

Processo de expatriação e repatriação de funcionários em uma multinacional do setor metalmeccânico

Autoria: Maristela Sonda Dame, Fábio Verruck, Fernanda Lazzari, Roberto Birch Gonçalves

RESUMO

A expatriação de funcionários é um problema de grande relevância para as empresas multinacionais. A necessidade de transferir conhecimento experiencial adquirido por funcionários do estabelecimento matriz para subsidiárias no exterior traz consigo dificuldades inerentes ao processo de gestão de pessoas. Essas dificuldades estão relacionadas ao gerenciamento dos recursos humanos no exterior em termos de seleção de profissionais qualificados (CAGLIURI, 2000; FLYNN, 1995), adaptação cultural (BLACK; MENDENHALL; ODDOU, 2000), remuneração e benefícios (LATTA, 1999) e à necessidade de deslocar funcionários e suas famílias para locais distantes do seu país de origem. Aliado a isso, pesquisas recentes em empresas brasileiras têm observado uma problemática reversa, relacionada ao processo de retorno do funcionário expatriado ao seu país de origem, chamado de repatriação (LIMA; BRAGA, 2010, VIANNA; SOUZA, 2009). O presente trabalho procurou investigar as principais soluções encontradas para o gerenciamento desses problemas através de um estudo de caso (YIN, 2005; GIL, 1999) em que foram entrevistados funcionários expatriados e repatriados e a gestão desse processo na organização em questão. Foram realizadas entrevistas em profundidade com dez funcionários, sendo cinco deles expatriados e outros cinco já repatriados. Aliado a isso, realizou-se uma investigação acerca do processo de expatriação na empresa objeto de estudo. Para a análise utilizou-se a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2004). Os resultados demonstraram que a criação de programas de sucessão de gestores facilitou o processo seletivo ao desenvolver internamente na empresa as competências culturais e lingüísticas necessárias para o desenvolvimento de atividades no exterior. Também se observou que os benefícios não-financeiros percebidos pelos expatriados foram considerados em igual nível de importância em relação à remuneração e outros estímulos financeiros como incentivos para decidirem atuar no exterior. Por fim, foi possível identificar as dificuldades enfrentadas pelos repatriados, visto que o processo de repatriação ainda não é uma prática devidamente regulamentada na empresa analisada. As formas de minimização desse problema em específico foram apontadas pelos próprios entrevistados a partir de sua experiência. A análise dos resultados permitiu elaborar um quadro descritivo com os principais problemas enfrentados pela empresa objeto de estudo e as práticas que podem atenuá-los e até mesmo elimina-los. Essas práticas podem servir de referência para outras empresas que enfrentam dificuldades semelhantes.

INTRODUÇÃO

A crescente importância das empresas no desenvolvimento econômico de uma nação tem levado a uma nova abordagem do estudo do comércio internacional, tomando por base não mais apenas as trocas entre países, mas também a própria evolução das companhias multinacionais e sua importância para a economia mundial (CASTELLS, 2002; PORTER, 2002). A mudança do foco de investigação para uma abordagem administrativa do processo de inserção global, em detrimento do interesse nos fenômenos puramente econômicos revela novos problemas que por muito tempo não ficaram aparentes, especialmente por estarem relacionados ao ambiente interno das corporações. A evolução do processo de internacionalização das companhias para formas mais avançadas de comprometimento com mercados estrangeiros (ANDERSON; GATIGNON, 1986) traz consigo a necessidade de mudanças nos processos de gerenciamento das finanças, da contabilidade, do marketing e, também, de recursos humanos.

O incremento das operações internacionais gera a necessidade de especialização do mercado de trabalho mundial. As empresas nessa realidade buscam novas formas de transferir o conhecimento gerador de vantagem competitiva para além das fronteiras da matriz, procurando manter essas vantagens em suas unidades no exterior (KOGUT; ZANDER, 1993) e encontram no ato da expatriação uma forma de promover isso. Além da necessidade de troca de conhecimento, é importante ressaltar que o grau de controle que a empresa exerce sobre sua atuação nos negócios internacionais pode ser diretamente relacionado com a lucratividade dos mesmos (ANDERSON; CATIGNON, 1986; DAVIDSON, 1982; CATEORA; GRAHAM, 2001) e esse também é um motivo para a decisão pelo transporte de funcionários entre subsidiárias de uma mesma corporação.

Tais necessidades pelo deslocamento de funcionários entre fronteiras geram problemas de ordem pessoal e familiar, ao expor o expatriado a realidades diferentes das suas, além de ter implicações diretas no seu desempenho e no desempenho da própria organização como um todo (CAGLIURI, 2000). Os expatriados, nesse sentido, representam um novo objeto de trabalho e investigação para a área de gestão de pessoas, uma vez que o contato intercultural revela novas necessidades de adaptação. Ainda que em muitos casos os expatriados enfrentem problemas que não são exatamente de ordem cultural, as diferenças de nacionalidade entre pessoas trabalhando em uma mesma equipe estão subjacentes à maioria dos conflitos envolvendo equipes multiculturais (BRETT; BEHFAR; KERN, 2006).

Através do estudo de caso em uma corporação altamente internacionalizada da região da serra gaúcha, buscou-se estudar o processo de expatriação e repatriação com foco na ótica dos expatriados. Para tanto, recorreu-se ao amplo arcabouço teórico já consolidado acerca do tema.

PRINCIPAIS ASPECTOS DA EXPATRIAÇÃO

O uso de novas tecnologias e a busca por países mais atraentes para o investimento e desenvolvimento de novos negócios fez as empresas reestruturarem-se em face de a competição cada vez mais acirrada. Com isso, as empresas têm privilegiado a contratação de executivos que possuam experiência internacional e características pessoais voltadas para processos de mudança e adaptação em ambientes multiculturais. O fator humano, neste caso, é aspecto de grande relevância para o bom andamento dos negócios.

Zwielewski (2009) define expatriação como o ato de alterar rotinas, costumes, valores pessoais, construir uma nova rede de relacionamentos tanto para a pessoa que está sendo expatriada como para sua família e criar uma nova infra-estrutura para estar bem emocionalmente para enfrentar os desafios. O termo expatriados faz parte de um contexto

mundial em que se busca compreender os efeitos da globalização e da economia informal, que envolve a mobilidade social dos executivos, a gestão intercultural e a adaptação a culturas diferentes. Essa demanda por maior mobilidade gerencial desenha um novo perfil de executivo, o “executivo global”.

A expatriação, ao contrário do que se possa supor em uma primeira avaliação, não é uma prática recente. Segundo McCall e Hollenbeck (2003), os romanos enviavam expatriados para administrar as suas subsidiárias por todo o império, em diversas partes do mundo. De mesma forma, os expatriados contemporâneos também surgem da necessidade de se ter uma gestão internacional dos negócios da empresa pelo mundo. Isso ocorre especialmente quando não existe a disponibilidade de pessoas qualificadas nos países de destino, quando a situação política é instável, quando o risco de intervenções governamentais é elevado ou quando existe instabilidade política e social (McCALL; HOLLENBECK, 2003; FLYNN, 1995). Complementarmente, Bartlett e Gohshal (2003) propõem que as principais motivações estratégicas para o surgimento dos expatriados estão relacionadas com a busca por um maior entendimento dos mercados locais nos quais as empresas atuam, a necessidade de desenvolver o intercâmbio de informações e conhecimentos entre as diversas unidades de uma mesma empresa e, por fim, alavancar o processo de integração entre subsidiárias.

Cagliuri (2000) considera expatriados os executivos que são enviados por uma empresa para viver e trabalhar em um país estrangeiro por um período mínimo de dois anos. Já Nunes et. al. (2008) consideram que a expatriação consiste no deslocamento de um profissional a um destino internacional com uma duração de um a cinco anos. Os autores acreditam que a expatriação está intrinsecamente ligada à estratégia das organizações e requer a necessidade de um mapeamento preciso das suas competências essenciais para que seja um processo bem sucedido. Expatriação, nesse sentido, pode ser vista como uma estratégia ligada a um modelo de gestão de pessoas que visa desenvolver nos executivos e gerentes da organização competências próprias ao executivo global (NUNES; VASCONCELOS; JAUSSAUD; 2008).

Neste cenário a expatriação é formada por agentes de mudança ou indivíduos que vão ao exterior, passam por uma adaptação a uma nova cultura, a uma nova organização, a novos jogos de poder e, ao retornar aos seus países de origem, assumem posições de comando. Isso ocorre, pois tiveram uma vivência dentro da empresa, próximo ao centro da tomada de decisões e ao centro do poder e, deste modo ajudam a transformar a realidade organizacional nos seus países de origem. Essa idéia remete a elementos globais da estratégia para a realidade local, fazendo um elo que concebe a expatriação como um instrumento ligado a uma política mais ampla de gestão de pessoas da empresa.

Perfil e preparação do expatriado

Uma das principais características do expatriado é a capacidade para reconhecer e entender as diferenças culturais, o que é chamado por Stening e Hamner (1992) de *background* cultural. Além disso, o expatriado tem o poder de transformar profundamente a cultura empresarial, característica também chamada de competência intercultural. Cultura, nesse contexto, significa a forma de ver o mundo por pertencer a um grupo determinado de pessoas com formas de agir e se comportar próprios, distinto de outros grupos. Já a competência intercultural refere-se à forma de se comunicar entre pessoas de diferentes culturas (PETERSON, 2004; BENNET, 1994). Para se garantir uma boa gestão intercultural na própria estrutura da empresa, é necessário uma cultura corporativa bem definida, além de saber entusiasmar seus expatriados.

Para dar início ao processo de seleção do executivo a ser expatriado, ressalta-se o questionamento proposto por Sebben et al. (2009), “o executivo internacional nasce pronto ou é formado?”. Os próprios autores respondem a esse questionamento, afirmando que algumas

características inatas podem contribuir para que o profissional atue com desenvoltura no cenário internacional, porém o desenvolvimento de determinadas competências torna-se fundamental ao seu processo de adaptação. Sendo assim, o processo seletivo deve considerar traços próprios da personalidade do candidato, mas também verificar sua disponibilidade, flexibilidade e abertura para aprender novas formas de lidar com o ambiente de negócios, uma vez que os cidadãos expatriados não conseguem se desenvolver sozinhos.

O problema reside, porém, no fato de que o processo seletivo utilizado amplamente nas empresas multinacionais enfatiza eminentemente em critérios técnicos, em especial o histórico de sucesso do executivo em uma única realidade cultural (PEREIRA; PIMENTEL; KATO, 2005). Franke e Nicholson (2002) também perceberam em seus estudos que as práticas atuais mostram que a competência técnica é o critério de seleção mais utilizado, seguido pelo desempenho no trabalho anterior, demais aspectos familiares e influência da linguagem. Para Harrison (1994) o executivo expatriado precisa apresentar algumas características essenciais, como sensibilidade, resiliência, flexibilidade para adaptação a mudanças e habilidade para lidar com situações em diferentes contextos culturais. Não existe, porém, um conjunto fechado de competências a serem analisadas no expatriado, dessa forma as competências globais, assim como os cargos globais, devem ser considerados caso a caso, dependendo da situação envolvida (McCall Jr.; Hollenbeck, 2003).

Após a seleção, o processo de preparação de um executivo para a expatriação deve ser considerado uma das etapas cruciais para seu sucesso. No contexto pessoal, McCall e Hollenbeck (2003) acrescentam que as questões da família apresentam-se como fatores de grande influência. Para Pereira, Pimentel e Kato (2005), a preparação da família é fator crítico para a adaptação do expatriado às novas funções e à nova cultura com a qual ele irá se deparar.

Para tanto, torna-se necessário um treinamento intercultural integrado que permita ao expatriado e à sua família o desenvolvimento de uma leitura acurada do panorama que os espera no exterior (SEBBEN; FILHO, 2005). Este treinamento consiste numa tecnologia eficaz, inteligente, com foco no objetivo de desenvolver habilidades e competências para: (i) viver e trabalhar de forma eficaz com a diferença, a ambigüidade e o desconhecido; (ii) viver e trabalhar com mudanças ; (iii) acessar a criatividade e a inteligência frente às situações inesperadas; (iv) tornar-se consciente de seu potencial para a adaptação e para a acolhida das diferenças.

Uma das áreas mais complexas é a remuneração. A remuneração deve contemplar planos competitivos, efetivos, motivadores, justos, fáceis de entender, consistentes com o gerenciamento financeiro internacional e de acordo com a realidade cultural, econômica e social de cada país. Um programa de expatriação bem sucedido e efetivo de remuneração internacional, deve fornecer incentivo para sair do país de origem, ter o mesmo padrão de vida no destino, facilitar a repatriação, fornecer a educação aos filhos, permitir o contato e a manutenção dos laços efetivos com a família, amigos e empresas associadas (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003). Um pacote de recompensas justo e equitativo também tem sua contribuição na permanência do expatriado ou no seu retorno prematuro de suas atribuições.

No entanto, o preenchimento de todos os requisitos imprescindíveis no processo de seleção do executivo não garante o sucesso da missão. O grande desafio para as empresas é criar uma cultura global, em que seus expatriados mesmo localizados em diferentes partes do mundo possam sentir um senso de igualdade no programa das compensações que deve ser essencialmente o mesmo em qualquer lugar.

Ajustamento cultural do expatriado

O ajustamento cultural pode ser considerado como o grau de conforto psicológico com que o expatriado recebe e entende os vários aspectos do país hospedeiro (BLACK, 1988; NICHOLSON, 1984; OBERG, 1960). Pode, também, ser visto como a habilidade de adaptação com a qual um ambiente cultural novo é absorvido e internalizado. O preparo intercultural constitui um trabalho de preparação preventivo no sentido de facilitar a adaptação de um expatriado e/ou sua família na nova cultura, constituindo uma ferramenta de diferenciação de novos cidadãos e profissionais, no contexto da realidade da economia globalizada.

Black, Mendenhall e Oddou (1991) propuseram um modelo para explicar os fatores que afetam o ajustamento de expatriados e da sua família em quatro estágios. No primeiro estágio, de lua-de-mel, em que há a excitação com as novidades e todas as oportunidades que o novo país apresenta. Nesta etapa, a fascinação com o novo e as possibilidades que se abrem para o expatriado e sua família geram um período de intensa satisfação com a nova experiência. Nesse período os comportamentos emocionais do expatriado tendem a ser os mesmos de um turista em visita a um novo país.

Em geral, no momento em que o expatriado realmente percebe que sua visita não é uma atividade turística e a distância dos amigos, dos costumes e da alimentação começam a se fazer perceptíveis, ocorre com o expatriado uma sensação de desconforto e inquietação, junto ao sentimento de incompetência diante do novo. Essa sensação é reforçada quanto maior a diferença entre as culturas do país de origem e o país de destino, é o que tem sido chamado de choque cultural (MILLER, 1973). Este é o momento mais crítico para o expatriado, é neste momento em que ocorrem os maiores problemas e geralmente ocorre o retorno dos funcionários que não se adaptaram.

No próximo estágio, o de ajustamento, há um entendimento melhor da cultura, com uma adaptação e internalização dos comportamentos. Por fim, no estágio do entusiasmo, os indivíduos estão totalmente adaptados à nova cultura e as rotinas diárias tornam-se fáceis de perceber, os aspectos positivos da nova cultura são percebidos e cria-se um sentimento de pertencimento ao local.

Repatriação

Repatriação refere-se ao retorno dos executivos expatriados ao país de origem, após o executivo ter cumprido seu objetivo na organização hospedeira. No entanto, sucessivas expatriações podem ocorrer antes da repatriação ou pode ser que o executivo nunca chegue a ser repatriado (TUNG, 1998; SEBBEN, 2009). Em função da aquisição de novos hábitos e traços de cultura, faz-se necessário o apoio e monitoramento da reintegração do expatriado à cultura de origem.

O processo de repatriação é também considerado a última etapa do processo de expatriação, pois consiste no retorno do executivo e seus familiares para o país de origem. Esta fase é também desafiadora para o departamento de gestão de Recursos Humanos, pois quando não planejado, este retorno pode gerar frustração ao repatriado. O funcionário expatriado ao chegar a sua origem almeja dar continuidade em sua carreira e colocar em prática no seu novo cargo os conhecimentos adquiridos. Hoje, as empresas valorizam cada vez mais a diversidade cultural de seus colaboradores, portanto é importante que seja feita a gestão destes talentos dando-lhes segurança e conforto na sua repatriação (SEBBEN, 2009).

Nesta etapa é importante entender que pode ocorrer choque cultural reverso, em que o expatriado ao retornar ao seu país de origem se depara com uma nova cultura, diversa daquela em que vivia no outro país. Este processo é crítico, pois pode provocar insatisfações do

empregado com as condições encontradas na volta. O choque cultural reverso, especialmente no que refere à empresa e à organização do trabalho, pode acarretar a insatisfação ou mesmo o desligamento do empregado repatriado, resultando em perdas financeiras e de conhecimentos que poderiam ser apropriados pela organização na gestão de suas relações internacionais. (SANCHEZ; SPECTOR; COOPER *apud* MACHADO; STREHLAU, 2008).

A adaptação da família é um dos fatores importantes no processo de repatriação. A família, muitas vezes, é o maior aliado ao sucesso ou ao fracasso do expatriado na sua missão tanto na ida como na volta, pois o expatriado, ao ter vivido em outra cultura, passa a perceber aspectos do seu próprio país que antes lhe passavam despercebidos ou eram desvalorizados (SEBBEN, 2009). Magalhães (2008) afirma que no final do processo de expatriação, o executivo e sua família vivenciam um momento semelhante ao da saída, no qual surgem vários temores secretos que, muitas vezes não são compartilhados.

As dúvidas que aparecem no início do processo de repatriação dizem respeito primeiramente ao lado profissional. Os expatriados ao retornar ao país têm dúvida a respeito da relação com os colegas, da sua posição na empresa depois da experiência, se o objetivo da expatriação foi alcançado, e o que, de fato, essa experiência e o cumprimento dos objetivos agregaram na sua carreira (BLACK; 1988; DOWNES; THOMAS, 1999). Na área pessoal, tanto o executivo como a sua família têm receio desta mudança. Cria-se a idéia de que os parentes podem se tornar estranhos, principalmente quando não se acompanhou o desenvolvimento das crianças da família.

Os preparativos para a volta, como pegar toda a documentação da família, os estudos programáticos para a validação dos estudos da chegada no país, encontrar uma boa transportadora para cuidar da mudança e promover festa de boas vindas, ocupam os pensamentos impedindo uma elaboração dos sentimentos que se instalam no momento que antecede o deslocamento. Já de volta ao país de origem e passada a euforia da chegada, o repatriado se depara com problemas de ordem prática, como a geralmente comum redução salarial em virtude de perda de benefícios e a menor autonomia de trabalho.

Decieri, Dowling e Taylor (1997) sugerem que um acordo de repatriação pode auxiliar na redução dessas angústias, proporcionando mais segurança ao retorno do funcionário e preparando-o para gerenciar suas expectativas e objetivos. Sebben (2009) acredita que este acompanhamento detalhado no processo da repatriação enfatiza que o vínculo com o RH do país de origem deve ser mantido durante todas as etapas da vida de um expatriado, da realocação deste profissional e seus familiares na vida social e de dar suporte em suas necessidades básicas no cenário atual. Este apoio da gestão de RH é um fator imprescindível para segurança e estabilidade emocional deste profissional na sua chegada.

Para Pereira, Pimentel e Kato (2005), percebe-se que ao longo das últimas décadas, a questão do retorno prematuro do expatriado ao país de origem, tem sido um problema recorrente e crescente em que fatores como o não ajustamento deste executivo à cultura do país de destino e de seus familiares, é um fator a ser considerado. Segundo Nunes et al. (2008), são também considerados problemas enfrentados na repatriação como (i) sofrer a perda de status e redução do padrão de vida; (ii) obter a recolocação do cônjuge no mercado de trabalho; (iii) sentir que possa ter sacrificado a carreira pelo bem da empresa; (iv) faltar apoio da organização no processo de repatriação do executivo e sua família; (v) incerteza em relação ao cargo a ser assumido; (vi) perda de oportunidades de promoções que possam ter ocorrido enquanto na operação no exterior; (vii) não ter tido suporte da origem destinado ao planejamento da carreira durante o período fora; (viii) sensação de que as competências e experiências adquiridas durante a expatriação não sejam valorizadas pela organização.

Repatriação prematura

Em alguns casos, as dificuldades de adaptação do expatriado impedem a continuidade das suas atividades no país para o qual foi designado. Esse retorno prematuro pode acontecer por diversos motivos, os principais deles são o choque cultural e a insatisfação da família, porém a insatisfação com a nova realidade de trabalho e a queda de performance também são relatados como motivos para o insucesso dessa experiência (HARVEY, 1985; McDONALD, 1993). Esta também é uma situação crítica para a gestão de recursos humanos, pois o medo da demissão e a própria vergonha pelo não-cumprimento dos seus objetivos pode gerar frustrações no expatriado (BIRD; DUNBAR, 1991).

Acordo de repatriação

A preparação bem sucedida para o retorno do expatriado inicia com um plano bem formulado no início do processo de expatriação (LATTA, 1999). Os elementos desse acordo podem incluir a data prevista para o retorno ao país de origem, incentivos financeiros e apoio para o reajustamento da família nos primeiros meses após o retorno. Outro ponto fundamental é a garantia de que o emprego será mantido ou haverá promoção para um cargo superior ao ocupado antes da partida. Os programas de repatriação mais bem sucedidos são aqueles que, além de reunir essas características, proporcionam a utilização dos novos conhecimentos adquiridos por parte do funcionário ao atuar nessa nova cultura (CHEW, 2004).

Essas estratégias poderão aumentar o sucesso do processo de repatriação ao enfatizar o compromisso da organização com os seus expatriados, além de servir como estímulo para que novos funcionários estejam dispostos a atuar pela empresa no exterior (ALLEN; ALVAREZ, 1998). Na prática, porém, estudos demonstram que as empresas têm falhado na adoção desses procedimentos, o que gera insegurança e insatisfação tanto para os repatriados quanto para os funcionários que recebem convites para desenvolver suas atividades no exterior (CHEW, 2004; ALLEN; ALVAREZ, 1998).

MÉTODO

A pesquisa desenvolvida tem caráter exploratório, já que o objetivo deste trabalho não consiste em testar hipóteses, mas sim identificar o objeto de estudo, considerando o ambiente em que este está inserido e proporcionando uma visão geral acerca do tema que está sendo estudado (GIL, 1999). Para tanto, lançou-se mão do estudo caso, uma vez que essa é a técnica mais indicada quando a pesquisa visa explorar situações cujos limites não estão claramente definidos, descrevendo o contexto em que está sendo realizada a investigação (GIL, 1999). Segundo Yin (2005), o estudo de um caso como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange a lógica de planejamento, as técnicas de coleta de dados e as abordagens específicas à análise dos mesmos.

A empresa escolhida para o estudo de caso atua no setor metalmeccânico e cerca de 40% de suas receitas são obtidas através de atividades de comércio exterior. Suas unidades fabris estão localizadas no Brasil e na China. Além disso, a empresa possui um escritório comercial em São Paulo; um centro de distribuição na Argentina; e operações comerciais nos Estados Unidos, Chile, México, Alemanha, Emirados Árabes, África do Sul e China. A empresa mantém uma equipe estruturada para atender os clientes em 80 países.

Por meio da técnica do estudo de caso (YIN, 2005), foram realizadas coletas de dados através de entrevistas em profundidade e individuais de duas formas: (i) por meio de um roteiro de questões não estruturado aplicado presencialmente aos funcionários já repatriados e

para o funcionário que será expatriado em breve; (ii) por meio de um questionário enviado por e-mail aplicados aos funcionários que estão fora do país.

Neste trabalho foram realizadas três entrevistas com respostas gravadas e transcritas e sete entrevistas através de um questionário enviado por e-mail. O instrumento de coleta utilizado na pesquisa de campo com os expatriados foi um roteiro não estruturado composto de questões abertas. Posteriormente à realização das entrevistas, procedeu-se a transcrição das gravações. A Tabela 1 resume as principais características dos entrevistados.

Tabela 1 – Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Situação	País de destino	Permanência no exterior
Entrevistado 1	Expatriado	China	2010-2011
Entrevistado 2	Repatriado	Estados Unidos	2006-2008
Entrevistado 3	Expatriado	Alemanha	2007-2011
Entrevistado 4	Repatriado	China	2008-2011
Entrevistado 5	Repatriado	México	2005-2010
Entrevistado 6	Expatriado	Alemanha	2003-2009
Entrevistado 7	Expatriado	Estados Unidos	2009-2011
Entrevistado 8	Repatriado	Dubai	2009-2011
Entrevistado 9	Expatriado	Estados Unidos	2009-2011
Entrevistado 10	Repatriado	China	2008-2010

Após transcritas as entrevistas com os repatriados e organizado o conteúdo das entrevistas com os expatriados, realizou-se a análise de conteúdo do material coletado, método que, segundo Bardin (2004), consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que tem por objetivo gerar uma descrição objetiva e sistêmica do comportamento.

Para a definição da amostragem, foram contatados todos os funcionários expatriados da empresa. A amostragem de entrevistados correspondeu, à época da pesquisa, a todo o universo de funcionários expatriados da empresa. Com relação aos repatriados, foram entrevistados todos os funcionários repatriados que ainda exerciam atividades laborais.

RESULTADOS

Os entrevistados foram questionados em relação a todas as etapas do processo de expatriação. O roteiro contemplou questões referentes ao processo seletivo, à preparação do profissional e da família na partida, aos incentivos propostos e à adaptação dos expatriados e seus familiares. Abordaram-se, ainda, os aspectos relativos à repatriação, suas dificuldades e expectativas no retorno.

Em cinco casos os entrevistados relataram que não participaram de um processo seletivo e que o convite para a expatriação ocorreu através de uma indicação de seu gestor. Essa indicação levou em consideração o conhecimento técnico do colaborador ou ocorreu em função de vivência anterior na área comercial da empresa, com objetivo de abrir novos mercados de negócios.

[...] na verdade, não participei de um processo seletivo. Eu fui inicialmente para acompanhar a instalação de umas máquinas [...] então se passaram três meses. Viram que tinha a necessidade de ir mais vezes, aí conversando novamente com os gestores decidiram que havia a necessidade de ter uma pessoa lá e veio a proposta diretamente pra mim, para eu ir como expatriado para ficar a princípio um ano e um mês. [Entrevistado 1]

[...] depois de muitos anos trabalhando na exportação, apareceu uma oportunidade em função de mudanças que a empresa estava fazendo na operação do exterior e abriu uma vaga para que fosse enviada uma pessoa do Brasil para o exterior. Como no Brasil já havia uma sobreposição de gerências me foi oferecida a oportunidade de ir para lá administrar esta operação. Então, foi uma situação diferente de proposta de outros expatriados. [Entrevistado 2]

A empresa conta com um banco de sucessão de gestores, no qual cadastra e desenvolve funcionários com o objetivo de prepará-los para concorrerem a cargos de gestão no futuro. Dois colaboradores citaram que foi utilizado como fator importante para expatriação o fato de fazerem parte do banco de sucessão de gestores da empresa, pois já estavam preparados com algumas competências desenvolvidas no processo de gestão.

[...] não houve um processo seletivo, porém cabe ressaltar que participei de todo o processo de aquisição de uma unidade no exterior que me levou à expatriação, como também integrava o banco de potenciais do programa sucessão de gestores. [Entrevistado 7]

[...] me tornei um expatriado através de um convite por motivos do mercado exigir conhecimento técnico. Não participei de um processo de seleção, apenas fazia parte do programa de sucessão de gestores. [Entrevistado 8]

Nos três casos restantes, observou-se a existência de um processo seletivo, de acordo com os padrões descritos no referencial teórico consultado. Torna-se importante ressaltar que os expatriados nesses casos também já faziam parte do banco de sucessão de gestores da empresa.

[...] sim, passei pelo processo usual de entrevistas. Eu também participei do processo de sucessão de gestores da empresa onde foram feitos todos os testes (de competências técnicas, psicológicos, conhecimento do idioma e vivência no exterior, etc.). [Entrevistado 3]

Em relação aos incentivos oferecidos, os entrevistados destacaram como fatores mais importantes o crescimento profissional e a oportunidade para eles e suas famílias no aprendizado do idioma e da cultura de outro país, além das possibilidades de rendimentos extras. Percebeu-se que os benefícios financeiros e as vantagens não financeiras foram relatadas como tendo o mesmo nível de influência na decisão final por ir ao exterior, na realidade a análise do candidato considerou os benefícios oferecidos pela empresa, mas também as percepções individuais do que a experiência poderia proporcionar.

[...] fica difícil citar um benefício em especial que tenha tido um peso maior. Obviamente, precisa existir um motivador para que uma mudança como essa seja aceita, mas a possibilidade de proporcionar um aprendizado para toda a família teve um peso grande. No meu caso, meus filhos terão a possibilidade de frequentar uma escola americana. [Entrevistado 7]

[...] é muito importante estar disposto e querer passar por esta experiência. Isto vale para a família também. Com certeza foi o desafio de desenvolver a função em outro país, principalmente um tão adverso quanto a China, além do desenvolvimento pessoal e profissional. [...] o apoio da empresa no que diz respeito ao atendimento das necessidades básicas como plano de saúde, moradia e a ajuda de custo no outro país, nos deixou muito mais seguros para realizar esta mudança. [Entrevistado 10]

Após o processo de seleção, outro fator importante para o sucesso da expatriação é a etapa da preparação, que deve, ou deveria, ocorrer antes de o executivo e de sua família deixarem o país de origem. Os relatos dos expatriados sugerem que, na sua maioria, houve

algum tipo de treinamento intercultural para eles e seus familiares. O treinamento, porém, não tem padrões pré-definidos, alguns relataram um tempo maior de preparo e outros informaram que apenas participaram de algumas palestras.

[...] eu e minha família tivemos mais de seis meses de preparação, pois quando veio o convite teve que ser discutido com minha família. Então, houve tempo para se preparar, tempo para estudar inglês, sendo que minha esposa e minha filha ainda estudaram aqui no Brasil e nós tivemos tempo para nos prepararmos antes de irmos para o outro país. Só o idioma foi preparado aqui, os costumes e a cultura, quem fez fui eu mesmo por ter já morado no país de destino anteriormente em outros tempos e pelas viagens constantes que eu fazia para lá. [Entrevistado 2]

[...] na verdade, eu e minha família tivemos uma palestra falando da cultura do país que iríamos morar, mas mais como uma visão geral. [Entrevistado 7]

[...] tanto eu como minha esposa fomos orientados por uma consultoria especializada antes de nossa viagem. Também foi disponibilizado um curso do idioma do país de destino para melhor nos adaptarmos a realidade daquele país. [Entrevistado 10]

Porém, a análise das entrevistas demonstrou que nos casos em que já havia comunidade de moradores brasileiros instalada nos locais para os quais estavam se mudando, a adaptação foi mais fácil e rápida, independentemente do período e da qualidade da preparação pré-embarque.

[...] eu e minha família tivemos uma certa facilidade na adaptação no outro país porque os colegas que já estavam lá e por já conhecerem a maior parte das dificuldades que iria se enfrentar, nos ajudaram. Eles nos deram dicas, como, por exemplo, de nunca sair de casa sem o passaporte, sem o endereço escrito no idioma sem dinheiro e um celular. [Entrevistado 1]

[...] o nosso período de adaptação não foi complicado porque nós já tínhamos uma base montada no país de destino, um escritório organizado com as questões jurídicas pré-definidas que tratou do visto de toda família e, como já tinha um brasileiro morando lá, nos facilitou na busca de uma moradia, de uma escola, de um supermercado mais adequado para estrangeiros e sobre os passeios a serem feitos. [Entrevistado 2]

Quando questionados sobre a sua repatriação, os colaboradores trouxeram as expectativas para o retorno, em que relatam almejar oportunidades de crescimento na carreira profissional.

[...] espero que no meu retorno eu tenha oportunidade de crescimento, porque estou me desenvolvendo em outro país e principalmente aprendendo outro idioma que é muito importante. [Entrevistado 1]

[...] minha expectativa é de que no retorno tenha uma oportunidade de crescimento profissional, pois a intenção da empresa ao enviar as pessoas ao exterior é para que se capacitem para exercerem cargos estratégicos. [Entrevistado 3]

[...] tenho a intenção de voltar com um cargo melhor do que saí, prosperidade e ascensão na carreira profissional. [Entrevistado 6]

[...] espero simplesmente que exista um reconhecimento pelo trabalho desenvolvido durante o período de expatriado. O cargo, carreira, promoção, tenho consciência que dependem de meu desempenho e vou trabalhar e fazer o melhor para conseguir esse reconhecimento. [Entrevistado 7]

[...] com certeza a expectativa é de oportunidade de crescimento dentro das empresas do grupo podendo auxiliar com os conhecimentos adquiridos. [Entrevistado 10]

Outros colaboradores esperam da empresa, além de crescimento profissional e novas oportunidades, o apoio na ajuda financeira. Além disso, demonstram o desejo de ter um tempo para poder reestruturar-se com a família antes do início das atividades.

[...] espero que a empresa dê um apoio nos primeiros meses do retorno em relação a moradia e veículo para nos movimentar e, auxílio para não chegar com as mãos vazias para o país de origem e ter que pensar em resolver todos os assuntos pessoais antes de começar a trabalhar com comodidade. [Entrevistado 5]

[...] espero ter apoio na readaptação da família, pois terá a mesma dificuldade de quando chegou no outro país, mas o bom nisso é que aqui as coisas são mais fáceis. [Entrevistado 6]

[...] espero que as coisas não sejam tratadas de forma repentina para o retorno, ou seja, que exista um planejamento de pelo menos um tempo para que toda a família possa se organizar. [Entrevistado 7]

Três entrevistados relatam que o retorno não é programado, que não têm muita clareza nas etapas deste processo e desejariam ter mais suporte da base do país de origem.

[...] saliento que não é muito claro o fato de que se tenha o mesmo cargo no retorno, não se tem uma estrutura preparada para o retorno. [Entrevistado 2]

[...] desconheço o que vai acontecer, pois o retorno não é claro e nem quanto tempo vai se ficar no país como expatriado, pois as estratégias podem mudar no decorrer do tempo. Desejaria ter mais suporte da base. [Entrevistado 8]

[...] sinto que o retorno é incerto, deveriam ser verificadas as vagas para o expatriado que retorna e existir um plano de carreira mesmo quando no exterior. Os contatos e informações deveriam ser mais constantes com o RH. [Entrevistado 9]

Alguns dos entrevistados demonstram, em seus comentários, desejos de algumas ações que poderiam ocorrer no seu retorno, como fazer uma recepção de boas vindas, além de ter uma pessoa especializada em repatriação para auxiliar nos mais diversos interesses do colaborador que retorna com sua família, com uma programação de apoio para a inserção.

[...] creio que com relação ao aspecto familiar e de readaptação o que a empresa pode fazer é disponibilizar uma pessoa especializada em auxiliar repatriados em casos de dificuldade de readaptação para as famílias, principalmente com crianças pequenas este auxílio seria importante. [Entrevistado 3]

[...] a fim de que o retorno seja menos impactante às mudanças de seu país que um dia deixou diferente, quem sabe uma ação de boas vindas junto aos colegas da base e uma realocação de todos os integrantes da família que seja acompanhada por uma pessoa apropriada para esta função. Os cuidados para escolher escola mais apropriada para as crianças, o suporte para escolha do novo local de moradia. (...) Enfim, acomodar e organizar a vida particular com os cuidados dos trâmites logísticos dos utensílios pessoais e desembaraço aduaneiro. [Entrevistado 9]

Um dos repatriados apresentou com grande clareza sua experiência de como foi o processo de sua repatriação e comentou algumas falhas do processo.

[...] sou um repatriado e, na verdade, como as coisas se modificam muito rapidamente e diferentemente do processo de preparação para a ida, posso dizer que meu processo de volta foi um pouco tumultuado. O meu retorno foi atropelado e voltei antes do programado. Deparei-me com uma falta de estrutura do programa

expatriados e quero deixar o depoimento de que o repatriado volta cheio de expectativas que não necessariamente vão acontecer. A preparação deve ser trabalhada tanto na ida como na volta para que não se criem expectativas que não possam ser atendidas, e nisso as empresas tem pecado um pouco. [Entrevistado 2]

Como pôde ser observado, o cenário dos expatriados e repatriados é diverso, e todos estão incluídos em um ambiente de competição global dentro da empresa. O processo de repatriação na empresa em estudo demonstra ser ainda uma área pouco trabalhada e que pode ser objeto de trabalhos mais profundos.

Discussão dos resultados

Alguns fatores destacaram-se como fontes de informação importantes acerca do processo de expatriação e repatriação de funcionários. No que diz respeito ao processo seletivo, observa-se no caso em análise a importância do banco de sucessão de gestores como base para o recrutamento de funcionários expatriados. As competências técnicas e o histórico na empresa foram preponderantes como fatores de seleção em todos os entrevistados, porém percebe-se a influência do desenvolvimento de competências gerenciais através do programa de sucessão de gestores que propicia segurança à empresa na seleção dos candidatos para a expatriação e dos próprios candidatos que se vêem mais preparados para serem bem-sucedidos na experiência.

A produção científica a respeito dos programas de sucessão de gestores ainda é incipiente, portanto torna-se arriscado tomar conclusões precisas sobre o efeito dessa prática no processo de expatriação. Os resultados do presente estudo indicam, entretanto, que a participação no programa de sucessão de gestores foi fator decisivo para sua escolha como expatriado. Ao focar no desenvolvimento de características comportamentais, de liderança e também no estudo de línguas, esse programa parece ter desenvolvido as competências comportamentais necessárias para complementar o desenvolvimento técnico já presente nos candidatos. Outra consideração importante com relação às possibilidades de redução do choque cultural é que a adaptação ao país estrangeiro possa ser acompanhada por conterrâneos do funcionário expatriado. Nos casos de funcionários que foram para países onde já havia uma comunidade de brasileiros instalada, percebeu-se que, independentemente do tipo e da duração do treinamento pré-embarque, o processo de adaptação foi menos traumático do que para os demais.

Sob o ponto de vista dos expatriados, faz-se interessante observar os benefícios não financeiros como fatores de motivação individual para a aceitação da experiência. A influência clara do aumento da remuneração e outros benefícios adicionais estão amplamente estudados pela literatura, porém seus efeitos podem ser enganadores no longo prazo, principalmente porque em muitos casos observa-se que durante a repatriação os funcionários tendem a ter seus padrões salariais reduzidos e isso é fator de frustração. A análise das entrevistas leva a supor que um gerenciamento das expectativas não financeiras como o auto aprimoramento e o aumento da empregabilidade, o desenvolvimento das habilidades linguísticas e os ganhos indiretos da família com a experiência podem ajudar a diminuir a sensação de insatisfação com as expectativas não cumpridas no retorno.

Da mesma forma, ressalta-se que os aspectos relacionados à repatriação são os fatores que mais geram angústia e mais dificultam o processo. As incertezas que surgem com relação ao retorno, à recolocação profissional no momento da chegada e à falta de suporte para o atendimento de necessidades básicas podem gerar complicações no momento que deveria ser de maior satisfação e alívio. As indefinições com relação ao tempo de permanência no exterior e especialmente à manutenção do emprego no momento do retorno também são motivos de preocupação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As evidências coletadas confirmam a necessidade de prevenção de crises durante o processo de expatriação de funcionários. Essas crises podem ocasionar redução do desempenho no trabalho, retorno prematuro e problemas durante a repatriação. Tais fatores ameaçam substancialmente as capacidades e a performance da empresa no país hospedeiro. Além disso, os problemas podem dificultar o envio de novos funcionários ao exterior, pois geram insegurança aos candidatos.

Os resultados do presente estudo indicam que a repatriação também precisa ser cuidadosamente planejada, desde o processo de seleção para a expatriação. Ao deixar claras as regras, políticas e procedimentos da área de recursos humanos para a gestão de expatriados, uma empresa pode gerenciar mais eficientemente seus recursos humanos no mundo inteiro e também encorajar mais empregados a aceitarem essas transferências. A ênfase nessa preocupação é um sinal visível de que a organização apóia os expatriados e procura contribuir como o seu sucesso tanto no empreendimento estrangeiro quanto no seu retorno ao país de origem.

Uma boa fase de preparação aumenta significativamente a probabilidade de sucesso no gerenciamento das situações de crise de expatriado, pois esclarece desde o início as responsabilidades de ambos os lados com relação às atividades a serem desenvolvidas e aos problemas a serem enfrentados. Na fase de ajustamento, um acompanhamento constante com o funcionário no exterior e o gerenciamento das suas expectativas, aliados ao apoio de pessoas no destino reduzem o desconforto ocasionado pelo choque cultural. No momento do retorno, o suporte dado pela empresa para o reajustamento à nova realidade local aliado à garantia da manutenção do emprego e de uma posição relevante na organização atenuam a sensação de insegurança do repatriado. Os principais resultados da pesquisa resumem-se na Figura 1.

Fase do processo	Situação-Problema	Situação Atenuante
Seleção	Encontrar funcionários capacitados	Existência de um programa de preparação de gestores
Preparação	Aumento da remuneração e benefícios gera expectativas que não serão mantidas no retorno	Gerenciamento das expectativas não financeiras e elaboração de um acordo de expatriação
Ajustamento	Choque-cultural causado pelo contato com a nova realidade	Suporte de conterrâneos no país-destino
Repatriação	Insegurança no retorno e dificuldades de reajustamento	Elaboração e manutenção do acordo de expatriação e apoio ao retorno do funcionário ao país

Figura 1 – Quadro resumo dos resultados da pesquisa
Fonte: Elaborado pelos autores

O quadro apresenta os principais problemas enfrentados pela empresa em cada uma das fases do processo de expatriação e algumas situações que podem ser consideradas como atenuantes a esses problemas.

Dados empíricos indicam, ainda, que, na realidade da empresa investigada, a maior preocupação reside nas condições de retorno e na manutenção do emprego. A partir da experiência de repatriados anteriores que retornaram com uma posição incerta na empresa e foram incluídos em cargos figurativos ou com pouco poder de influência, ou ainda que após algum tempo foram demitidos, muitos expatriados replicam a insegurança e o medo de seguirem o mesmo destino. Um bom gerenciamento e uma resposta proativa às crises com expatriados podem ajudar uma companhia a reter empregados com experiência internacional e reduzir a probabilidade de problemas legais e com a sua própria imagem no ambiente competitivo.

REFERÊNCIAS

ALLEN, D.; ALVAREZ, A.. Empowering expatriates and organisations to improve repatriation effectiveness. **Human Resource Planning Society**, v. 21(4), p. 29-39, 1998.

ANDERSON, E.; GATIGNON, H. Modes of foreign entry: a transaction cost analysis and propositions. **Journal of International Business Studies**, v. 17, n. 3, p. 1-26, 1986.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BARTLETT, Christopher A.; GOHSHAL, Sumantra. What is a global manager? **Harvard Business Review**. Edição Especial, Agosto, 2003.

BIRD, A.; DUNBAR, R.. Getting the job done over there: Improving expatriate productivity. **National Productivity Review**, Spring, p.145-156, 1991.

BLACK, J.S.. Work Role Transitions: A Study of American Expatriate Managers in Japan, **Journal of International Business Studies**, v. 19(2), p. 277-94, 1988.

_____; MENDENHALL, M.; ODDOU, G.. Toward a Comprehensive Model of International Adjustment: An Integration of Multiple Theoretical Perspectives, **Academy of Management Review**, v. 16(2), p. 291-317, 1991

BRETT, J.; BEHFAR, K.; KERN, M.. Managing multicultural teams. **Harvard Business Review**. November, p 84-91, 2006.

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

CAGLIURI, 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.20, 2000.

CATEORA, Philip R.; GRAHAM, John L. **Marketing internacional**. 10.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

CASTELLS, Manuel. **A era da informação: economia, sociedade e cultura**. 3v. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHEW, M.. Managing MNC Expatriates through Crises: A Challenge for International Human Resource Management. **Research and Practice in Human Resource Management**, v. 12(2), p. 1-30, 2004.

DOWNES, M.; THOMAS, A.S.. Managing overseas assignments to build organisational knowledge. **Human Resource Planning**, v. 22 (4), p. 33-48, 1999.

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

DECIERI, H.; DOWLING, P. J.; TAYLOR, K. F. The psychological impact of expatriate relocation on partners. **The International Journal of Human Resource Management**. Aldrshot, Dartmouth Publisher, v. 2, p. 357-394, Dec. 1991.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HARRISON, J.K.. Developing successful expatriate managers: A framework for the structural design and strategic alignment of cross-cultural training programs. **Human Resource Planning**, September, v.17, n.3, 17-36, 1994.

HARVEY, M. G.. The executive family: An overlooked variable to international assignments. **Columbia Journal of World Business**, v. 20(1), p. 84-92, 1985.

KOGUT, B; ZANDER, U. Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. **Journal of International Business Studies**, v. 24, nº 4, p. 625-645, 1993.

LATTA, G.. Expatriate policy and practice: A ten-year comparison of trends. **Compensation and Benefits Review**, v. 31, p. 35-39, 1999.

LIMA, M. B.; BRAGA, B.M.. Práticas de recursos humanos do processo de repatriação de executivos brasileiros. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n. 6, art. 3, pp. 1031-1053, Nov./Dez. 2010

MACHADO, Denise Del Prá Netto; Strehlau Suzane. Interculturalidade: expatriação como um envolvimento econômico ou social. **Revista Eletrônica de Administração – Facef – v. 11, ed. 12 – Jan./Jul., 2008.**

MCALL, Morgan; HOLLENBECK, George P.. **Desenvolvimento de executivos globais**. Ed. Bookman, 2003.

MAGALHÃES, Leila R. G. R.. **Na senda do capital: a expatriação dos executivos Brasileiros e suas respectivas famílias: 1956/2005**. São Paulo, 2008

MILLER, E. Regional Location and International Work Experience as Correlates of the Job Satisfaction of Expatriate Managers, **Journal of Economics and Business**. New York, v. 28, n. 2, p. 121–127, winter 1973.

NUNES, Leni Hidalgo; VASCONCELOS, Isabella F. G.; JAUSSAUD, Jacques. **Expatriação de Executivos**. São Paulo. Ed. Thomson Learning Edições Ltda. 2008.

PEREIRA, Neuri A. F.; PIMENTEL, Ricardo; KATO, Heitor T.. **Expatriação e Estratégia Internacional**: o papel da família como fator de equilíbrio na adaptação do expatriado. *Rac*, v. 9, n. 4, Out./Dez. 2005.

PORTER, Michael E.. **A vantagem competitiva das nações**. 9.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SEBBEN, Andrea. et al. **Expatriados.com**. Um novo desafio para os rns interculturais. Porto Alegre: Ed. Artes e ofícios 2009.

_____. Filho, Fernando D. **Os nortes da bússola**. Manual para conviver e negociar com culturas estrangeiras. Porto Alegre: Ed. Artes e ofícios 2005.

STENING, B. W.; HAMMER, M. H. Cultural Baggage and Adaptation of Expatriate Americans and Japanese Managers, **Management International Review**. Wiesbaden-Alemanha, v. 32, n.1, p. 77– 8, jan. 1992.

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

VIANNA, N. P.; SOUZA, Y. S.. Uma análise sobre os processos de expatriação e repatriação em organizações brasileiras. **Base – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 6, p. 340-353, novembro/dezembro, 2009.

YIN, R. K.. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZWIELEWSKI, Grazielle. **Desafios da Expatriação**. Seg. 20 de Julho de 2009. Disponível em: <<http://www.gestaodecarreira.com.br>>. Acesso em: 31/08/2010.