

O PROCESSO DE EXPATRIAÇÃO EM UMA MULTINACIONAL BRASILEIRA: ANÁLISE DAS TRÊS FASES

Shalimar Gallon

Faculdade Meridional - iMED

shalimargallon@gmail.com

Betina Magalhães Bitencourt

Universidade Estadual do Rio Grande do Sul

betina.mb@gmail.com

Angela Beatriz Busato Scheffer

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

angela.b.scheffer@gmail.com

RESUMO

Este estudo tem o propósito de analisar as fases e práticas da expatriação a partir de um estudo de caso na empresa Alpha com os empregados que tiveram/estão tendo uma experiência profissional internacional. Para atender esse objetivo foram realizadas 21 entrevistas: duas com representantes da área dos Recursos Humanos (RH) e 19 com expatriados. Entre os principais resultados destaca-se que a empresa, apesar de ter um programa de expatriação há 12 anos, ainda precisa de políticas e práticas mais estruturadas, muito em função de a internacionalização ter tomado uma dimensão maior do que a organização estava preparada para suportar, o que vem se refletindo na área de RH. Apesar de a expatriação proporcionar possibilidades para os profissionais e para a empresa, ainda existem muitos desafios a serem superados.

Palavras-chave: Expatriação, Expatriado, Internacionalização.

ABSTRACT

This study aims to analyze the expatriation's phases and practices from a case study in Alpha company of employees who have had/are having an international professional experience. In order to that were conducted 21 interviews: two representatives from the Human Resources (HR) and 19 expatriates. The main

results include: the company, despite having an expatriation program for 12 years, still needs more structured policies and practices, largely due to role at the internationalization, which is bigger of what the organization was prepared to support and this has been reflected in the HR field. However, despite the expatriation provide opportunities to professionals and for the company, there are still many challenges to overcome.

Keywords: Expatriation, Expatriate, Internationalization.

1 INTRODUÇÃO

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

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 por parte dos executivos. Há, no entanto, outros fatores não menos importantes que podem motivar o processo de expatriação, como 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; além do desenvolvimento de ideias criativas e inovadoras.

Bartlett e Ghoshal (1992) vão além dos fatores apontados e observam que os motivos de expatriação podem ser mais específicos, como a compreensão das preferências do mercado, visando ao desenvolvimento de produtos/serviços que possam atender às necessidades da população. A divulgação da cultura da empresa e o enquadramento das pessoas aos objetivos da organização constituem outros motivos 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.

A expatriação é um processo que demanda estruturação, pois envolve procedimentos, estratégias e pessoas. Ela compreende processos como recrutamento do empregado, treinamento, preparação da família, fornecimento dos documentos de todos os envolvidos, acomodações para a família e adaptação cultural. É importante também observar que a expatriação não constitui apenas o fato de a pessoa estar em outro país, pois ela é um processo que se constitui de três momentos a preparação para a missão, a missão em si e a volta da missão – os quais devem ser bem estruturados para que a expatriação seja bem-sucedida.

As práticas mais relacionadas com o sucesso da expatriação são: adaptação intercultural, a qual demanda uma política de treinamento da empresa; habilidades técnicas para a tarefa e para gestão, a qual demanda uma política de seleção eficiente; estabilidade e adaptabilidade da família, a qual necessita de uma política de adaptação e suporte por parte da empresa (FLYNN, 1995; MENDENHALL et al., 1987; DE CIERI et al., 1991). Essas três variáveis foram evidenciadas em 70% das respostas dos executivos relacionadas ao bom desempenho da missão (FLYNN, 1995).

No entanto, não existe um consenso de quantas fases e quais os procedimentos que compõem a expatriação. A necessidade de ter um modelo para conduzir esse processo é relevante, pois é necessária a devida estruturação, uma vez que envolve procedimentos, estratégias e pessoas. A expatriação compreende práticas como recrutamento, treinamento técnico e cultural, preparação e adaptação da família, fornecimento de documentos a todos os envolvidos, gestão de desempenho, carreira e conhecimento, remuneração e suporte psicológico. Tais práticas envolvem diferentes momentos: (1) a ida; (2) o período de trabalho no exterior; e (3) o retorno do expatriado. Por isso, é importante entender que a expatriação não constitui apenas o deslocamento de um empregado para outro país. Ela é um processo amplo que engloba pelo menos três momentos, os quais devem estar estruturados para que a expatriação seja bem-sucedida.

Esse estudo busca compreender o processo de expatriação, analisando suas três fases. Para isso, foi realizada uma pesquisa em uma empresa com sede na serra gaúcha, a qual iniciou suas atividades no ano de 1949. Atualmente, a empresa Alpha (nome fictício) conta com, aproximadamente, 6 mil empregados no estado do Rio Grande do Sul e 13 mil colaboradores em todo o mundo. Estes estão distribuídos em 11 fábricas, localizadas no Brasil (3), na Colômbia, no México, na Argentina, na

África do Sul, no Egito, na China e na Índia (2). A empresa necessita, portanto, que muitos executivos assumam cargos de gerência nas diversas partes do mundo onde a empresa atua. Atualmente, ela possui em torno de 90 expatriados espalhados pelo mundo, os quais foram convidados a assumirem os desafios de uma missão internacional.

2 REVISÃO TEÓRICA

2.1 Fases do processo de expatriação

O processo de expatriação é entendido de diversas maneiras, de acordo com a concepção dos autores. Para melhor explicitar a expatriação, analisam-se as fases que esse processo compreende, não existindo, contudo, unanimidade sobre elas, pois, dependendo do entendimento de cada autor, o processo é composto por duas, três, quatro ou até oito fases.

O primeiro trabalho que buscou criar um modelo para formalizar a expatriação foi o de Harvey (1982). O modelo foca a expatriação em três etapas: o planejamento e a pré-expatriação, a fase da expatriação, e a repatriação. O modelo aborda a expatriação como um processo constituído de fases, as quais compreendem políticas e práticas a elas pertinentes.

Bianchi (2011) relata que o modelo de Harvey (1982) é completo e envolve tanto o expatriado como a organização, no entanto questiona se as organizações têm interesse em executar esse processo para um grupo reduzido de empregados, os expatriados. Essa é uma pergunta significativa que grande parte dos estudos sobre expatriação reforça a importância de tal estrutura, visto o destaque que o processo de expatriação tem na internacionalização da empresa. Bianchi (2011), apesar de levantar esse questionamento, também reforça o valor da expatriação e da implementação de tal modelo para dar suporte a esse processo.

Entre os estudos mais atuais, Lazarova e Caligiuri (2001) analisam que a expatriação é o início e a repatriação é o final de um mesmo processo e não constituem dois processos separados. Essa é uma importante contribuição, pois vislumbra uma unidade no processo e, assim, revela uma possibilidade de uma maior ligação entre as políticas e práticas da expatriação, ainda que existam autores que abordem a expatriação e a repatriação como processos separados.

Solomon (2001) percebe a expatriação com duas fases, entretanto difere da

percepção da Lazarava e Caligiuri (2001). Enquanto essas autoras analisam a expatriação como um único processo contínuo, com início e fim, Solomon (2001) aborda esse processo como uma prática estanque com duas etapas: o antes e o depois da experiência. O antes se preocupa com processo de saída do profissional do país de origem; treinamento; análise da estratégia; aconselhamento da carreira do cônjuge; treinamento cultural, entre outros procedimentos. A volta está focada no suporte da organização à readaptação ao país; ao recebimento formal e informal; à assistência à família; às finanças pessoais. Esses procedimentos são de âmbito individual, no entanto Lazarova e Caligiuri (2001) também mostram o enfoque organizacional.

Em meio a uma gama de procedimentos individuais e organizacionais, Tanure et al. (2007) percebem a expatriação dividida em 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 repatriação. A maioria dessas etapas, entretanto, diz respeito ao momento de preparação do expatriado, deixando de abordar mais procedimentos das outras duas fases.

Existem, pois, diversos conceitos, configurações e modelos de expatriação, cada um com sua importância dentro da temática. As diversas configurações de expatriados mostram diferentes estratégias organizacionais. Os conceitos e modelos ressaltam a divergência do entendimento sobre a expatriação.

Mendenhall et al. (1987), De Cieri et al. (1991), Black et al. (1992) e Tung (1987) relatam que a maior parte dos fracassos de expatriação está relacionada com os seguintes aspectos: adaptação do cônjuge ou da família; adaptação do expatriado; quando o expatriado não consegue atender as responsabilidades atribuídas ao seu cargo; competência técnica insuficiente para o cargo assumido; quando o expatriado não se sente motivado para trabalhar no exterior; quando o executivo não possui personalidade ou maturidade emocional para enfrentar tal experiência; quando o expatriado não possui a habilidade de se comunicar e de socializar com pessoas de outras culturas.

Outros fatores mais relacionados à gestão desse processo também podem estar associados ao insucesso da expatriação, tais como: (1) planejamento inadequado para a expatriação e repatriação do executivo e de sua família; (2)

aspectos financeiros e benefícios, pois quando essa negociação não supera as expectativas do indivíduo pode acarretar desmotivação; (3) critérios de seleção que não levam em conta a missão a ser desempenhada, mas critérios pré-definidos de seleção; (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).

As práticas e as políticas podem, portanto, ser decisivas para o bom procedimento de uma expatriação. 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. Por essas razões, o entendimento da expatriação e dos procedimentos pertinentes a cada fase são importantes para os estudos de expatriação.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo consiste em um estudo de caso realizado na empresa Alpha do setor metalúrgico no Rio Grande do Sul. O programa de expatriação iniciou-se há 12 anos. No período da pesquisa, havia cerca de 90 empregados em expatriação.

Em relação ao mercado brasileiro, a empresa Alpha é líder no seu segmento e se posiciona entre as maiores fabricantes do mundo. Devido à sua representatividade no mercado e à sua internacionalização, esta empresa foi escolhida para a realização desse estudo. Além disso, a busca por novas ferramentas por parte da empresa para aperfeiçoar a prática de expatriação proporcionou a realização desta pesquisa.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas, baseadas em roteiro de perguntas semiestruturado, construído com foco nos objetivos do estudo e a partir da literatura levantada. O roteiro passou por um teste-piloto com 3 pessoas, um repatriado sem vínculo com a empresa e dois expatriados da organização. A escolha pela realização de entrevistas, como técnica de coleta, se justifica em função de permitirem maior profundidade na investigação.

Além dos responsáveis pela expatriação na área de RH, foram definidos 4 grupos de entrevistados (empregados que estão se preparando para ou já exerceram uma atividade internacional por um período superior a um anoⁱ pela organização em questão): (i) Grupo 1: empregados que estão em expatriação por menos de 8 meses;

(ii) Grupo 2: empregados que estão em expatriação por mais de 9 meses; (iii) Grupo 3: repatriados; e (iv) Grupo 4: empregados que foram expatriados pela empresa, retornaram para suas atividades normais no Brasil, mas hoje não trabalham mais para a empresa, como mostra o Quadro 1. Cabe enfatizar que a empresa possui como política que o contrato dos expatriados deve ter duração de um ano e pode ser renovado por mais um ano, sendo assim, o empregado que fica um ano fora da empresa é considerado um expatriado, fator considerado na escolha dos entrevistados.

Quadro 1 – Grupos de entrevistados

Grupo	Situação	Participantes
Grupo 1	estão no início da expatriação	4
Grupo 2	estão maior tempo em expatriação	4
Grupo 3	repatriados	7
Grupo 4	repatriados desligados da empresa	4
Área de Recursos Humanos	representantes da área de expatriação	2

Fonte: Elaboração dos autores (2017)

No total, foram entrevistadas 21 pessoas: dois responsáveis pela área de expatriação; quatro expatriados do Grupo 1; quatro expatriados do Grupo 2; sete repatriados do Grupo 3; quatro ex-empregados repatriados do Grupo 4. O Quadro 2 mostra o perfil dos expatriados entrevistados, evidenciando as características comuns entre eles.

Quadro 2 – Resumo do Perfil dos Entrevistados

Categorias	Características
1. Perfil para expatriar	- maior grau de escolaridade; - pessoas mais experientes, em relação à idade; - maior tempo de casa; - sexo masculino; - possuem experiência internacional anterior.
2. Família	- não é levado em consideração.
3. Países de expatriação	- Índia é o país que mais demanda expatriados.
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	- 19 expatriados;

entrevistados	- 2 pessoas responsáveis pela área de expatriação.
---------------	--

Fonte: Elaboração dos autores (2017).

Em relação aos entrevistados, salienta-se que houve distinção de sexo (masculino), escolaridade, faixa etária, renda, cargo, nem o país para o qual foram enviados. Se fosse feita tal distinção, não haveria, na organização, empregados suficientes para preencher os quatro grupos de pesquisa.

As entrevistas foram realizadas presencialmente, quando possível. Nos casos em que os entrevistados se encontravam fora do Brasil, foram utilizadas ferramentas de conversação como MSN e *Skype*. Para 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, 2007). Por meio desta análise, foi possível, portanto, detectar e construir os dados de maneira a contemplar não só o explícito nas falas dos entrevistados, as quais foram categorizadas de acordo com os objetivos do estudo.

4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir é apresentada a análise dos dados. No primeiro momento, a perspectiva da empresa e a importância da expatriação são expostas, no segundo momento, a percepção dos expatriados é analisada.

4.1 a internacionalização e expatriação na empresa alpha

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

1. os chineses costumam fumar dentro da sala de reuniões, enquanto negociam, e não documentam o acordado;
2. há expressivas diferenças salariais entre Brasil, Índia e Egito, sendo que, neste último, o salário de um operário é quase o mesmo que o de um gestor fabril;
3. a sexta-feira é considerada como o único dia da semana não útil nos países muçulmanos;

4. o trabalho constitui uma relação permanente na África do Sul, Índia e Egito, onde não se pode demitir um empregado sem um motivo justo;
5. na Rússia, o aviso prévio é de 60 dias;
6. não há obrigatoriedade de registros comerciais (Junta Comercial) na África do Sul; e
7. há extrema superstição na Índia e eles esperam um dia auspicioso para fazer negócio.

Na percepção do Entrevistado V (Representante do RH), a empresa vê os expatriados como aqueles que estão em um país estrangeiro para treinar pessoas locais e dar suporte até que a produção atinja um nível considerável e tenha condições de se manter. Pelo fato de os expatriados irem com a finalidade de dar treinamento, o contrato é de longo prazo. Nesse contexto, o Entrevistado V ressalta que a situação na Índia não é 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.

Já houve, em tempos anteriores, outros expatriados vindos de diversos países. No momento, há a expectativa de receber expatriados da Índia, que passarão por diversas áreas da empresa, cuja expatriação terá duração de três meses. O Entrevistado V (Representante do RH) percebe esse processo de forma diferente, pois “eles não estarão aqui para 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. A seleção para esses cargos se baseia no processo sucessório da empresa. Os contratos têm duração de 24 meses e podem ser renovados por mais 24 meses. São concedidos benefícios como aluguel de imóvel, telefone celular, automóvel, assistência médica, viagem ao país de origem, seguro de vida, curso de idiomas, ressarcimento do imposto de renda e previdência privada.

O processo de seleção e escolha dos profissionais observa suas características pessoais e profissionais, pois um expatriado malsucedido traz riscos para o sucesso do negócio no exterior (TANURE et al., 2007). Os Entrevistados U e V (Representantes do RH) relatam que existe uma seleção no sentido de verificar o que está sendo necessário e quais as pessoas que melhor atendem essas necessidades. Na empresa Alpha, a seleção dos expatriados é informal, não é feito o

anúncio de que se está selecionando funcionários o cargo 'x' e que as pessoas podem se inscrever. Logo após a seleção do profissional por parte dos gestores, um superior da pessoa escolhida realiza o convite para ele ser um expatriado.

Recentemente, a empresa buscou organizar um comitê sobre expatriação, o qual 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 CEO da empresa, 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 V observa que são analisados diversos aspectos, incluindo necessidades pessoais e da empresa. É debatido o perfil do empregado a ser repostado, bem como conhecimento necessário para a atividade, nível hierárquico, experiência no exterior e nível de confiança da empresa em relação à pessoa.

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 atividades necessárias ao processo. No caso da moradia, o expatriado tem que procurar o lugar onde vai ficar, exceto na Índia, onde todos os expatriados ficam no mesmo hotel. O Entrevistado U (Representante do RH) observa que existe um diálogo com o RH da empresa coligada na identificação do lugar e do 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. A consultora relata que o tempo de preparo pode variar, de acordo com a demanda da empresa no exterior. Em determinado caso, um expatriado teve problemas familiares e precisou retornar ao Brasil antes do previsto, então foi necessário encontrar um substituto de imediato. Em outra ocasião, ocorreu um imprevisto, havendo necessidade de alguém para resolver determinada situação, não sendo possível esperar 6 meses para o candidato ter toda a preparação, pois era necessário enviá-lo assim que possível. No entanto, relata a consultora, geralmente consegue-se administrar as situações com alguns meses de antecedência para os cargos de gestão.

Em relação à forma como a expatriação é valorizada, o Entrevistado V (Representante do RH) observa que o fato de a pessoa receber um convite para expatriar já é uma forma de reconhecimento, pois a pessoa convidada deve

preencher os requisitos de uma demanda específica e de determinado perfil profissional, o que demonstra que o profissional escolhido é o melhor da empresa para atender determinada situação. A recusa do convite de expatriação é baixa, pois o empregado vê, nessa oportunidade, uma forma de reconhecimento do seu trabalho, além de ganhar *know how* e contribuir com os negócios da empresa.

Em seus manuais internos, a empresa ressalta a importância do aproveitamento das experiências adquiridas dos repatriados, embora não tenha nada mais detalhado ou formalizado sobre o assunto. Foi encontrada, nesses mesmos manuais, a referência de que há profissionais que se frustram no regresso da expatriação e saem da organização. É considerado como fundamental que haja aproveitamento do repatriado bem como o alinhamento entre suas expectativas e as possibilidades de enquadramento na estrutura da empresa. Os problemas mais comuns detectados foram os de caráter econômico, a readaptação e a autonomia na organização. A estada no exterior, com maior salário e demais compensações, geralmente permite 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 considerar é a mudança de expatriados, por curto espaço de tempo, para um mesmo cargo no exterior, ela deve ser evitada, pois isso, em função do retorno precoce, é prejudicial aos negócios no exterior. Com a troca frequente, o empregado não consegue dar uma contribuição significativa para a empresa subsidiária, devido ao pouco tempo na missão. A empresa considera que o tempo ideal de permanência é de 3 a 4 anos, exceto em casos muito pontuais. Quanto à possibilidade de um expatriado passar a ser residente definitivo no exterior, revela-se difícil, pois, após certo período de expatriação, a grande maioria quer retornar para o Brasil, exceto em caso de matrimônio no exterior.

Atualmente, a empresa tem como objetivo minimizar os expatriados, fazendo que as unidades internacionais funcionem como uma fábrica local, construindo o padrão da empresa Alpha adaptado às culturas locais. Em assuntos ligados a vendas e gerenciamento de pessoas, o conhecimento local é sempre levado em conta.

Entretanto, um dos representantes do RH observa que a tendência é sempre ter um brasileiro como principal executivo das operações internacionais, para garantir

os padrões de gestão da empresa. Isso se deve especialmente à empresa possuir um sistema de trabalho bem específico, sendo imprescindível transferi-lo às novas unidades fabris. A presença de um brasileiro também serve como forma de tentar transmitir a cultura da empresa nos países onde ela está abrindo novas fábricas.

A internacionalização na Índia é de grande representatividade para a empresa. Em função disso e dos fatores culturais e sociopolíticos, foi criada uma área para atender somente para esse país. O Entrevistado V (Representante do RH) observa que o caso da Índia é considerado um processo diferenciado em função das circunstâncias socioeconômicas do País, sendo complicado para as pessoas levarem suas famílias. Nesse projeto, observa-se que existem dois tipos de missão: os expatriados, que têm contrato de 6 meses a 2 anos; e os prestadores de serviço, que têm contratos de 90 dias até 6 meses. Os prestadores de serviço vão sob a condição específica de realizar determinada tarefa. Assim que a cumprem, eles ficam aptos a retornar ao país de origem.

Somente para a Índia, já foram enviados 178 empregados na modalidade de expatriação ou de prestação de serviços. Desse total, somente 5 pessoas eram do sexo feminino, elas foram como prestadoras de serviços, permanecendo, no máximo, 30 dias fora do Brasil. 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%.

Enfatiza-se que uma das pessoas do sexo feminino era da área de Recursos Humanos. 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, verificou-se a necessidade de ter um chefe de cozinha, tendo sido escolhido um hotel da cidade para hospedar os expatriados. Esse procedimento foi realizado só na Índia, em função da grande demanda de expatriados brasileiros e da grande diversidade cultural do País. No caso da Índia, também é possibilitado ao empregado retornar ao país de origem a cada 90 dias, ficando com 10 dias disponíveis para visitar a família, sem necessidade de trabalhar. Na expatriação para os outros países, a empresa não possibilita o retorno a cada 90 dias, por ser permitido levar a família.

4.2 A expatriação na percepção dos executivos: análise das três fases

A seguir, a partir dos dados coletados, são elucidadas as três fases da

expatriação: preparação, missão e repatriação.

4.2.1 A preparação dos expatriados

Como observam Tanure et al. (2007), o objetivo da expatriação deve ser bem definido para que a expatriação seja bem-sucedida. O expatriado deve conhecer as expectativas envolvendo esse processo e, em termos de desenvolvimento do profissional, quais as habilidades a serem desenvolvidas. O Entrevistado C (Grupo 1) relata que, no seu caso, as informações repassadas foram insuficientes, o que o deixou menos tranquilo em relação ao seu retorno.

Em relação ao treinamento dado pela empresa para os expatriados, a maioria dos entrevistados menciona que não recebeu treinamento ou recebeu poucas informações sobre o país de destino. É interessante analisar que todos ressaltam que o efetivo treinamento ocorre somente *in loco*, pois existem aspectos para os quais a empresa não tem como preparar, que só são aprendidos na própria experiência. O primeiro grupo enviado para a Índia recebeu treinamento específico, porém os entrevistados reforçam que as diversidades são tantas que não há treinamento suficiente para prepará-los para as dificuldades em um país estrangeiro. Acreditam, no entanto, que a empresa pode prever mais situações e assim minimizar alguns erros.

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 novidade. Embora eles saibam das dificuldades e estarem mais preparados, cada expatriação e cada lugar é considerado único com suas peculiaridades e dificuldades.

Um ponto bastante ressaltado pelos entrevistados é a falta de preparo para o uso da língua do país aonde vão. O conhecimento da língua estrangeira é abordado por Mendenhall et al. (1987), De Cieri et al. (1991), Black et al. (1992), Tung (1987) e Pereira et al. (2004) como um dos processos importantes para amenizar os insucessos de expatriação. Muitos dos entrevistados foram viajar sabendo apenas o básico de inglês ou da língua-mãe do país. Além disso, observaram que vários 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 – foi, na maioria das vezes, financiado pela empresa. Em alguns casos, os próprios empregados procuraram mais aulas por conta própria, por acreditarem que não

estavam devidamente preparados.

Quanto ao treinamento recebido pelas famílias, foi ofertado um curso de idioma para seus membros com duração de um a três meses. Em relação à adaptação no país de destino, a empresa auxilia principalmente na busca de moradia e escola. No início do programa, os expatriados mostravam maior insatisfação nesse aspecto.

Em relação ao treinamento técnico, nenhum expatriado o recebeu. 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, muitas das quais eles nunca haviam desempenhado. Foi explicitado que os funcionários que vão assumir cargos gerenciais deveriam acompanhar as atividades de algum gerente, coordenador ou diretor (dependendo da função a assumir na expatriação) para aprender como é o dia a dia dessas pessoas e que tipos de decisões esses cargos demandam. Essa oportunidade foi oferecida para apenas três entrevistados.

Os expatriados percebem que a área de RH 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 no 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 no caso de um expatriado que ainda não tinha o visto para viajar, mas a empresa já estava cobrando sua presença na subsidiária) ou, até mesmo, na comunicação com as coligadas.

Portanto, no que diz respeito à preparação dos futuros expatriados, mesmo na empresa Alpha, que já tem uma experiência considerável neste tipo de processo, ainda faltam políticas e práticas mais sólidas. Isso poderia impedir que alguns problemas que vem ocorrendo interferissem no andamento de todo o processo de expatriação.

4.2.2 A missão dos expatriados

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 deveria ser revisto, já que, em muitos casos, eles se sentem abandonados pela

organização (se alguém pelo menos uma vez por mês ligasse e dissesse assim: “tu precisas de alguma ajuda, a tua família precisa de alguma coisa?”) (Entrevistado R – Grupo 4). Este relato ilustra o abandono sentido pelos expatriados.

Os entrevistados também evidenciam, em seus relatos, a falta de preparo da matriz no processo de internacionalização da empresa, corroborando 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 empregados do Brasil também não têm uma visão ampla da internacionalização da empresa. Referem como desafio o fato de a empresa vir a receber pessoas dos outros países no Brasil, até mesmo para melhorar a percepção dos brasileiros sobre a dimensão que a empresa tem no mundo.

Foi questionado por alguns expatriados que nenhum dos empregados da área de Recursos Humanos participou de uma expatriação, vinculando esse fato à dificuldade do RH “saber o que nós passamos quando estamos lá” (Entrevistado N - Grupo 3). Para o Projeto Índia, o Entrevistado U (Representante do RH) fez uma visita ao país para providenciar hotel, transporte, alimentação dos empregados. A maioria dos expatriados para tal país elogiou o trabalho e as melhorias que aconteceram.

Em relação aos benefícios, todos os 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 é a divergência relativa a aspectos financeiros e benefícios (DERESKY, 2004). Alguns observam que ‘antigamente’ era mais vantajoso viajar, em função dos benefícios oferecidos, contudo ainda permanecem vantagens, cabendo a cada um ‘pesar’ os lados profissional, financeiro e pessoal. Alguns benefícios são enfatizados como casa mobiliada, carro, celular e remuneração atrativa.

Ao considerar os benefícios e os custos que um expatriado representa para a empresa, é interessante observar as vantagens de se enviar uma pessoa para um país estrangeiro ao invés de treinar um empregado 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. É percebida, entretanto, a possibilidade de as pessoas que estão na filial se sentirem

desmotivadas ao perceberem que os cargos mais importantes não são ocupados pelos empregados locais.

Um aspecto avaliado em relação aos benefícios é a postura da empresa em estabelecer as viagens de retorno ao 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. Devido a isso, expatriados que tiveram caso de falecimento na família ou de doença dos filhos não puderam voltar.

A empresa apresenta melhora nas práticas durante a expatriação, entretanto alguns empregados se sentem abandonados, o que evidencia não haver uma comunicação consistente entre os expatriados e o RH para que este garanta-lhes o suporte necessário.

4.2.3 Repatriação: a fase do retorno dos expatriados

Percebe-se que, na empresa, há carência quanto ao planejamento do retorno do expatriado, pois muitos deles ignoram a data de sua volta. Esse fator é referido por Deresky (2004) como uma das causas do insucesso das expatriações. Embora o contrato tenha um tempo determinado, muitos expatriados não retornam nesse tempo. A empresa poderia desenvolver melhor planejamento e controle de seus expatriados, prevendo, meses antes do fim contrato, a data de retorno, como relata o Entrevistado F (Grupo 2): “meu contrato 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 para o Brasil, vamos dizer assim, não está claro, não conversamos ainda com a empresa sobre isso”.

A questão da autonomia é, aparentemente, um dos maiores ganhos, na medida em que, com a expatriação, o funcionário passa a tomar maiores decisões, sentindo-se assim com mais controle. Tanure et al. (2007), Black e Gregersen (1999), Stroh (1995), Lazarova e Caligiuri (2001) e Suutuari e Brewster (2003) observam que, em alguns casos, a autonomia que o expatriado passa a ter fora do Brasil acaba se transformando em uma recusa de regresso, por ali serem percebidas possibilidades de trabalho mais vantajosas do que no Brasil. Tal situação também é referida como um dos fatores de insucesso de uma repatriação (TANURE et al., 2007; BLACK; GREGERSEN, 1999): os repatriados sabem que podem desenvolver atividades mais complexas daquelas que estão fazendo, entretanto, a empresa não lhe atribui mais

atividades e responsabilidades desafiadoras tal como possuíam na expatriação.

O Entrevistado J (Grupo 3) relata outro fator ligado à autonomia: no Brasil, o espaço de cada um dentro da empresa é bem delimitado e cada um tem que ocupar somente o seu, para não interferir no trabalho do colega. Quando eles voltam, estão animados com possíveis projetos de oportunidades que perceberam na missão, mas a empresa e determinadas áreas não valorizam ou não apoiam os projetos que propostos pelos expatriados.

Conclui-se que, dentre os desafios da organização, estão o melhoramento da imagem da repatriação, a qual tem sido prejudicada por repatriações malsucedidas; maior receptividade e acompanhamento dos repatriados; atualização para o repatriado sobre as mudanças da empresa em sua ausência. Ainda, outro desafio é o planejamento da repatriação, que inclui o aproveitamento das habilidades desenvolvidas pelos empregados da missão, a avaliação do desempenho e sua retenção na empresa. A comunicação sobre a data de ida e de volta dos expatriados, o melhoramento da comunicação em nível de matriz, filial e expatriado também constituem situações desafiadoras. Isso mostra que a fase de repatriação é o momento que mais carece de estrutura.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora o programa de expatriação já tenha 12 anos, considera-se que a internacionalização da empresa avançou rapidamente, dificultando o preparo do RH para dar o suporte necessário para os profissionais expatriados. Na primeira fase do processo, foi observado que não há regularidade no treinamento para o programa de expatriação oferecido. Alguns cargos de maior importância, como os de diretor, têm melhor preparo, muito possivelmente em função de a empresa ver essa pessoa como um futuro talento em suas áreas estratégicas.

Nota-se, porém, que o programa vem evoluindo, pois, dependendo de quando os empregados foram expatriados, as dificuldades podem ter sido maiores em função da infraestrutura que a empresa oferecia e da evolução dos projetos, além de um amadurecimento maior da área de RH com relação à expatriação. As dificuldades mais mencionadas foram relativas à preparação do expatriado, à sua adaptação, ao distanciamento do RH e à preparação da família, tal como expresso na literatura (MENDENHALL et al., 1987; DE CIERI et al., 1991; BLACK et al., 1992; TUNG, 1987). Ainda quanto às dificuldades, percebe-se que é sentido maior o impacto

cultural nos países mais pobres, como a Índia e África do Sul, mas isso não isenta o impacto cultural experienciado em outros países.

Na segunda fase da expatriação, com relação ao trabalho desempenhado na expatriação, a autonomia adquirida (TANURE et al., 2007; BLACK; GREGERSEN, 1999; STROH, 1995; LAZAROVA; CALIGIURI, 2001; SUUTUARI; BREWSTER, 2003) é o fato mais citado entre os entrevistados. São também indicados como fatores importantes: a questão do perfil (BLACK; MENDENHALL, 1990), a inteligência emocional, a competência do grupo, a estrutura familiar, o saber representar a empresa, as atitudes e o comportamento dos expatriados, a adaptação cultural e climática, o domínio da língua nativa. Tais elementos corroboram os resultados de outros estudos (MENDENHALL et al., 1987; DE CIERI et al., 1991; BLACK et al., 1992; TUNG, 1987).

Os expatriados procuram crescer profissional e financeiramente, realizar um bom trabalho para corresponder às expectativas da empresa, aprender uma nova cultura e conhecer novas pessoas. Essas expectativas acabam por serem supridas satisfatoriamente, como se percebe pelo significado que a expatriação adquire para os empregados. Eles destacam alguns elementos deste processo: crescimento profissional; desenvolvimento de diversas habilidades; oportunidade de desafios; empreendimento; aprendizagem; *network*; melhoria financeira; oportunidade de crescimento para os seus familiares – no caso dos empregados que deixam as famílias no Brasil, tem sentido de ausência –; mudança de valores; conhecimento de limites e capacidades; busca por novas soluções para sua vida, seja dentro da empresa ou na vida pessoal.

Na última fase do processo, observa-se que a repatriação possibilita, entre vários aspectos citados, a ampliação de perspectivas de trabalho e de vida; o desenvolvimento de novas competências e habilidades; o reconhecimento pelo trabalho realizado, especialmente a partir do *feedback* dos superiores. É interessante que o desenvolvimento do empregado não parece ser o objetivo principal da empresa. Ela busca levar o conhecimento para fora do Brasil e não tem mostrado interesse em aproveitar o conhecimento que os expatriados trazem para a matriz. Isso demonstra incoerência, visto que o processo de expatriação é de alto custo e a empresa poderia aumentar sua vantagem competitiva a partir da experiência dos repatriados.

A expatriação abre uma série de possibilidades, como conhecer outras

culturas e maior aprendizado por parte dos envolvidos, além de possibilitar mostrar a capacidade técnica e de flexibilização do empregado 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. Ainda se percebe que a expatriação propicia a criação de um círculo de amizades entre o grupo que está viajando.

Há também, no entanto, alguns desafios, entre os quais se ressaltam o treinamento, a adaptação, a preparação e o acompanhamento do expatriado e de sua família. Ter práticas e políticas definidas, perfil do expatriado traçado, banco de talentos e uma empresa consciente do nível de internacionalização são fatores que contribuirão para que a área de RH torne-se mais ativa.

Dos modelos de expatriação levantados para esse estudo, a empresa Alpha se aproxima do modelo de Harvey (1982), entretanto, não há o detalhamento de todas as políticas e práticas detalhadas, como o autor apresenta.

Não se observou grande diferença entre os grupos pesquisados, por serem as possibilidades e os desafios comuns a todos. As opiniões, dificuldades e perspectivas variam dentro do mesmo grupo, porém isso tem mais a ver com a personalidade da pessoa e suas experiências do que com o momento em que ela se encontra na expatriação.

Essa pesquisa pretendeu mostrar um pouco mais do processo de expatriação, caracterizado como uma importante estratégia dentro das organizações. Muitas vezes, porém, não há espaço para se investigar como ele acontece realmente. Evidenciou-se a lacuna existente, dentro do processo da expatriação, relativa à repatriação, pois essa acaba, muitas vezes, sendo 'esquecida' pela empresa e sendo 'naturalmente ajeitada'.

Ainda há muito que pensar sobre o papel do RH no contexto das estratégias internacionais e, principalmente, entender que os expatriados são seres humanos e como tal devem ser tratados. Os entrevistados desta pesquisa, repetidas vezes, externaram: "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, ao voltarem, retornam como um problema que não pertence à

empresa, mas aos próprios expatriados. Essas questões envolvem problemas sérios, podendo gerar dificuldades inclusive com a saúde dos profissionais, sem que a empresa não tenha conhecimento.

Indica-se como importante a execução de pesquisas para estudar a percepção das famílias, para analisar como esse processo ocorre para elas, já que representam expressivo significado nos resultados da expatriação. Na perspectiva da carreira, seria interessante também aprofundar como as empresas buscam reter os expatriados e de que forma o conhecimento adquirido por eles é utilizado pelas organizações. Um fator não mencionado na pesquisa, porém visível, é que o índice de expatriados do sexo masculino é bem maior do que o índice de expatriados do sexo feminino. Seria interessante, portanto, buscar entender por que isso ocorre, visto que a diversidade está sendo cada vez mais valorizada no âmbito organizacional.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa, Portugal: Edições 70, 2007.

BARLETT, C.; GHOSHAL, S. **Gerenciando empresas no exterior: a Solução Transnacional**. São Paulo: Makron Books, 1992.

BIANCHI, E. M. P. G. Gestão e Carreira Internacional. Repatriação – construindo elos entre ciclos. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 35, 2011. Rio de Janeiro. **Anais ... [S.I.]**: 2011. CD-ROM.

BLACK, J. S.; GREGERSEN, H. B. 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.

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.

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.

DERESKY, H. **Administração global: estratégica e interpessoal**. Porto Alegre: Ed. BOOKMAN, 2004.

FLYNN, G. Expatriate success is no longer just a question of job skills. **Personnel Journal**, v. 74, n. 6, p. 29-34, 1995.

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.

IVANCEVICH, John M. **Gestão de recursos humanos**. 10.ed. São Paulo: MCGRAW-HILL, 2008.

HARVEY, M. The Other Side of Foreign Assignments: dealing with the repatriation dilemma. **Columbia Journal of World Business**. v. 17, n.1, p. 53, 1982.

LAZAROVA, M.; CALIGIURI, P. Retaining repatriates: The role of organizational support practices. **Journal of World Business**, v.36, n.4, p.389-401, 2001.

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.

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.

SOLOMON, C. M. Repatriation planning. **Workforce**, v. 80, out, p. 22, 2001.

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.

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, Betânia; EVANS, Paul; PUCIK, Vladimir. **A Gestão de Pessoas no Brasil**. Virtudes e Pecados Capitais. Estudos de Caso. Rio de Janeiro: ELSEVIER, 2007.

TUNG, R. L. Expatriates Assignments: Enhancing Success and Minimizing Failure. **The Academy of Management Executive**, v.1, p.117-126, 1987.

Artigo como parte do estudo: GALLON, S. Repatriação e carreira: possibilidades e desafios, 2011. 188f. **Dissertação** (mestrado em Administração), Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.