamento: integrar ou reconstruir? Uma exploração das relações entre estes construtos à luz do desempenho. *In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 31, 2007. Rio de Janeiro, **Anais ...** [S.I.]: 2007. CD-ROM.

SCHEIN, E. H. Career Anchors Revisited: Implications for Career Development in the 21st Century. **Academy of Management Executive**, v. 10, p. 80-88, 1996.

SCHULER, R. S.; BUDHWAR, P. S.; FLORKOWSKI, G. W. International human resource management: review and critique. **International Journal of Management Reviews**, v. 4, n.1, p. 41-70, 2002.

SHEPHARD, P. Working with Malaysians: expatriates' and Malaysians Perspectives. *In: Asma Abdullah (Ed.), Understanding the Malaysian Workforce - Guidelines for managers*. p. 144 -155, 1996.

STAHL, G. K.; MILLER, E. L.; TUNG, R. L. Toward a boundary less career: A closer look at the expatriate career concept and the perceived implications of an international assignment. **Journal of World Business**, v. 37, p. 216 - 227, 2002.

STROH, L. K. Predicting Turnover Among Repatriates: can organizations affect retention rates? **The International Journal of Human Resource Management**. v. 6, n. 2, p. 443-456, 1995.

STROH, L. K; GREGERSEN, H. B; BLACK, J. S. Closing the Gap: Expectations versus Reality Among Repatriates. **Journal of Business**, v. 33, n. 2, p. 111-124, 1998.

SULLIVAN, S.; ARTHUR, M. The evolution of the boundaryless career concept: examining physical and psychological mobility. **Journal of Vocational Behavior**, v. 69, p. 19-29, 2006.

SUUTARI, V. Global managers: Career orientation, career tracks, life style implication sand career commitment. **Journal of Managerial Psychology**, v. 18, n. 3, p. 185-207, 2003.

SUUTARI, V.; BREWSTER, C. Repatriation: Empirical evidence from a longitudinal study of career sand expectations among Finnish expatriates. **International Journal of Human Resource Management**, v. 14, n. 7, p. 1132-1151, 2003.

TANURE, B.; CARVALHO NETO, A.; ANDRADE, J. Fontes de tensão no Olimpo empresarial brasileiro: tempo de menos, mudanças e sobrecarga demais, muito orgulho e o peso do teatro corporativo. *In*: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007. Rio de Janeiro, **Anais ...** [S.I.]: 2007. CD-ROM.

TANURE, Betânia; EVANS, Paul; PUCIK, Vladimir. **A Gestão de Pessoas no Brasil. Virtudes e Pecados Capitais. Estudos de Caso.** Rio de Janeiro: ELSEVIER, 2007.

TAVARES, E.; PIMENTA, R.; BALASSIANO, M. Carreira no Futebol como Exemplo de Carreira sem Fronteira. *In*: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007. Rio de Janeiro, **Anais ...** [S.I.]: 2007. CD-ROM.

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. Individualismo e Carreira: o Duplo Constrangimento. *In*: BALASSIANO, M.; COSTA, Isabel de Sá Affonso da. (Organizadores) **Gestão de carreiras. Dilemas e Perspectivas.** São Paulo: ATLAS, 2006.

TOLEDO, S. Carreira e identidade: reflexos das exigências mercadológicas na vida pessoal e profissional dos jovens executivos de empresas multinacionais. *In*: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006. Salvador, **Anais ...** [S.I.]: 2006. CD-ROM.

TOLFO, R. S. A Carreira Profissional e seus movimentos: revendo conceitos e formas de gestão. *In*: **POT – Revista Psicologia: organizações e trabalho**, v. 2, n. 2, p. 39-63, 2002.

TUNG, R. L. Selecting and Training Procedures of U.S., European, and Japanese Multinational Corporations. **California Management Review**, v. 25, p. 57-71, 1981.

\_\_\_\_\_ Expatriates Assignments: Enhancing Success and Minimizing Failure. **The Academy of Management Executive**, v. 1, p. 117- 126, 1987.

\_\_\_\_\_ Career Issues in International Assignments. **The Academy of Management Executive**. v. 11, n. 3, p. 241-244, 1988.

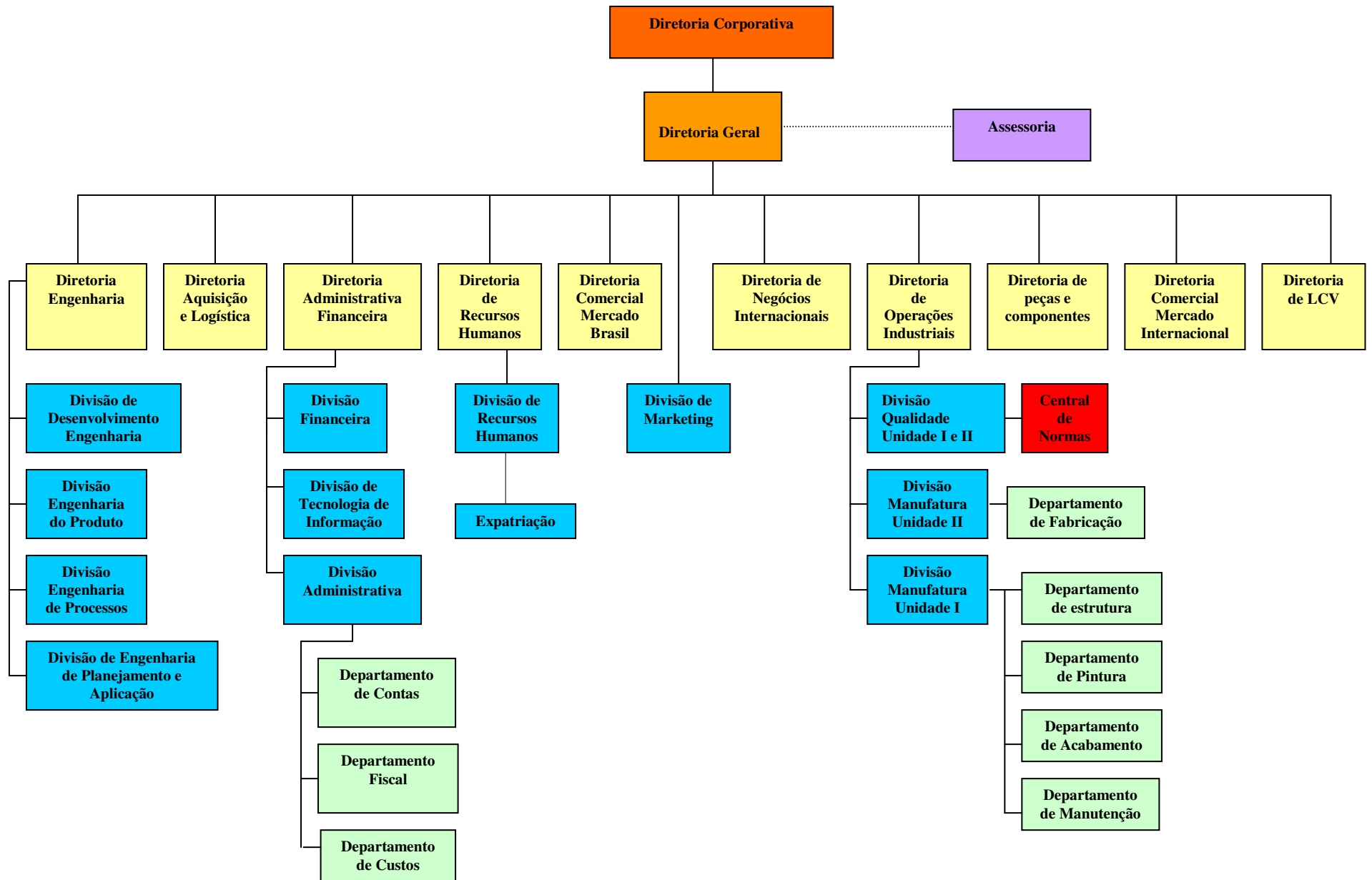
\_\_\_\_\_ American expatriates abroad: from neophytes to cosmopolitans. **Journal of World Business**, v. 33, n. 2, p. 125-144, 1998.

WENTLAND, D. M. New practical guide for determining expatriate compensation: the comprehensive model. **Compensation & Benefits Review**, v. 35, n. 3, p. 45-50, 2003.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: BOOKMAN, 2005.

**ANEXO A – ORGANOGRAMA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA**

**ALPHA UNIDADE I e II**



## **APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O GERENTE**

### **BLOCO 1 - POLÍTICAS E PRÁTICAS**

1. Qual o principal motivo de ter iniciado a expatriação?
2. Quando e como começou o processo de expatriação da empresa? Sempre foi assim? Desde quando existe?
3. Há uma área/pessoa responsável especificamente pela expatriação? Quem/ qual setor é responsável por isso?
4. Qual a representatividade do fluxo de expatriação para as subsidiárias?
5. De que forma a expatriação é valorizada pela empresa?
6. Em geral, os gestores são expatriados por qual período?
7. Normalmente, quais as razões que levam a empresa a expatriar?
8. Quais as principais dificuldades com a expatriação?
9. A maior parte dos expatriados costuma cumprir o contrato até o final?
10. Qual a porcentagem de expatriados que solicita um retorno antecipado?
11. Qual o principal motivo para o retorno antes do término do contrato ou cumprimento dos objetivos da missão?
12. Como é organizado o processo de expatriação? Há seleção? De que forma é comunicado, como é a formalização, o tempo de aceitação da proposta e as negociações.
13. A família participa do processo? De que forma?
14. O expatriado recebe treinamento? E a família? Que tipo de treinamento?
15. Há acompanhamento da empresa no período de adaptação? Por quanto tempo? De que modo?

### **BLOCO 2 - PERCEPÇÃO SOBRE A CARREIRA**

16. O que é carreira para você?
17. A expatriação faz parte do plano de carreira da empresa?
18. O que o motiva os expatriados a aceitarem a carreira internacional?
19. Como você percebe a relevância da expatriação para a carreira do expatriado?
20. Há uma discussão e planejamento da carreira do gestor antes da expatriação?
21. Quando e como ocorre o processo de escolha do cargo que o repatriado assumirá no Brasil?



22. Quem é responsável por esse processo: o RH ou do gerente da área do expatriado?
23. Caso seja do RH, o gerente da área do expatriado não participa dessa decisão?
24. O repatriado participa do processo de decisão do cargo que ocupará? Como?
25. O repatriado recebe informações em relação ao novo posto de trabalho, como demandas, obstáculos, desafios e grau de autonomia? Em que momento?
26. Há alguma garantia, por parte da empresa, que quando o repatriado volta para o Brasil, ele irá ocupar o mesmo cargo que ele ocupava antes da expatriação ou até mesmo uma ascensão na carreira?

### **BLOCO 3 – REPATRIAÇÃO**

27. O que a repatriação significa para a empresa?
28. O que muda na vida profissional a partir da experiência internacional?
29. Quais as oportunidades que a empresa oferece para quem é um repatriado?
30. Quais as expectativas que a empresa tem com a volta do expatriado?
31. Quais as expectativas que os repatriados têm ao voltar para o Brasil?
32. Há uma preocupação em colocar o repatriado em um posto em que ele utilize as competências e experiências adquiridas durante a experiência internacional?
33. Quais são as maiores preocupações da empresa em relação à repatriação?
34. Quais as dificuldades enfrentadas pelos repatriados ao retornarem para o Brasil?  
Como a empresa lida com isso?
35. O repatriado recebe algum treinamento ou orientação, em termos profissionais, pessoais e familiares ao retornar? E a família? Que tipo de orientações?
36. Existem ações que são adotadas durante a expatriação e que podem vir a impactar positivamente na adaptação do repatriado, quando esse retorna ao Brasil?
37. Qual a porcentagem (estimativa) de repatriados que deixam a organização nos dois anos subsequentes ao retorno?
38. Quais os principais motivos que levam a saída de um repatriado da empresa?
39. A empresa ajuda na recolocação no mercado de trabalho, caso algum repatriado peça demissão ou venha a ser demitido?
40. Há algum período de adaptação que a empresa tolera?
41. Em relação aos colegas de trabalho, que tipos de vantagens que o repatriado tem?  
Você acredita que a expatriação dê alguma vantagem competitiva em relação aos colegas, inclusive quando o repatriado sai da empresa?
42. Você gostaria de comentar algo a mais sobre a expatriação?

## **APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA DO EXPATRIADO - GRUPO 1**

### **BLOCO 1 - PERFIL DO COLABORADOR**

1. Qual será a sua experiência empresarial internacional?
2. Qual o período de tempo que será a expatriação?
3. Qual a função que você tem no Brasil e qual a função que você vai assumir na expatriação?
4. Como você se sente para trabalhar fora do Brasil (aspectos profissionais, pessoais e familiares)?
5. Você está recebendo alguma preparação para ficar fora do Brasil? E sua família? Que tipo de preparação? Comente como você percebe essa preparação.
6. Qual a contribuição desse treinamento?
7. Quais as razões que levaram você a aceitar a expatriação? Qual o principal motivo?
8. Se você tivesse que ir para outro país, a sua escolha seria a mesma?
9. A sua família participou dessa decisão? Qual foi a participação dela?
10. Quais as expectativas que você tem ao ir para outro país?
11. O que a expatriação está significando para você (profissionalmente, pessoalmente e familiarmente)?
12. Quais os aspectos negativos e positivos dessa experiência?

### **BLOCO 2 - PERCEPÇÃO SOBRE A CARREIRA**

13. O que é carreira para você?
14. Você já tinha planos de trabalhar no exterior antes de receber a proposta da empresa? Você planejou isso dentro do desenvolvimento da sua carreira?
15. Como você percebe a relevância da expatriação para a sua carreira?
16. Quais as expectativas que você tem em relação à sua carreira (individual e organizacional)?
17. Há uma discussão e planejamento da sua carreira por parte da empresa (seja pelo o RH, seja pelo teu chefe)?
18. Caso negativo, você sente a necessidade dessa discussão?

19. Há alguma garantia, por parte da empresa, que você volte a ocupar o mesmo cargo que você ocupa hoje ou até mesmo uma ascensão na carreira?

### **BLOCO 3 – REPATRIAÇÃO**

20. Quais são as suas expectativas ao voltar para o Brasil?

21. Como você acredita que será a repatriação (profissionalmente, pessoalmente e familiarmente)?

22. O que você acredita que mudará na sua vida profissional, pessoal e familiar a partir dessa experiência internacional?

23. Você acredita que há uma preocupação em colocar o repatriado em um posto em que ele utilize as competências e experiências adquiridas durante a experiência internacional?

24. O que lhe preocupa ao retornar para a empresa?

25. E o que preocupa a sua família ao retornar para o Brasil?

26. Quais as oportunidades que a empresa oferece para quem é um repatriado?

27. Em relação aos colegas de trabalho, que tipos de vantagens que o repatriado tem? Você acredita que a expatriação dê alguma vantagem competitiva em relação aos colegas, inclusive quando o repatriado sai da empresa?

28. Você gostaria de comentar algo a mais sobre a expatriação?

## **APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA DO EXPATRIADO - GRUPO 2**

### **BLOCO 1 - PERFIL DO COLABORADOR**

1. Qual é a sua experiência empresarial internacional?
2. Qual o período de tempo que será a expatriação?
3. Qual a função que você tinha no Brasil e qual a função que você assumiu na expatriação?
4. Você sentia-se preparado para trabalhar fora do Brasil (aspectos técnicos, pessoais e familiares)?
5. Você recebeu alguma preparação para ficar fora do Brasil? E sua família? Que tipo de preparação? Comente como você percebe essa preparação.
6. Qual a contribuição desse treinamento?
7. Quais as razões que levaram você a aceitar a expatriação? Qual o principal motivo?
8. Se você tivesse que ir para outro país, a sua escolha seria a mesma?
9. A sua família participou dessa decisão? Qual foi a participação dela?
10. Quais as expectativas que você tem/tinha ao recém chegar a outro país? Elas estão sendo/foram supridas?
11. O que a expatriação está significando para você (profissionalmente, pessoalmente e familiarmente)?
12. Quais os aspectos negativos e positivos dessa experiência?

### **BLOCO 2 - PERCEPÇÃO SOBRE A CARREIRA**

13. O que é carreira para você?
14. Você já tinha planos de trabalhar no exterior antes de receber a proposta da empresa? Você planejou isso dentro do desenvolvimento da sua carreira?
15. Como você percebe a relevância da expatriação para a sua carreira?
16. Quais as expectativas que você tem em relação à sua carreira (individual e organizacional)?
17. Houve uma discussão e planejamento da sua carreira antes de você ser expatriado (seja pelo o RH, seja pelo teu chefe)?

18. Caso negativo, você sentiu a necessidade dessa discussão?
19. Há alguma garantia, por parte da empresa, que você volte a ocupar o mesmo cargo que você ocupava no Brasil ou até mesmo uma ascensão na carreira?

### **BLOCO 3 – REPATRIAÇÃO**

20. Quais são as suas expectativas ao voltar para o Brasil?
21. Como você acredita que será a sua repatriação (aspectos profissionais, pessoais e familiares)?
22. O que você acredita que mudará na sua vida profissional, pessoal e familiar a partir dessa experiência internacional?
23. Você acredita que há uma preocupação em colocar o repatriado em um posto em que ele utilize as competências e experiências adquiridas durante a experiência internacional?
24. O que lhe preocupa ao retornar para a empresa?
25. E o que preocupa a sua família ao retornar para o Brasil?
26. Você chegou a pensar em voltar antecipadamente para o Brasil?
27. Você chegou a pensar em ficar mais tempo do que o combinado fora do Brasil?
28. Quais as oportunidades que a empresa oferece para quem é um repatriado?
29. Em relação aos colegas de trabalho, que tipos de vantagens que o repatriado tem? Você acredita que a expatriação dê alguma vantagem competitiva em relação aos colegas, inclusive quando o repatriado sai da empresa?
30. Você gostaria de comentar algo a mais sobre a expatriação?

## **APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA DO EXPATRIADO - GRUPO 3**

### **BLOCO 1 - PERFIL DO COLABORADOR**

1. Qual foi a sua experiência empresarial internacional?
2. Qual foi o período de tempo de expatriação?
3. Qual a função que você tinha no Brasil e qual a função que você assumiu na expatriação? E qual a função que você tem agora?
4. Você sentia-se preparado para trabalhar fora do Brasil (aspectos profissionais, pessoais e familiares)?
5. Você recebeu alguma preparação para ficar fora do Brasil? E sua família? Que tipo de preparação? Comente como você percebe essa preparação.
6. Qual a contribuição desse treinamento?
7. Quais as razões que levaram você a aceitar a expatriação? Qual o principal motivo?
8. Se você tivesse que ir para outro país, a sua escolha seria a mesma?
9. A sua família participou dessa decisão? Qual foi a participação dela?
10. Quais as expectativas que você tinha ao ir para outro país? E elas foram supridas?
11. O que a expatriação significou para você (profissionalmente, pessoalmente e familiar)?
12. Quais os aspectos negativos e positivos dessa experiência?

### **BLOCO 2 - PERCEPÇÃO SOBRE A CARREIRA**

13. O que é carreira para você?
14. Você já tinha planos de trabalhar no exterior antes de receber a proposta da empresa? Você planejou isso dentro do desenvolvimento da sua carreira?
15. Como você percebe a relevância da expatriação para a sua carreira?
16. Quais as expectativas que você tinha em relação à sua carreira (individual e organizacional)?
17. Houve uma discussão e planejamento da sua carreira antes de você ser expatriado (seja pelo RH, seja pelo teu chefe)?
18. Caso negativo, você sentiu a necessidade dessa discussão?

19. Houve alguma garantia, por parte da empresa, que quando você voltasse para o Brasil, você iria ocupar o mesmo cargo que você ocupava antes da expatriação ou até mesmo uma ascensão na carreira?

### **BLOCO 3 – REPATRIAÇÃO**

20. O que a repatriação significou para você?

21. Quais eram as suas expectativas ao voltar para o Brasil? E elas foram supridas?

22. O que mudou na sua vida profissional, pessoal e familiar a partir dessa experiência internacional?

23. Houve uma preocupação em colocar o repatriado em um posto em que ele utilize as competências e experiências adquiridas durante a experiência internacional?

24. Quando você aceitou a missão, você esperava que a sua repatriação fosse desse jeito (profissionalmente, pessoalmente e familiarmente)?

25. O que lhe preocupava ao retornar para a empresa?

26. E o que preocupa a sua família ao retornar para o Brasil?

27. Você chegou a pensar em voltar antecipadamente para o Brasil?

28. Você chegou a pensar em ficar mais tempo do que o combinado fora do Brasil?

29. Quais foram as dificuldades (sociais, pessoais, familiares e profissionais) enfrentadas por você durante a repatriação? Como a empresa lidou com isso?

30. Você chegou a pensar em sair da empresa? Por quê?

31. Quais as oportunidades que a empresa oferece para quem é um repatriado?

32. O que mudou concretamente na sua carreira após a repatriação?

33. Você recebeu alguma preparação para voltar a trabalhar no Brasil? E sua família? Que tipo de preparação? Comente como você percebe essa preparação.

34. Qual a contribuição que esse treinamento tem dado?

35. Em relação aos colegas de trabalho, que tipos de vantagens que o repatriado tem? Você acredita que a expatriação dê alguma vantagem competitiva em relação aos colegas, inclusive quando o repatriado sai da empresa?

36. Você gostaria de comentar algo a mais sobre a expatriação?

## **APÊNDICE E – ROTEIRO DE ENTREVISTA DO EXPATRIADO - GRUPO 4**

### **BLOCO 1 - PERFIL DO COLABORADOR**

1. Qual foi a sua experiência empresarial internacional?
2. Qual foi o período de tempo de expatriação?
3. Qual a função que você tinha no Brasil e qual a função que você assumiu na expatriação? E qual a função que você assumiu na repatriação?
4. Você sentia-se preparado para trabalhar fora do Brasil (aspectos profissionais, pessoais e familiares)?
5. Você recebeu alguma preparação para ficar fora do Brasil? E sua família? Que tipo de preparação? Comente como você percebe essa preparação.
6. Qual a contribuição desse treinamento?
7. Você acredita que esse treinamento ajudou na sua adaptação?
8. Quais as razões que levaram você a aceitar a expatriação? Qual o principal motivo?
9. Se você tivesse que ir para outro país, a sua escolha seria a mesma?
10. A sua família participou dessa decisão? Qual foi a participação dela?
11. Quais as expectativas que você tinha ao ir para outro país? E elas foram supridas?
12. O que a expatriação significou para você (profissionalmente, pessoalmente e familiar)?
13. Quais os aspectos negativos e positivos dessa experiência?

### **BLOCO 2 - PERCEPÇÃO SOBRE A CARREIRA**

14. O que é carreira para você?
15. Você já tinha planos de trabalhar no exterior antes de receber a proposta da empresa? Você planejou isso dentro do desenvolvimento da sua carreira?
16. Como você percebe a relevância da expatriação para a sua carreira?
17. Quais as expectativas que você tinha em relação à sua carreira (individual e organizacional)?
18. Houve uma discussão e planejamento da sua carreira antes de você ser expatriado (seja pelo o RH, seja pelo teu chefe)?



19. Caso negativo, você sentiu a necessidade dessa discussão?

20. Houve alguma garantia, por parte da empresa, que quando você voltasse para o Brasil, você iria ocupar o mesmo cargo que você ocupava antes da expatriação ou até mesmo uma ascensão na carreira?

### **BLOCO 3 – REPATRIAÇÃO**

21. O que a repatriação significou para você?

22. Quais eram as suas expectativas ao voltar para o Brasil? E elas foram supridas?

23. O que mudou na sua vida profissional, pessoal e familiar a partir dessa experiência internacional?

24. Houve uma preocupação em colocar o repatriado em um posto em que ele utilize as competências e experiências adquiridas durante a experiência internacional?

25. Quando você aceitou a missão, você esperava que a sua repatriação fosse desse jeito (aspectos profissionais, pessoais e familiares)?

26. O que lhe preocupava ao retornar para a empresa?

27. E o que preocupa a sua família ao retornar para o Brasil?

28. Você chegou a pensar em voltar antecipadamente para o Brasil?

29. Você chegou a pensar em ficar mais tempo do que o combinado fora do Brasil?

30. Quais foram as dificuldades (profissionais, sociais, pessoais e familiares) enfrentadas por você durante a repatriação? Como a empresa lidou com isso?

31. Quais as oportunidades que a empresa oferece para quem é um repatriado?

32. O que mudou concretamente na sua carreira após a repatriação?

33. Você recebeu alguma preparação para voltar a trabalhar no Brasil? E sua família? Que tipo de preparação? Comente como você percebe essa preparação.

34. Você acredita que esse treinamento teria ajudado na sua adaptação?

35. Quais os principais motivos que levou a sua saída da empresa?

36. A empresa ajudou na sua recolocação no mercado de trabalho?

37. Em relação aos colegas de trabalho, que tipos de vantagens que o repatriado tem? Você acredita que a expatriação dê alguma vantagem competitiva em relação aos colegas, inclusive quando o repatriado sai da empresa?

38. Você gostaria de comentar algo a mais sobre a expatriação?

## APÊNDICE F – PERCEÇÃO DE CARREIRA DOS ENTREVISTADOS

G	E	Tipo de Carreira	Percepção de Carreira
<b>G r u p o  1</b>	A	Organizacional (DUTRA, 2007)	“É quando você entra em uma função com uma um padrão de ganho e responsabilidade e que através da evolução que você vai tendo demonstrando confiança e competência você vai adquirindo mais desafios, mais estabilidade, agregada a reconhecimento e vai ganhando promoções”.
	B	Organizacional (DUTRA, 2007)	“É crescimento, é aprendizado. Eu vou me usar como exemplo: eu entrei na empresa com 15 anos, como aprendiz, e eu sempre quis ter uma carreira, uma carreira profissional. A minha carreira era aprender, me tornar uma pessoa que desse retorno pra empresa e que fosse solução para os problemas da empresa. Carreira pra mim é isso. É começar do zero, começar do nada e sempre saber que tu podes aprender e que tu podes ser a solução dos problemas da empresa. Os problemas mais simples, quando tu conheces mesmo tu é lá soldador como eu fui soldador também, e os problemas maiores, quando tu acabas sendo gestor de alguma coisa”.
	C	Organizacional (DUTRA, 2007)	“É, acho que é seria um acúmulo de uma trajetória que vai se acumulando e se criando habilidades. Então, habilidades, conhecimentos, eu digo possibilitando, tendo um melhor desempenho dentro do cargo que se tem”.
	D	Organizacional (DUTRA, 2007)	“A carreira, eu acho que a gente está começando agora e essa é uma bela porta que a gente está abrindo aí né, para futuramente subir mais na empresa, né?”.
<b>G r u p o  2</b>	E	Proteana (HALL, 1996)	“Desde que eu comecei a faculdade, carreira para mim era algo que eu deveria começar no Brasil e continuar ela internacionalmente. Carreira para mim é a minha empresa, eu sou a minha empresa e eu invisto nela e eu vou me aposentar dentro das minhas funções. Então, carreira para mim é a minha empresa onde eu dedico todos os meus investimento possíveis financeiros em termos de tempo de estudo para me desenvolver e fazer com que a minha empresa, nesse caso a minha carreira, vá melhor”.
	F	Organizacional (DUTRA, 2007)	“A carreira para mim, vamos dizer assim, é você começar em uma empresa como essa e ao passar dos anos você ter o crescimento, não somente financeiro, mas um crescimento na hierarquia da empresa. Isso para mim, acredito, que é carreira. Muitas vezes isso não é possível porque nem todo mundo pode ser diretor né, e também não tem oportunidade para todo mundo ser diretor, acho que todos queriam ser (...) Para mim, é você começar em uma empresa e ir subindo, ir crescendo, financeiramente e na hierarquia também”.
	G	Organizacional (DUTRA, 2007)	“O que eu desenhei dentro da empresa, um plano de seguir um planejamento de carreira. Então, me colocaram desafios, me colocaram ambições, e desejos dentro desses desafios, fazendo de forma bem positiva (...) e que eu coloquei uma meta, coloquei dentro desses 10 anos, eu pretendo fazer isso, isso e isso, o que que é? Crescer na empresa. Pretendo estabelecer um plano de carreira que, primeiro, conhecer produtos da empresa, e conhecer os mercados da empresa e ajudar a empresa a se expandir (...) isso foi o meu desenho de carreira”.
	H	Proteana (HALL, 1996). Enfatiza a conciliação das expectativas do funcionário com as oportunidades na empresa	“É a possibilidade concreta que tu tens de através das tuas competências gerar valor a organização que em contrapartida gera valor a quem? A ti! Então, acho que é uma troca importante. A carreira, ela tem que ser vista de forma completa, não somente o que me beneficia e sim quanto eu posso contribuir em termos de benefício para a empresa. Eu acho que a conjunção desses fatores é que dão certa consolidação na tua caminhada profissional. Evidentemente que tu tens que ter um processo de preparação adequado. Eu vejo que a carreira, ela não, a carreira na verdade ela não deve ser oferecida pela empresa, ela deve ser desenvolvida pelo próprio profissional. A pessoa tem que focar determinadas oportunidades e vontades que ela tem, de crescimento dentro da organização, quando eu falo crescimento eu não me refiro somente em promoções verticais, me refiro em possibilidades horizontais e também radiais”.

G	E	Tipo de Carreira	Percepção de Carreira
G r u p o 3	I	Autogestão (FONTENELLE, 2005)	“É ter um caminho profissional. Ter uma carreira e ser uma pessoa, que carreira e realização as duas sempre nos ajuda, você pode estar realizado num nível, e daí aquela tua carreira você pode estar buscando um crescimento, enfim, seja aqui na empresa ou qualquer outra empresa, e buscando esse crescimento né, carreira eu acho que é um caminho que você completa”.
	J	Organizacional (DUTRA, 2007)	“Carreira dentro ou fora da empresa é a tua linha de ascensão ou não né, a linha que você percorre dentro da empresa, do dia que você é admitido, que vai fazer funcionar você, e as tuas conquistas que vão te levando ao próximo passo, seja numa ascensão hierárquica, seja numa ascensão de salário, que você vá melhorando de acordo com a função”.
	L	Proteana (HALL, 1996)	“Carreira é desafio, é buscar algo novo, carreira não é comodismo, buscar carreira é sair do quadrado, principalmente, se for uma carreira de gestor, buscar carreira é abaixo do comando”.
	M	Organizacional (DUTRA, 2007)	“Depende muito do que tu queres né, o que tu planejas, o que tu pretendes, mas a carreira está muito relacionada ao tu ter um conjunto com que a empresa precisa, certo? Eu vejo que em todas as empresas sempre haverá a necessidade de ter bons profissionais crescendo, a expectativa é essa, todas as empresas buscam talentos, desenvolver talentos, certo? Então, as oportunidades, elas existem né, (...) as pessoas também, estão em alguns níveis que talvez queiram crescer nas organizações, para querer crescer, tem lugar sempre aberto, sempre disposto. Eu quero aprender, eu quero chegar lá. Então, isso aliado ao processo de formação profissional e mais um lugar na empresa, eu acho que aí a carreira se consolida”.
	N	Organizacional (DUTRA, 2007)	“Eu acho que eu estou fazendo a minha carreira. Vou-te dizer como é que eu comecei: comecei como estagiário de engenharia mecânica, com o tempo me formei em engenheiro de projetos, me desenvolvi na carreira de engenharia, com a progressão de baixo ao ponto de ser líder de projetos, depois eu acabei indo para o Marketing devido à própria projeção, devido ao aumento crescimento anterior, uma posição que me desse possibilidade da empresa ter o meu conhecimento como uma maior visão comercial e depois eu acabei indo ocupar uma função externa e hoje eu ocupo um cargo de coordenador de uma área diferente da que eu ocupava, mas que é uma área muito interessante. Então, para mim, carreira é tu construir o nome dentro da empresa, construir a tua posição, ser reconhecido dentro da empresa. E eu ainda acredito nas carreiras de longo prazo ainda. São 19 anos que eu entrei na empresa, então, uma posição sobe, eu não acredito em ascensões instantâneas, eu não acredito em promoções da noite para o dia. Então, qualquer coisa diferente disso, para mim, não é construir uma carreira”.
	O	Organizacional (DUTRA, 2007)	“Carreira nada mais é, eu entendo que é crescimento logicamente, mas carreira tu vai crescer, então assim, para mim, a minha história dentro da empresa, a gente pode chama isso de carreira ou de história que tu estás escrevendo dentro da empresa. Eu estou fazendo carreira, eu comecei como operador bem simplesinho lá fazendo peças, depois fui crescendo, fui controlador de qualidade, passei a ser um líder da qualidade, e fui me preparando pra ser supervisor, hoje sou supervisor, e não é que eu pretendo ser por causa de carreira, e pretendo ser um ótimo supervisor, depois o restante vem com o trabalho. (...) qual é teu objetivo né, então assim é fazer carreira dentro da empresa”.
	P	Proteana (HALL, 1996). Enfatiza a conciliação das expectativas do funcionário com as oportunidades na empresa	“Eu entendo como crescimento, e crescimento eu entendo como oportunidades. Sendo assim, se a gente não tem oportunidade, a gente não tem crescimento, a gente não tem carreira. Então, eu sou da opinião que a gente tem que criar as oportunidades, mas têm que ser nos dadas oportunidades também. Só que muitas vezes não são nos dadas oportunidades e muitas vezes ainda o pessoal ainda não conhece o quanto a gente pode dar para empresa, ou quanto à empresa pode nos aproveitar melhor”.

<b>G</b>	<b>E</b>	<b>Tipo de Carreira</b>	<b>Percepção de Carreira</b>
<b>G</b>	<b>R</b>	Q Proteana (HALL, 1996)	“Eu tenho uma ambição profissional muito grande, essa minha ambição foi o que me motivou a ser expatriado duas vezes, foi o que me motivou, por exemplo, na Colômbia fazer uma Pós-Graduação no tempo em que estive lá (...) eu tenho para mim bem claro essa ambição de crescimento profissional. Eu não consigo me ver, por exemplo, um ano fazendo a mesma coisa. Então, se eu vou, se eu sei que vou ficar mais de um ano fazendo uma coisa ou não, vamos dizer, um ano, mas um longo período, eu acabo absorvendo outras atividades, foi o que aconteceu na Índia, que na Índia eu fui para fazer uma função e acabei fazendo outra”.
		R Proteana (HALL, 1996). Enfatiza a conciliação das expectativas do funcionário com as oportunidades na empresa	“Eu acho que uma carreira é algo planejado, claro tu não vai planeja e vai concretiza 100% mas tu tens que ter para ti, pessoalmente, aonde tu queres chegar, né, que tu achas que passos tu vais ter que fazer para chegar ali e tens que haver, eu acho, que uma contrapartida da empresa, se aquilo que tu estás fazendo realmente vai te levar para aquilo e se tu tens perfil para ir aonde tu queres. (...) Eu acho que uma carreira pra mim é um planeamento de vida profissional”.
		S Autogestão (FONTENELLE, 2005)	“Eu entendo para mim é... minha carreira ela é muito junta com a minha questão pessoal, para mim carreira é um conceito já mais pessoal do que profissional. No meu conceito de carreira, é justamente isso: conseguir conciliar meu pessoal com meu profissional. Eu quero crescer na minha carreira na questão profissional, mas não vou deixa meu lado pessoal, se alguns momentos eu precisar prejudicar uma das duas boas partes, com certeza vai leva muito em conta àquela questão do peso, do prejudicar 10% do meu pessoal para favorecer 50% do meu profissional, vale a pena se eu tiver segurança nisso, se, por exemplo, para mim, prevalece meu pessoal “ah eu preciso crescer desse momento aqui nessa parte pessoal eu corro o risco de talvez perder o emprego” aí não vou crescer também. Eu tenho tentado doar à carreira a pessoa, não à empresa”.
		T Organizacional (DUTRA, 2007)	“Eu entendo que carreira é aquilo, é o caminho que eu tenho que percorrer dentro da minha ascensão profissional. Eu imagino que eu quero chegar sei lá, não tem um plano tão em longo prazo, mas sei lá eu quero chegar ao meu cargo aos 50 anos como C.E.O. na empresa X. Eu entendo como carreira o caminho que eu tenho que percorre pra chegar até isso”.
<b>R</b>	<b>H</b>	U -	Sem resposta.
		V Proteana (HALL, 1996). Enfatiza a conciliação das expectativas do funcionário com as oportunidades na empresa	“É responsabilidade não só da empresa ou do funcionário é dos dois. Então, eu acho que carreira é, do lado do funcionário, ele planejar aonde ele quer chegar ao futuro e ele tem que adequar com isso, até onde eu quero ir. Então, é definir objetivos claros, por parte do funcionário, e na verdade a empresa propicia formas e meios sejam através de recrutamento interno seja através de expatriação, seja através de processo de seleção pra determinados cargos, seja através de processo de sucessão. Na verdade, a empresa tem que instrumentalizar meios e formas de alavancar a carreira né, porque não adianta só os funcionários se definir se ele vai fica dentro da empresa que não tem nada. Então ele vai fica no lugar errado, por isso eu disse que é dos dois lados”.