

## Expatriadas Brasileiras nos Estados Unidos – Desafios e Conquistas

Autoria: Cecília Maria Braga de Noronha Santos

### Resumo

Nos últimos anos a gestão do expatriado tem sido objeto de inúmeras pesquisas no âmbito da gestão internacional de recursos humanos. Um número expressivo de estudos aborda os profissionais norte-americanos e europeus que se deslocaram da matriz para outros países. Mais recentemente, as organizações têm estimulado a movimentação no sentido inverso - profissionais originários das subsidiárias são transferidos para a matriz. A questão do cônjuge expatriado, freqüentemente, rotulado de *trailing spouse*, constitui-se em um dos maiores desafios para os responsáveis por transferências internacionais. O objetivo deste estudo é investigar como vivem as mulheres brasileiras expatriadas em Midland, cidade do meio-oeste americano, sede mundial de uma multinacional química. Analisamos as facilidades e dificuldades vivenciadas no país-hóspede e, a seguir, buscamos identificar quais procedimentos e práticas poderiam facilitar esta adaptação. Esta pesquisa foi idealizada com os seguintes propósitos: a) proporcionar um melhor entendimento sobre a vivência no exterior do ponto de vista da mulher; b) gerar novas idéias e ações para as organizações envolvidas em processos de expatriação, repatriação e impatriação; c) compartilhar e difundir as gratificantes experiências para as atuais e futuras expatriadas.

### Introdução

A partir das décadas de 80 e 90, com a disseminação da globalização e a crescente mobilidade dos profissionais no cenário internacional, a questão do expatriado aflorou com redobrado vigor originando diversas pesquisas e estudos. Muitos destes enfocam os aspectos relacionados aos processos de seleção do expatriado (Tung, 1981; Zeira e Banai, 1985) e os fatores associados com experiências bem sucedidas (Black, 1990; Black e Gregersen, 1991; Black, Mendenhall e Oddou, 1991; Black e Stephens, 1989; Mendenhall e Oddou, 1985; Tung, 1982, 1988).

Em função das constantes movimentações promovidas pelas organizações, é possível distinguir no cenário mundial os seguintes profissionais: *parent country national* (PCNs) empregados que são cidadãos do país onde está localizada a matriz da empresa; *host country nationals* (HCNs) – aplica-se aos funcionários de uma organização que trabalham em uma subsidiária e são cidadãos daquele país onde a subsidiária opera. E, por último, os *third country nationals* (TCNs) – são os empregados de uma organização que trabalham em um país diferente do seu de nascimento e estão baseados em país que não seja a sede da matriz (Mendenhall, Punnet e Ricks, 1995).

As organizações se deparam com muitos desafios. As transferências internacionais implicam em quantias significativas. Por exemplo, o pacote de um expatriado, incluindo a equalização do custo de vida e benefícios, pode atingir valores de trezentos mil a um milhão de dólares anualmente. Além disso, alguns expatriados têm dificuldades de adaptação e retornam prematuramente ao país de origem. O estudo conduzido por Black e Gregersen (1999) com executivos expatriados e com as pessoas responsáveis pela transferência em 750 empresas americanas, européias e japonesas revelam resultados não muito promissores:

- 10 a 20% de todos os executivos, enviados para o exterior, anteciparam o retorno em função de insatisfação no trabalho ou dificuldade de adaptação;
- a performance foi avaliada como aquém das expectativas, por seus superiores, para cerca de 1/3 dos que completaram o período de transferência;
- 1/4 dos profissionais que finalizaram a transferência, deixaram a empresa ao longo do primeiro ano após a repatriação.

A questão familiar é primordial. A rejeição a uma transferência em geral ocorre em virtude da relutância do outro cônjuge em abrir mão de sua carreira (Punnett, 1997; Schell e Solomon, 1997; Harvey, 1998). E a influência familiar contribui significativamente para o retorno antecipado (Black e Stephens, 1989; Hofstede, 1997; Kamoche, 1997).

Esse estudo tem por objetivo estudar o cônjuge do expatriado brasileiro. Para tanto, o trabalho está estruturado da seguinte maneira: após esta introdução, é feita uma breve revisão teórica sobre o tema onde são apontados os principais problemas encontrados pelos diversos autores; na sequência, é descrita a pesquisa realizada com 22 mulheres residentes em Midland e são apresentados e analisados os dados obtidos. Por fim, o trabalho termina tecendo considerações.

## 1. O expatriado: desafios e problemas

Publicações como *Workforce* (antes denominada *Personnel Journal*) têm apresentado diversos artigos dentro do segmento de *Global HR Management* sobre como as companhias têm se posicionado sobre a questão familiar e o cônjuge. A abrangência do suporte oferecido ao cônjuge é bastante diversificada, sendo que as práticas mais comumente utilizadas são: avaliação da esposa durante o processo seletivo, treinamento cultural e no idioma, visitas de reconhecimento ao local de transferência, entre outras.

Algumas empresas têm se destacado por políticas mais criativas tais como a Hewlett-Packard, a Shell International, a Medtronic e a Monsanto. Elas oferecem *cross-cultural training* e facilitam a aproximação com as esposas da comunidade local. Além disso, introduziram uma série de opções inovadoras para os casais com dupla carreira: criação de *Spouse Employment Consultant* com o objetivo de aconselhar cônjuges e parceiros em todos os assuntos relacionados ao trabalho; suporte na preparação de currículo e no pagamento de despesas incorridas para obtenção do visto de trabalho; estabelecimento de uma verba de desenvolvimento pessoal para o cônjuge com o intuito de cobrir parte de gastos com aperfeiçoamento acadêmico e/ou profissional e disponibilização de recursos para a constituição de *Spousal Sponsor Network* com suporte total da companhia (Solomon, 1996).

A partir da década de 80, a gestão da dupla carreira passou a integrar a agenda de diversas organizações do segmento financeiro. As transferências internacionais assumem uma outra dimensão tendo em vista o aumento de mulheres expatriadas e as implicações profissionais em relação aos respectivos cônjuges (Carter, 1998).

Mas, apesar dos esforços, a situação do cônjuge expatriado, especialmente aquele que exercia uma atividade profissional, continua sendo um dos maiores desafios para os responsáveis por transferências internacionais. Dados extraídos da pesquisa - *2001 Global Relocation Survey* - conduzida por GMAC Global Relocation Services, National Foreign Trade Council (NFTC) e o SHRM Global Forum - revelam que 69% dos expatriados são casados e 87% dos casados

foram acompanhados pelos cônjuges na transferência. No tocante aos cônjuges, 43% estavam empregados antes da mudança e, apenas 14% conseguiram se empregar no outro país.

A pesquisa salienta que, em termos de programas de suporte aos cônjuges, ainda há muito a ser feito. Aproximadamente 45% das companhias oferecem um apoio educacional e algum tipo de treinamento; 35% estabelecem ou apóiam uma rede de contatos; 25% proporcionam aconselhamento em planejamento de carreira; 23% ajudam na prospecção de trabalho; 22% disponibilizam uma verba para o desenvolvimento de carreira e 20% atuam na identificação de oportunidades de voluntariado. Mas, 26% das companhias não dispõem de nenhum tipo de programa.

Outros estudos ratificam as conclusões da pesquisa global. O apoio concedido aos casais é bastante limitado concluem Riusala e Suutari (2000), em pesquisa realizada com expatriados finlandeses em países da Europa, América do Norte e Ásia. Dentre as práticas mais comumente adotadas pelas companhias destacam-se os procedimentos relacionados ao pagamento de despesas de transporte e de comunicação para o cônjuge que permanece no país de origem.

Os resultados dos estudos conduzidos com três grupos distintos - expatriados americanos vivendo na Europa, repatriados americanos da Europa e impatriados nos Estados Unidos da África, Ásia e América Latina - indicam que os profissionais, independentemente de sua caracterização, compartilham os mesmos sentimentos de angústia, solidão, perda e um grande anseio com relação a um suporte mais efetivo a sua adaptação cultural (McFarland, 1999).

Para Adler (1997), o papel do cônjuge, em geral, a esposa, sem dúvida, é o mais difícil. O esposo tem como referência básica a empresa e gradativamente constrói a sua rede de relacionamentos. Os filhos, por intermédio da escola, também se inserem na nova sociedade. Em contrapartida, a mulher fica centrada no lar e perde referências importantes como amigos, a profissão e outros interesses. Porém, ela tem uma necessidade intrínseca de criar um novo significado para a sua vida.

Estudos realizados com americanos e japoneses que trabalham na França indicam que ainda predomina o modelo conjugal tradicional: a mulher abdica de seus interesses profissionais em prol da carreira do homem. Enquanto os esposos evoluem no espaço internacional, cabe à esposa a tarefa de assegurar a inserção da família no ambiente local. Dessa forma, assumem papéis distintos - o homem como mobilizador e a mulher como elemento estabilizador. Entretanto, este modelo está sendo ameaçado em função do aumento da escolaridade das mulheres e da valorização da dupla carreira (Wagner, 1998).

Um outro aspecto a ser considerado é o tempo de duração da transferência. Ao estudar o comportamento do executivo americano transferido, Hall (1990) alerta sobre os problemas familiares decorrentes de transferências por curtas temporadas, em geral dois anos. De um lado, trata-se de um tempo curto para propiciar um aprendizado de um novo idioma. Por outro lado, tanto o executivo quanto o cônjuge não se motivam em aprender a língua em decorrência do breve retorno. Entretanto, o autor salienta que algumas organizações estão mais sensibilizadas com o bem-estar familiar; ou seja, prolongando a estadia de forma que os profissionais e respectivas famílias possam aprender o idioma do país-hóspede e também criar novas habilidades culturais.

Recentemente, Werner (2002) mapeou as principais tendências na literatura acadêmica no âmbito da gestão internacional, no período de 1996 a 2000. Baseando-se na lista dos *top 20*

*management journals* elaborada por Gomes-Mejia e Balkin (1992), identificou 271 artigos cobrindo 12 tópicos, a saber: ambiente global de negócios, internacionalização, modelos de decisão de entrada, *joint-ventures*, investimento direto estrangeiro, comércio internacional, transferência de conhecimento, alianças estratégicas, estratégias e políticas internacionais, relações entre matriz e subsidiárias, gestão de times multinacionais e expatriados. A categoria investimento direto estrangeiro lidera com 37 artigos; comércio exterior ocupa a última posição com 15; os expatriados, a transferência de conhecimento e estratégias e políticas internacionais contribuem com 16 artigos, respectivamente. O tema expatriado contempla matérias sobre identificação de potenciais candidatos, treinamento, *mentoring*, etc. Porém, a maioria dos artigos aborda os aspectos relativos à percepção, anseios e preocupações dos expatriados, ou seja, a gestão da dupla carreira, fatores psicológicos e adaptação no estrangeiro.

As histórias e experiências dos brasileiros no exterior são descritas nas obras de Sales (1999) *Brasileiros longe de casa*; Margolis (1994) *Little Brazil – imigrantes brasileiros em Nova York*; Kawamura (1999) *Para onde vão os brasileiros? Imigrantes brasileiros no Japão*; Martes (2000) *Brasileiros nos Estados Unidos: um estudo sobre imigrantes em Massachusetts*. Contudo, esses estudos retratam movimentos de emigração para os Estados Unidos e Japão frutos de crises econômicas. São brasileiros que têm como sonho “fazer um pé de meia” e um dia voltar para o Brasil. Freitas (2000), por sua vez, contribuiu com um enfoque diferenciado. Sua pesquisa retrata o cotidiano e as facilidades e dificuldades vivenciadas por franceses expatriados e suas famílias em São Paulo.

## **2. A Pesquisa**

O propósito desta pesquisa é trabalhar com um grupo diferenciado – a mulher do expatriado brasileiro. Escolhemos a nomenclatura expatriada tendo em vista que expatriado é um conceito bastante abrangente e aplica-se à pessoa que vive e/ou trabalha no estrangeiro, longe de sua pátria. Cabe mencionar que, a partir de janeiro de 2000, empresa (abordada na pesquisa) adota uma política mundial única para as transferências internacionais; portanto, não faz distinção entre expatriados, impatriados, profissionais americanos ou de outras nacionalidades.

Midland está situada na parte central do estado de Michigan e tem uma população aproximada de 40.000 habitantes, dos quais cerca de 7.000 trabalham na multinacional química. A cidade tem recebido um fluxo considerável de expatriados provenientes de diversos países e, no início de 2003, esse número era cerca de 300 profissionais.

Além disso, Midland, por ser a sede mundial da empresa, tem uma significativa comunidade internacional. Mesmo para os padrões americanos, é considerada uma cidade pequena atípica – dispõe de um Centro de Artes, excelente biblioteca, centro comunitário de tênis com 16 quadras cobertas, shopping, faculdade de administração – entre outras facilidades. De certa forma, a própria comunidade internacional favoreceu a implantação e impulsionou o crescimento desses centros.

### **2.1. Metodologia da pesquisa**

A escolha da metodologia foi pautada no trabalho de Okamba (1994) que descreve e analisa os principais métodos utilizados no âmbito das pesquisas interculturais, a saber: a pesquisa empírica, o estudo de caso, a pesquisa experimental e pesquisa-ação. Especificamente, para

este trabalho, optou-se pela pesquisa empírica. Trabalhou-se com os depoimentos e narrativas das entrevistadas – suas expectativas, opiniões, sonhos, tristezas e alegrias.

Foram entrevistadas 22 brasileiras. Desse total, 19 mulheres constituem o grupo tradicionalmente conhecido com *trailing wives*; e, somente, três são executivas casadas cujos respectivos cônjuges e famílias acompanharam-nas na mudança. As entrevistas foram realizadas ao longo de quatro meses – outubro a fevereiro de 2002. A entrevistadora residia em Midland e teve a oportunidade de acompanhar e participar do grupo brasileiro e internacional. Desta forma, as informações e os dados foram gerados pelas entrevistas e complementados pela observação participativa.

Foi utilizado um questionário com perguntas abertas e fechadas. As entrevistas, com duração média de uma hora e meia foram conduzidas pessoalmente pela pesquisadora e no ambiente domiciliar das entrevistadas. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas mediante prévio consentimento.

No tocante à empresa, foi realizada uma entrevista com a profissional responsável por transferências internacionais que transcorreu no escritório (sede da companhia) e não pôde ser gravada. Foram colhidas informações sobre as políticas e práticas de transferências internacionais adotadas pela empresa.

## **2.2. Resultados da pesquisa**

O perfil das entrevistadas revelou que:

- a média de idade é de 41,18 anos: 9% das entrevistadas têm mais de 50 anos, 45% têm de 40 a 49 anos e 46% estão na faixa de 30 a 39 anos.

- 95% das entrevistadas têm curso superior.

- 77% das pesquisadas exerciam uma atividade profissional remunerada antes da mudança para Midland; atualmente, apenas 27%. Cabe mencionar que deste percentual, a metade corresponde às profissionais que foram transferidas, ou seja, os maridos são considerados como *trailing spouse*. Portanto, 13,5% correspondem às mulheres que conseguiram desenvolver atividades remuneradas.

- 45% das entrevistadas estão na sua primeira experiência internacional; 55% tiveram duas ou mais experiências internacionais anteriores.

- tempo de expatriação: 9% das mulheres vivem há mais de 10 anos em Midland; 27% - de cinco a dez anos; 9% - de 3 a 5 anos e 55% mudaram-se para a cidade há menos de três anos.

Em linhas gerais, o quadro familiar apresenta a seguinte composição: 9% dos casais não têm filhos; 9% têm filhos já formados e que residem fora de casa – *empty-nest couples*. A ampla maioria, 82%, tem filhos que integram a comunidade brasileira. Quanto à faixa etária dos filhos: 28% das crianças têm até seis anos; 44%, de seis a 14 anos; 13%, de 14 a 18 anos e, somente, 15% têm filhos com mais de 18 anos e que cursam universidades americanas.

É interessante observar que 85% das mulheres foram receptivas em relação à transferência. Comentários freqüentemente extraídos das entrevistas: “desafio profissional para o marido”; “oportunidade para os filhos aprenderem o idioma inglês e viver em outra cultura”; e, para a

mulher - “a busca de novas experiências”. Evidentemente, a ambigüidade permeia o otimismo com dúvidas e apreensões. Entretanto, prevalece uma atitude bastante positiva e de suporte ao cônjuge. É possível perceber que morar nos Estados Unidos exerce um certo fascínio - um país altamente desenvolvido e com excelente padrão de vida.

Os depoimentos deixam claro que as expatriadas vivenciam diversas fases em relação à sua permanência no exterior, sendo que os sentimentos variam do encantamento à tristeza, até a completa adaptação, como detalhamos a seguir.

**Encantamento.** Também conhecida como a fase de lua-de-mel. É um tempo de euforia, com expectativas positivas e um intenso desejo de conhecer a nova cultura. Caracteriza-se por intensas atividades familiares - mudança para a casa, início das atividades escolares, compra do veículo – enfim, uma série de descobertas.

Na visão de Joly (1992), estes primeiros meses de encantamento são marcados por uma espécie de sentimento de reconhecimento. Em geral, pode-se utilizar o grau de entusiasmo como indicativo de tempo de expatriação - o maior entusiasmo significa que os expatriados acabaram de chegar.

Depoimento de uma entrevistada: “Acho que no primeiro ano tudo é encantamento – a casa nova, o conforto da casa, a viagem para a Disney, tudo é novidade”.

**Choque Cultural.** Após as primeiras semanas ou primeiros meses, a fascinação perde o seu brilho e a realidade do dia-a-dia se consolida. Aspectos antes tidos como interessantes, neste momento, podem gerar sentimentos de frustração, impotência e irritação. Nesta fase, é comum estabelecer comparações entre o país de origem e o país-hóspede, sendo este último visto sob um prisma mais desfavorável.

Para Adler (1997), neste período as pessoas vivenciam um choque cultural. O expatriado é exposto a uma miríade de diferentes imagens, sons, cheiros, paladares e ainda não dispõe de um mecanismo de interpretação baseado na nova cultura. Portanto, o seu referencial interpretativo pode, freqüentemente, ser ineficaz ou inadequado.

Discurso de uma entrevistada: “O cotidiano é bem diferente. Porque aqui, você é muito sozinha, tudo você mesma tem que fazer - educar os filhos, ensinar - e, no Brasil, a *extended family* é muito importante na vida dos filhos. Não só o lado emocional, como também o prático; você tem a ajuda da mãe, da vizinha...”.

As dificuldades com o idioma e a fadiga mental pela contínua exposição ao novo ambiente são também características deste período. Exemplificando: “No início, quando cheguei me sentia uma pessoa inútil - que tinha deixado minha profissão, minha faculdade, minha maneira de pensar. Não conseguia ler um livro porque era em inglês. Não entendia o inglês, não conseguia ler uma revista. Não conseguia entender o noticiário”.

Para muitas entrevistadas, a existência um grupo de brasileiras minimiza significativamente esse período de choque. O grupo brasileiro composto de cerca de 22 famílias é um referencial extremamente importante. Constitui-se em um espaço para a troca de idéias, compartilhamento dos anseios, das expectativas; reproduzindo, de certa forma, o *ethos* social brasileiro.

Isso pode ser exemplificado pelo depoimento de uma delas: “Achei a adaptação muito tranquila principalmente porque tem muitos brasileiros aqui que te apóiam. Se não tivesse, ia ser muito pouco mais complicado para mim. No começo, eu não falava nada. Eu entendia, mas falar, eu não falava. Portanto, era difícil me comunicar”.

**Adaptação.** Após um período de três a seis meses, há uma tendência a uma certa estabilização. Entretanto, salientamos que o fator tempo é bastante subjetivo e está relacionado ao período total da transferência, à estrutura familiar, ao nível de conhecimento de idiomas, etc.

Segundo Hofstede (1997), pessoas sujeitas a uma curta transferência, por exemplo, de até três meses, podem vivenciar desde a euforia até aculturação neste curto intervalo de tempo. Por outro lado, aqueles que foram transferidos por um período de vários anos, podem passar por fases de choque cultural com duração superior a um ano até se atingir uma estabilização.

Neste período, o expatriado e sua família se sentem mais confortáveis em relação à cultura, ao lugar, ao idioma, aos amigos; enfim, mais adaptados na nova sociedade. As restrições e os pontos negativos detectados na fase anterior são reduzidos e aumenta o nível de apreciação e de envolvimento no novo ambiente.

Algumas opiniões que corroboram essas idéias: “Acho que me adaptei assim como a minha família; mas a sensação de morar em outro país; essa, eu acho muito difícil principalmente para a gente (com mais de 40 anos). Para as crianças, até dá para assimilar melhor. Mas a nostalgia fica”.

“Acho que no primeiro ano, tudo é maravilhoso. Depois no segundo ano, você volta para o Brasil, vê a família e se questiona – casa, salário e vantagens materiais daqui (Estados Unidos) *versus* a família. É bastante difícil lidar com o lado emocional, com o conflito interno. E, no terceiro ano, é que ocorre realmente a adaptação, aprende-se a viver aqui. Fazemos amigos e curte-se morar aqui sem culpas”.

**O retorno.** Para quem está bem aclimatado na cultura estrangeira, o momento do retorno provoca um *stress* semelhante ao vivenciado antes da partida original. Existe um sentimento generalizado de apreensão em relação à carreira do executivo e à readaptação da família (a escola dos filhos, a reinserção profissional do cônjuge, a estabilidade socioeconômica do país).

Na visão de Joly (1992) e Adler (1997), o choque da volta, após um período de vários anos no exterior, frequentemente, traz dificuldades e angústias maiores que as vivenciadas durante a chegada. Embora muitas organizações considerem o retorno como algo mais fácil, pois se trata do “retorno para casa”, é muito importante que a empresa desenvolva programas de suporte assim como foi feito na fase inicial de transferência (Punnet, 1997).

Para as entrevistadas, o retorno é mencionado como algo desejável. Contudo, no momento atual é maior o interesse em prolongar a permanência no país-hóspede. As justificativas convergem para indicadores tais como: a qualidade de vida, a segurança, a facilidade e a tranquilidade para criar filhos pequenos, entre outros. A possibilidade dos filhos cursarem uma faculdade nos Estados Unidos também é outro fator atrativo. Além disso, há muita incerteza com relação à economia do Brasil e quanto às oportunidades efetivas de desenvolvimento profissional. Transcrevendo algumas falas:

“Retorno é retrocesso! Não tem nenhum cargo interessante para o meu marido. Para o Brasil, não voltamos. O meu marido já ocupou todos os cargos na área dele; portanto, seria um rebaixamento. No futuro, quando nós recebermos o *green card*, poderemos pensar em sair de Midland e ir para uma outra companhia”.

“Eu não vejo o Brasil como a casa, para um lugar que eu queira voltar, apesar de meus pais e meu irmão ainda morarem lá. Já estamos fora do Brasil há tantos anos e, em 2002, nos tornamos locais... e o meu marido já é diretor financeiro. Se voltarmos, para que cargo? Só se for para o de presidente”.

Para 36% das famílias o retorno já não é mais uma opção. Após cinco anos, os profissionais “tornam-se locais”, ou seja, perderam o *status* e as regalias de expatriado e estão sujeitos às políticas locais americanas. Portanto, as possibilidades de volta ao Brasil são muito remotas.

Tomando como referência o ponto de vista das entrevistadas, alguns aspectos que facilitam a adaptação foram identificados:

**Qualidade de vida.** Há uma satisfação bastante grande com a casa, o jardim, os carros; mas, principalmente com a segurança e liberdade que podem ser usufruídas. O fato de Midland ser uma cidade pequena - com alta renda *per capita* e índice de criminalidade quase zero – tem um impacto muito positivo, especialmente, para as famílias que têm filhos pequenos e adolescentes.

Para as esposas, a saída da moradia temporária (fornecida pela companhia) para a casa definitiva é um marco significativo. Neste momento, começa efetivamente a vida nos Estados Unidos. Os sentimentos de transitoriedade, impessoalidade e falta de liberdade desaparecem com mudança para a nova casa. Além disso, chegam também os móveis, livros, brinquedos e objetos de uso pessoais, essenciais para que a família se sinta estruturada.

É interessante observar a concentração das residências em determinados bairros: 59% das famílias residem na região noroeste da cidade, 36% no nordeste e, somente, 5% na parte mais antiga e tradicional da cidade, o sudoeste. E, mais ainda, muitas casas distam apenas um quarteirão da outra, reforçando o convívio e a sensação de “gueto”.

Embora algumas desvantagens sejam mencionadas tais como: “a vida noturna é quase zero” ou “aqui só tem boliche e cinema”, estas são minimizadas em relação às vantagens citadas anteriormente.

**Comunidade brasileira.** As entrevistadas consideram que o grupo brasileiro é muito importante na adaptação da mulher e família. Neste momento, cabem algumas observações. As pioneiras chegaram em Midland há mais de dez anos; porém, somente a partir de 1995, o fluxo de expatriados aumentou consideravelmente motivando a criação e a estruturação do grupo brasileiro.

Com o aumento do número de famílias, o grupo gradativamente ampliou as atividades e a gama de eventos sociais. Desta forma, o convívio formal e informal fortalece e realimenta a integração das brasileiras. Dicas sobre bairros, escolas, médico/dentista, serviços de manutenção (cortar grama, remoção de neve) e outros pequenos detalhes do dia-a-dia são compartilhados. As expatriadas “mais antigas” assumem informalmente o papel de mentoras:



“ela vinha me buscar todos os dias, me levou para os supermercados, escolas, shoppings nas cidades vizinhas”; “ela foi o meu anjo protetor quando cheguei”.

Entretanto, algumas brasileiras manifestaram vontade e disposição de buscar relacionamentos, amigos e interesses fora do grupo. Para elas, é essencial o movimento de “sair da concha” assim como cultivar outros vínculos sociais - quer seja com americanos e/ou estrangeiros de outros países. “O fato de ter brasileiro é uma facilidade; você tem a quem recorrer. Mas acho que é ruim ficar restrita só ao grupo de brasileiros”. E acrescenta: “Para mim, ajudou muito o fato de eu fazer parte de um grupo de jogo de americanas. São 12 mulheres que se reúnem uma vez por mês, para jogar cartas e tomar café. Só falamos em inglês e, desta forma, conheço mais o estilo de vida delas, a casa, os costumes”.

**Estrutura familiar.** As mães que têm filhos pequenos – *kindergarden* (jardim de infância) até a *middle school* (ginásio) em geral, adaptam-se mais rapidamente. Em função da escola, atividades esportivas, clube de escoteiros, esportes (futebol, basquete, natação, etc) criam-se novos espaços que favorecem o relacionamento com pessoas externas ao grupo brasileiro.

As entrevistadas com filhos no *high school* (colegial) e/ou na faculdade já têm um contato menos intenso com as crianças americanas e respectivos pais. Mesmo porque, a partir de 16 anos, o jovem já pode tirar a carteira de motorista e adquire uma maior independência.

Em contrapartida, as informações obtidas sugerem os aspectos que dificultam a adaptação:

**Idioma.** É citado por várias entrevistadas como um dos fatores dificultadores na adaptação. Entretanto, a maioria é bastante pró-ativa neste sentido. Muitas brasileiras têm aulas particulares (pagas pela companhia) de inglês e também freqüentam o curso gratuito oferecido pela Igreja Metodista.

A partir do momento em que adquirem uma certa desenvoltura para dialogar com os americanos, falar ao telefone, entender os programas de TV, ler um jornal, o processo de adaptação se torna muito mais fácil. As crianças colaboram de uma forma indireta para este aperfeiçoamento na medida em que começam a trazer amiguinhos americanos para casa, propiciando uma maior utilização do inglês.

**Comunidade brasileira.** Apenas 16% das entrevistadas consideram a comunidade brasileira muito fechada para americanos e outros estrangeiros. Em geral, o americano é percebido com um povo frio e formal; e, esta visão contribui para o fortalecimento das relações dentro do grupo brasileiro. O calendário social inclui churrascos, almoços, baile de carnaval e demais festividades.

O International Women’s Club (IWC) congrega mais de 100 mulheres de 28 países. Dentro de sua organização existem os seguintes subgrupos: alemão, francês, holandês e espanhol. O grupo brasileiro não faz parte do IWC e somente cinco brasileiras são associadas e eventualmente freqüentam os cafés internacionais. Na visão do IWC, a brasileira é muita fechada ao convívio internacional e opta por uma convivência mais isolada do restante.

Contudo, nos dois últimos anos o grupo brasileiro está se abrindo mais para a comunidade local. A festa de *Halloween* de 2002, por exemplo, organizada pelo grupo, contou com algumas famílias americanas e latinas.

**Clima.** A questão do clima foi citada por muitas brasileiras como um obstáculo a ser vencido. O inverno é longo, com duração de quatro a cinco meses, e isso faz com que as pessoas permaneçam mais dentro de casa. Para algumas, o inverno significa: tristeza, depressão – “não suporto este céu cinza, a neve, sinto demais a falta do sol, de poder caminhar na rua...”.

Porém, segundo os depoimentos, após o primeiro ano, este aspecto é superado. Inclusive, muitos adultos e crianças já incorporaram atividades como o *ski*, *snowboarding*, *cross-country* como atividades de lazer.

**A influência da companhia.** Por se tratar de uma cidade pequena que depende exclusivamente da companhia multinacional, existe uma simbiose muito grande entre a vida pública e a privada das pessoas.

Em virtude dos esposos trabalharem na mesma companhia, os eventos sociais – jantares, churrascos, festas de aniversário, ou mesmo, um simples café - tornam-se uma extensão do cenário profissional. Conseqüentemente, a mulher sente-se pressionada a freqüentar determinados círculos, clubes e grupos. Portanto, seu espaço individual é limitado; está sempre sob o escrutínio tanto do grupo brasileiro quanto do resto da sociedade.

Uma das entrevistadas define o sentimento comum: “você tem muito menos liberdade aqui, todos sabem sobre a sua vida; você tem sempre que pensar no que vai falar e isso é muito complicado. Tudo gira em torno da política”.

**A Profissão.** A questão profissional é ainda um grande desafio para a mulher. Algumas entrevistadas consideram que a perda da atividade profissional, mesmo que seja por um período temporário, tem um impacto muito grande. “Os maiores desafios são os desafios internos, os pessoais. São os desafios de se adaptar à renúncia profissional, à independência financeira, à incerteza do futuro”.

“... me incomoda muito não poder trabalhar. Hoje, eu só sei dos desenhos, do *cartoon network*. Mas também isso não é culpa da transferência do meu marido - meus filhos são pequenos e, aqui, nós não temos ajuda externa. No Brasil, minha filha ia para um berçário e, além disso, eu contava com todo o apoio da família”.

No entanto, pelo menos do ponto de vista legal, criaram-se novas possibilidades para as mulheres. Em janeiro de 2002, foi sancionada uma lei que estende às esposas, portadoras do visto L-2, o direito de solicitar o *EAD – Employment Authorization Document*, que possibilita o exercício de atividades remuneradas. Em seguida, os expatriados receberam um comunicado detalhado da companhia colocando-se à disposição para receber e encaminhar a documentação dos cônjuges interessados para os órgãos apropriados, assim como assumir as despesas inerentes ao processo.

Mesmo podendo usufruir a autorização para o trabalho, o que se verifica na prática é algo um pouco diferente. Profissionais do ramo da saúde (psicologia, odontologia, fisioterapia, nutrição) não podem exercer as atividades em função de significativas diferenças de currículo e de exigências profissionais específicas como certificações, licenças, etc. Para outras, o nível de conhecimento do inglês é ainda um fator limitante.

Segundo a responsável por transferências internacionais: os benefícios concedidos aos expatriados são a viagem de familiarização e *house-hunting* (uma semana), o treinamento

cultural (dois dias) e *relocation* (com duração aproximada de um mês). Os dois últimos são terceirizados. O treinamento cultural ou *cross-cultural training* é conduzido em Chicago por uma consultoria e inclui o funcionário, o cônjuge e, eventualmente, os filhos. O *relocation*, por sua vez, é desdobrado em duas etapas. A primeira compreende a semana de *house-hunting*; e a segunda, duas a três semanas após a chegada da família em Midland. A companhia oferece também o treinamento no idioma (tutor individual) extensivo ao cônjuge e filhos, com limite máximo de 300 horas.

Se considerarmos que as transferências são de longo prazo - três a cinco anos, o suporte da companhia tem um escopo delimitado e de curta duração. Após a fase inicial de adaptação, muitas entrevistadas têm disponibilidade e vontade de retomar atividades de interesse pessoal e/ou profissional. Porém, não existem práticas ou atividades de apoio adequadas.

Com o objetivo de explorar as necessidades e anseios das mulheres, apresentamos uma lista de benefícios e solicitamos que estes fossem pontuados de acordo com a sua relevância. Os resultados obtidos são mostrados abaixo.

**Quadro 1**  
**Benefícios para os cônjuges**  
5 = mais importante      1 = menos importante

4,71	apoio da companhia na obtenção dos papéis necessários ( <i>work permit</i> , etc)
4,57	treinamento no idioma
4,21	aconselhamento com relação a trabalhos e/ou atividades produtivas
3,86	suporte com relação ao <i>network</i> profissional
3,79	treinamento para o cônjuge e crianças ante da partida
3,71	auxílio financeiro para cursos de especialização e/ou de pós-graduação
3,14	compensação de perda monetária e/ou benefícios recebidos pelo cônjuge
3,01	desenvolvimento de grupos de suporte para o cônjuge
2,86	verba para assinatura de revistas profissionais, etc
2,14	auxílio financeiro para desenvolvimento de atividades voluntárias
2,10	criação de emprego para o cônjuge
1,86	apoio administrativo (disponibilizar escritório, secretária, etc)

Fonte: elaborado pela autora com base em PUNNET, 1997 p. 249.

É importante salientar que a companhia proporciona somente o treinamento no idioma e o suporte na obtenção do *work permit*. Os outros benefícios, embora valorizados, ainda não fazem parte do pacote do expatriado. Portanto, existe uma disparidade muito grande entre as expectativas dos cônjuges e as políticas da companhia.

A gestão da dupla carreira é extremamente crítica para as profissionais brasileiras. A necessidade de uma política mais efetiva é também defendida pelas três executivas transferidas para Midland. Para este grupo, a criação de emprego para os maridos está no topo da lista, tendo recebido a nota máxima, cinco. Atualmente, dois esposos trabalham na empresa e o terceiro está cursando um MBA.

Uma das profissionais expatriadas exemplifica: “A política de transferência é baseada no público masculino e não evoluiu; assim como não acompanhou a ascensão profissional da

mulher. De sorte que, se meu chefe não tivesse ajudado muito, não teríamos conseguido nada para o meu marido. Ele entendeu que eu não viria se meu marido não tivesse um trabalho”.

A situação da esposa expatriada é muito mais complexa e delicada; praticamente inexistente um esforço pró-ativo de suporte profissional. Em relação à mulher, percebe-se uma aceitação implícita de que ela não “necessita trabalhar” e que o seu papel principal é zelar pelo bem-estar da família.

Em síntese, o posicionamento da empresa explicitado na *relocation policy* sobre a gestão da dupla carreira: “quando o funcionário (a) e cônjuge - ou parceiro(a) legal - são empregados da companhia e ambos são transferidos por iniciativa da empresa para o mesmo país, somente um deles é considerado como o “principal transferido” e fica sujeito às políticas e procedimentos internacionais. O outro, por sua vez, não será considerado como expatriado, inserindo-se na política local do país-hóspede”.

### **Considerações Finais**

Muitos executivos brasileiros almejam viver no exterior como expatriados. Uma transferência internacional pode significar: ascensão profissional, obtenção de novos conhecimentos e habilidades, desenvolvimento pessoal e profissional, além de um pacote de remuneração, em geral, bastante atraente.

Mas será que o cônjuge (esposa) compartilha deste entusiasmo? Para nossa surpresa, embora muitas exercessem uma profissão no Brasil, 85% das entrevistadas acolheram a transferência de uma forma muito positiva. Vimos anteriormente que, mais da metade – 55% - das entrevistadas tinham tido pelo menos uma experiência prévia como expatriada. Isso, certamente contribui para a adaptação não somente da mulher como da família como um todo. E, no país-hóspede, outro componente fundamental é o suporte da comunidade brasileira, de certa forma, um microcosmo do Brasil.

Mas o cônjuge - a esposa ou o marido - que aspira trabalhar ainda enfrenta muitas dificuldades. A política da empresa com relação à dupla carreira é tímida e é tratada de maneira bastante informal. Atualmente, a gestão de dupla carreira contempla somente o casal onde ambos são funcionários, o que raramente ocorre. De um modo geral, as iniciativas dependem da boa vontade do chefe americano, do seu *status* e poder de influência em outras áreas.

Segundo Harvey (1997), vários os aspectos devem ser considerados no desenvolvimento de um efetivo programa de suporte ao casal com dupla carreira. Citando alguns: o ciclo de carreira do cônjuge, a estrutura familiar, o grau de escolaridade, a duração da transferência, a localização geográfica do país-hóspede e o grau de dissimilaridade cultural e econômico entre o país de origem e o país-hóspede, entre outros.

Com base nas opiniões das entrevistadas e nas pesquisas mencionadas neste estudo, foram elaboradas algumas proposições. Especialmente importante seria estabelecer um diálogo contínuo com o cônjuge expatriado durante todo o processo de expatriação.

Quanto às práticas que poderiam ser adotadas:

- a) inclusão do cônjuge desde a fase inicial do processo, ou seja, o período em que o executivo ainda está sendo avaliado para a transferência;
- b) mapear as necessidades de cada expatriada contemplando os aspectos pessoais, familiares e profissionais;
- c) disponibilizar informações sobre: opções de cursos de pós-graduação e/ou de especialização, possibilidades de trabalho remuneradas ou voluntárias;
- d) criação de um banco de dados das esposas expatriadas e divulgação das experiências bem sucedidas profissionais e pessoais para a comunidade internacional;
- e) oferecer serviços de acompanhamento psicológico ao cônjuge em casos de *stress* e/ou depressão;
- f) criar ferramentas de acompanhamento das expatriadas como grupos de discussão, questionários, pesquisas de opinião, entre outras;
- g) flexibilização do pacote de benefícios; exemplificando - possibilitar o reembolso de cursos, assinatura de revistas, etc - de acordo com as necessidades específicas do cônjuge;
- h) mobilização das expatriadas mais experientes em projetos com a empresa na qualidade de consultoras ou voluntárias. Certamente, as experiências dessas esposas podem ser uma fonte rica e diversificada de conhecimento para o treinamento das atuais e futuras expatriadas;
- i) e, finalizando, é fundamental o apoio à expatriada por ocasião do retorno ao país de origem; como já mencionamos anteriormente, o *stress* pode ser inclusive maior do que o inicial.

Embora se observe que na visão da empresa em questão, o pacote de transferências internacionais é bastante atrativo e competitivo, de fato, o discurso está distante da realidade e as mulheres não são ouvidas ou consultadas sobre suas reais necessidades, percepções e anseios. A implantação de algumas das sugestões não implicaria em grandes custos para a empresa; e os ganhos obtidos poderiam enriquecer não somente a vivência da mulher expatriada assim como de toda a família.

É interessante salientar que frustrações e angústias podem, por sua vez, induzir a novas descobertas sobre si mesma, assim como novas habilidades e interesses podem ser desenvolvidos. Brasileiras que encontraram novos caminhos: a psicóloga, após fazer curso de artes, tornou-se pintora e escultora; a química passou a trabalhar como *free-lancer* em *relocation*; a arquiteta trabalha período parcial em uma empresa local de projetos (começou como voluntária e posteriormente foi contratada). O voluntariado também é uma alternativa: três atuam nas escolas dos filhos e a nutricionista é voluntária no hospital local.

Os desafios são muitos, tanto para os gestores quanto para os profissionais que almejam carreiras internacionais e os respectivos cônjuges. Este estudo de forma alguma esgota o fascinante universo das expatriadas. Constitui-se em um convite para exploração e desenvolvimento de outros temas correlatos tais como: o marido na qualidade de *trailing spouse*, a adaptação das crianças em um ambiente multicultural, a internacionalização da família, entre outros. É um ponto de partida para outras linhas de estudos e pesquisas.

## Referências Bibliográficas

- ADLER, N. J. *International Dimensions of Organizational Behavior*. PWS – Kent Publishing Company, 1997.
- BLACK, S. J. The relationship of personal characteristics with the adjustment of Japanese expatriate managers. *Management International Review*, v.30, n. 2, p.119-134, 1990.
- BLACK, S. J.; GREGERSEN, H.B. The other half of the picture: antecedents of spouse cross-cultural adjustment. *Journal of International Business Studies*, v. 22, n.3, p. 461-477, 1991.
- BLACK, S. J.; GREGERSEN, H.B. The right way to manage expatriates. *Harvard Business Review*, v.77, n. 2, p.52-63, Mar./Apr. 1999.
- BLACK, S. J.; MENDENHALL, M.; ODDOU, G. Toward a comprehensive model of international adjustment: an integration of multiple theoretical perspectives. *Academy of Management Review*, v.16, n.2, p. 291-317, 1991.
- BLACK, J.S.; STEPHENS, G.K. The influence of spouse on American expatriate adjustment and intent to stay in Pacific rim overseas assignments. *Journal of Management*, v. 15, n. 4, p. 529-544, 1989.
- CARTER, N. Dual career couples poses unique problems. Does your policy help? *Global Workforce*, v.2, n.4, p. 21-22, Oct. 1998.
- FREITAS, M.E. *Como vivem os executivos expatriados e suas famílias?* São Paulo: EAESP, 2000.
- GOMES-MEJIA, R.; BALKIN, D. Determinants of faculty pay: an agency theory perspective. *Academy of Management Journal*, v. 35, n. 5, p.921-955, 1992.
- HALL, E; HALL, M. *Understanding Cultural Differences: Germans, French and Americans*. Yarmouth: Intercultural Press, 1990.
- HARVEY, M. Dual career expatriates: expectations, adjustment and satisfaction with international relocation. *Journal of International Business Studies*, v.28, n.3, p.627-658, 1997.
- HARVEY, M. Dual-career couples during international relocation: the trailing spouse. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 9 n. 2, p. 309-331, 1998.
- HOFSTEDE, G. *Cultures and organizations: software of the mind*. New York: McGraw-Hill, 1997.
- JOLY, A. *Alteridade: ser executivo no exterior* in CHANLAT, J-F. *O Indivíduo na organização – Dimensões esquecidas* (Org. Brasileira: Ofélia de Lana Sette Torres. São Paulo: Atlas, v.1, p. 83-124, 1992.
- KAMOCHE, K. Knowledge creation and learning in international HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 8 n. 3, p. 213-225, 1997.
- KAWAMURA, L. *Para onde vão os brasileiros? Imigrantes brasileiros no Japão*. Campinas: Editora da Unicamp, 1999.

- MARGOLIS, M. *Little Brazil: imigrantes brasileiros em Nova York*. Campinas: Papirus, 1994.
- MARTES, A.C.B. *Brasileiros nos Estados Unidos: um estudo sobre imigrantes em Massachusetts*. São Paulo: Paz e Terra, 2000.
- MCFARLAND, J. International employees plead for education and assistance in adjusting to living in foreign cultures. In: *European Conference on Educational Research*, Lahti, Finland, Sep. 1999, CD-ROM.
- MENDENHALL, M; ODDOU G. The dimension of expatriate acculturation: a review. *Academy of Management Review*, v.10, n.1, p. 39-47, 1985.
- MENDENHALL, M; PUNNETT, B.; RICKS, D. *Global Management*. Cambridge: Blackwell Publishers, 1995.
- OKAMBA, E. L'interculturel: nouvelle donne du management? *Economies et Sociétés*, SG, n.20, p.191-222, n.5, 1994.
- PUNNETT, B. J. Towards Effective Management of Expatriate Spouses. *Journal of World Business*, v. 32, n. 3, p. 243-257, 1997.
- RIUSALA, K.; SUUTARI, V. Expatriation and careers: perspectives of expatriates and spouses. *Career Development International*, v. 5, n.2, p.81-90, 2000.
- SALES, T. *Brasileiros longe de casa*. São Paulo: Cortez, 1999.
- SHELL, M.S.; SOLOMON, C.M. *Capitalizing on the Global Workforce: A Strategic Guide to Expatriate Management*. New York: McGraw-Hill, 1997.
- SOLOMON, C. M. One assignment, two lives. *Personnel Journal*, v. 75, n.5, p. 36-47, 1996.
- TUNG, R.L. Selection and training of personnel for overseas assignments. *Columbia Journal of World Business*, v.16, n.1, p. 68-78, 1981.
- TUNG, R.L. Selection and training procedures of U.S., European and Japanese multinationals. *California Management Review*, v. 25, n.1, p. 57-71, 1982.
- TUNG, R.L. *The new expatriates*. Cambridge: Ballinger Publishers, 1988.
- WAGNER. A.C. *Les nouvelles elites de la mondialisation – une immigration dorée em France*. Paris: Presses Universitaires de France, 1998.
- WERNER, S. Recent development in international management research: a review of 20 top management journals. *Journal of Management*, v. 28, n.3, p. 277-305, 2002.
- ZEIRA, Y.; BANAI, M. Present and desired methods of selecting expatriate managers for international assignments. *Personnel Review*, v. 13 n. 3, p. 29-35, 1985.
- 2001 Global Relocation Survey – GMAC Global Relocation Services, National Foreign Trade Council (NFTC) e SHRM Global Forum, Fev. 2002.
- Disponível em: [www.gmacrelocation.com](http://www.gmacrelocation.com). Acesso em: 10 de Novembro de 2002.

