PROCESSO DE EXPATRIAÇÃO: ALÉM DA EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL

Shalimar Gallon[1]

Angela Beatriz Busato Scheffer[2]

Betina Magalhães Bitencourt[3]

Ives Gallon[4]

Resumo

A expatriação, vista como um processo cada vez mais demandado pelas empresas frente à competitividade mundial tem apresentado alguns desafios. Os gestores responsáveis por este processo nas empresas precisam compreendê-lo na íntegra e lidar com desafios e conflitos, especialmente quanto à adaptação, à cultura local e à dificuldade de os empregados locais integrarem-se à cultura da empresa, para alcançarem melhores resultados. Essas dificuldades perpassam a compreensão mais ampla do conceito de expatriação. Este estudo tem o propósito de entender o conceito de expatriação a partir de uma pesquisa com empregados que tiveram/estão tendo uma experiência profissional internacional. Para atender esse objetivo, foi desenvolvido um estudo de caso na empresa Alpha, na qual foram realizadas 19 entrevistas. Os dados obtidos permitiram mostrar que a expatriação é um conceito amplo, o qual está relacionado com o significado que a experiência internacional tem para cada um, ou seja, depende das relações sociais que forem criadas e do que esta experiência representa para cada pessoa.

Palavras-chave: Conceito de expatriação. Experiência internacional. Expatriação

THE PROCESS OF EXPATRIATION: BEYOND THE INTERNATIONAL EXPERIENCE

Abstract

Expatriation, when seen as a process that has been increasingly demanded by companies across the world competitiveness, has presented some challenges for companies. The managers responsible for this process at companies need to comprehend this process in its entirety and deal with its challenges and conflicts, especially regarding the employee's adaptability to a foreign culture and the local employees difficulty to integrate with company's culture, so that they can achieve better results. These challenges underlie the broader understanding of the concept of expatriation. Thus, this study aimed to understand the concept of expatriation from range of employees who have had / are having an international professional experience. To achieve this goal, we conducted a case study at Alpha Company, in which 19 interviews were conducted. These data showed that expatriation is a broad concept, which is related to the meaning that the international experience will have for

[1] Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. Doutoranda em Administração na Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. Email: shalimargallon@hotmail.com

[2] Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. Professora Associada na Escola de Administração/Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS.

[3] Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. Doutoranda em Administração na Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. Professora Assistente da Universidade Estadual do Rio Grande do Sul - UERGS.

[4] Especialista em Administração pelo Centro Universitário Franciscano – UNIFRA. Administrador da Fundação Universidade Federal do Pampa.

each one. That is, it will depend on the social relationships that are created and what that experience will represent for each person.

Key words: Concept of expatriation. International experience. Expatriation.

INTRODUÇÃO

A expatriação é vista como um processo eficiente de conduzir os negócios internacionais. Ela vem tomando dimensões importantes nas estratégias das empresas. A pesquisa 'Benefícios para Expatriados e Empregados com Mobilidade Global de 2008/2009' mostra que esse processo está em constante crescimento. Esse estudo recente abrangeu mais de 94.000 expatriados de 243 empresas multinacionais do mundo todo. De acordo com esse levantamento, 47% das empresas pesquisadas aumentaram a colocação de expatriados tradicionais, que são aqueles em transferências por um período de um a cinco anos; 38% aumentaram os expatriados que se deslocam continuamente de um país a outro, em múltiplas transferências. Percebe-se, pois, que a expatriação é algo cada vez mais consolidado e recorrente na realidade das empresas multinacionais e há uma tendência de crescimento.

Para que o processo de expatriação alcance seus objetivos, é necessário selecionar a pessoa mais adequada que obtenham um bom desempenho. Estima-se que, das pessoas enviadas para o exterior, entre 20% e 40% retornam prematuramente de sua missão (MENDENHALL; ODDOU, 1985; TUNG, 1981). Isso pode estar relacionado com a escolha do candidato, o que pode influenciar nos resultados da missão. Dependendo do perfil, os empregados podem se adaptar com mais ou menos facilidade ao contexto cultural e às dificuldades encontradas no processo de expatriação.

Considera-se, portanto, que 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 e precisa lidar com um grupo de pessoas de diversas culturas. Mesmo com esse cuidado na escolha do expatriado, a dificuldade de adaptação em outro país é grande, em função dos aspectos culturais, de trabalho ou pessoais.

Além disso, o expatriado, quando retorna para o seu país de origem, sente dificuldades de adaptação, de acordo com as pesquisas mencionadas anteriormente, são altos os índices de executivos que sentem dificuldade de se readaptarem ao antigo cotidiano. A expatriação agrega experiências ao ser humano, transformando-o em um 'novo' sujeito, o qual, às vezes,

pode deixar de ser compatível com a organização. Desse modo, questiona-se se a expatriação pode ser entendida como uma viagem de negócios em longo prazo ou se existem outros significados atrelados ao processo que tomam uma dimensão maior do que as organizações estariam preparadas para atender com práticas gerenciais.

As empresas são constituídas por pessoas, as quais, além da estrutura organizacional, compartilham significados com o grupo. Assim, visto que o expatriado lida com um ambiente incerto e volátil, entender a influência que ele tem nesse novo contexto torna-se essencial para o sucesso de sua expatriação. As dificuldades de adaptação estão ligadas à contínua mudança, por isso, tanto na expatriação como na repatriação, a dificuldade permanece, pois as relações, as pessoas, as estruturas e os cargos mudam, logo o expatriado tem que (re)organizar seu ambiente de trabalho, independentemente do país em que esteja atuando.

Atenta-se, desse modo, para a percepção da expatriação de uma maneira mais ampla e dinâmica. A expatriação é a interação de pessoas em um contexto organizacional que se modifica, é repleto de significados e sofre influência de diferentes perspectivas. As organizações, ao buscarem soluções para dificuldades e frustrações em manuais de gestão de pessoas internacional, acabam criando políticas e práticas que nem sempre acompanham a dinamicidade requerida por esse processo. O presente estudo se faz, portanto, relevante, uma vez que se pretende mostrar os diversos conceitos atribuídos à expatriação, conforme o significado que esse processo teve para cada indivíduo.

Para tanto, foi realizado um estudo de caso em uma empresa multinacional brasileira por meio de 19 entrevistas para entender como os expatriados e repatriados entendiam o processo de expatriação e levantar os significados que esse processo tem para eles. Como base desta pesquisa, foram levantados, na literatura, os conceitos de expatriação e o entendimento sobre expatriação que serão apresentados a seguir. Após, serão elucidados os procedimentos metodológicos, análise dos resultados e considerações finais da pesquisa.

2 ENTENDENDO O CONCEITO DE EXPATRIAÇÃO

O conceito de expatriação normalmente varia em relação ao tempo que o empregado ficará fora do país de origem. De acordo com Dutra (2002, p. 69), expatriado é aquele 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 afirma

que os expatriados são os empregados enviados por uma empresa para viver e trabalhar em outro país, por um período que pode variar de dois a vários anos. Eles também podem ser definidos como empregados que não são cidadãos do país para o qual foram designados para trabalhar (SHEPHARD, 1996).

Observando essas definições, entende-se que o conceito de expatriação pode variar de acordo com a legislação de cada país. No caso do Brasil, desde julho de 2009, todos os trabalhadores brasileiros que prestam serviço no exterior passaram a ter sua relação de emprego regida pelas disposições contidas na Lei nº 7.064, de 06 de dezembro de 1982, anteriormente aplicada apenas aos empregados de empresas prestadoras de serviços de engenharia, consultoria, projetos e obras, montagens, gerenciamento e congêneres (PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL, 2012). Hoje, a Lei nº 11.962, publicada no Diário Oficial da União, em 06 de julho de 2009, retirou a especificação do segmento no qual a empresa atua, deixando expresso que todos os trabalhadores contratados no Brasil ou transferidos por seus empregadores para prestar serviço no exterior estão submetidos ao mesmo regime (PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL, 2012). Ainda, de acordo com a Lei nº 7.064/82 (artigo 1º), fica excluído do regime o empregado designado para prestar serviços de natureza transitória, por um período menor que 90 dias (PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL, 2012). Devido a essa delimitação, os empregados só se tornam expatriados, perante a lei, implicando o recebimento de benefícios e remuneração como expatriado após 90 dias no país estrangeiro.

Tal qual o conceito de expatriação, os tipos de expatriados variam de acordo com as concepções dos autores. Assim como existem os expatriados, também há os repatriados: aquelas pessoas que saíram do país de origem, a convite da empresa, para trabalhar em uma subsidiária, e estão retornando para seu país de origem, ou seja, repatriados são os expatriados de retorno à empresa matriz.

Alguns autores fazem diferença entre enviar um empregado da subsidiária para matriz ou o inverso. Assim, surgem os impatriados: empregados das subsidiárias que trabalham em missões temporárias na matriz da empresa (HARVEY, RALSTON; NAPIER, 2000). Esses vêm com o intuito de aprender a cultura da empresa matriz e levá-la para a subsidiária.

Há ainda outros tipos de expatriados. O conceito de flexpatriado refere-se aos empregados que circulam entre países, em estadas de curta duração e não se fazem acompanhar pela família para poderem responder às necessidades de flexibilidade das

empresas (REGO; CUNHA, 2009). O conceito de cidadãos do mundo está próximo à definição de flexpatriados, por serem pessoas que transitam por diversos países, se adaptam facilmente a outras culturas e já perderam a identidade de cidadão de um único país (BOHLANDER, SNELL; SHERMAN, 2003). Tanure, Evans e Pucik (2007) entendem que esse tipo de empregado é um executivo transnacional, o qual conhece e aprecia culturas variadas e tem, por competência, facilidade de transitar rotineiramente e por diversas culturas e países durante sua carreira profissional. O Quadro 1 mostra a síntese desses conceitos.

Quadro 1 – Síntese de conceitos sobre expatriação

Tipo de expatriado	**Características**	**Autores**
Expatriado	Empregado enviado por uma empresa para trabalhar em outro país	Dutra (2002), Caligiuri (2000) e (Shephard, 1996)
Expatriado brasileiro	Empregado contratado no Brasil para prestar serviço no exterior por um período maior que 90 dias	Lei nº 11.962/09
Repatriado	Expatriado que retorna para empresa matriz	Gallon e Antunes (2013)
Impatriado	Empregado de uma subsidiária que trabalha em missões temporárias na matriz da empresa	Harvey, Ralston e Napier (2000)
Flexpatriado	Empregado que circula entre países, em estadas de curta duração e não é acompanhado pela família a fim de responder às necessidades de flexibilidade da empresa	Rego e Cunha (2009)
Cidadão do mundo	Empregado que transita por diversos países, se adapta facilmente a outras culturas e já perdeu a identidade de cidadão de um único país	Bohlander, Snell e Sherman (2003)
Executivo Transnacional	Empregado que conhece e aprecia culturas variadas e tem, por competência, facilidade de transitar rotineiramente e por diversas culturas e países durante sua carreira profissional	Tanure, Evans e Pucik (2007)
Patriado	Empregado que retorna para a empresa depois de uma sequência de múltiplas realocações	Harvey e Novicevic (2006)

Fonte: Dados de pesquisa

Ressalta-se que uma das tendências na carreira profissional é a carreira ‘sem fronteiras’, a qual supõe que os indivíduos vão se deslocar de uma empresa para outra, a fim de buscarem as melhores oportunidades, visando o seu próprio desenvolvimento profissional

(TUNG, 1998). Essa perspectiva vai ao encontro dos conceitos de ‘cidadão de mundo’ e de executivo transnacional, que sinalizam o aumento desse tipo de expatriado.

Harvey e Novicevic (2006) discutem a patriação, a qual significa o retorno do expatriado depois de uma sequência de múltiplas realocações em uma empresa. Esse conceito é utilizado em relação ao empregado da matriz que passa por diversas subsidiárias, por longos períodos, para que, ao final, possa retornar para a matriz e assumir um cargo executivo dentro da empresa. Essa técnica é conhecida como *job rotation*, porém de amplitude global e caráter estratégico, com a finalidade de possibilitar a compreensão de todas as operações internacionais. O patriado tem por objetivo aprender as peculiaridades de cada subsidiária, a fim de obter vasto conhecimento sobre o mercado externo e trazê-lo para a matriz. A patriação é quase o término de uma carreira de expatriado ou o auge do desenvolvimento de sua liderança global.

Os diversos conceitos das missões internacionais surgem em função do trabalho a ser desempenhado, a duração e a quantidade de viagens realizadas na missão. Os conceitos advêm como uma demanda para englobar um amplo processo que vão tomando maior dimensão em função de sua importância dentro das estratégias internacionais das empresas.

2.1 O PROCESSO DE EXPATRIAÇÃO

A expatriação traz vantagens tanto para a empresa quanto para o empregado. Para a organização, o desenvolvimento de liderança, expansão do mercado, solução de problemas e desenvolvimento da organização são algumas das vantagens. Em contrapartida, o empregado busca a realização profissional, pois implementar um projeto internacional é um grande desafio, além de poder mostrar sua capacidade e sua qualificação ao contribuir com a organização. O empregado, ao aceitar a expatriação, sente-se mais valorizado pela empresa e, com isso, tende a se comprometer mais.

Para o sucesso da expatriação é importante, também, que as políticas e as práticas estejam alinhadas às estratégias da empresa (TANURE, EVANS; PUCIK, 2007). 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; 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. Os autores observaram 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 o domínio da língua recebem, geralmente, baixa consideração pela empresa. Os autores ressaltam ainda que a competência técnica é um requisito necessário para o desempenho nas atividades empresariais, mas pode não ter ligação com o sucesso da expatriação. É igualmente observado que o suporte à família e ao cônjuge é o aspecto mais negligenciado na seleção do candidato, estando diretamente relacionado com o sucesso da expatriação (FRANKE; NICHOLSON, 2002; FLYNN, 1995; MENDENHALL, DUNBAR; ODDOU, 1987; DE CIERI, DOWLING; TAYLOR, 1991).

Dentro dessa análise de perfil, McCall e Hollenbeck (2003) realizaram uma pesquisa para observar se existiria alguma influência de infância que pudesse ajudar a traçar o perfil do expatriado. Os autores supunham que se as pessoas, no início da vida, tivessem tido pais acostumados a viajar com frequência ou que foram expatriados a trabalho, teriam maior facilidade de adaptação e seriam pessoas mais dispostas a assumir esta responsabilidade no exterior. Entretanto, essa relação não foi estabelecida, pois outros entrevistados, que quase nunca tinham saído do país e que não tiveram pais incentivadores de viagens, tinham o mesmo desejo de serem expatriados e conseguiram ter missões bem sucedidas.

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 para novos relacionamentos com pessoas de diferentes culturas, destacando a comunicação, a socialização e a confiança nos nativos; (3) habilidades cognitivas que permitam ponderar o diagnóstico do ambiente local e as redes sociais (BLACK; MENDENHALL, 1990). A questão da adaptação à cultura está relacionada às pessoas que, quando viajam, têm o costume de querer que o país se adapte ao estrangeiro. Isso pode

resultar em frustração. Nesse caso, é importante que a pessoa se adapte à cultura local e vivencie esse momento, aprendendo com os empregados locais.

Estudos sobre a expatriação mostram que ainda há muitas dificuldades a serem superadas 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 associada 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) revelam que a maior parte dos fracassos de expatriação está relacionada com os seguintes aspectos: adaptação do cônjuge ou família; adaptação do expatriado; o expatriado não consegue atender as responsabilidades atribuídas ao seu cargo; competência técnica insuficiente para o cargo assumido; motivação para trabalhar no exterior; incompatibilidade de personalidade; falta de maturidade emocional para enfrentar tal experiência; falta de habilidade para se comunicar e socializar com pessoas de outras culturas.

Outros fatores, mais relacionados à gestão desse processo, podem estar associados ao insucesso da expatriação, 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; (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 americanos e japoneses. Os autores destacaram que de 10 a 20% dos expatriados retornaram antes do prazo determinado pela empresa, por insatisfação com o trabalho ou por dificuldades de adaptação ao país estrangeiro. Foi também ressaltado que, aproximadamente, um terço daqueles que não retornaram antes não corresponderam às expectativas da empresa em relação ao seu desempenho, e cerca de 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).

Outros estudos indicam que cerca de 25% dos expatriados se demitem ao retornar de um trabalho internacional por causa de dificuldades associadas ao problema de ajustamento ao país e/ou à organização de origem. Quase um terço dos repatriados americanos demitem-se nos dois anos seguintes à repatriação. Esse alto índice de desligamento pode vincular esse processo a um aspecto negativo, fazendo com que outros empregados 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).

Além de a empresa perder 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). A organização acaba preparando os empregados para seus concorrentes e, consequentemente, fornecendo vantagem competitiva para outras empresas.

Isso sugere que alguns problemas de expatriação não são considerados e adequados pela área de Recursos Humanos, e isso pode fazer com que esse processo aconteça com menor frequência (HARVEY, 1989; DOWNES; THOMAS, 1999; STAHL, MILLER; TUNG, 2002; LAZAROVA; CALIGIURI, 2001). Observando essa questão estratégica, juntamente à adaptação do expatriado no país estrangeiro e à retenção após a repatriação, essas representam um desafio importante para as organizações internacionalizadas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente artigo consiste em um estudo de caso realizado na empresa Alpha (nome fictício), do setor metalúrgico no estado do Rio Grande do Sul. Essa empresa possui mais de 6 mil empregados no estado e 13 mil empregados distribuídos em 8 países (Brasil, Colômbia, México, Argentina, África do Sul, Egito, China e Índia). A empresa necessita, por isso, que muitos empregados assumam cargos de gerência nas diversas partes do mundo em que a empresa atua. O programa de expatriação teve início há 12 anos. No presente, ela conta com cerca de 90 expatriados que assumiram os desafios de uma carreira internacional.

Atualmente, a empresa tem presença em mais de 100 países em cinco continentes. Sua estrutura possibilitou que ela obtivesse 8% do mercado global, equivalente a 16 mil unidades

vendidas em 2008. Em relação ao mercado brasileiro, a empresa Alpha é líder em seu segmento e se posiciona entre as maiores fabricantes do mundo. Sua representatividade no mercado e seu processo de internacionalização foram os motivos de ser escolhida para a realização deste estudo.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas, baseadas em um roteiro de perguntas semiestruturado, construído a partir da literatura levantada, a fim de atender os objetivos do estudo. 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 entrevista se justifica em função de permitir maior profundidade na investigação.

Foram definidos 4 grupos de entrevistados (empregados que estão se preparando para ou já exerceram uma atividade internacional, por um período superior a um ano pela organização em questão, pois a empresa possui como política que o contrato dos expatriados deve ser realizado no período de um ano e podendo ser renovado por mais um ano, sendo esse considerado um expatriado): (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 ela. No total, foram entrevistadas 19 pessoas: quatro expatriados do Grupo 1; quatro expatriados do Grupo 2; sete repatriados do Grupo 3; quatro ex-empregados repatriados do Grupo 4.

Em relação aos entrevistados, não houve distinção de sexo, escolaridade, faixa etária, renda, cargo, nem o país para o qual a pessoa foi enviada. Se houvesse exigência específica de cargo, sexo, idade ou escolaridade dos indivíduos, não teria havido, na organização, empregados para preencher os quatro grupos de pesquisa. O Quadro 2 mostra o resumo do perfil dos expatriados entrevistados.

Quadro 2 – Resumo do Perfil dos Entrevistados

Categorias	**Requisitos**
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 Entrevistados	- 19 expatriados

Fonte: Dados de pesquisa

As entrevistas com os expatriados/repatriados foram realizadas em duas unidades da empresa no estado do Rio Grande do Sul, sendo que uma delas é a matriz. Optou-se por essas unidades em função da proximidade, o que facilitou os contatos, tendo sido possível, assim, realizar as entrevistas nos momentos mais apropriados para a organização e os empregados.

Nas primeiras reuniões na empresa, foi decidido, em conjunto com os representantes de 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 Alpha apoiava a pesquisa e, em função também de serem pessoas com cargos mais importantes, por isso necessitando da 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 participantes dos Grupo 1 e 2 fossem entrevistados pessoalmente. As entrevistas foram realizadas em uma sala particular, onde não havia movimentação de outras pessoas. Em dois casos, foi necessário deslocamento até o setor de trabalho, em função do tempo escasso dos entrevistados, mas o encontro também se efetivou em uma sala separada. Para as entrevistas do Grupo 4, em função de a empresa não divulgar os nomes de ex-empregados, foi feito o contato com um entrevistado que participara do pré-teste, mas três meses depois deixou a organização. Além de essa pessoa ter sido entrevistada novamente, ela indicou outros três ex-colegas para participarem do mesmo grupo.

Com os expatriados que estavam fora do país, as entrevistas foram realizadas via internet, com ferramentas de conversação, como MSN e *Skype.* Além de permitirem interação entre o entrevistador e o entrevistado, tais ferramentas também possibilitaram o contato visual, para que não se perdesse uma das características da entrevista, que é perceber as expressões dos entrevistados ao falarem sobre expectativas, desafios e dificuldades. As ferramentas utilizadas são familiares aos entrevistados, por serem o principal meio de comunicação com o Brasil.

Para a análise de dados coletados nas entrevistas, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, com o intuito de descobrir e ir além das transparências dos dados (BARDIN, 2009).

4 SENTIDO DA MISSÃO INTERNACIONAL PARA OS EXPATRIADOS

No primeiro momento, são analisadas as dificuldades que os expatriados tiveram para obter melhor compreensão do contexto internacional. Após, é elucidada a maneira como essa experiência tem se apresentado na vida dos entrevistados, ou seja, qual o sentido que a expatriação teve para eles.

4.1 ENTENDENDO AS DIFICULDADES DA EXPATRIAÇÃO

A expatriação, por ocorrer em um contexto internacional, apresenta diversas peculiaridades. Elas são apresentadas a seguir, para melhor compreensão do processo.

Apesar de alguns expatriados já terem tido experiências internacionais anteriores, como viagens de negócio de curta duração ou, até mesmo, terem morado em outros países, cada experiência é relatada como um novo acontecimento. Eles estão cientes das dificuldades, pois cada missão e país são considerados únicos devido a suas particularidades. Os expatriados ressaltam que, independentemente do treinamento recebido no Brasil, o verdadeiro treinamento ocorre *in loco*, pois as diversidades culturais são variadas e não há uma maneira de preparar alguém para todos os imprevistos.

> Preparado, eu acho que ninguém está para trabalhar fora do Brasil (...) eu estava capacitado ou tinha condições, é difícil dizer, porque tecnicamente eu acredito que esteja sim, culturalmente é difícil preparar uma pessoa para isso, você não sabe o que vai encontrar, você não sabe. Vamos dizer assim, pode fazer um treinamento de alguma coisa, de 15 ou 20 dias a respeito de um país, porém conhecer realmente só se você morar nele (ENTREVISTADO F – GRUPO 2).

Um ponto bastante ressaltado pelos entrevistados é a falta de preparo para o uso do idioma local, situação abordada 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 fator importante para amenizar os insucessos de expatriação. Muitos deles foram viajar sabendo apenas o básico do inglês ou da língua-mãe do país. Foi observado que colegas que chegaram ao país sem condições de se comunicarem, o que dificultou o trabalho inicial. Na maioria das vezes, o curso de idioma foi financiado pela empresa. Em alguns casos, os próprios empregados procuraram mais aulas por conta própria, por

acreditarem que não estavam devidamente preparados. Entretanto, como foi afirmado em relação à adaptação cultural, os pesquisados ressaltam que isso só se aprende indo ao local, pois não há treinamento que possa prepará-los para essas dificuldades.

> 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, fiquei um tempo sozinho lá, pegava uns chineses para falar, mas é uma barreira grande que a gente tem e a maioria dos colegas não tem essa preparação (ENTREVISTADO C – GRUPO 1).

Outro fator ressaltado é a pessoa possuir a capacidade de preservação de si (BLACK; MENDENHALL, 1990) e estar aberta para entender a cultura local, pois, por exemplo, o relacionamento com pessoas do sexo oposto, em determinados países, é bem restrito. 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 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 evitados.

> Eu me considero uma pessoa consciente, mas tem pessoas que vem e começam a beber, se sentem sozinhas e acabam exagerando na bebida. Aí a gente tem que dar uma segurada (...) Eu vou mandar um colaborador para Índia. Ele já esteve na China, como é que foi o comportamento dele? 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 para 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. Porque na Índia essa questão de sair de noite, não tem o que fazer, se o cara inventa conversar com uma mulher com uma segunda intenção aparente, é complicação aqui e não pode, não tem e não deve fazer (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 talibanista. Então, o que sobra para 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).

Tal como já abordado, é necessário que o expatriado seja dinâmico, equilibrado e adaptável para conseguir assumir as funções que a expatriação demanda, pois ele precisa

entender as diversidades locais para poder se adaptar. Nesse contexto, destacam-se as habilidades gerenciais, como em gestão de pessoas, as quais são requeridas do empregado, pois, caso contrário, o expatriado terá dificuldades de gerenciar sua área.

> 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).

Surge uma questão interessante que é a diversidade cultural enfrentada pelos brasileiros dentro da empresa. Como aborda o relato anteriormente transcrito, o modo de trabalhar é diferente na Índia e cabe ao empregado brasileiro, visto que possui uma função de maior representatividade dentro da empresa, saber lidar com essa diversidade e fazer com que os empregados locais alcancem os objetivos da empresa.

4.2 O SIGNIFICADO DA EXPATRIAÇÃO

Após a apresentação do contexto internacional e de como os empregados se sentem frente às diversidades encontradas, evidencia-se o significado dessa experiência para os entrevistados.

O sentimento de comprometimento que eles têm com a organização e o comprometimento que a organização tem com eles é um fator ressaltado. A empresa apresenta uma cultura acolhedora que faz com que eles se sintam comprometidos com ela. Assim, ao assumirem uma missão, como a expatriação, eles querem cumpri-la até o fim, independente das dificuldades enfrentadas. A questão do desafio das pessoas saberem que podem contribuir com a empresa e fazerem parte de sua história adquire importante significado para elas. Consequentemente, isso traz autorrealização, aumentando a autoestima desses empregados. Por isso, quando eles voltam, as expectativas de crescimento profissional são grandes.

Depois da experiência, com todo o aprendizado adquirido, a expatriação assume o significado de reconhecimento e valorização. Essa valorização acontece por parte dos colegas de trabalho que veem, no expatriado, uma pessoa mais experiente e com mais conhecimento e

que, em momentos de dificuldade e dúvida, tem mais experiência para ajudar. Dessa maneira, os expatriados passam a ser mais reconhecidos e mais valorizados por seus colegas de trabalho dentro da empresa. Entretanto, apesar de ser um pensamento pouco presente nas entrevistas, alguns expatriados disseram que eles podem ser vistos como uma ameaça para os colegas de trabalho, pois, por terem voltado com mais conhecimento, alguns veem neles uma pessoa que vai 'tirar-lhes' o lugar. Esse tipo de análise mostra que, na repatriação, as relações não são mais as mesmas e a identificação do expatriado acaba se alterando também.

A expatriação ainda pode significar tanto aumento como a perda de contatos. Como na expatriação os empregados 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, por terem eles aumentado seu *network* interno. Por eles ficarem bastante tempo fora e a rotatividade da empresa ser alta, no retorno, muitas pessoas mudaram de cargo, foram demitidas e outras admitidas. Isso faz com que os expatriados não conheçam mais sua área nem as pessoas com quem irão trabalhar, o que provoca a diminuição do *network* interno desse empregado na sede.

Face às dificuldades mencionadas, grande parte dos entrevistados busca espaços e formas de se adaptar e poder melhor viver. Uma das maneiras que eles encontram para fazer o tempo passar mais rápido e não pensarem na saudade de casa, como no caso do expatriado que estava na Índia, é por intermédio do relacionamento com colegas brasileiros. A união e a amizade criadas são algo que todos destacam, indiferente de sua posição na hierarquia 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. A gente acabou criando algumas amizades, fortalecendo as nossas amizades, a gente se reunia lá para fazer uma caipirinha, ou um salame e queijo e ficava ali jogando conversa fora (ENTREVISTADO J – GRUPO 3).

A expatriação também permite que o expatriado conheça seus limites e capacidades, pois, quando chegam ao país da missão, as adversidades os obrigam a se adaptarem àquela situação para conseguirem desenvolver seu trabalho, o que lhes possibilita perceberem suas potencialidades. Eles destacam a valorização do ser humano, por passarem a considerar mais os colegas de trabalho, independente do cargo ocupado. Percebe-se que esses fatores acabam

impactando a autorrealização do expatriado, pois estão relacionados, entre outros, com o desafio profissional, o qual testa o limite e a capacidade do profissional.

O significado destacado como o mais marcante na vida desses empregados foi a oportunidade de crescimento e de desenvolvimento profissional. Esses fatores são, inclusive, considerados 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, como relata o Entrevistado O (Grupo 3): "sem dúvida nenhuma foi o crescimento profissional, esse foi o principal motivo, e aí com o crescimento profissional vem todo o restante junto.

Analisando o desenvolvimento profissional, expatriação significa desenvolvimento de habilidades; saber tomar a decisão mais rápida; perceber o melhor caminho a ser seguido; ter maior autonomia, maior conhecimento; ter mais confiança ao fazer as atividades; conhecer toda a empresa, seus processos e produtos. Nesse mesmo sentido de desenvolvimento, ocorre uma mudança profissional individual e de perspectiva de trabalho, como a busca pela alteração de comportamentos para ser melhor chefe ou colega de trabalho. Maior empatia, flexibilidade, adaptação, criticidade são alguns dos aspectos ressaltados.

O aprendizado decorrente da convivência com 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 haver desperdício de alimentos e de recursos naturais, como a água (que no Brasil se tem em abundância).

> 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. Tem os vizinhos com curiosidades e você vai ter histórias pra contar, por ter vivenciado uma série de coisas (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 perfil da organização, o que pode acarretar o desligamento da empresa, como relata o

Entrevistado R (Grupo 4): “eu digo que de lá ninguém volta como foi, alguma coisa o cara tem que trazer pra vida pessoal e profissional”.

Um fator interessante é que alguns expatriados dizem que a missão pode ser vista também como a procura por soluções. Pode ser entendida como uma tentativa de mudar de função por aquele empregado que se vê insatisfeito e busca uma perspectiva de crescimento por meio da expatriação, sendo essa uma maneira de se desenvolver; alguns empregados, que estão em conflito conjugal, aceitam a expatriação para países aonde não podem levar a família, outros aceitam a expatriação com a família para tentar mudar de ambiente e, assim, melhorar a relação. Nessas situações, a busca por novas formas de se relacionar está presente inconscientemente nos expatriados.

Os fatores expostos podem estar relacionados com a ocorrência de divórcios ou mesmo com a não adaptação da família na experiência. Isto está referido 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 relatados pelos entrevistados, os problemas familiares ocorrem, porque tais famílias já vinham com problemas anteriores, a expatriação, nesses casos, tornou-se uma tentativa para atenuar as dificuldades, no entanto essa experiência deve ser feita com pessoas que estejam equilibradas emocionalmente.

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

> 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) [...] porque uma coisa 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).

Em relação às dificuldades de readaptação no âmbito social, quando do retorno ao Brasil, os entrevistados abordam a dificuldade de se adaptar à rotina criada na expatriação. Um expatriado relatou 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 fechada e uma programação social restrita. Ele observa que está há três anos afastado da cidade, além de ter perdido o contato com os amigos, a cidade de origem não propicia atividades para que ele possa se reintegrar. Outro expatriado disse que lá fora eles fazem jantares como um momento de distração e ali acabam se entrosando. No entanto, ao retornarem para o Brasil, esse elo é perdido e passam a ser apenas 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 em um restaurante, uma ida para 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 22 horas é uma mudança monumental [...] Restaurantes lá, tu pensas "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 (ENTREVISTADO H – GRUPO 3).

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 empregados em forma de férias. Elas permitem que o empregado, normalmente, de cargo superior, 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.

Mostrou-se, portanto, que os significados da expatriação podem ser variados, desde o comprometimento com a empresa e com a carreira profissional ou individual, até novas formas de ver o mundo. Evidenciou-se também como as relações pessoais e profissionais dos empregados expatriados se alteram. Essa mudança acaba impactando a adaptação das pessoas, tanto na ida como na volta da missão. Representando mais do que o simples fato de deixar de se relacionar ou estar presente na vida de uma pessoa por determinado tempo. É todo o contexto que se altera. Surgem novas formas de convívio, as quais transformam as pessoas envolvidas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A área de RH apresenta práticas que permitem amenizar algumas situações dentro da dinamicidade do processo de expatriação, entretanto insuficientes para se entendê-lo. Essas práticas gerenciais não possibilitam explicar a adaptação na expatriação, pois a interação das pessoas dentro da organização possibilita a criação de um ambiente sobre o qual a empresa não tem controle. Cada expatriação é um processo diferente, pois envolve pessoas, práticas, lugares e contextos diversos, sendo, portanto, necessária outra forma de perceber a expatriação.

A adaptação do expatriado decorre do que a nova realidade representa para ele, ou seja, as relações que forem criadas e como ocorrem as interações com as pessoas da empresa e da sociedade irão facilitar ou não a adaptação. Se essa interação permitir a criação de um significado que tenha sentido para o sujeito, o expatriado terá mais facilidade de adaptação. Assim, a criação de significado perpassa a interação das pessoas, sendo que tanto elas como as relações, além do significado sofrem mudanças.

Nesse contexto, para melhor entender a expatriação e a repatriação, mostraram-se argumentos sobre como esses processos estão fortemente relacionados com a adaptação do empregado e como as ferramentas apresentadas pelas empresas contribuem de maneira pouco relevante para a adaptação do indivíduo, pois a expatriação está relacionada com a criação de significado pelo indivíduo.

As relações com os novos colegas do país estrangeiro estabelecem novos significados que podem ou não ser compatíveis com o sujeito. Essa (in)compatibilidade explica a adaptação ou não do empregado na expatriação. Por vezes, não se entende como o indivíduo se adapta em uma expatriação no Iraque (país culturalmente diferente do Brasil). Ela ocorre não por ter o sujeito maior ou menor facilidade de adaptação, mas sim por haver maior compatibilidade com o sujeito.

O expatriado se identifica nas novas relações como ‘o’ expatriado e, dentro das relações existentes na organização, assim ele será identificado. Ao retornar para a matriz da organização, as novas relações não o veem mais como ‘o’ expatriado, mas como um novo colega que precisa conquistar o seu espaço e assumir uma nova identidade. Dessa maneira, as funções que o empregado tinha na expatriação, tais como ‘o conhecedor da empresa matriz’,

são perdidas nessa relação, pois esse conhecimento não interessa mais no novo contexto. Assim, o empregado pode vir se sentir desprestigiado, o que pode causar a sua não adaptação.

Em alguns casos, o repatriado ainda pode ser visto pelos colegas como 'o' expatriado, agora detentor de experiência e conhecimento internacionais. Entretanto, quando a valorização dessa experiência não ocorre, como mostraram as pesquisas anteriormente citadas, o empregado perde seu prestígio e passa ser visto como um problema dentro da organização, ou seja, passa a ser identificado como um profissional desmotivado e que não conseguiu se readaptar. É importante, nessa perspectiva, perceber que o foco deixa de ser só no expatriado e passa a ser na relação que ali se constitui.

A literatura da expatriação tem abordado esse tema como algo estático a ser padronizado e que, em todos os casos, funciona de determinada maneira. Situações em que algo dá errado, como no caso do retorno precoce, ou dos expatriados que não permanecem na organização na volta da experiência, ou dos expatriados que têm dificuldade de fazer seu trabalho no país estrangeiro, representam um índice em constante crescimento, conforme observado. A expatriação e suas dificuldades não devem, entretanto, ser abordadas com pré-requisitos e soluções prontas. É importante ter uma percepção mais ampla sobre a expatriação para poder tratar, de diferentes maneiras e com maior complexidade, os problemas que surgem e são recorrentes.

Recebido em setembro de 2013.

Aprovado em outubro de 2014.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. *Análise de conteúdo.* 3. ed. Lisboa, Portugal, Edições 70, 281, 2009.

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, pp. 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, pp. 113-136, 1990.

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN. A. *Administração de Recursos Humanos.* São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2003.

BROOKFIELD GLOBAL RELOCATION SERVICES, 2010. *Global Relocation Trens. 2010 Survey Report.* Estados Unidos, 2010. Disponível em: <http://www.brookfieldgrs.com/insights_ideas/grts/grts_thanks.asp> Acesso em: 30 nov.

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

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, pp. 377-414, 1991.

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, pp. 33-48, 1999.
DUTRA, J. S. *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, pp. 29-34, 1995.

FRANKE, J.; NICHOLSON, N. Who shall We Send?: Cultural and Other Influences on the Rating of Selection Criteria for Expatriate Assignments. *International Journal of Cross Cultural Management*, v. 2, n. 21, pp. 21-36, 2002.

GALLON, S.; ANTUNES, E. D. D. O Processo De Expatriação Na Estratégia Organizacional. In: 7º Congresso Instituto Franco - Brasileiro de Administração de Empresas, 2013, Tours. VII Congresso do Instituto Franco - Brasileiro de Administração de Empresas (IFBAE), *Anais* … [S.I.]: 2013. CD-ROM.
HARVEY, M. G. Repatriation of corporate executives: an empirical study. *Journal of International Business Studies*, Spring, pp. 131- 44, 1989.

HARVEY, M.; NOVICEVIC, M. The evolution from repatriation of managers in MNEs to "patriation" in global organizations *In*: STAHL, G. K.; BJÖRKMAN, I. *Handbook of Research in International Human Resource Management. Massachusetts***,** Edward Elgar, 2006.

HAVEY, M.; RALSTON, D; NAPIER, N. International relocation of inpatriate managers: assessing and facilitating acceptance in the headquarters organization**.** *International Journal of Intercultural Relations,* v. 24, pp. 825-846, 2000.

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

LEE, H. W.; LIU, C. H. The Determinants of Repatriate Turnover Intentions: An Empirical Analysis. *International Journal of Management,* v. 23, n. 4, pp. 751-762, 2006.

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, pp. 331-345, 1987.

MENDENHALL, M. E.; ODDOU, G. The Dimensions of Expatriate Acculturation: A Review. *Academy of Management Review,* v. 10, n. 1, pp. 39-47, 1985.

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.]: CD-ROM, 2004.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Lei nº 7.064, de 06 de dezembro de 1982**.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L7064.htm>. Acesso em: 8 abr. 2012.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Lei nº 11.962, de 06 de julho de 2009**.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Lei/L11962.htm>. Acesso em: 8 abr. 2012.

REGO, A.; CUNHA, M. P. E. *Manual De Gestão Transcultural De Recursos Humanos.* Lisboa: Editora RH, 2009.

SHEPHARD, P. Working with Malaysians: expatriates' and Malaysians Perspectives. *Asma Abdullah (Ed.), Understanding the Malaysian Workforce* **-** Guidelines for managers, pp. 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, pp. 216 – 227, 2002.
STROH, L. K; GREGERSEN, H. B; BLACK, J. S. Closing the Gap: Expectations versus Reality Among Repatriates. *Journal of Business,* v. 33, n. 2, pp. 111-124, 1998.

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, pp. 1132-1151, 2003.

TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, V. *A Gestão de Pessoas no Brasil:* Virtudes e Pecados Capitais - Estudos de Caso. Rio de Janeiro, Elsevier, p. 210, 2007.

TUNG, R. L. Selecting and Training Procedures of U.S., European, and Japanese Multinational Corporations. *California Management Review,* v. 25, pp. 57-71, 1981.

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

TUNG, R. L. American expatriates abroad: from neophytes to cosmopolitans. *Journal of World Business,* v. 33, n. 2, pp. 125-144, 1998.