

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

MARIANA BARBOSA LIMA

**POLÍTICAS E PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS DO PROCESSO DE
REPATRIAÇÃO DE EXECUTIVOS BRASILEIROS.**

SÃO PAULO
2009

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

MARIANA BARBOSA LIMA

**POLÍTICAS E PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS DO PROCESSO DE
REPATRIAÇÃO DE EXECUTIVOS BRASILEIROS.**

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, como requisito para obtenção do título de mestre em Administração de Empresas.

Campo de Conhecimento:

Estudos Organizacionais

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Beatriz Maria Braga Lacombe

SÃO PAULO
2009

Lima, Mariana Barbosa.

Políticas e práticas de recursos humanos do processo de repatriação de executivos brasileiros / Mariana Barbosa Lima. - 2009.

200 f.

Orientadora: Beatriz Maria Braga Lacombe.

Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Executivos - Brasil. 2. Trabalhadores estrangeiros. 3. Recursos humanos – Estudos interculturais. I. Lacombe, Beatriz Maria Braga. II. Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 658.3

MARIANA BARBOSA LIMA

POLÍTICAS E PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS DO PROCESSO DE
REPATRIAÇÃO DE EXECUTIVOS BRASILEIROS.

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de mestre em Administração de Empresas.

Campo de Conhecimento:

Estudos Organizacionais

Data de aprovação:

Banca Examinadora:

Prof^a. Dr^a. Beatriz Maria Braga Lacombe (Orientadora)
FGV – EAESP

Prof^a. Dr^a. Maria Ester de Freitas
FGV – EAESP

Prof^a. Dr^a. Graziella Maria Comini
FEA – USP

À minha mãe e ao meu pai (em memória).

AGRADECIMENTOS

Agradeço especialmente à professora Beatriz Lacombe, minha orientadora. Obrigada pelo apoio, ensinamentos, contribuições, conversas e por sua dedicação e paciência ao longo desse ano.

Agradeço à professora Maria José Tonelli pelas contribuições feitas á minha dissertação na banca de qualificação do projeto. À professora Maria Ester de Freitas, agradeço não só pelas contribuições feitas na banca de qualificação, mas também por todo material disponibilizado sobre expatriação. Seus trabalhos foram muito enriquecedores para a minha dissertação e seu modo de escrever faz com que a leitura seja ainda mais gostosa.

Á todos aqueles que concordaram em participar da minha pesquisa, que me receberam mesmo quando lotados de compromissos nas empresas, que se interessaram pela minha pesquisa e que contribuíram para a realização deste trabalho.

Aos meus colegas da pós-graduação que contribuíram não somente com esse trabalho, mas também nas disciplinas cursadas ao longo desses dois últimos anos. Agradecimento especial à Luciana Iwashita, que se tornou uma amiga muito querida!

Ao diretor do Museu Lasar Segall, Jorge Shwartz, à ex-diretora Denise Grinspum e à Roberta Saraiva, pelo apoio. Sem vocês teria sido impossível concluir o mestrado. Obrigada pelas várias semanas que vocês trabalharam em dobro para compensar a minha ausência, pelos afastamentos concedidos e por me permitirem dar prioridade ao mestrado.

Agradecimento especial a minha querida amiga Nathalie, que me incentivou e ajudou a concluir essa dissertação. Nathi, obrigada por toda ajuda e colaboração, pelas horas disponibilizadas para as transcrições!!! Obrigada pelas idéias, interesse, críticas e discussões.

Aos meus amigos que me apoiaram durante esses últimos anos, em especial à Marcela, Bia, Marina, Carlos, Ana e Vitória. Obrigada pela compreensão nos momentos em que não pude estar presente.

Aos meus irmãos, Rodrigo e Cecília. Obrigada pelo amor e carinho de sempre.

À minha mãe, meu agradecimento profundo, por sempre me incentivar e me apoiar em tudo. Obrigada mãe, por entender minha ausência, pelo seu carinho e pelo seu amor.

E por fim, agradeço ao meu amor, Daniel, que desde que me conheceu não sabe o que é ter uma namorada! Obrigada, querido, por entender minha ausência desde o começo do namoro!

RESUMO

Este trabalho situa-se no campo da gestão internacional de recursos humanos e trata do tema da repatriação de executivos brasileiros. O objetivo desta pesquisa é realizar um levantamento das políticas e práticas de recursos humanos utilizadas por empresas brasileiras internacionalizadas e por empresas multinacionais no processo de repatriação de executivos brasileiros e na retenção desses executivos nas organizações. Como objetivos secundários, a pesquisa visa verificar se as organizações adotam as principais políticas e práticas de recursos humanos apresentadas na literatura e verificar se há diferenças entre as políticas e práticas de recursos humanos adotadas pelas empresas brasileiras internacionalizadas e pelas empresas multinacionais.

A metodologia utilizada foi uma abordagem qualitativa, descritiva e analítica, em que 20 entrevistas semi-estruturadas foram realizadas, mais especificamente, 11 entrevistas com responsáveis pela área de expatriação e repatriação de empresas brasileiras internacionalizadas e 9 entrevistas com os responsáveis pela área de expatriação e repatriação de empresas multinacionais. A análise categorial temática foi utilizada como método de análise de conteúdo para interpretação das entrevistas realizadas. Os principais resultados encontrados na pesquisa foram: (i) as empresas que compõem a amostra adotam parte das políticas e práticas de recursos humanos apresentadas na literatura como fatores que auxiliam no sucesso da repatriação de executivos. A maioria das políticas e práticas adotadas está relacionada a políticas adotadas durante a expatriação e que tem impacto positivo na repatriação. e quase nenhuma das políticas e práticas sugeridas pela literatura para a fase de repatriação é adotada; (ii) o sucesso da repatriação, em termos profissionais e a adaptação do repatriado e da família ao país, e a vida social e familiar parecem depender muito mais das características do brasileiro, da conjuntura econômica do país e do esforço pessoal dos repatriados e familiares do que do suporte organizacional; (iii) parece haver poucas diferenças entre as políticas e práticas de recursos humanos adotadas pelas empresas brasileiras e pelas empresas multinacionais.

Palavras-Chave: 1. Gestão internacional de recursos humanos 2. Políticas e práticas de recursos humanos para repatriados 3. Executivos expatriados 4. Executivos repatriados

ABSTRACT

This is a study in the field of the International Management of Human Resources Management and its subject is the repatriation of Brazilian executives. The objective of this research is to investigate the Human Resources policies and practices used by both Brazilian internationalized and multinational companies in the processes of repatriation of Brazilian executives as well as in the retaining of such professionals in their organizations. As secondary objectives, this research aims to verify if organizations adopt the best human resources policies and practices referred to in the mainstream literature as factors that corroborate to the success of the repatriation and to identify whether there are differences in the human resources policies and practices adopted by the Brazilian internationalized and the multinational companies.

The Adopted methodology was based in a qualitative approach, in which 20 semi-structured interviews were conducted with the person in charge of the expatriation and repatriation processes, 11 in Brazilian internationalized and 9 in multinational companies. The analysis by thematic categories was used as the content analysis method for the interpretation of the above mentioned interviews' results. The main results identified were the following: (I) the studied companies adopt only partially the best human resources policies and practices recommended by the literature as factors that corroborate in the success of executives repatriation. The majority of the adopted policies and practices are related to policies adopted during the expatriation period that have a positive impact in the repatriation. Almost none of the policies and practices suggested by the mainstream literature for the repatriation phase itself is adopted; (II) the success of the repatriation, in both professional terms and regarding the adaptation of the repatriated and his family to the country and its social and family life, seems to depend much more of the characteristics of the expatriated Brazilian himself, of the economic context of the country and of the personal efforts of the repatriated and his family than of his company's support; and, (III) few differences between the human resources policies and practices adopted by the Brazilian and the multinational companies were found.

Palavras-Chave: 1. International management of human resources 2. human resources repatriates policies and practices 3. Expatriates 4. Repatriates.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: As lições dos executivos globais: onde as lições foram aprendidas	29
Figura 2: As lições dos executivos globais: onde as lições culturais foram aprendidas	30
Figura 3: Fatores ligados ao descarrilamento de carreiras	43
Figura 4: Problemas enfrentados pelos repatriados	64

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Experiências vivenciadas pelo profissional que troca de país.....	27
Quadro 2: Temas e lições da experiência internacional	28
Quadro 3: Tempo necessário para a adaptação do expatriado.....	37
Quadro 4: As competências dos executivos globais.....	39
Quadro 5: Principais motivos de expatriação: a empresa brasileira.....	41
Quadro 6: As falhas universais fatais	44
Quadro 7: Importância atribuída pelos expatriados à um posto internacional	46
Quadro 8: Razões para a falta de programas de treinamento na repatriação.....	56
Quadro 9: Características da pesquisa qualitativa	69
Quadro 10: Panorama Geral	143
Quadro 11: Processo de Expatriação	144
Quadro 12: Processo de Repatriação	145
Quadro 13: Principais desafios para os responsáveis pelo processo de expatriação e repatriação	146
Quadro 14: Principais problemas enfrentados pelos repatriados.....	160
Quadro 15: Políticas e práticas de recursos humanos indicadas pela Literatura.....	168

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Tópicos abordados nos programa de repatriação	56
Tabela 2: Perfil das empresas brasileiras.....	74

Tabela 3: Perfil das empresas multinacionais	75
Tabela 4: Texto segmentado.....	76
Tabela 5: Perfil das empresas em relação ao número de expatriações dos executivos	84

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	17
1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS	24
1.1 Gestão internacional de recursos humanos	24
1.2 Executivos globais	26
1.3 Expatriados	32
1.4 Repatriados	48
2. METODOLOGIA DA PESQUISA	67
2.1 A pesquisa qualitativa	67
2.2 Natureza do estudo.....	70
2.3 Método de Coleta: Entrevista	70
2.4 Amostra.....	72
2.5 Análise do conteúdo.....	75
3. RESULTADOS DA PESQUISA EMPÍRICA	78
3.1 – Panorama geral da expatriação e repatriação de executivos brasileiros	79
3.1.1 Área das empresas responsável pelo processo de expatriação e repatriação	79
3.1.2 Início das expatriações	82
3.1.3 Número de expatriados	82
3.1.4 Número de expatriações	83
3.1.5 Destinos dos expatriados.....	84
3.1.6 Período da expatriação	85
3.1.7 Motivos para expatriação	86
3.2 Processo de expatriação	88
3.2.1 Seleção dos expatriados	88
3.2.2 Treinamento cultural	89
3.2.3 Benefícios na expatriação	91
3.2.4 Comunicação.....	106

3.2.5	A adaptação do expatriado e de sua família.....	111
3.3	Repatriação	114
3.3.1	Número de repatriados	114
3.3.2	Treinamento no retorno.....	115
3.3.3	Benefícios na repatriação	117
3.3.4	Planejamento da carreira do executivo.....	119
3.3.5	Utilização da experiência e competências adquiridas durante a expatriação.....	121
3.3.6	Retorno antecipado.....	122
3.3.7	Principais problemas enfrentados pelos repatriados	124
3.3.8	Ações das empresas para evitar os problemas enfrentados pelos repatriados.....	129
3.3.9	Retenção dos executivos repatriados.....	130
3.3.10	Recolocação do executivo no mercado de trabalho	134
3.3.11	Ações adotadas durante a expatriação que impactam positivamente na repatriação	135
3.4	Principais desafios para os que cuidam do processo de expatriação e repatriação.....	137
3.5	Síntese do capítulo	142
4.	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	147
4.1	Área das empresas responsável pelo processo de expatriação e repatriação	147
4.2	Expatriação	151
4.2.1	Processo de seleção	151
4.2.2	Aceitação da carreira internacional	152
4.2.3	Motivos para expatriação	154
4.2.4	Adaptação do expatriado e da família	155
4.3	Repatriação	158
4.3.1	Principais problemas enfrentados pelos repatriados	160
4.3.2	As principais políticas e práticas de recursos humanos adotadas pelas empresas pesquisadas: comparação com a literatura sobre o tema.....	167
4.3.3	Retenção dos repatriados pelas empresas.....	175
4.3.4	Retorno antecipado.....	177
4.3.5	Comparação entre as políticas e práticas de recursos humanos adotadas pelas empresas brasileiras internacionalizadas e pelas empresas multinacionais	177

4.3.6 Principais desafios para quem cuida do processo	180
CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E INDICAÇÕES DE PESQUISAS FUTURAS.....	182
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	189
APÊNDICE A – Roteiro para Entrevista.....	196

INTRODUÇÃO

Este capítulo divide-se em quatro partes. Na primeira parte apresenta-se uma breve introdução sobre o tema geral da pesquisa e coloca-se a questão de pesquisa que direciona a investigação realizada nesta dissertação. Posteriormente são apresentados os objetivos gerais e específicos do estudo. Na terceira parte são apresentadas as justificativas teóricas e práticas para a realização da investigação e por fim, na quarta parte descreve-se a estrutura geral da dissertação.

Formulação do problema de pesquisa

O impacto da globalização nas organizações pode ser percebido por meio das mudanças significativas que estas vêm adotando nas últimas décadas, inclusive as empresas brasileiras, em busca da internacionalização dos negócios.

A gestão internacional das organizações acarreta um aumento significativo das relações interculturais à medida que a carreira internacional vem sendo cada vez mais incentivada e valorizada pelas organizações, que enviam seus executivos para trabalhar em unidades no exterior, por meio de processos de expatriação ou transferências de curta duração.

A expatriação é a transferência do executivo para trabalhar e viver em outro país, em geral acompanhado por sua família, por um período de tempo superior a um ano. De acordo com Freitas “ser expatriado não é para quem gosta de viajar, mas para quem tem condições de mudar sua forma de vida dentro da própria vida, pois não se trata de um parênteses ou um intervalo” (FREITAS, 2000, p.1). O processo de expatriação pode ser sucedido pelo processo de repatriação do executivo, definido como o retorno do executivo ao país de origem, ao fim da expatriação.

O aumento do número de executivos expatriados e a importância desses executivos para o desenvolvimento estratégico das organizações traz novos desafios para as organizações e principalmente para os profissionais de gestão de pessoas, pois torna-se fundamental à área de

recursos humanos¹ das organizações entender os problemas relacionados à gestão internacional de recursos humanos e como gerir pessoas em ambientes internacionais.

Um dos desafios para as empresas é oferecer suporte aos executivos, por meio das políticas e práticas de recursos humanos, durante os processos de expatriação e repatriação, desde a pré-partida do executivo até a retomada do trabalho em um novo posto no país de origem. Esse suporte contribui para a retenção e para o sucesso do processo de adaptação dos executivos repatriados, em termos profissionais, pessoais, organizacionais, sociais e culturais, como será apresentado mais adiante.

A falta de suporte organizacional pode trazer graves conseqüências para as organizações e para os executivos. Em relação à organização, umas das conseqüências é a perda de repatriados e, conseqüentemente do conhecimento e das competências adquiridas pelos executivos durante a expatriação, e que representam uma vantagem competitiva para a organização, uma vez que são competências e conhecimentos raros e difíceis de imitar. Para o repatriado, a conseqüência pode ser a insatisfação com o novo cargo ou com a empresa e dificuldades de adaptação às novas condições de vida no país.

A retenção do executivo na organização não significa que o processo de adaptação do repatriado foi bem sucedido, pois o fato do executivo continuar na organização pode demonstrar que o processo de retenção do executivo não fracassou, embora não represente, necessariamente, sucesso na adaptação do repatriado em termos organizacionais e profissionais, pois o repatriado pode, mesmo não deixando a organização, ter problemas de adaptação ao novo posto e a empresa e no relacionamento com os colegas e superiores.

No Brasil, pesquisas sobre brasileiros expatriados ou estrangeiros expatriados para o Brasil são recentes. Os primeiros artigos apresentados em encontros organizados pela ANPAD (Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração) datam de 2000 (ver FREITAS, 2000; FONSECA et al., 2000). Até 2007, apenas doze artigos sobre expatriação

¹ A denominação “Recursos Humanos” será utilizada também nas situações em que o autor original utilizar o termo “Gestão de Pessoas”. A opção por determinada denominação justifica-se por esta ser a mais utilizada na literatura internacional.

foram publicados nos encontros organizados pela ANPAD, sendo que sete desses apresentam como assunto principal a adaptação de expatriados no país hospedeiro (três deles utilizam o termo ajustamento).

Nenhum artigo sobre repatriados foi publicado nos encontros da ANPAD, apesar de dois artigos sobre expatriação abordarem o tema (ver PEREIRA et al., 2004; MACHADO e HERNANDES, 2003) e sete citarem o assunto em no máximo três parágrafos (ver FONSECA et al., 2000; FREITAS, 2000; GONÇALVES e MIURA, 2002; SANTOS, 2003; HOMEM e TOLFO, 2004; BUENO et al., 2004; SOARES e SÁ, 2007).

Portanto, embora o processo de repatriação seja um tema relevante para o estudo da gestão internacional de recursos humanos, as pesquisas sobre o tema, no Brasil, são praticamente inexistentes.

Diante do exposto acima a pesquisa buscará responder a seguinte questão:

Quais as políticas e práticas de recursos humanos utilizadas pelas empresas brasileiras e pelas empresas multinacionais no processo de repatriação de executivos brasileiros para garantir o sucesso do processo de repatriação e retenção dos repatriados?

O suporte oferecido pelas organizações, por meio das políticas e práticas de recursos humanos, durante o processo de expatriação e repatriação, desde a pré-partida do executivo até a retomada do trabalho em um posto no país de origem contribui para o sucesso ou fracasso do processo de repatriação do executivo, em termos profissionais, pessoais e psicológicos e o fracasso desse processo pode trazer graves conseqüências para as organizações e para o executivo repatriado. Diante disso, o objetivo geral deste trabalho é realizar um levantamento das políticas e práticas de recursos humanos utilizadas por empresas brasileiras internacionalizadas e por empresas multinacionais no processo de repatriação de executivos brasileiros e para retenção desses nas organizações.

Os objetivos específicos são:

- Verificar se as organizações adotam as principais políticas e práticas de recursos humanos apresentadas na literatura como fatores que auxiliam no sucesso da repatriação.
- Verificar se há diferenças entre as políticas e práticas de recursos humanos adotadas pelas empresas brasileiras internacionalizadas e pelas empresas multinacionais.

Justificativas teóricas e práticas

O aumento da internacionalização das empresas nas últimas décadas faz com que a experiência internacional seja cada vez mais valorizada e demandada pelas empresas globais, acarretando a intensificação do processo de expatriação e conseqüentemente de repatriação de executivos. Embora pesquisas relatem os problemas de adaptação e a frustração vivenciada pelo executivo no retorno ao país de origem, devido à negligência das empresas em relação ao processo de repatriação e devido à falta de planejamento da repatriação, pouca atenção é destinada a esse tema. (VIDAL et al., 2007; LINEHAN e SCULLION, 2002; SUUTARI e BREWSTER, 2003; TUNG, 1988; BLACK e GREGERSEN, 1999; STROH et al., 1998).

Além disso, a maior parte dos estudos existentes sobre o tema foi realizado por empresas norte-americanas e européias e são raras as pesquisas que demonstrem a realidade brasileira dos executivos repatriados. A ausência de estudos sobre repatriação, principalmente no Brasil, é um dos principais argumentos para se justificar a relevância deste estudo.

Giardino (2006) relata que pesquisa realizada pela Fundação Dom Cabral encontrou que 20% dos repatriados deixam a empresa no primeiro ano após retornar ao Brasil e 40% deixam a empresa no segundo ano após o retorno. O estudo aponta ainda que 60% dos 165 profissionais que participaram da pesquisa não têm emprego garantido no retorno, 87% não são promovidos e 80% sentem que a experiência adquirida não foi valorizada como era esperado.

Pesquisas realizadas em outros países também encontraram que muitos repatriados deixam a empresa nos dois anos subseqüentes à repatriação. (NELSOM, 2005; BLACK e GREGERSEN, 1999; LEE e LIU, 2006). Perder executivos repatriados é desperdiçar o

aprendizado adquirido por eles durante a expatriação e ainda deixa-se de diversificar a composição das instâncias de comando da empresa, como diretoria e comitê executivo (TANURE et al., 2005). Os altos índices de executivos que deixam as empresas na repatriação, incluindo os repatriados brasileiros, demonstra a importância de se buscar identificar como as empresas estão tratando o processo de repatriação e quais os fatores que poderiam minimizar os problemas enfrentados pelos repatriados e como garantir a retenção desses executivos nas empresas.

Além dos motivos citados acima, este estudo é relevante, pois traz a visão dos responsáveis pela área de expatriação e repatriação das empresas sobre o processo de repatriação. A maioria dos estudos sobre repatriação existentes foi realizado com os executivos repatriados e, portanto, esse estudo permite comparar a visão dos repatriados sobre o processo de repatriação, abordado por outros autores e a visão “da empresa”, representada pelos responsáveis pela área de expatriação e repatriação, sobre o processo e sobre os problemas e desafios enfrentados pelos repatriados. Ainda, este estudo possibilita a compreensão do processo de repatriação dos executivos brasileiros, levando-se em consideração a realidade brasileira, que pode apresentar diferenças em relação às pesquisas realizadas em outros países.

Resumidamente, essa pesquisa é relevante por tratar de um tema atual, ainda pouco pesquisado, principalmente no Brasil, e que se não for bem administrado pela área responsável pode trazer prejuízos para a empresa, em termos financeiros, de conhecimento organizacional e de vantagem competitiva no mercado internacional e para o executivo, em termos profissionais e pessoais.

Estrutura da dissertação

O presente estudo estrutura-se em seis partes. Após esta introdução sobre o tema, apresenta-se o capítulo I, composto pelo referencial teórico. Posteriormente, no capítulo II a metodologia utilizada na pesquisa é apresentada. No capítulo III apresenta-se o resultado da pesquisa empírica realizada com 20 empresas no Brasil. A discussão dos resultados da pesquisa empírica é apresentada no capítulo IV e por fim, na última parte, apresentam-se as conclusões, limitações do estudo e indicações de pesquisas futuras.

No capítulo I são apresentadas as principais teorias utilizadas como suporte para o desenvolvimento da dissertação. No início do capítulo é apresentada uma introdução sobre o tema da gestão internacional de recursos humanos. O objetivo dessa introdução é delimitar o campo de estudo em que o processo de repatriação está inserido. Em seguida os principais estudos sobre expatriação de executivos são apresentados. Sobre a expatriação de executivos brasileiros, destacam-se os estudos de Freitas (2000; 2000b; 2005) e Tanure et al. (2007). Essa seção procura trazer um panorama geral sobre o tema da expatriação, abordando-se os principais conceitos e questões, como os principais motivos para o uso de expatriados, a importância e a necessidade de um processo de expatriação bem estruturado pela empresa e que não leve em consideração somente os aspectos profissionais da expatriação, os principais problemas enfrentados pelos expatriados e pela família durante a expatriação e alguns dos motivos que levam ao fracasso e que garantem o sucesso da expatriação de executivos. Após essa seção, são apresentados os principais estudos sobre o processo de repatriação de executivos. Nessa seção são abordadas questões como conceito do termo repatriação, necessidade de se desenvolver estudos sobre o tema, principais problemas enfrentados pelos repatriados e por sua família e as principais ações que podem ser adotadas pelas empresas para garantir o sucesso da repatriação e a retenção dos executivos repatriados nas empresas. As referências teóricas apresentadas neste capítulo foram escolhidas pela autora com o intuito de constituir um referencial teórico para dar suporte à pesquisa, no entanto não pretendem esgotar o assunto, nem são as únicas referências existentes sobre o tema em questão.

No capítulo II, apresenta-se a metodologia utilizada na pesquisa. Primeiramente, justifica-se a escolha da abordagem qualitativa para se alcançar o objetivo da pesquisa e apresentam-se os principais aspectos dessa abordagem e quais as principais diferenças entre a pesquisa qualitativa e a pesquisa quantitativa. Posteriormente, discorre-se sobre a natureza do estudo – exploratório e descritivo – e em seguida sobre a adoção de entrevistas semi-estruturadas como método de coleta dos dados e sobre como a composição da amostra foi definida e então a caracterização da amostra é apresentada. Por fim expõe-se como o método de análise de conteúdo foi utilizado como o método de análise para interpretação das entrevistas realizadas.

Os resultados da pesquisa empírica são descritos no capítulo III. Na primeira seção são apresentadas as características da área responsável pelo processo e características gerais da expatriação, como principais destinos dos expatriados, número de expatriados das empresas e frequência das expatriações. Na segunda seção são apresentados os dados da pesquisa empírica referentes ao processo de expatriação. Na terceira parte são apresentados os dados referentes ao processo de repatriação dos executivos e por fim, na quarta seção são apresentados os principais desafios enfrentados pelos funcionários que trabalham diretamente com o processo de expatriação e repatriação de executivos.

No capítulo IV é realizada a discussão dos resultados obtidos e apresentados no capítulo III, com base na literatura apresentada no capítulo I. Primeiramente são discutidos alguns resultados referentes às características da área responsável pelo processo e características gerais da expatriação. Em seguida discutem-se alguns dados da pesquisa empírica referentes ao processo de expatriação. Na terceira seção os dados referentes ao processo de repatriação são discutidos abordando-se principalmente: os principais problemas enfrentados pelos repatriados; as principais políticas e práticas de recursos humanos apresentadas na literatura como fatores que auxiliam no sucesso da repatriação e que são adotadas pelas empresas da amostra; a retenção dos repatriados pelas empresas participantes da pesquisa e as principais diferenças entre as políticas e práticas de recursos humanos adotadas pelas empresas brasileiras internacionalizadas e pelas empresas multinacionais. Na última seção desse capítulo discutem-se os principais desafios para os responsáveis, nas empresas, pelo processo.

A última parte apresenta as conclusões sugeridas pela presente pesquisa, buscando-se alcançar o objetivo geral e os objetivos específicos do estudo. Em seguida as limitações da pesquisa são apresentadas e por fim, este capítulo termina apresentando-se indicações para pesquisas futuras sobre repatriação de executivos.

1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

1.1 Gestão internacional de recursos humanos

No final da década de 1980 e início da década de 1990 o termo “gestão internacional de recursos humanos” (BJÖRKMAN e STAHL, 2006) emerge “como uma consequência natural da internacionalização dos negócios e da economia” (FINURAS, 1999, p.141). A gestão internacional de recursos humanos trata do conjunto de diferentes atividades, funções e processos, direcionados a atrair, desenvolver e reter os recursos humanos de empresas multinacionais (AGUZZOLI et al., 2007, p.3).

O novo campo de estudo contribuiu para o aumento do número de pesquisas comparativas sobre organizações e gestão de pessoas em diferentes países. As primeiras pesquisas no campo centravam-se na gestão de empresas multinacionais e em como gerir expatriados, com foco na adaptação e desempenho dos executivos durante a expatriação, no processo de escolha dos expatriados e na transferência de executivos entre a matriz e as subsidiárias. Os estudos eram quase que exclusivamente sobre empresas multinacionais americanas. Mais recentemente surgiram pesquisas sobre práticas de gestão de recursos humanos em subsidiárias, fusões e aquisições; equipes multinacionais, desenvolvimento de lideranças globais; carreiras internacionais; gestão de desempenho em organizações globais; transferência de conhecimento e aprendizagem intercultural (BJÖRKMAN e STAHL, 2006).

O principal aspecto da pesquisa em gestão internacional de recursos humanos, no nível micro, é o entendimento das variáveis relacionadas à transferência internacional de empregados e práticas de gestão e, no nível macro, é a natureza estratégica da gestão internacional de recursos humanos e sua implicação no desenvolvimento organizacional (CIERI e DOWLING, 2006).

O aumento da mobilidade internacional de recursos humanos, ocasionado pelo crescimento acelerado da internacionalização nas últimas décadas torna fundamental às empresas multinacionais entender os problemas relacionados à gestão internacional de recursos

humanos para se manterem competitivas no mercado global, uma vez que os desafios em ambientes internacionais são diferentes e mais complexos (SCULLION, 1994; SCULLION e BREWSTER, 2001; LINEHAN e SCULLION, 2002; STEVENS et al. 2006).

O sucesso dos negócios globais depende do recrutamento de executivos qualificados e da capacidade da organização desenvolver e reter executivos globais, que possuam competências globais – como maior complexidade cognitiva, melhor comunicação, tolerância à ambigüidade, autoconfiança – conhecimentos sobre outras culturas, redes de relacionamentos internacionais e práticas de negócios globais (STEVENS et al. 2006; SCULLION e STARKEY, 2000; SCULLION, 1994). Uma maneira de desenvolver executivos globais é por meio da carreira internacional, em que eles podem, durante a expatriação, assumir responsabilidades, desafios e desenvolver novas competências, relacionamentos e idéias (NUNES et al., 2008; TUNG, 1998).

O desenvolvimento de um arcabouço teórico fortaleceu a visão de que estratégia e gestão de pessoas podem estar interligadas e tem chamado a atenção para o elemento estratégico do papel dos recursos humanos. A integração global e a maior expansão dos negócios internacionais tornam a gestão estratégica de recursos humanos em organizações globais um fator crítico para o sucesso e sustentabilidade organizacional (DOWLING e WELTCH, 2004). Um exemplo de valor estratégico da gestão dos recursos humanos é o conhecimento adquirido pelos expatriados e posteriormente transferido a outros executivos da organização quando retornam ao país de origem (CIERI e DOWLONG, 2006; STILES e TREVOR, 2006).

Como dito anteriormente, a carreira internacional pode ser desenvolvida por meio da expatriação. Outra maneira de ser desenvolvida é por meio de transferências internacionais de curta duração, que podem ocorrer de três formas:

- Mudança do executivo para trabalhar e viver em outro país por um período inferior a um ano e que pode ser ou não acompanhada da família;
- O executivo trabalhar em outro país e voltar para casa semanalmente ou quinzenalmente e nesse caso a família permanece no país de origem;

- O executivo, chamado de expatriado flexível ou “flexpatriado”, fazer viagens internacionais freqüentemente, sem estar alocado em um posto fixo no exterior. Nesse caso a família não o acompanha nem há uma mudança de país, portanto o executivo deixa para trás a família e a vida pessoal (MAYERHOFER et al., 2004).

Em pesquisa realizada com 409 expatriados, Tung (1999) concluiu que a maior parte dos expatriados acredita que a experiência internacional é essencial para o desenvolvimento da carreira, embora alguns fatores possam gerar uma restrição considerável para o desenvolvimento de planos de carreiras internacional: considerações sobre a qualidade de vida; incertezas associadas à repatriação, relutância em interromper a educação dos filhos ou carreira do cônjuge; perda de oportunidades de promoção no país de origem durante a expatriação; carreiras paralelas dos executivos e incertezas em relação a terrorismo e instabilidade política (SCULLION, 1994; COLLINGS e SCULLION, 2006).

Portanto, as organizações precisam desenvolver estratégias bem estruturadas de gestão internacional de recursos humanos, que ofereçam o suporte necessário para atrair e desenvolver bons executivos para os postos internacionais e posteriormente retê-los nas organizações.

1.2 Executivos globais

Antigamente entendia-se por executivo internacional alguém que vivia e trabalhava fora do seu país de origem, ou seja, o executivo expatriado. Com a evolução dos sistemas de comunicação e meios de transporte, o termo “executivo internacional” deixou de referir-se apenas aos executivos expatriados. Atualmente, os executivos podem, por exemplo, trabalhar em outro país sem necessariamente mudar-se do seu país de origem, e nesse caso, será um executivo global mesmo não sendo um expatriado. Portanto, atualmente há várias formas de se desenvolver executivos globais e conseqüentemente não há só um tipo de executivo global.

Os executivos globais administram diferenças de países, culturas, idiomas e valores e o desenvolvimento desses executivos acontece ao se atravessar fronteiras de países e culturas, pois essas travessias representam um salto na identidade da pessoa, pois “exige uma

transformação de quem somos e como vemos a nós mesmos” (McCALL JR. e HOLLENBECK, 2003, p. 37).

O problema do executivo que muda para outra cultura não é trabalhar ou viver em outro país, mas a diferença de contextos, ou seja, o problema não é o contexto em si. “Negociar e viver na Alemanha não é necessariamente mais difícil do que negociar na Espanha, mas para o Alemão em Madri ou para o espanhol em Düsseldorf, a dificuldade reside na diferença” e, portanto, o desenvolvimento do executivo está na diferença (McCALL JR. e HOLLENBECK, 2003).

O grau de dificuldade enfrentado pelo executivo em outro país depende da diferença de contexto existente entre o país de origem e o novo país. As principais experiências que as pessoas podem enfrentar no novo país são:

As coisas são mais demoradas	Tem que trabalhar muito mais
Os métodos antigos não funcionam	Nada é simples
Cometem equívocos e percebem	Ninguém os entende
Cometem equívocos e não percebem	Não entendem o que as pessoas dizem
Sentem-se inaptos	Tudo é nebuloso
Não tem credibilidade	As coisas não fazem sentido
Tem que pensar em tudo – nada é automático	

Quadro 1: Experiências vivenciadas pelo profissional que troca de país

Fonte: adaptado de McCall Jr. e Hollenbeck (2003)

Em pesquisa realizada com 101 executivos de 36 países diferentes McCall Jr. e Hollenbeck (2003) encontraram as experiências que transformam os executivos em executivos globais. O resultado é apresentado no quadro abaixo:

<p>Aprender a lidar com questões culturais e com culturas diferentes</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aprender a falar uma língua estrangeira 2. Aprender sobre as culturas estrangeiras específicas e sobre os contrastes entre culturas específicas 3. Aprender lições genéricas sobre a vivência e o trabalho em culturas estrangeiras
<p>Aprendendo a conduzir um negócio – estratégia, estrutura, processo; o global versus o local; o conhecimento especializado</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aprender estratégias empresariais 2. Aprender os pontos específicos da condução de um negócio
<p>Aprendendo a lidar e a gerir pessoas – seleção, desenvolvimento, motivação, construção de equipes, desligamento</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aprender como estabelecer credibilidade 2. Aprender a selecionar as pessoas certas 3. Aprender a construir e manter uma equipe eficaz 4. Aprender a tomar decisões difíceis sobre as pessoas 5. Aprender a concentrar-se – mantendo as coisas simples, estabelecendo objetivos claros 6. Aprender a manter as pessoas motivadas e dedicadas, o que delegar e o que não delegar 7. Aprender a desenvolver as pessoas e a importância de desenvolver as pessoas
<p>Aprendendo a lidar com relacionamentos problemáticos – as sedes, os chefes, os sindicatos, o governo, a mídia, a política</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aprender a lidar com os chefes imediatos e outros superiores 2. Aprender a administrar a interface com a sede e com a organização como um todo 3. Aprender a lidar com as aparições públicas e com a mídia 4. Aprender a lidar com os governos e com os políticos (externos) 5. Aprender a lidar com as organizações sindicais e de outros tipos 6. Aprender sobre a política interna
<p>Aprendendo sobre as qualidades pessoais exigidas de um líder</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aprender a ouvir atentamente, perguntar e ver o mundo pelos olhos das outras pessoas 2. Aprender a ser aberto, sincero, honesto, justo; a tratar as outras pessoas com respeito; a confiar nos outros 3. Aprender a ser flexível, a adaptar-se a situações mutantes, a levar em conta as circunstâncias mutantes, a administrar múltiplas prioridades e relacionamentos complexos e a pensar com independência 4. Aprender a avaliar riscos e arriscar-se e a agir em face à incerteza 5. Aprender a perseverar, agir com disciplina e manter a calma em situações difíceis 6. Aprender a ser otimista, a acreditar em si mesmo, a confiar nos instintos, a defender o que se crê que seja certo e a aceitar a responsabilidade pelas próprias ações
<p>Aprendendo sobre si mesmo e sobre a carreira</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aprender sobre gostos, desgostos, forças, fraquezas, e preferências 2. Aprender que tipo de apoio se necessita da família ou dos outros, e como administrar a família sobre a pressão do trabalho estrangeiro 3. Aprender a administrar a própria carreira e o próprio desenvolvimento

Quadro 2: Temas e lições da experiência internacional

Fonte: McCall Jr. e Hollenbeck (2003)

O quadro mostra que o trabalho global caracteriza-se pela complexidade do negócio e pela complexidade cultural. No entanto, cruzar fronteiras de negócios não faz com que o trabalho seja global, pois fronteiras de negócios podem ser cruzadas na mesma empresa e até no mesmo cargo; e aprender sobre as necessidades em outra cultura não ensina o que representa negociar nessa cultura. Nesse caso, o que torna o trabalho global é cruzar a fronteira cultural e de negócios conjuntamente. O contexto cultural no qual o negócio ocorre afeta o conteúdo das lições aprendidas. Em primeiro lugar, a cultura afeta “como” o negócio é feito. Em segundo lugar as diferenças culturais podem ter um impacto tão poderoso que aprender sobre os negócios torna-se secundário, portanto, aprender a se adaptar a diferentes culturas acaba sendo mais importante e mais difícil do que aprender sobre o negócio. Além disso, as lições sobre negócios podem ser aprendidas no ambiente doméstico enquanto a maioria das lições sobre adaptabilidade cultural só podem ser aprendidas com a expatriação.

Os autores pesquisaram onde os executivos aprenderam as lições que os transformaram em executivos globais e os resultados confirmam que a expatriação é um fator importante para o desenvolvimento de executivos globais.

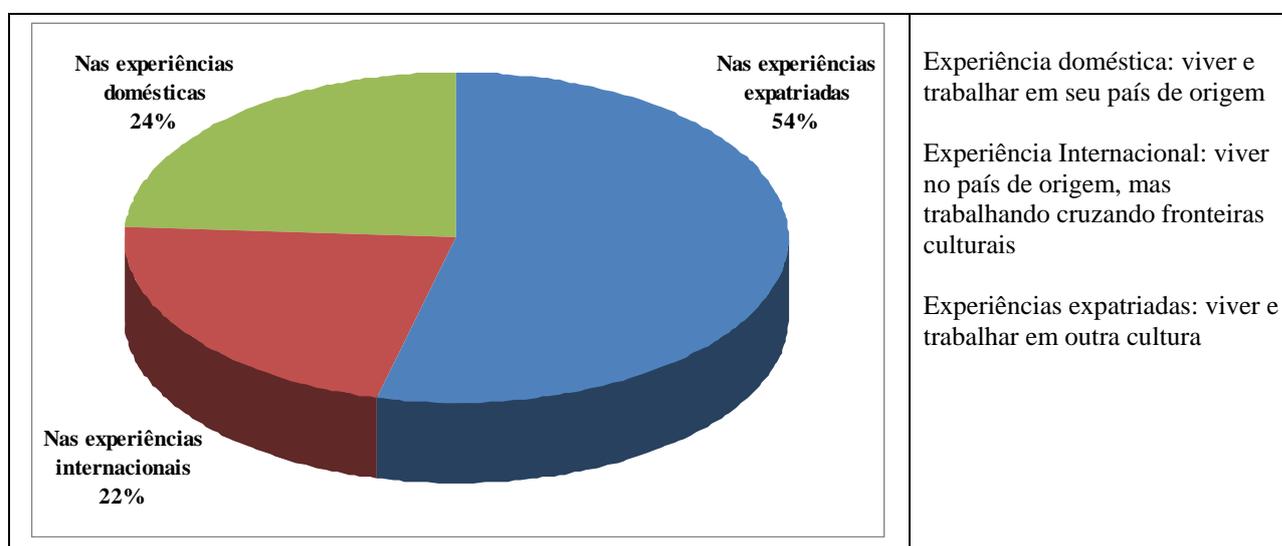


Figura 1: As lições dos executivos globais: onde as lições foram aprendidas

Fonte: adaptado de McCall Jr. e Hollenbeck (2003)

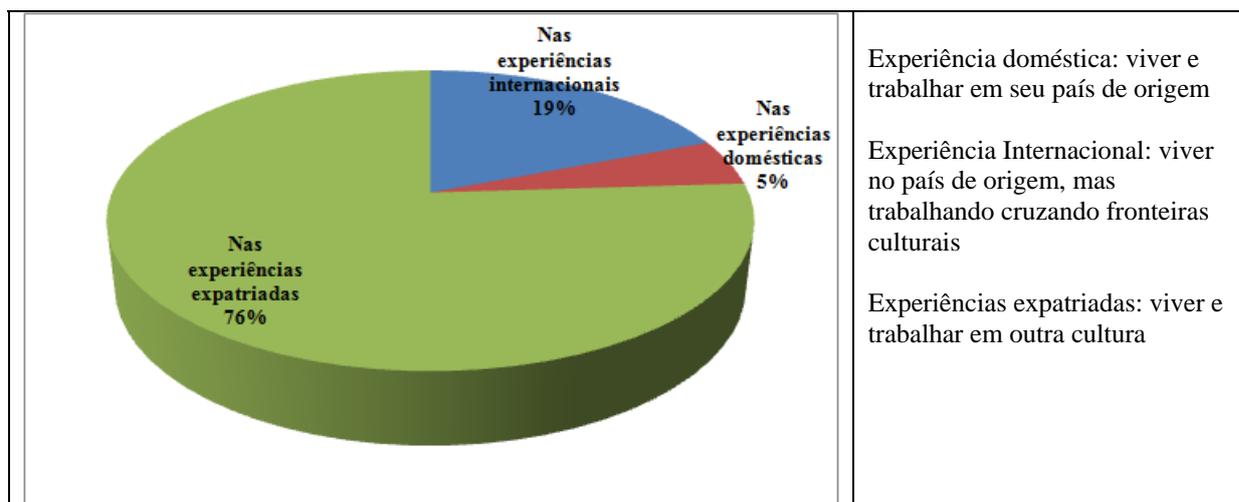


Figura 2: As lições dos executivos globais: onde as lições culturais foram aprendidas

Fonte: adaptado de McCall Jr. e Hollenbeck (2003)

Os gráficos mostram que as experiências que desenvolvem executivos globais, principalmente às relacionadas às experiências culturais, destacadas na figura 2, têm mais probabilidade de ocorrer na expatriação, ou seja, apesar de ser possível aprender as lições de executivos globais nas experiências domésticas ou nas experiências internacionais, os executivos expatriados têm maior probabilidade de desenvolver competências globais.

As empresas que desejam se tornar verdadeiramente globais precisam tornar a experiência profissional em diversos países uma necessidade para a progresso na carreira, e para encorajar a experiência internacional em vários países as empresas devem adotar regras rígidas, como as apresentadas abaixo:

- Não há avanço na carreira além de certo nível sem que o profissional tenha, no mínimo, dois anos de experiência internacional;
- As transferências internacionais devem ocorrer no início da carreira do profissional;
- Acima de determinado nível, 10% das vagas são destinadas a profissionais de outras nacionalidades;

- Os profissionais que apresentarem melhores desempenhos são os candidatos à expatriação;
- Os expatriados têm cargos garantidos ao retornarem para seus países de origem, mas o cargo dependerá do desempenho que tiveram no exterior;
- O departamento de recursos humanos acompanha e se responsabiliza pelas carreiras dos expatriados (YIP, 1996).

O choque cultural² vivenciado na expatriação, definido como “um tipo de acontecimento autodesenvolvimentista no qual o desenvolvimento é dirigido pelo fato de que a experiência se dá em uma cultura diferente em vez de pela experiência de negócio em si” permite ao executivo aprender sobre outra cultura e tem uma natureza transformacional para o executivo global (McCALL JR. e HOLLENBECK, 2003, p. 120)

Como dito anteriormente aprender sobre negócios no país de origem é diferente de aprender sobre negócios num contexto cultural diferente, devido à ansiedade e desconforto causados por essa experiência acontecer em cenários culturalmente diferentes, mais complexos e mais difíceis. Algumas características que fazem com que o choque cultural seja visto como uma experiência de autodesenvolvimento são:

- Desconexão entre as experiências e expectativas anteriores e o que aconteceu no novo país
- Pessoa surpreender-se com a desconexão
- Desconexão experimentada pela primeira vez
- Confronto configura-se em algo mais amplo do que as diferenças nas práticas empresariais, incluindo questões culturais mais profundas

² O sentido do termo “choque cultural” utilizado por McCall Jr. e Hollenbeck (2003) difere do sentido utilizado por outros autores. A definição tradicionalmente utilizada será apresentada neste trabalho mais adiante.

- Executivo experimenta uma forte sensação de ser estrangeiro

As suposições incorretas trazem surpresas ou choque quando as coisas não saem como o esperado. O próprio comportamento do executivo pode gerar surpresas, ao perceber que ser, por exemplo, autoritário, agressivo ou passivo, não surte efeito em determinada cultura.

Portanto, a imersão cultural leva a uma transformação pessoal e saber trabalhar atravessando fronteiras culturais é uma competência essencial para o executivo global. No entanto, o fato de muito do que é aprendido pelos executivos ser pessoal, por maior que seja a transformação, incluindo as mudanças psicológicas, de perspectivas e habilidades, o valor dessas experiências para a organização pode ser difícil de ser traduzido em termos concretos, e isso é um dos motivos para as empresas terem problemas na repatriação de executivos, pois o aprendizado pessoal pode não ser relevante no ambiente de negócios do país de origem e talvez somente uma parte da transformação, relacionada aos negócios, seja mais visivelmente transferida para outra unidade de negócios.

Ainda, uma experiência internacional (viver no país de origem, mas trabalhando cruzando fronteiras culturais) pode ser suficiente para se desenvolver uma orientação mental para o global limitada, o que pode explicar porque muitos expatriados sentem-se subaproveitados no retorno para a organização de origem, ou seja, os expatriados podem se transformar nos “mais globais dos executivos”, devido a complexidade das lições empresariais e a qualidade das lições pessoais que fazem com que os executivos globais tenham uma perspectiva mais ampla, se comparadas aos seus colegas que não possuem experiência internacional, o que se denomina “orientação mental para o global”; no entanto, outros executivos podem também desenvolver, de maneira mais limitada, uma orientação mental para o global (McCALL JR. e HOLLENBECK, 2003).

1.3 Expatriados

Conforme dito anteriormente, expatriação é a transferência do executivo para trabalhar e viver em outro país, em geral acompanhado por sua família, por um período de tempo superior a um ano. “O expatriado é alguém que, diferente do turista, não pode se conformar em ser

apenas um *voyeur*, pois ele se constrói no batismo do reino do cotidiano, com suas rotinas, detalhes, expectativas e mazelas” (FREITAS, 2000, p. 4).

Normalmente o processo de expatriação é caracterizado pela transferência de executivos da matriz para as subsidiárias, ou de uma subsidiária para outra. O processo de expatriação de executivos de subsidiárias para a matriz, menos comum, recebe o nome de impatriação e o executivo, nesse caso, é chamado de impatriado³. Um dos objetivos da impatriação é levar para a matriz a diversidade necessária para que a organização passe de multi-doméstica para uma organização global (HARVEY et al., 1999; TUNG, 1998; HARVEY e NOVICEVIC, 2006). Embora o número de impatriados esteja aumentando em todo o mundo, no Brasil o número ainda é pequeno; há nas empresas brasileiras um impatriado para cada dez expatriados e a maioria vem para a matriz brasileira para se desenvolver, aprender a cultura organizacional, participar de equipes de projetos ou se preparar para substituir expatriados, portanto, a maioria dos impatriados das empresas brasileiras é enviada por questões de aprendizagem (TANURE et al., 2007).

Em geral a área de recursos humanos é a responsável nas organizações pelo processo de transferências internacionais. Durante décadas a área de Recursos Humanos reivindicou um papel mais estratégico nas empresas e atualmente, com a internacionalização dos negócios, a gestão de recursos humanos vem sofrendo grandes modificações e as empresas passam a exigir um novo perfil dos profissionais de recursos humanos, capaz de gerenciar pessoas globalmente, uma vez a maioria das organizações delega ao departamento de recursos humanos a responsabilidade pela seleção, treinamento e suporte ao expatriado. No entanto apenas 11% dos gestores de recursos humanos já trabalharam no exterior e não é difícil encontrar responsáveis pela área de expatriação que nunca saíram do país mesmo como turistas; que nunca tiveram um treinamento intercultural ou que conheçam algo além do *glamour* da expatriação (BLACK e GREGERSEN, 1999; FREITAS, 2000b; 2005).

Cerca de 80% das empresas de médio e grande porte enviam executivos para trabalhar no exterior e 45% dessas empresas pretende aumentar o número de postos internacionais (BLACK e GREGERSEN, 1999). Apesar dos expatriados assumirem postos internacionais

³ Adotaremos o termo expatriado para qualquer executivo transferido para uma unidade no exterior, independente de ter sido transferido para a matriz ou para uma subsidiária.

por objetivos, períodos de tempo e em países diferentes, a maioria das empresas os trata como se formassem um grupo homogêneo e as políticas de recursos humanos adotadas no processo de expatriação são fortemente de orientação norte-americana (TANURE et al., 2007).

A decisão de ser expatriado pode ocorrer de maneira voluntária, quando o executivo opta por uma carreira internacional ou involuntária, quando a organização o designa para um posto de trabalho no exterior; nesse caso a decisão é imposta pela empresa. Embora em qualquer das duas situações o expatriado enfrente o desafio de se adaptar a uma nova cultura e a um novo ambiente organizacional, dar a chance de rejeitar ou aceitar o posto internacional pode diminuir o número de fracassos tanto da expatriação como da repatriação (MACHADO e HERNANDES, 2003; STROH, 1995). A possibilidade de se recusar uma proposta de expatriação depende da cultura da empresa, que por sua vez é influenciada pela cultura do país em que está localizada e em alguns países a recusa pode significar prejuízos à carreira do executivo, uma vez que a empresa valoriza a mobilidade internacional. Segundo pesquisa, no Brasil os executivos não têm a percepção de que realmente há a possibilidade de se recusar a proposta da empresa e por isso, dificilmente a recusa faz parte das opções do candidato (TANURE et al., 2007). Quando a expatriação ocorre de maneira involuntária, a possibilidade de fracasso do processo aumenta e traz prejuízos não só para a organização e para o executivo, como também para os colegas que queriam a vaga e foram preteridos; para a equipe no país de destino, que receberá um profissional desmotivado e para a família do profissional, que enfrentará o pior de uma experiência complexa e que poderia ter sido positiva. Alguns dos fatores que podem fazer com que os executivos aceitem uma expatriação, mesmo contra a vontade são: mobilidade incentivada e cobrada pelas empresas, aumento do desemprego em muitos países e faixa etária dos executivos, vista como possível impedimento para mudança de emprego (FREITAS, 2005).

Os expatriados são enviados para o exterior pelas empresas por diversas razões, sendo que as três principais, e às vezes sobrepostas, são: para preencher posições nas subsidiárias, desenvolver gestores e desenvolver a organização.

A transferência de executivos para preencher posições ocorre quando não há no país em que a organização está investindo indivíduos qualificados, que possuam as competências e

habilidades técnicas ou gerenciais necessárias para a posição. Esse tipo de transferência, de gestores e técnicos, é bastante utilizado para se preencher posições em países em desenvolvimento.

O segundo motivo, desenvolver gestores globais, é utilizado para que o expatriado, ao se adaptar ao novo ambiente, mude o seu modelo de referência, desenvolva competências globais e seja capaz de assumir posições de responsabilidade em ambientes internacionais e complexos, refletindo a tendência das empresas perceberem a expatriação como parte do processo de desenvolvimento da carreira. Nesse caso, mesmo que a organização possua executivos qualificados no país para ocupar o posto, este será ocupado por um expatriado para que ele se desenvolva por meio da experiência internacional.

O terceiro principal motivo para o uso de expatriados é o desenvolvimento organizacional, em que o objetivo é o controle e a coordenação das operações internacionais. Quando o objetivo da expatriação é o desenvolvimento organizacional, o foco é, além do desenvolvimento pessoal do executivo, na inovação da subsidiária. Espera-se que o expatriado absorva as novas demandas e modifique o modelo de referência da subsidiária.

Nesse último caso, o expatriado pode ser utilizado com o objetivo de gerar conhecimento, desenvolver as operações locais ou melhorar o desempenho das subsidiárias:

- Quando o objetivo é gerar conhecimento o expatriado pode ser utilizado para transferir o conhecimento para o gestor local, para que este entenda o processo organizacional. Tanto o expatriado como o repatriado possuem um papel insubstituível na aprendizagem organizacional, uma vez que aceleram a transferência de conhecimento da matriz para as subsidiárias e vice-versa.
- No desenvolvimento das operações locais, os expatriados são utilizados porque se sentem mais familiarizados com a cultura organizacional do que os novos executivos locais, além de tornar a comunicação com a matriz, com as outras subsidiárias e a coordenação mais eficientes.

- As organizações tendem a utilizar os expatriados durante o processo ou depois da aquisição de subsidiárias com baixo desempenho e quando a subsidiária não está apresentando os resultados esperados (SCULLION, 1994; EDSTROM e GALBRAITH, 1977; COLLINGS e SCULLION, 2006; LAZAROVA e CALIGIURI, 2001).

Muitas organizações se utilizam de expatriados para atender a necessidades urgentes; porém, os executivos esperam ser enviados para o exterior não apenas para solucionar problemas, mas também para gerar novos conhecimentos e desenvolver competências que os ajudarão a se tornar líderes globais. Enviar expatriados apenas para “apagar fogo” pode ser um motivo para o fracasso do processo de expatriação, portanto é muito importante que o expatriado tenha clareza das atribuições e objetivos da expatriação (BLACK e GREGERSEN, 1999).

A expatriação é um processo caro para a empresa, pois há diversos custos para se atrair os melhores candidatos, é um processo demorado, pois aprender um novo código cultural e reorganizar a forma de se viver num outro país não acontece no curto prazo, é um processo arriscado, pois nenhum método de seleção é 100% seguro, portanto não há como controlar previamente as variáveis subjetivas que podem afetar o desempenho do executivo durante a expatriação (FREITAS, 2000b). Em geral um executivo expatriado custa para a organização duas ou três vezes mais do que se ele estivesse em uma posição equivalente no país de origem, mas esse custo pode ser percebido como um investimento com retornos significativos, se a empresa utilizar na repatriação as competências e experiências adquiridas pelo executivo no exterior. Ainda, o desempenho do expatriado na organização depende do sucesso de sua adaptação ao país hospedeiro e do sucesso da adaptação de sua família (TUNG, 1998; BLACK e GREGERSEN, 1999; FREITAS, 2000; McCALL JR. e HOLLENBECK, 2003).

“O ajustamento do expatriado ao novo contexto social e de trabalho, facilita a compreensão das diferenças de culturas nacionais, diminuindo as distâncias socioculturais, e conseqüentemente, auxiliando no melhor desempenho do executivo face às designações internacionais” (GONÇALVES e MIURA, 2002, p.2). Essa adaptação ocorre de forma gradativa à medida que o expatriado vai assimilando a língua, costumes e valores, se

apropriando da cultura do país hospedeiro e conseguindo reduzir as diferenças entre ele e os habitantes naturais do país (MACHADO e HERNANDES, 2003).

De acordo com pesquisa realizada por Tung (1998), um terço dos expatriados leva de seis a doze meses para se adaptar completamente ao país hospedeiro, e um quarto leva de quatro a seis meses, conforme tabela abaixo.

Tempo	Porcentagem
1 – 3 meses	22.30 %
4 – 6 meses	25.30 %
6 – 12 meses	33.70 %
Nunca	5.20 %

Quadro 3: Tempo necessário para a adaptação do expatriado

Fonte: Tung (1998)

Muitos expatriados retornam ao país de origem antes do final do contrato ou do projeto para o qual foram designados por causa de problemas de adaptação ao país hospedeiro. Devido à importância estratégica dos postos internacionais para as organizações, o custo do fracasso do processo de expatriação, definido como o retorno prematuro do expatriado devido ao fracasso de adaptação do expatriado ou da família, é alto em termos de *performance* gerencial, produtividade nas operações no exterior, na relação com clientes e na eficiência operacional. Além dos custos para a organização, o fracasso do processo de expatriação acarreta custos para o executivo, como interrupção da carreira e perda de auto-estima (PEREIRA et. al., 2004; THOMAS e LAZAROVA, 2006; SCULLION, 1994; LAZAROVA e CALIGIURI, 2001; GONÇALVES e MIURA, 2002; TUNG, 1987; 1998).

Black e Gregersen (1999) encontraram em pesquisa realizada com 750 expatriados americanos e japoneses que 10 a 20% dos expatriados americanos retornaram antes ao seu país por motivos de insatisfação com o trabalho ou dificuldades de adaptação ao país hospedeiro. Daqueles que não retornaram antes aos Estados Unidos, aproximadamente um terço não correspondeu às expectativas de seus superiores em relação ao desempenho e um

quarto daqueles que completaram a expatriação deixaram a empresa dentro de um ano depois de repatriados. Essa taxa de *turnover* é o dobro da taxa de gestores não expatriados (BLACK e GREGERSEN, 1999).

Estudos mostram que um dos principais motivos do fracasso da expatriação de executivos deve-se aos critérios de seleção adotados pelas organizações. Em geral o método de avaliação utilizado é uma entrevista com o executivo candidato à expatriação e na fase de seleção as organizações normalmente se preocupam em analisar o conhecimento técnico do executivo e não avaliam se a família está disposta a viver no exterior e se o executivo possui capacidade para se adaptar a um novo ambiente cultural, pois as empresas pressupõem que se o executivo tem sucesso profissional em seu país de origem, ele também terá sucesso em desenvolver suas atividades no exterior. Uma possibilidade é que o futuro expatriado seja também entrevistado por uma pessoa da unidade do país para o qual será expatriado, pois isso auxilia na avaliação da facilidade do candidato em se adaptar ao novo ambiente. O envolvimento da família na decisão da expatriação também é importante para o sucesso do processo, por isso é importante que ao menos o cônjuge participe de todas as etapas antes da partida, como a avaliação, o aconselhamento e o treinamento. (PEREIRA et al. 2004; BLACK e GREGERSEN, 1999; TANURE et al., 2007).

O sucesso da adaptação do executivo ao país hospedeiro depende tanto das características e perfil do expatriado, como a capacidade de adaptação, a capacidade comunicativa e de negociação, a flexibilidade, as habilidades interpessoais, a sensibilidade cultural, a autonomia e a empatia (FREITAS, 2000; 2000b) como do suporte que recebe da organização desde a seleção até a sua adaptação ao país, ao trabalho, a cultura e a adaptação psicológica.

Tanure et al. (2007), encontraram que as características dos expatriados bem-sucedidos são: competência profissional e técnica, habilidades de comunicação e de relacionamento, fatores de liderança, situação familiar e conscientização cultural.

McCall Jr. e Hollenbeck (2003) explicam detalhadamente as principais competências globais que permitem aos executivos viverem e trabalharem em outras culturas:

Competência	Definição
A mente aberta e flexível aos pensamentos e táticas	Ser capaz de viver e de trabalhar em uma variedade de cenários com diferentes tipos de pessoas e estar disposto a ser capaz de escutar as outras pessoas, abordagens e idéias.
O interesse cultural e a sensibilidade	Respeitar outras culturas, outras pessoas e outros pontos de vista; não ser arrogante ou crítico; ter curiosidade sobre as outras pessoas e sobre seu modo de vida e trabalho; interessar-se por diferenças; possuir competência social; dar-se bem com os outros; possuir empatia.
Capacidade de lidar com a complexidade	Considerar as muitas variáveis na resolução de um problema; sentir-se confortável com a ambigüidade e ser paciente nas questões que evoluem; poder tomar decisões em face à incerteza; enxergar padrões e conexões; e estar disposto a se arriscar.
A elasticidade, a inventividade, o otimismo, a energia	Responder a um desafio; não se desencorajar com a adversidade; ser autoconfiante e criativo; ver o lado positivo das coisas; ter um alto nível de energia física e emocional; ser capaz de lidar com o estresse.
A honestidade e a integridade	Ser autêntico, consistente, ser uma pessoa que transmite confiança.
A vida pessoal estável	Desenvolver e manter arranjos resistentes ao estresse, em geral familiares, que apóiam o comprometimento com o trabalho.
As habilidades acrescidas de valor técnico ou empresarial	Possuir expertise técnica, de gestão ou outra suficiente o bastante para proporcionar credibilidade.

Quadro 4: As competências dos executivos globais

Fonte: McCall JRe Hollenbeck (2003)

Passado o processo de seleção, outro motivo para o fracasso do processo de expatriação, ainda no período anterior à partida do futuro expatriado, é a falta de auxílio ao executivo no desenvolvimento de expectativas realistas em relação ao trabalho e a vida no país hospedeiro, pois os executivos criam expectativas sobre como serão tratados e apoiados pela empresa durante a expatriação e no retorno e a empresa deve por meio de treinamentos pré-partida e fornecimento de informações a respeito do trabalho, ambiente organizacional e cultura do país alinhar as expectativas do expatriado com o que a empresa está realmente disposta a oferecer.

Ainda, um treinamento adequado, que deve ser estendido à família do expatriado, aumenta as chances de sucesso da expatriação e ajuda a reduzir o tempo necessário para a adaptação ao país hospedeiro, apesar disso poucas organizações o utilizam. Experiência internacional anterior também auxilia no desenvolvimento de expectativas realistas e na diminuição das surpresas e incertezas na expatriação, pois uma adaptação passada pode facilitar a adaptação no futuro porque o indivíduo aprende qual a melhor forma de se adaptar. Além desses dois fatores, domínio do idioma e acompanhamento da família são fatores que influenciam de maneira positiva na adaptação do executivo expatriado. As empresas devem fornecer cursos do idioma local para o executivo e para o cônjuge, pois além de ser um instrumento de sobrevivência e permitir uma melhor compreensão da cultura local, o cônjuge ter domínio do idioma diminui sua dependência em relação ao expatriado (GONÇALVES e MIURA, 2002; MACHADO e HERNANDES, 2003; TANURE et al., 2007; FREITAS, 2000b; BLACK et al., 1992; McCALL e HOLLENBECK, 2003).

No entanto Pereira et. al. (2004) questionam a validade desses programas pré-expatriação, argumentando que, em geral, são programas de curta duração, superficiais e não priorizam o idioma, que é um fator crucial para facilitar a adaptação do executivo.

O acompanhamento do expatriado por parte da organização deve continuar também durante a expatriação. Muitas organizações encerram o suporte ao expatriado no momento do embarque, acreditando que uma vez que estão pagando bons salários e viagens de primeira classe, o executivo não enfrentará problemas no país hospedeiro (BLACK e GREGERSEN, 1999). Diversos problemas de adaptação do expatriado e de sua família podem ser evitados com alguns cuidados por parte da empresa. Nos primeiros meses da expatriação, por exemplo, é importante que a empresa equilibre o tempo do expatriado para que ele possa dar atenção a família e desenvolver contatos sociais fora do ambiente profissional. Nesses primeiros meses, não é raro o executivo trabalhar 12 a 14 horas diárias na tentativa de compreender o ambiente organizacional para exercer algum tipo de controle e com isso fica ausente da casa no momento em que o cônjuge e filhos sentem-se mais perdidos. Outro cuidado que a empresa pode ter é deixar claro ao expatriado quem é o responsável pelo seu suporte (FREITAS, 2000b). Outros fatores responsáveis pela adaptação do expatriado no país hospedeiro são:

- Fatores relacionados ao trabalho, como novidade, desafios do novo posto e clareza dos objetivos da designação internacional.

Em relação à clareza dos objetivos da expatriação, Tanure et al. (2007) argumentam que embora as empresas saibam que o objetivo da empresa em expatriar é diferente do objetivo do executivo em ser expatriado, as empresas não deixam claro ao futuro expatriado essa divergência de objetivos para não perderem o entusiasmo ou a concordância do executivo. É importante que a organização deixe as regras claras e forneça o máximo de informações possíveis ao executivo, definindo o que esperam do profissional, o que a empresa está disposta a oferecer e o papel que a experiência internacional tem no retorno do executivo a unidade de origem (FREITAS, 2000b). Abaixo quadro que apresenta a diferença dos objetivos da empresa e dos indivíduos em relação à expatriação:

Visão da Empresa	Visão do Expatriado
<ul style="list-style-type: none"> • Confiança • Implementação de operações • Implementação de nova atividade • Preencher <i>gap</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento • Disseminação da cultura • Transferência do conhecimento • Confiança

Quadro 5: Principais motivos de expatriação: a empresa brasileira

Fonte: Tanure et al. (2007)

- Fatores relacionados à organização, como ambiente organizacional, cultura e suporte organizacional recebido (inclusive o suporte logístico: preocupações com questões como moradia, escola para os filhos, seguro saúde) evitam possíveis problemas para o expatriado.

A organização precisa levar em consideração que está expatriando uma família e não apenas o funcionário e por isso o suporte deve ser estendido também à família, principalmente ao cônjuge. Facilitar o contato do expatriado e do cônjuge com pessoas que moram no país os auxilia a ter um conhecimento pessoal e a conseguir informações que, para eles são valiosas, como recomendação de médicos e escolas (FREITAS, 2000b; 2005).

Outro suporte organizacional importante para o sucesso da adaptação do expatriado é possibilitar que o executivo e o cônjuge façam uma viagem de reconhecimento, ou seja,

conheçam a cidade para a qual serão expatriados, antes da mudança definitiva, para que tenham uma previsão de possíveis moradias, escolas, etc. O sistema previdenciário pode ser outro fator de preocupação para o executivo, portanto se a empresa se preocupar em não deixar o expatriado descoberto em relação à contribuição previdenciária, elimina uma fonte de inquietação do executivo. O suporte logístico em relação à mudança pode evitar problemas no início da expatriação; como a mudança por navio demora meses para chegar, é importante que as empresas considerem enviar parte da mudança por avião, que apesar de ser mais caro garante a instalação adequada do expatriado e da família, que não precisarão esperar meses para ter o mínimo de estrutura necessária (FREITAS, 2000b; 2005).

- Fatores relacionados à vida pessoal, como novidade cultural e adaptação da família

A família fornece suporte ao executivo e, portanto o fracasso da adaptação da família tem impacto no desempenho do executivo na organização (Freitas, 2000) e pode determinar o sucesso ou fracasso do processo de expatriação. Algumas empresas preferem expatriar executivos solteiros, pois o pacote de benefícios é menor e em geral os solteiros têm condições de se mudar mais rápido do que os expatriados que partem acompanhados pela família e ainda, possuem mais disponibilidade para trabalhar mais horas diárias. Por outro lado, ser solteiro pode, em alguns locais, dificultar as interações sociais e trabalhar mais horas pode não significar maior produtividade, portanto, a expatriação de solteiros não é vantagem para a empresa no longo prazo, pois apesar dos expatriados acompanhados pelas famílias possuírem um período de adaptação maior, a adaptação do executivo é beneficiada pelo apoio da família, que fortalece o executivo e o estimula a superar as dificuldades (FREITAS, 2005).

Em relação ao cônjuge, a empresa pode facilitar a sua adaptação por meio do incentivo e até do pagamento de cursos relacionados à sua área de atuação, evitando que o cônjuge fique desatualizado e com baixa auto-estima devido ao nível de dependência do expatriado (FREITAS, 2000b) Além disso, os cursos podem facilitar a recolocação do cônjuge no mercado de trabalho no retorno ao país de origem.

Os fatores descritos acima, se não forem bem administrados pelas organizações e pelos executivos, são alguns dos motivos que podem causar o descarrilamento da carreira dos

expatriados, que ocorre quando pessoas de talento, que sempre tiveram sucesso na carreira, fracassam em cumprir as expectativas da organização. Os principais motivos para o descarrilamento da carreira dos expatriados estão relacionados a três categorias:

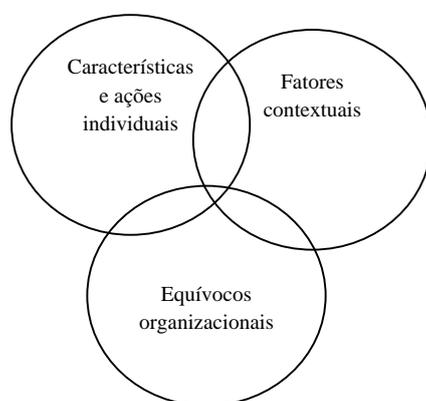


Figura 3: Fatores ligados ao descarrilamento de carreiras

Fonte: McCall Jr. e Hollenbeck (2003)

Em relação a características e ações individuais, acima foram descritas as principais características que os executivos devem possuir para sucesso na expatriação e a tabela abaixo apresenta as principais falhas que os expatriados podem cometer e que são fatais para a carreira internacional:

A falha em aprender ou se adaptar à mudança
Os relacionamentos conturbados com pessoas cruciais
A falha na tomada de ações necessárias ou no cumprimento das promessas, e a falha na solicitação de ajuda
As perspectivas estreitas ou provincianas
A falta de habilidade no trato com as pessoas

A perda do contato com o resto da empresa
A escolha de pessoas ineficazes

Quadro 6: As falhas universais fatais

Fonte: McCall Jr. e Hollenbeck (2003)

As falhas apresentadas acima podem causar o descarrilamento da carreira do executivo durante a expatriação, exceto a perda de contato com o resto da empresa, que refere-se aos contatos do executivo com a empresa do país de origem e que pode causar o descarrilamento da carreira do executivo na repatriação.

Em relação aos fatores contextuais, os autores questionam se alguém conseguiria ter sucesso levando-se em consideração o grau de desafio e de complexidade de alguns cargos globais. E em relação aos equívocos organizacionais, os autores encontraram que todas as empresas, em que trabalhavam os executivos que tiveram suas carreiras descarriladas, cometeram diversos erros; os principais foram: ausência de um *feedback* honesto, escolha das pessoas erradas e que foram promovidas muito rápido ou que foram mantidas por muito tempo no exterior e falta de disponibilização de apoio técnico adequado aos expatriados.

De acordo com Black e Gregersen (1999) as poucas organizações que gerenciam seus expatriados efetivamente, ou seja, os expatriados relatam alto grau de satisfação com o trabalho, apresentam alta *performance* durante a expatriação e ainda permanecem por muitos anos na organização depois de repatriados, adotam três práticas em geral:

- Os postos internacionais são focados na criação de conhecimento e desenvolvimento de competências de liderança global.

Muitas empresas enviam executivos para postos internacionais como prêmios, ou para atenderem uma necessidade imediata dos negócios ou mesmo para “tirá-los do caminho”. Mas as empresas que gerenciam bem seus processos de expatriação enviam executivos para postos internacionais por duas razões: gerar e transferir conhecimento, desenvolver competências globais, ou ambos.

- Os executivos selecionados para postos internacionais possuem suas habilidades técnicas excedidas por suas competências interculturais.

As empresas costumam selecionar executivos que possuam conhecimento técnico e bom desempenho na organização de origem para ocupar postos no exterior e deixam de considerar se ele é capaz de atuar num ambiente culturalmente diferente. Portanto, as empresas devem considerar os conhecimentos técnicos e o desempenho do executivo no país de origem, mas também se ele tem o perfil adequado para atuar em uma cultura diferente.

- A expatriação encerra-se com um programa de repatriação bem definido.

Para dois terços dos expatriados a repatriação é a fase em que ocorrem mudanças mais drásticas na vida pessoal e profissional. As empresas que reconhecem esse fato possuem programas de orientação de carreiras para os repatriados e possibilitam aos repatriados utilizarem no retorno os conhecimentos adquiridos durante a expatriação (BLACK e GREGERSEN, 1999; TANURE et al., 2007).

Apesar das pesquisas apontarem diversos problemas na expatriação e repatriação, executivos expatriados têm uma percepção positiva quanto ao impacto da expatriação na carreira. Tung (1999) encontrou que a maior parte dos expatriados acredita que a experiência internacional é essencial para o desenvolvimento da carreira, como mencionado anteriormente. Os expatriados mais jovens, com idade inferior a 35 anos atribuem uma importância maior à experiência internacional do que os expatriados mais velhos, com idade superior a 65 anos, pois os mais jovens se beneficiarão mais do aprendizado proporcionado pela experiência internacional (TUNG, 1998).

A maioria dos expatriados acredita que ocupar um posto no exterior tem um impacto positivo no avanço subsequente de sua carreira, seja na própria organização ou em outra. Igualmente, essa percepção é maior entre os expatriados mais jovens e entre aqueles que experimentaram diversas expatriações. Apesar dos expatriados acreditarem que a experiência internacional tem um impacto positivo na carreira, 60% dos expatriados não possui uma oportunidade garantida de progresso na carreira para quando forem repatriados, apenas 33% possuem a promessa de voltarem para a organização em um posto no mesmo nível para o qual foram expatriados e para apenas 7% é prometida uma promoção (TUNG, 1998).

No entanto, a percepção de progresso na carreira não necessariamente está relacionada a ocupar um cargo superior na hierarquia, pode estar relacionada à aquisição de novas competências. No caso dos expatriados, o desenvolvimento de competências globais e a vivência de experiências que só podem ser adquiridas na experiência internacional, pode significar um avanço na carreira.

Item	Média
Essencial para o desenvolvimento da carreira	4
Impacto positivo no avanço subsequente da carreira (na mesma organização ou em outra)	4.2
Oportunidade de adquirir competências e experiências possibilitadas somente em um posto internacional	4.52

Quadro 7: Importância atribuída pelos expatriados à um posto internacional

Nota 1: Pesquisa realizada com 409 executivos expatriados americanos

Nota 2: a média dos pontos é baseada em uma escala de 0-5. 5= concordo totalmente.

Fonte: Tung (1998)

Em estudo de caso realizado com 10 repatriados espanhóis, Vidal et al. (2007) encontraram que quatro dos repatriados entrevistados não aceitariam uma nova expatriação e seis aceitariam dependendo de alguns fatores: remuneração, promessa de promoção no retorno, situação da família, duração da expatriação e país da expatriação. A compensação salarial e gestão da carreira foram os principais fatores colocados pelos repatriados para aceitar uma nova expatriação.

De acordo com Tanure et al. (2007, p.187), há cinco tipos de tensão que podem ser encontradas durante o ciclo de expatriação:

- Tensões advindas da empresa e do país anfitrião

A presença de executivos expatriados pode gerar tensão com os funcionários locais, pois em geral os expatriados são poucos sensíveis às normas culturais locais, possuem um padrão de vida que não é disponibilizado para os empregados locais e ainda custam caro para a empresa.

- Tensões locais e globais

Nas subsidiárias em que as principais posições são ocupadas por executivos expatriados, normalmente os gestores locais sentem-se desmotivados. No entanto, quando as operações locais crescem e assumem certa importância, o conhecimento das operações locais torna-se mais relevante do que a comunicação e a coordenação com a empresa matriz e a ênfase muda para a localização, o que normalmente provoca a diminuição da influência e conseqüentemente do número de expatriados.

- Tensões de curto e de longo prazo

Os expatriados podem tomar decisões de curto prazo ao levar em consideração a duração da designação internacional na hora de tomar as decisões, ou seja, às vezes não adotam as atitudes necessárias se os benefícios da decisão forem aparecer no longo prazo e os custos ou riscos forem imediatos. Ainda, expatriados podem tomar decisões que provoquem mudanças, mas sem nenhum ganho real, só para chamarem a atenção da matriz e promoverem a sua carreira.

- Tensões entre custo e investimento

Os expatriados são profissionais caros para as organizações e as despesas associadas à expatriação são geralmente vistas como custos de entrada no mercado, mas que no longo prazo devem ser minimizados. No entanto a redução de custos com o expatriado pode resultar em redução de rendimentos no longo prazo, como conseqüência do baixo investimento em aprendizagem e coordenação globais.

- Tensões provocadas por oferta e procura

A aceleração da internacionalização no Brasil aumenta a demanda por executivos com experiência internacional. No entanto as resistências em relação à mobilidade internacional, por parte dos executivos, também aumenta, principalmente devido à considerações familiares, como interrupção da carreira do cônjuge e necessidade de cuidar dos pais, e devido à expectativa gerada pela mudança da carreira.

Embora muitas pesquisas indiquem que os expatriados enfrentam diversos problemas com os processos de expatriação, Tung (1998) encontrou que a maior parte dos executivos expatriados está satisfeita com os programas de expatriação e que a satisfação aumenta com a promessa de uma promoção na repatriação e quando os executivos não se sentem pressionados a adotar práticas e comportamentos, durante a expatriação, inconsistentes com as práticas e comportamentos do país de origem. No entanto, o autor observou que mesmo satisfeitos com o processo de expatriação, a maioria dos executivos sentem-se insatisfeitos com o processo de repatriação.

1.4 Repatriados

A repatriação refere-se ao retorno dos executivos expatriados ao país de origem, após o executivo ter cumprido seu objetivo ou contrato na organização hospedeira. No entanto, sucessivas expatriações podem ocorrer antes da repatriação ou pode ser que o executivo nunca chegue a ser repatriado. Também se considera repatriação o retorno antecipado do executivo, que pode ser solicitado por ele ou pela organização, devido a desempenho insatisfatório no trabalho ou por dificuldades de adaptação do executivo ao país hospedeiro. Tung (1987) encontrou que cerca de 30% dos expatriados de empresas americanas retornam ao país antes do tempo previsto para o final do processo de expatriação. Segundo a autora, isso representa não somente custos para a empresa, mas também desperdício de recursos humanos, uma vez que esses executivos que fracassam na expatriação normalmente tinham uma excelente trajetória de carreira na empresa de origem e tem sua auto-estima e ego afetados negativamente com o fracasso do processo. Portanto, mesmo que esses executivos continuem trabalhando na empresa no país de origem, precisam de um tempo até que retomem a confiança nas suas próprias habilidades. Além disso, o fracasso do processo afeta também a família do expatriado, com conseqüências físicas e emocionais.

Embora o número de pesquisas sobre gestão internacional de recursos humanos em empresas multinacionais esteja aumentando, a maior parte das pesquisas no campo se preocupa em estudar temas relacionados à expatriação de executivos. Poucas pesquisas procuram entender temas relacionados à repatriação devido à suposição de que o processo de repatriação é algo,

relativamente, pouco problemático. E apesar de pesquisas indicarem que a repatriação pode ser até mais estressante do que a expatriação, a adaptação dos executivos e os desafios do processo de repatriação são frequentemente subestimados e negligenciados pelas organizações. Os executivos que vivenciam uma carreira internacional também subestimam o retorno, pois acreditam que conhecem tudo o que encontrarão na volta, uma vez que estão retornando para o local onde sempre viveram. Ainda, os poucos estudos existentes na literatura sobre o tema são pesquisas conduzidas em um número limitado de países, como Estados Unidos e Reino Unido (VIDAL et al., 2007; LINEHAN e SCULLION, 2002; SUUTARI e BREWSTER, 2003; TUNG, 1988; BLACK e GREGERSEN, 1999; STROH et al., 1998; TANURE et al., 2007; FREITAS, 2000b).

Whitman (citado por LEE e LIU, 2006) observa que desde a década de 1950 assuntos relacionados à repatriação de executivos vêm sendo discutidos na literatura e desde a década de 1970 os estudos apontam os principais problemas relacionados à repatriação. No entanto, ainda hoje os mesmos problemas estão presentes e incomodam as organizações e os repatriados, demonstrando que pouca coisa mudou nas últimas décadas, mesmo com a academia apontando que a negligência das empresas ao processo de repatriação pode trazer conseqüências negativas tanto para as organizações como para os repatriados (LEE e LIU, 2006; VIDAL et al., 2007).

Outro motivo que explica a carência de pesquisas sobre repatriados é que alguns pesquisadores consideram que a repatriação, a expatriação e a transferência doméstica (transferência dentro do mesmo país) são praticamente a mesma forma de transferência - transferências geográficas relacionadas ao trabalho - e consideram que a adaptação dos repatriados não é significativamente diferente da adaptação dos expatriados ou daqueles que vivenciam uma transferência doméstica. No entanto, em relação à transferência doméstica, apesar de em ambos os casos a novidade em relação ao trabalho, organização e ambiente estar presente, o grau de novidade envolvido em uma transferência entre países é muito maior do que em uma transferência dentro do mesmo país, pois a variação entre sistema político, idioma, estrutura social e econômica, cultura e valores é significativamente maior. Além disso, o executivo, durante a experiência internacional, não tem a possibilidade de confrontar concomitantemente as mudanças pessoais e as mudanças ocorridas no país e na organização

de origem; esse confronto ocorre abruptamente quando ele retorna e é um dos fatores mais relevantes no processo de adaptação dos repatriados. Outro fator que diferencia a repatriação da transferência doméstica é o tempo que o executivo passa fora de seu país e de sua cultura, inexistente na transferência doméstica e um dos pontos centrais no processo de repatriação (BLACK et al., 1992; VIDAL et al., 2007).

Em relação à expatriação, a diferença pode ser observada na expectativa envolvida em cada processo. Em geral os expatriados são transferidos para países em que nunca viveram anteriormente e, portanto as expectativas em relação à experiência de se viver e trabalhar naquele país são mais flexíveis, uma vez que são baseadas em estereótipos e não em experiências pessoais. No entanto, 100% dos repatriados, por definição, já viveram no país para o qual estão retornando, e por isso a expectativa desses é mais rígida, pois é baseada em expectativas pessoais. Para 80% dos repatriados americanos, a expatriação e a repatriação não são diferentes apenas em grau; são considerados tipos diferentes de transferência (BLACK et al., 1992).

Durante a fase de expatriação é provável que ocorram mudanças significativas na organização de origem, que podem surpreender o repatriado, como reestruturações, mudanças na estratégia organizacional e mudanças no quadro de funcionários. Mudanças na vida particular e social do repatriado também podem ter ocorrido e o executivo quando retorna precisa se adaptar a essa nova realidade organizacional e social. Além dessas mudanças, o indivíduo também muda durante a experiência internacional, sua identidade é redefinida, sua visão de mundo e seus valores mudam, assim como a família do executivo também muda e a cultura da organização pode não ser mais compatível com o “novo indivíduo” que retorna. (STROH et al., 1998; LINEHAN e SCULLION, 2002; SUUTARI e BREWSTER, 2003; MACHADO e HERNANDES, 2003)

Durante os anos de ausência, o executivo e sua família perdem muitos eventos, acontecimentos, tendências, etc. no país de origem e, portanto, voltam para um ambiente social e profissional diferente. Além dessas mudanças que ocorreram na organização e no ambiente social durante a ausência do executivo e seus familiares, há as mudanças significativas próprias do momento da repatriação, como uma nova posição na organização,

nova casa, nova escola para os filhos e procura de emprego para o cônjuge. Todas essas mudanças podem fazer com que o retorno seja traumático e de fato, freqüentemente o repatriado sofre um choque cultural reverso quando retorna para casa o que, em geral, é a causa das altas taxas de fracassos das repatriações. Choque cultural reverso é o termo utilizado para se definir as dificuldades de adaptação ao trabalho, a organização e à vida pessoal associadas ao processo de repatriação (VIDAL et al., 2007; TUNG, 1988; HARVEY, 1989). Freitas argumenta que o choque cultural faz o executivo vivenciar uma experiência sofrida e dolorosa que “o faz mergulhar na confusão, na insegurança e na desorientação a respeito de si mesmo e do seu mundo”. A intensidade e a duração do choque cultural podem variar de acordo com o indivíduo (FREITAS, 2000b, p. 27-28).

Ao ser expatriado o indivíduo vivencia experiências únicas, adquire novos conhecimentos aprende a lidar com situações inusitadas e desenvolve novas idéias e novas sensibilidades e no retorno, espera que seus conhecidos se interessem por tudo o que ele passou no exterior, o que muitas vezes não acontece, causando a sensação no indivíduo de que está sendo ignorado pelos seus amigos, familiares, colegas de trabalho, e percebe que ele não é tão esperado quanto desejava. Estudos mostram que isso pode fazer com que o repatriado tenha mais dificuldades no retorno do que durante a expatriação. No ambiente de trabalho o repatriado também pode encontrar diversas dificuldades, como ressentimento dos colegas e a indiferença dos superiores em relação às competências e experiências adquiridas durante a expatriação (FREITAS, 2000b). Ainda, durante a designação internacional mudanças ocorreram na organização e na vida pessoal do executivo e a realidade encontrada pelo repatriado é diferente da memória idealizada desenvolvida durante a expatriação como, por exemplo, um sentimento de que as interações com os parentes, colegas de trabalho e outros indivíduos de sua nacionalidade eram confortáveis, o que dificulta a adaptação do repatriado (FREITAS, 2000; O’SULLIVAN, 2002).

Além disso, a repatriação não possui as novidades nem a aventura de se explorar o desconhecido, tão presentes na expatriação. No retorno, o executivo não está “tomado pelo espírito de quem foi chamado para uma missão especial” (FREITAS, 2000, p. 09), o *glamour* e o *status* social presentes na idéia de se viver uma experiência internacional, fatores que influenciam a família a apoiar a expatriação, principalmente no caso dos indivíduos de países

em desenvolvimento, não estão presentes na volta para casa. Ainda, no retorno, o executivo abre mão da autonomia e da liberdade que tinha durante a designação internacional; tem que lidar com a perda dos benefícios financeiros recebidos durante a expatriação e alguns repatriados também precisam lidar com o fato de ficar a espera de outra oportunidade de trabalho, pois podem retornar e não haver um posto disponível para eles na organização (FREITAS, 2000; TANURE et al., 2007).

Em muitos casos o processo de adaptação a nova realidade encontrada é tão difícil que as únicas soluções que os repatriados enxergam é procurar emprego em outra empresa (STROH et al., 1998; SUUTARI e BREWSTER, 2003), mudar a trajetória de sua carreira ou partir para uma nova expatriação. LEE e LIU, (2006) encontraram em pesquisa com executivos americanos que 50% dos repatriados tiveram problemas de adaptação no retorno.

Cerca de 25% dos expatriados demitem-se ao retornar de um posto internacional devido a problemas relacionados à reintegração ao país ou à organização e quase um terço dos repatriados americanos demite-se nos dois anos subsequentes a repatriação. Esse alto índice de demissão pode tornar outros executivos resistentes a aceitar uma designação internacional e dificultar a empresa na implementação de uma estratégia de gestão global (NELSON, 2005; BLACK e GREGERSEN, 1999; LEE e LIU, 2006; TANURE et al., 2007). Os altos índices encontrados em relação ao número de repatriados que se demitem das empresas nos primeiros anos após o retorno demonstram que as empresas não têm consciência da sua ausência no processo ou que o processo foi tão mal definido que para o executivo não resta alternativa a não ser sair da empresa (FREITAS, 2000b).

Quanto maior a satisfação dos repatriados com o processo de repatriação, menor o índice de *turnover* dos repatriados, portanto o alto índice de demissão representa um considerável grau de desilusão dos executivos com o processo de repatriação e com as empresas para as quais eles trabalharam e certamente representa uma perda considerável para as empresas tanto em termos de experiência e conhecimento como financeiramente, pois os repatriados são recursos valiosos e caros e que são capazes de entender o trabalho tanto da organização de origem quanto das operações no exterior. Além disso, os repatriados que se demitem, em geral, são empregados pelas empresas concorrentes. Nesse caso, perder um executivo com experiência

internacional pode significar fornecer uma vantagem competitiva ao concorrente (SUUTARI e BREWSTER, 2003; LAZAROVA e CALIGIURI, 2001; VIDAL et al., 2008). Se os repatriados continuarem a deixar a organização com esse índice, as organizações fracassarão em reter as competências internacionais, que são o maior objetivo de muitas colocações globais (O'SULLIVAN, 2002, p. 597).

A adaptação do repatriado ao país de origem depende de diversos fatores que podem ser agrupados da seguinte maneira:

(i) Fatores pessoais, relacionados às atitudes, necessidades, características e valores individuais. (ii) Fatores organizacionais, relacionados à organização e as políticas e práticas organizacionais e também relacionado às tarefas e características do trabalho do executivo. O'Sullivan (2002) define uma repatriação bem sucedida em termos profissionais como aquela em que o repatriado tem acesso a um posto adequado na organização, em que pode utilizar as novas competências internacionais adquiridas, experimenta dificuldades mínimas de adaptação e apresenta baixa intenção de demitir-se. (i) Fatores não relacionados ao ambiente organizacional, que são os fatores não relacionados ao ambiente de trabalho e domínios da organização, como a família, o ambiente em geral e a cultura do país.

Além da divisão descrita acima, a adaptação do repatriado pode ser pensada em dois momentos distintos, a adaptação antecipada, que ocorre por meio da administração de expectativas antecipadas, ou seja, expectativas formadas pelos expatriados antes do retorno, e a adaptação do repatriado quando este retorna de fato ao país (BLACK et al., 1992).

Durante a expatriação o executivo desenvolve expectativas sobre o trabalho, as interações sociais e sobre como será sua vida em diversos outros aspectos ao retornar. Fornecer suporte e apoio organizacional e diminuir as incertezas por meio da disponibilização de informações claras e bem definidas antes e durante o processo de repatriação são os fatores principais para o sucesso do retorno do expatriado. O desenvolvimento de expectativas realistas sobre o trabalho e sua vida particular antes de retornar da experiência internacional, evita que o repatriado seja submetido às surpresas ocasionadas pela diferença entre a expectativa do executivo e a realidade; e a organização deve auxiliar o executivo no desenvolvimento dessas

expectativas realistas, mas isso só é possível se a organização conhecer as expectativas do repatriado (STROH et al., 1998; THOMAS e LAZAROVA, 2006).

Algumas empresas desenvolvem práticas para auxiliarem os executivos a desenvolverem expectativas realistas em relação ao seu trabalho e a sua vida particular antes da repatriação. Uma dessas práticas é a discussão sobre carreira antes mesmo de o executivo ser expatriado. Se o executivo souber antes de ser expatriado qual será o resultado previsto da expatriação em seu futuro, as expectativas na fase de repatriação tenderão a ser mais realistas (SUUTUARI e BREWSTER, 2003).

Em termos pessoais, a duração da experiência internacional pode dificultar o desenvolvimento de expectativas realistas. Quanto mais tempo no exterior e quanto maior o número de mudanças ocorridas no país e na organização de origem, menor a probabilidade de o executivo desenvolver expectativas realistas e, portanto mais difícil será a adaptação do repatriado (LINEHAN e SCULLION, 2002).

O sucesso da adaptação ao país hospedeiro pelo executivo e por sua família pode também dificultar a adaptação do repatriado. Os expatriados que se adaptam bem ao país hospedeiro enfrentam um choque cultural reverso maior no processo de repatriação (LEE e LIU, 2006). Segundo Vidal et al. (2007), a dificuldade de adaptação do executivo aumenta na repatriação quando a expatriação ocorre para unidades da empresa mais organizadas e eficientes e quando há grande diferenças entre a cultura organizacional da unidade de origem e da unidade para a qual o executivo foi expatriado.

De um lado, quando o expatriado se adapta totalmente ao país hospedeiro, tem dificuldades no retorno em se adaptar ao país de origem, por outro lado, quando não se adapta, a adaptação ao país de origem é mais fácil, mas seu desempenho na organização hospedeira é prejudicado e o executivo pode até fracassar em seus objetivos, enquanto expatriado (TUNG, 1998).

Outro fator pessoal que influencia no desenvolvimento de expectativas realistas é a frequência e duração das viagens para o país de origem durante a expatriação, pois coloca o executivo em contato com a realidade e diminui a sensação de isolamento.

Em termos organizacionais a interdependência entre as tarefas do expatriado e as operações na organização de origem pode ter um impacto positivo na formação de expectativas realistas, pois aumenta a troca de informações entre o expatriado e a organização, por uma série de meios (telefonemas, fax, etc.), e como já mencionado anteriormente, o aumento do fluxo de informações leva a formação de expectativas mais realistas.

O treinamento e a orientação antes do retorno para casa podem facilitar a aquisição de informações e a formação de expectativas mais realistas. Pesquisas indicam que normalmente as organizações oferecem treinamentos de natureza técnica, no entanto o treinamento deve possibilitar ao executivo desenvolver expectativas realistas em relação ao retorno e deve auxiliá-lo na adaptação ao trabalho e ao país. O treinamento, para atingir os objetivos citados, deve reunir aspectos relacionados ao trabalho, interação com os conterrâneos e condições gerais do país. É importante que o treinamento englobe todas as variáveis relevantes para a adaptação do repatriado, uma vez que, se o treinamento focar apenas nos fatores profissionais, o repatriado poderá ter sucesso em sua adaptação ao novo cargo, à organização, mas não o terá em termos pessoais ou sociais. É importante, por exemplo, manter o repatriado informado sobre possíveis mudanças nas condições financeiras e sociais que enfrentará (SUUTUARI e BREWSTER, 2003; LINEHAN e SCULLION, 2002; STROH et al., 1998; LAZAROVA e CALIGIURI, 2001; TUNG, 1988; BLACK et al., 1992; GONÇALVES et. al., 2002; PEREIRA et al. 2004; VIDAL et al., 2007; VIDAL et al., 2008).

Harvey (1980) encontrou em pesquisa realizada com 175 empresas que apenas 31% das empresas possuem um programa formal de repatriação e dessas empresas que possuem o programa, apenas 35% incluem o cônjuge no programa e 15% incluem os filhos. Esse baixo nível de envolvimento da família no programa indica a falta de atenção dos responsáveis pela repatriação dos executivos sobre o impacto dos problemas familiares na produtividade ou nível de satisfação do repatriado na organização. Incluir os familiares no programa de repatriação pode diminuir o estresse vivenciado pela família no retorno.

A pesquisa também encontrou quais são os principais tópicos abordados nos programas de repatriação:

Tabela 1: Tópicos abordados nos programas de repatriação

Tópicos	%
Aconselhamento em relação à trajetória de carreira	66%
Auxílio com problemas de realocação (mudança, transporte)	58%
Auxílio financeiro com a mudança	38%
Problemas relacionados a impostos	27%
Isolamento sociocultural no retorno	15%
Falta de sintonia com os amigos	10%
Aguardar até a abertura de uma posição apropriada	9%
Declínio do padrão de vida	5%
Tendência do repatriado querer deixar a empresa	2%

Nota: a porcentagem significa quantas das empresas que possuem programas de repatriação abordam o tópico
 Fonte: Adaptado de Harvey (1989)

Como demonstrado na tabela acima, os principais tópicos abordados referem-se a problemas organizacionais tangíveis e as repercussões financeiras do retorno. Apesar de essas informações serem importantes e úteis para minimizar os problemas no retorno do executivo, percebe-se a ausência de tópicos no programa de repatriação relacionados aos problemas sociais e psicológicos enfrentados pelo repatriado e pela família na volta para casa (HARVEY, 1989).

No quadro a seguir são apresentados os principais motivos encontrados pelo autor para a falta de programas de repatriação nas empresas.

Quadro 8: Razões para a falta de programas de treinamento na repatriação

Razões
Falta de <i>expertise</i> em treinamento na repatriação
Custo do treinamento

Os gestores não percebem a necessidade do treinamento
Os expatriados não percebem a necessidade de treinamento na repatriação
Não há sistemas/procedimentos para treinamento estabelecidos

Fonte: adaptado de Harvey (1989)

A disponibilidade de um mentor que acompanhe tanto a fase de expatriação como a de repatriação do expatriado e do cônjuge pode ajudar a manter o executivo em contato com a organização e passar a ele informações importantes. O mentor fornece instruções, conselhos e orientações de carreira antes e depois do retorno. Além disso, manter o vínculo com alguém da organização de origem diminui o sentimento de “estar por fora” no retorno, pois mantendo-se um sistema de comunicação fluente entre o executivo expatriado e o mentor, o expatriado saberá as principais mudanças que estão ocorrendo na empresa durante a sua ausência e em que condições a repatriação ocorrerá. Quando não há possibilidade de um mentor para cada expatriado, a disponibilidade de um departamento na organização, com a responsabilidade de aconselhar o expatriado em relação à carreira e manter o vínculo com a organização de origem, é uma alternativa.

A frequência e qualidade da comunicação entre a organização de origem e o expatriado, durante a experiência internacional, é um fator bastante importante para o desenvolvimento de expectativas realistas, pois quanto maior a frequência maior o fluxo de informação. Ainda, incluir o expatriado na lista de *e-mails* gerais e enviar notícias sobre a organização são atividades que podem diminuir o sentimento de isolamento do expatriado e a sensação de que foi esquecido pela organização.

A clareza das regras da colocação internacional e do processo de repatriação também auxiliam no desenvolvimento de expectativas realistas, dado que reduzem a ambigüidade do processo. O grau de internacionalização da empresa pode influenciar no quanto são estruturadas e claras as políticas e práticas de recursos humanos para repatriados, pois a empresa que possui maturidade internacional tem condições de alterar as políticas e práticas que se mostraram inadequadas no passado e quanto maior o período que a empresa possui experiência internacional, maiores as chances de reconhecer os problemas da repatriação. (SUUTUARI e BREWSTER, 2003; LINEHAN e SCULLION, 2002; STROH et al., 1998; LAZAROVA e

CALIGIURI, 2001; TUNG, 1988; BLACK et al., 1992; GONÇALVES et. al., 2002; PEREIRA et al. 2004; VIDAL et al., 2007; VIDAL et al., 2008).

As expectativas e as surpresas encontradas pelo executivo são aspectos importantes da repatriação e que se não forem bem administradas pela organização podem prejudicar o comprometimento do repatriado com a organização. A expectativa do expatriado sobre o que acontecerá depois da experiência internacional está ligada à expectativa deste em relação a sua carreira na organização. O expatriado cria expectativas sobre o novo posto de trabalho que ocupará na fase de repatriação e também sobre as perspectivas de carreira no longo prazo. Normalmente o repatriado tem expectativa de ocupar um alto cargo e de poder utilizar suas competências, adquiridas durante o tempo no exterior, (STROH et al., 1998; SUUTUARI e BREWSTER, 2003) no entanto, Kraimer et al. (2009) encontraram que apenas 17% dos repatriados são promovidos e pesquisa da Fundação Dom Cabral encontrou que apenas 13% recebem promoção no retorno, que 80% não tem a experiência internacional valorizada como deveria 60% não tem garantia de emprego no retorno (GIARDINO, 2006). As empresas devem auxiliar os executivos a criar expectativas realistas em relação à carreira e ao posto que ocuparão na repatriação.

A seguir são apresentados os principais problemas encontrados pelos repatriados e são apontados alguns caminhos para que as organizações auxiliem na adaptação do repatriado e aumentem as chances de retê-los, uma vez que representam recursos valiosos para as organizações globais.

Em termos pessoais os principais problemas encontrados são:

- Sentimento de que a experiência e as competências adquiridas durante a expatriação são menosprezadas pela organização.

O sentimento de estar sendo subaproveitado pela empresa ocorre quando o executivo percebe que o posto ocupado não permite que ele utilize totalmente sua educação, experiências e competências. Nesse sentido, 61% dos repatriados não encontram oportunidades para utilizar os conhecimentos que adquiriram durante a expatriação. O executivo repatriado espera ocupar

um cargo que lhe possibilite utilizar as competências adquiridas e as experiências vivenciadas durante a expatriação e quando isso não ocorre é sentido pelo repatriado como uma falta de avanço na carreira, que é um dos principais fatores para que o executivo deixe a empresa nos anos subsequentes à repatriação. Além disso, o repatriado se sentir subaproveitado afeta negativamente o seu bem-estar psicológico e as suas atitudes no trabalho. Um dos recursos adquiridos durante a expatriação, por exemplo, é o desenvolvimento de uma rede social internacional, um fator crítico para empresas que competem em ambiente global e que é formada pelo executivo na organização hospedeira. Depois de repatriado essa rede pode facilitar o intercâmbio de informações, na medida em que abre novos canais de contato e amplia os já existentes.

- Sensação de ter sacrificado a carreira pelo bem da empresa.

Os repatriados se sentem injustiçados, pois sentem que os sacrifícios em nome da organização, feitos durante a expatriação, não são reconhecidos nem recompensados pela organização. Os repatriados esperam não somente um posto em que eles utilizem os conhecimentos adquiridos durante a expatriação, mas também que sejam recompensados no retorno com um posto melhor do que o posto ocupado anteriormente.

A organização deve demonstrar ao repatriado que valoriza sua experiência, as competências adquiridas e que reconhece o seu comprometimento com a organização.

Quanto aos fatores relacionados à organização, os principais problemas encontrados são:

- Falta de apoio organizacional no processo de repatriação do executivo e da família.

A falta de suporte organizacional na repatriação pode fazer com que o executivo sinta que a empresa agiu de forma desleal e a consequência pode ser o baixo desempenho do repatriado na organização ou o executivo deixar a empresa. O treinamento dos executivos e de sua família e as orientações, com objetivo de fornecer suporte, devem continuar mesmo após o retorno do executivo e deve focar em todos os aspectos envolvidos na adaptação do repatriado, inclusive na relação entre o estresse familiar e o estresse profissional. Se a orientação for rigorosa irá auxiliar na adaptação em termos organizacionais, individuais e nos aspectos não relacionados à organização.

- Falta de clareza do papel.

A clareza do papel consiste em deixar claro ao indivíduo o que é esperado dele no novo posto ocupado. Esse fator diminui a incerteza associada à situação profissional e facilita para o repatriado a adaptação ao trabalho. O Repatriado deve saber antecipadamente quais serão as demandas e o grau de autonomia do seu novo posto e deve estar informado sobre os obstáculos que podem prejudicar o seu desempenho no novo cargo.

- Incerteza quanto à disponibilidade de um cargo apropriado.

Um dos principais problemas para as empresas é encontrar um posto com *status*, responsabilidades e autonomia para a tomada de decisões semelhantes ao que o executivo ocupava no exterior. Black e Gregersen (1999) concluíram que três quartos dos repatriados sentem que seu posto representa um rebaixamento na carreira em comparação com o posto ocupado no exterior.

Sempre que possível a organização deve colocar o repatriado em uma posição que lhe permita utilizar os conhecimentos, habilidades e competências adquiridas durante a experiência internacional. Se a empresa quer manter fortes candidatos em potencial para cargos internacionais deve mostrar que ser expatriado traz benefícios para a carreira. Como dito anteriormente, o fracasso na repatriação influencia na disposição futura de executivos em aceitarem posições internacionais. A empresa deve procurar colocar os repatriados em cargos que eles sejam surpreendidos positivamente pelos relacionamentos interpessoais. O repatriado espera que seus superiores e colegas se interessem por suas experiências internacionais e que o apoiem no seu processo de repatriação. Ainda, há a insegurança do expatriado se no retorno haverá um posto na empresa para ele. Muitas organizações não garantem aos expatriados um posto no retorno, o que aumenta a insegurança dos executivos e cria resistências à mobilidade internacional.

- Perda de oportunidades de promoção na organização de origem.

Durante a designação internacional os expatriados são menos considerados para promoções no país de origem e, portanto, não é raro, no retorno, encontrarem colegas que foram promovidos e que estavam na mesma posição que eles quando foram expatriados. A perda de oportunidades de promoção na organização de origem é sentida principalmente pelos repatriados que não obtiveram uma promoção no retorno, enquanto os seus pares que permaneceram na empresa foram promovidos, o que faz com que o repatriado sinta a expatriação como um prejuízo no avanço da carreira na organização de origem.

- Pouca atenção destinada ao planejamento da carreira durante a colocação internacional.

Um terço dos executivos ocupa um posto temporário na organização, três meses depois de repatriados. O planejamento do posto que o repatriado ocupará deve ocorrer ainda durante a expatriação e com a participação do expatriado no processo de decisão. Na repatriação, o executivo pode enfrentar três situações em relação à carreira: promoção, movimentação horizontal ou rebaixamento na carreira em relação ao posto que ocupava na expatriação. O rebaixamento em relação ao posto ocupado na expatriação ou mesmo a movimentação horizontal faz com que o repatriado se sinta subvalorizado e que suas experiências e competências adquiridas na experiência internacional são subaproveitadas pela empresa. Portanto, se a empresa não planeja a carreira do executivo e não deixa claro qual o posto que ele ocupará no retorno, provavelmente o repatriado vai procurar emprego em outra empresa para obter a promoção que ele espera e para se sentir reconhecido. Além disso, ao se definir qual será o cargo ocupado pelo executivo na repatriação, este terá menos preocupações sobre esta situação e se concentrará no trabalho que estará desempenhando durante a expatriação e poderá se preparar melhor para a repatriação quando esta for realmente ocorrer.

A congruência entre as expectativas e a realidade no retorno para casa tem impacto na adaptação do repatriado. A clareza das políticas e procedimentos de repatriação da organização assim como a congruência com os desejos do empregado são fatores importantes da adaptação. Mesmo que as implicações das políticas e procedimentos estejam claras é possível haver incongruência entre estas e os objetivos de carreira individual e da organização para o executivo. Ainda, a satisfação do repatriado com o processo de repatriação é

positivamente relacionada ao desejo do repatriado em continuar na organização e a satisfação do repatriado com o processo de repatriação é diretamente influenciada pelas políticas e práticas de recursos humanos implementadas pela empresa para dar suporte ao repatriado.

Em relação aos fatores não relacionados à organização, os principais fatores que influenciam na adaptação do repatriado são:

- A recolocação do cônjuge no mercado de trabalho e a adaptação deste no retorno.

O cônjuge, em geral, a esposa, sofre problemas de adaptação agravados pelo fato de que ela não esperava encontrar problemas no país de origem, como problemas dos filhos na escola e restabelecer a casa. Ainda, a esposa pode enfrentar dificuldades para retomar a carreira que interrompeu para acompanhar o marido na expatriação. A dificuldade do cônjuge encontrar emprego contribui com as dificuldades financeiras que a família pode encontrar no retorno, ocasionadas pela redução dos benefícios e adicionais salariais recebidos durante a expatriação.

- Adaptação dos filhos no retorno

Os filhos podem ter dificuldades de se reintegrarem a escola e de serem aceitos nos grupos sociais, principalmente no caso dos adolescentes. As crianças também podem apresentar problemas na escola devido à diferença de metodologias utilizada na escola que estudavam no exterior e na escola do país de origem, ou devido às dificuldades em se relacionar com os colegas. Esses problemas vividos pelos filhos, em geral, são fontes de estresse para o executivo e para o cônjuge.

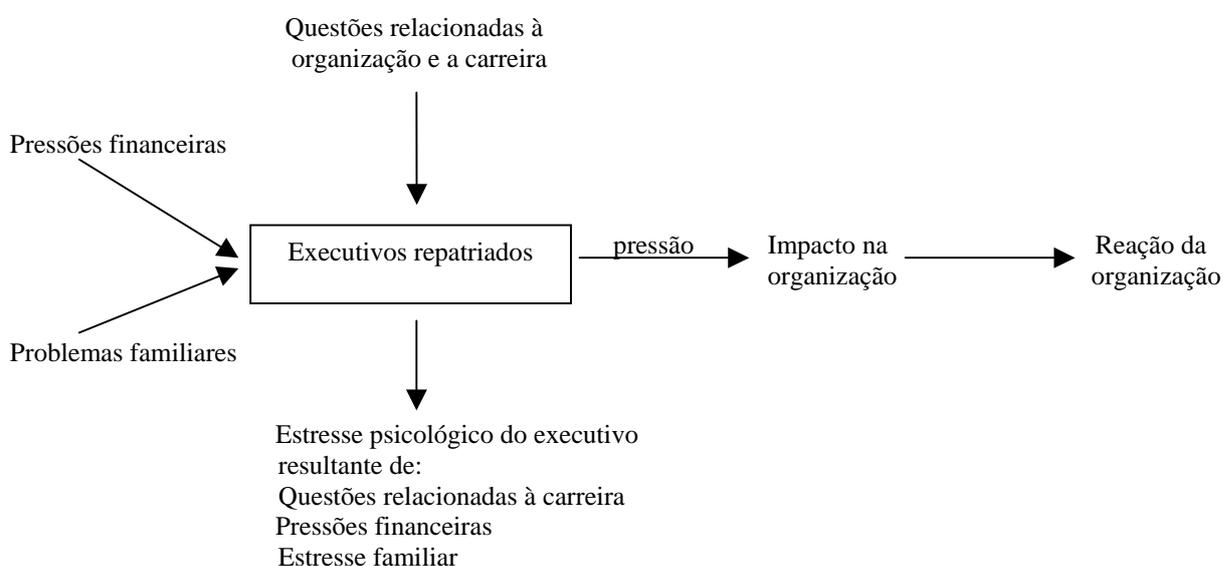
- *Status* e a nova condição financeira do repatriado.

Em geral os executivos experimentam ganhos financeiros e aumento do *status* social durante o processo de expatriação, principalmente se a expatriação ocorre para países em desenvolvimento; e no retorno o executivo perde os benefícios e os adicionais salariais que recebia durante a expatriação, ao mesmo tempo em que os gastos do executivo com casa, móveis, equipamentos domésticos, aumentam devido à necessidade de se restabelecer no país

de origem. Quando os indivíduos retornam para um *status* social novo e diferente do anterior, expectativas novas e diferentes são associadas com o *status* e conseqüentemente há um aumento da incerteza, uma vez que os comportamentos passados não podem ser livremente aplicados no novo contexto social. Diminuição do *status* social e piores condições de vida interferem de maneira negativa na adaptação do repatriado (LAZAROVA e CALIGIURI, 2001; LINEHAN e SULLION, 2002; SUUTUARI e BREWSTER, 2003; HARVEY e NOVICEVIC, 2006; BLACK e GREGERSEN, 1999; HARVEY, 1998; HARVEY, 1982; NUNES et al., 2008; BLACK et al., 1992; STROH et al., 1998; VIDAL et al., 2007; TANURE et al., 2007; VIDAL et al., 2008; FELDMAN citado por VIDAL et al., 2008; KRAIMER et al., 2009; HARVEY, 1989).

Ações das empresas, em relação aos problemas citados acima, podem aumentar não somente a taxa de retenção desses executivos valiosos como também os ajuda a enfrentar os desafios da adaptação no retorno ao país de origem. Apesar de várias dificuldades que os executivos enfrentam no retorno e as ações que podem evitar esses problemas serem conhecidos, como apontado acima, as empresas não preparam o retorno do executivo com o mesmo interesse e cuidado que preparam a expatriação (STROH et al., 1998; LINEHAN e SULLION, 2002; SUUTUARI e BREWSTER, 2003; HARVEY, 1989).

Harvey (1989) apresenta figura que sintetiza as principais fontes de problemas do repatriado e as suas conseqüências:



Próprio processo de repatriação

Figura 4: Problemas enfrentados pelos repatriados

Nota: —▶ indica a direção da influência

Fonte: Harvey (1989)

Kraimer et al. (2009) encontraram, em estudo realizado com 84 repatriados, quatro fatores que podem auxiliar ou prejudicar o avanço da carreira do executivo no retorno e na retenção do repatriado. Os fatores pesquisados são: o número de designações internacionais, objetivo da expatriação, promoção no retorno e gestão da carreira do repatriado.

De acordo com os resultados obtidos no estudo, o número de designações internacionais pode prejudicar o avanço subsequente da carreira do executivo. Os repatriados que foram expatriados apenas uma vez tiveram mais avanços na carreira dentro da mesma organização do que os que foram expatriados diversas vezes, pois apesar de em cada designação internacional o executivo adquirir novas competências, experiências únicas e enfrentar novos desafios, múltiplas expatriações podem fazer com que o executivo seja esquecido pelos gestores na unidade do país origem ou que seja rotulado como um “expatriado permanente” e por isso não seja considerado como um candidato potencial para assumir postos na organização de origem. Nesse caso, os expatriados devem considerar as vantagens e desvantagens de se aceitar diversas propostas de expatriação.

A pesquisa também encontrou que quando o objetivo da expatriação é o desenvolvimento profissional os repatriados têm mais possibilidades de promoção no retorno do que as expatriações em que o executivo desenvolve habilidades de gestão. Como dito anteriormente, em geral as empresas não valorizam adequadamente as competências e experiências adquiridas pelo executivo durante a expatriação, principalmente quando o objetivo da expatriação é de natureza técnica ou funcional. Os resultados mostram que os repatriados ao sentirem que as empresas não valorizam as habilidades gerenciais adquiridas na expatriação, sentem-se subaproveitados e pensam seriamente em deixar a organização.

Uma possibilidade levantada pelos autores no estudo é que talvez as empresas não acreditem que os expatriados realmente desenvolvam habilidades de gestão durante a expatriação ou que a empresa pense que como as habilidades de gestão foram desenvolvidas em outro contexto, em outro país, tem pouca aplicabilidade na unidade do país de origem devido às

especificidades culturais de cada localidade. Outra hipótese levantada pelos autores é que o desenvolvimento de habilidades culturais não esteja relacionado com oportunidades de promoção no retorno pelo fato dessas habilidades serem realmente aplicáveis somente em determinada cultura específica e, portanto não tem aplicabilidade intercultural, o que explicaria porque os executivos não ocupam postos no retorno que poderiam utilizar essas habilidades adquiridas.

O terceiro fator encontrado é que os repatriados que não são promovidos tendem a sentir que são mais qualificados do que o necessário para o posto ocupado, o que aumenta a intenção do repatriado procurar um emprego em outra empresa que o possibilite utilizar os conhecimentos, as competências e as habilidades adquiridas na expatriação. Portanto, o fato do repatriado se sentir subaproveitado no posto ocupado no retorno aumenta a taxa de *turnover* desses profissionais.

E por fim, o último resultado obtido pelos autores da pesquisa é que a gestão da carreira do repatriado pela empresa auxilia na retenção dos repatriados na organização, pois se a empresa planeja com antecedência o posto que o repatriado ocupará no retorno é mais provável que ele ocupe uma posição que lhe permita utilizar os conhecimentos e experiências adquiridos na expatriação.

Nunes et al. (2008, p. 34) argumentam que a expatriação “trata-se de um alto investimento como forma de treinamento -, espera-se que em seu retorno o executivo seja um ‘difusor’ de novas idéias, técnicas e valores, que aprendeu durante o processo” sendo a saída desse executivo uma perda para o desenvolvimento organizacional. As competências coletivas, adquiridas no posto internacional, pelos gestores expatriados e repatriados fornecem a base para a formação de uma mentalidade global (*global mindset*) na organização, que garante a execução de estratégias organizacionais globais (HARVEY e NOVICEVIC, 2006).

As organizações globais precisam desenvolver estratégias para a gestão internacional de recursos humanos, incluindo a repatriação dos executivos, a fim de incentivar a mobilidade internacional, fornecer o apoio adequado aos gestores internacionais e obter sucesso na reintegração dos gestores repatriados, à organização e as suas vidas, e garantir a máxima utilização dos conhecimentos, relacionamentos e experiências adquiridas durante a fase de

expatriação, garantindo também que as competências específicas desenvolvidas durante a experiência internacional sejam mantidas na organização (HARVEY e NOVICEVIC, 2006; NELSON, 2005; LAZAROVA e CALIGIURU, 2001; SCULLION, 1994; COLLINGS e SCULLION, 2006).

Dado esse cenário e a escassa literatura sobre o tema da repatriação, este trabalho pretende estudar alguns dos aspectos deste processo, conforme será detalhado nas próximas seções.

2. METODOLOGIA DA PESQUISA

2.1 A pesquisa qualitativa

Utilizaremos a abordagem qualitativa por ser a mais adequada para atender ao objetivo da pesquisa de analisar as políticas e práticas de recursos humanos adotadas nas empresas para executivos expatriados e repatriados e que influenciam no processo de repatriação e no sucesso ou fracasso da reintegração dos repatriados, à organização e a vida pessoal.

Há três situações nas quais indicadores qualitativos são mais indicados:

- Situações em que a evidência qualitativa substitui a simples evidência estatística relacionadas a épocas passadas;
- Situações nas quais a evidência qualitativa é usada para captar dados psicológicos que são reprimidos ou não facilmente articulados, como atitudes, motivos, pressupostos e quadros de referência;
- Situações nas quais observações qualitativas são usadas como indicadores do funcionamento complexo de estruturas e organizações complexas que são difíceis de submeter à observação direta (GODOI e BALSINI, 2006, p. 97).

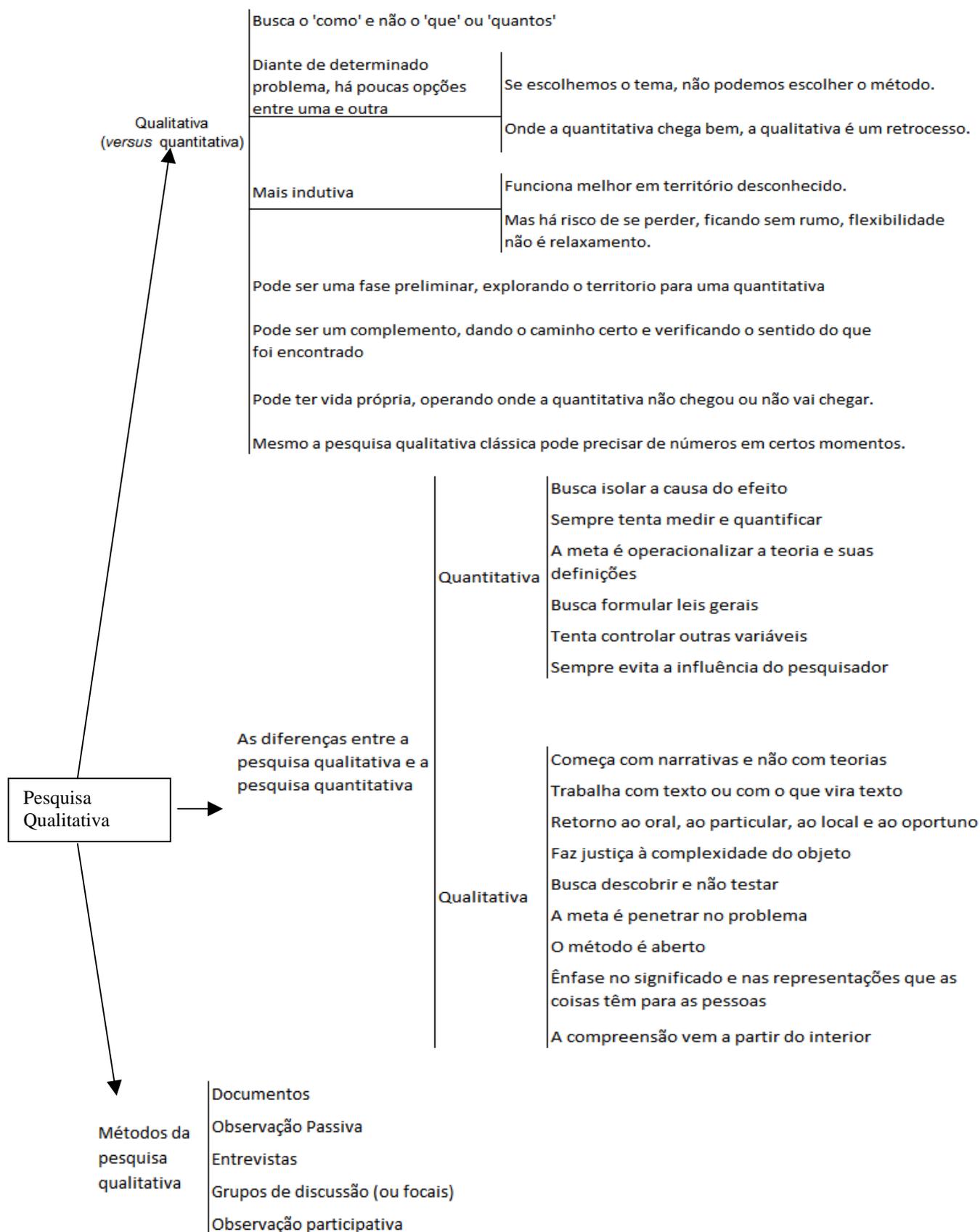
A abordagem qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. É um método interativo, que permite ao pesquisador entrar em contato direto com o indivíduo e com a situação que está sendo pesquisada. Ainda, reúne a maior quantidade possível de informações detalhadas, com o objetivo de aprender sobre uma situação e descrever a complexidade de um fato (MARCONI e LAKATOS, 2004).

Na pesquisa qualitativa não há regras precisas, como problemas e hipóteses pré-definidas, a estruturação prévia é mínima, embora necessária para que o investigador não se perca no

contexto geral. A investigação qualitativa procura entender o significado que o entrevistado atribui à determinada situação; mas não é possível antecipar o significado atribuído pelo entrevistado, que só pode ser conhecido posteriormente (MARCONI e LAKATOS, 2004).

A seguir apresentamos um quadro elaborado por Castro (2006) que demonstra as diferenças entre a abordagem qualitativa e quantitativa, reforçando a escolha da abordagem qualitativa para a presente pesquisa.

Quadro 9: Características da pesquisa qualitativa



2.2 Natureza do estudo

O estudo será de natureza exploratória e descritiva, uma vez que se pretende estudar um assunto ainda pouco conhecido e pretende-se descrever as relações existentes na situação pesquisada.

O objetivo do estudo exploratório é familiarizar-se com o assunto em estudo ou obter uma nova percepção do mesmo. O estudo exploratório não elabora hipóteses a serem testadas, restringe-se a definir objetivos e busca informações a respeito de determinado assunto. É indicado quando há pouco conhecimento sobre a situação a ser pesquisada. O estudo descritivo tem por objetivo descrever as características, propriedades ou relações existentes na situação pesquisada (CERVO e BERVIAN, 1983).

2.3 Método de Coleta: Entrevista

As entrevistas são utilizadas sempre que se tem necessidade de dados que não podem ser encontrados em registros e documentos, mas que podem ser fornecidos por determinadas pessoas (CERVO e BERVIAN, 1983). O objetivo da entrevista é a obtenção de informações importantes e a compreensão das perspectivas e experiências das pessoas entrevistadas, permitindo o tratamento de assuntos de caráter pessoal (MARCONI e LAKATOS, 2004, p.278).

O tipo de entrevista adotado depende do propósito do pesquisador. A entrevista estruturada é utilizada quando o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido, em que as questões são predeterminadas.

A entrevista semi-estruturada (ou entrevista qualitativa), a mais adotada nas pesquisas qualitativas, é utilizada quando o entrevistador tem liberdade para encaminhar a entrevista para qualquer direção que ele considerar adequada, explorando a questão de maneira mais ampla (MARCONI e LAKATOS, 2004).

A entrevista qualitativa fornece dados para a compreensão das relações entre os atores sociais e sua situação. Busca-se compreender detalhadamente as crenças, atitudes, valores e motivações dos comportamentos pessoais em contextos sociais específicos. A conversação continuada é utilizada para se absorver o conhecimento local ou cultura em um período de tempo maior do que o delimitado na entrevista semi-estruturada, que investiga um período relativamente limitado (GASKELL, 2002).

Adotou-se a entrevista semi-estruturada como método de levantamento de dados, uma vez que se busca levantar e compreender a influência das políticas e práticas de recursos humanos utilizadas nos processos de expatriação e repatriação para a adaptação do executivo no processo de repatriação, ou seja, busca-se compreender a relação entre os atores sociais e a sua situação, em um contexto social específico, em um período de tempo relativamente delimitado.

A entrevista semi-estruturada deve respeitar três condições essenciais:

- Permitir ao entrevistado expressar-se ao seu modo face ao estímulo do entrevistador;
- A fragmentação e ordem das perguntas não devem prejudicar a expressão livre do entrevistado;
- O entrevistador tem a possibilidade de inserir novas perguntas, conforme o contexto e as oportunidades, tendo em vista o objetivo geral da entrevista (GODOI e MATTOS, 2006, p. 305).

Foram realizadas vinte entrevistas com os responsáveis nas organizações pelo processo de expatriação e repatriação de executivos. Cada entrevista durou aproximadamente uma hora. Três entrevistas foram realizadas por *e-mail*, quatro entrevistas foram realizadas por telefone e as demais entrevistas foram realizadas pessoalmente. Duas das entrevistas realizadas por telefone e uma por *e-mail* foram com pessoas de empresas localizadas fora do estado de São Paulo. Das empresas localizadas no estado de São Paulo, duas entrevistas foram realizadas por telefone e duas por *e-mail*, por opção dos entrevistados, que na época não tinham

disponibilidade de tempo para que a entrevista fosse realizada pessoalmente. Algumas entrevistas, quando houve necessidade, foram complementadas por meio de troca de *e-mails*.

2.4 Amostra

Uma decisão importante na coleta de dados por meio de entrevista é a definição sobre quem serão os entrevistados, quantas pessoas são necessárias entrevistar e quantas vezes será preciso entrevistar cada pessoa. Na pesquisa qualitativa o pesquisador não pode determinar previamente o número de entrevistas que será necessário realizar com cada entrevistado nem quantas pessoas serão entrevistadas. O pesquisador, sem a responsabilidade da representatividade estatística, tem a liberdade de ampliar ou diminuir o número de entrevistas e, quando necessário, aprofundar a conversação com os entrevistados. “A evolução da compreensão analítica que dá consistência ao tema de investigação é, em última análise, o critério que orienta o trabalho de campo (GODOI e MATTOS, 2006, p. 308).

Visando atender os objetos da pesquisa, foram definidos dois critérios para a seleção da amostra: possuir na amostras responsáveis pela área de expatriação e repatriação de empresas brasileiras internacionalizadas e de empresas multinacionais; e selecionar apenas empresas que possuíssem executivos expatriados e repatriados.

A amostra foi composta por vinte pessoas, responsáveis pelo processo de expatriação e repatriação de executivos de onze empresas brasileiras internacionalizadas e nove empresas multinacionais, sendo três multinacionais de origem americana e seis de origem européia. Essa divisão não foi proposital; a origem do capital das empresas multinacionais não foi um critério utilizado para seleção da amostra.

As onze empresas brasileiras que compõem a amostra foram selecionadas entre as empresas que aparecem no *ranking* elaborado pela Fundação Dom Cabral (FDC) que lista as trinta e duas empresas brasileiras mais internacionalizadas. Seis das empresas da amostra estão entre as dez primeiras empresas deste ranking, três aparecem entre as vinte primeiras do ranking e duas entre as trinta e duas. Nem todas as empresas do ranking da FDC possuem executivos

expatriados e repatriados, portanto parte das empresas listadas não atendia aos critérios de seleção da amostra.

Em alguns casos foram entrevistados responsáveis pela área de expatriados de uma das unidades de negócios do grupo empresarial listado no ranking. Isso aconteceu nos casos em que as unidades de negócios do grupo possuem gestões independentes e a maior parte dos expatriados e repatriados estão nas unidades de negócios e não no corporativo do grupo. Quando isso ocorreu, a entrevista foi realizada na unidade de negócio que possui maior representatividade no exterior.

No caso da definição da amostra das empresas multinacionais, foram selecionadas empresas listadas pela revista Exame entre as 500 melhores e maiores empresas do país, em 2008 (EXAME, 2008).

O princípio da saturação foi utilizado para a definição da amostra. A saturação ocorre quando o entrevistador percebe que à medida que entrevista casos similares, não são encontrados dados adicionais que contribuem para o desenvolvimento da pesquisa (GODOI e MATTOS, 2006), portanto o número de empresas brasileiras internacionalizadas e multinacionais que seriam entrevistadas não foi definido previamente.

Apenas três das empresas brasileiras da amostra não possuem a sede em São Paulo. No caso de uma empresa, que possui a sede corporativa em Minas Gerais, mas a sede da unidade de negócio entrevistada está localizada em São Paulo, considerou-se São Paulo como o estado da empresa. Os setores de atividade das empresas que participaram da pesquisa são bastante diversificados. Todas as empresas da amostra são consideradas de grande porte. Para determinação do porte da empresa, considerou-se como empresa de grande porte aquelas com mais de 1.500 funcionários (VOCÊ S/A/ EXAME, set. 2008, p. 39).

A maior parte das empresas brasileiras internacionalizadas selecionadas para compor a amostra foi fundada na segunda metade do séc. XX e a maior parte das empresas multinacionais que compuseram a amostra iniciaram suas atividades no Brasil na primeira metade do séc. XX. A maior parte dos entrevistados são mulheres e apenas dois dos

entrevistados já foram expatriados. As tabelas apresentadas abaixo ilustram o perfil das empresas e dos entrevistados que participaram da pesquisa.

Tabela 2: Perfil das empresas brasileiras

Dados da empresa						Dados do entrevistado	
Empresa	País de origem do capital	Sede	Setor	Porte	Ano de Fundação	Sexo	Ex-expatriado
1	Brasil	RS	Químico	Grande	1948	M	N
2	Brasil	SP	Construção	Grande	1948	M	N
3	Brasil	SP	Diversificado	Grande	1918	M	N
4	Brasil	SP	Celulose e Papel	Grande	1995	M	N
5	Brasil	SP	Aeronáutica	Grande	1969	F	N
6	Brasil	SP	Cosméticos	Grande	1969	F	N
7	Brasil	SP	Construção	Grande	1951	F	N
8	Brasil	SC	Eletromecânica	Grande	1961	M	N
9	Brasil	RJ	Petroquímico	Grande	1953	M	N
10	Brasil	SP	Máquinas e equipamentos	Grande	1960	F	N
11	Brasil	SP	Construção	Grande	1944	F	S

Fonte: a autora

Tabela 3: Perfil das empresas multinacionais

Dados da Empresa						Dados do entrevistado	
Empresa	País de origem do capital	Sede no Brasil	Setor	Porte	Início das atividades no Brasil	Sexo	Ex-expatriado
1	Suíça	SP	Alimentício e nutrição	Grande	1921	F	S
2	Suíça	SP	Farmacêutico	Grande	1931	F	N
3	França	SP	Químico	Grande	1919	F	N
4	Espanha	SP	Financeiro	Grande	1957	F	N
5	EUA	SP	Consultoria	Grande	1911	F	N
6	Inglaterra	SP	Consultoria	Grande	1917	M	N
7	EUA	SP	Fabricante pneus	Grande	1919	F	N
8	EUA	SP	Automobilístico	Grande	1925	F	N
9	Portugal e Espanha	SP	Telefonia celular	Grande	2003	F	N

Fonte: a autora

2.5 Análise do conteúdo

A análise de conteúdo foi utilizada como método de análise para interpretação das entrevistas realizadas. Foram utilizados dois níveis de análise. Primeiro foi realizada uma análise de conteúdo clássica, em que a frequência de temas nas entrevistas foi destacada. Essa técnica permitiu a análise conjunta de todas as entrevistas, possibilitando que a partir da frequência de temas encontrados, fossem mostradas as similaridades e semelhanças entre as entrevistas, para se sintetizar a totalidade dos dados da amostra. Após o uso da análise de conteúdo, em que é priorizada a quantidade de vezes que determinado tema aparece no conjunto das entrevistas, buscou-se analisar a singularidade das entrevistas, buscando-se identificar as singularidades que poderiam também contribuir para a pesquisa, mesmo que não representassem toda ou a maior parte da amostra (BARDIN, 2008).

Para a realização da análise de conteúdo, as entrevistas foram transcritas e posteriormente diversos temas foram identificados nas entrevistas. A identificação inicial dos temas nas entrevistas teve como base os temas apresentados no referencial teórico da presente pesquisa.

Os textos foram então desmembrados de acordo com os temas identificados. O tema é “a unidade de significação que se liberta naturalmente de um texto analisado segundo certos critérios relativos à teoria que serve de guia a leitura. O texto pode ser recortado em idéias constituintes, em enunciados e proposições portadores de significações isoláveis” (BARDIN, 2008, p. 131).

Posteriormente elaborou-se uma planilha em Excel, em que os segmentos correspondentes de cada entrevista foram colocados lado a lado para auxiliar na análise do conteúdo, ou seja, nas linhas foram colocados os temas identificados e nas colunas foram colocados os indivíduos entrevistados (BARDIN, 2008), conforme exemplo abaixo:

Tabela 4: Texto segmentado

Segmentação	Empresas			
	Empresa 1	Empresa 2	...	Empresa 20
Há ex-empatriados na área?	Sim	Não	Não	Sim
Número de empatriados	20	30	40	40
...

Fonte: a autora

Após a segmentação dos textos na planilha, em diversos temas, estes foram reagrupados em categorias temáticas. A realização de uma análise temática consiste na descoberta dos “núcleos de sentido” que compõem a comunicação e a ausência ou frequências desses núcleos podem ter um significado para o objeto de estudo (BARDIN, 2008).

Para a segmentação do texto em diversos temas, esgotou-se a totalidade do texto para garantir que todo o texto foi incluído na planilha a ser interpretada. E para o reagrupamento em categorias temáticas, utilizou-se a regra de que um mesmo elemento de conteúdo não pode ser classificado em duas categorias temáticas diferentes (BARDIN, 2008).

Alguns critérios utilizados para a identificação das categorias temáticas foram:

- Presença ou ausência: a presença ou ausência de determinados temas pode funcionar como um indicador importante e foi considerado na análise do conteúdo das entrevistas.

- **Frequência:** quanto maior a frequência de determinado tema na entrevista ou no conjunto de entrevistas, maior a importância que foi dada a esse tema.
- **Direção:** a direção pode ser favorável, desfavorável ou neutra. A direção foi utilizada na análise de alguns temas, em que os entrevistados se colocaram favoráveis ou desfavoráveis ao tema em discussão.
- **Ordem:** a ordem de aparição dos temas foi considerada importante. Considerou-se que os temas citados primeiro pelos entrevistados possuem mais relevância para eles do que os temas colocados posteriormente (BARDIN, 2008).

3. RESULTADOS DA PESQUISA EMPÍRICA

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa empírica realizada com onze empresas brasileiras internacionalizadas e nove empresas multinacionais. Os resultados foram divididos em cinco partes. As quatro primeiras partes foram estruturadas de acordo com os temas gerais identificados e a última parte apresenta uma síntese dos resultados obtidos na pesquisa empírica: (I) panorama geral do processo de expatriação de executivos brasileiros; (II) processo de expatriação; (III) processo de repatriação; (IV) principais desafios para aqueles que trabalham na área de expatriação e repatriação de executivos, nas empresas; (V) síntese dos resultados apresentados no presente capítulo. O tema da repatriação não pôde ser tratado de maneira isolada, ou seja, foi necessário tratar também do tema da expatriação, pois como pôde ser percebido nas falas dos entrevistados, muitos fatores do processo de expatriação influenciam no processo de repatriação.

Na primeira parte são apresentadas as características da área responsável pelo processo e características gerais da expatriação, como principais destinos dos expatriados, número de expatriados das empresas e frequência das expatriações. Na segunda parte são apresentados os dados da pesquisa empírica referentes ao processo de expatriação. Na terceira parte são apresentados os dados referentes ao processo de repatriação dos executivos brasileiros. Na quarta parte são apresentados os principais desafios enfrentados pelos funcionários que trabalham diretamente com o processo de expatriação e repatriação de executivos e por fim, na quinta parte é apresentada a síntese dos resultados obtidos na pesquisa empírica.

Quando houve diferença entre os dados obtidos das empresas brasileiras internacionalizadas e das empresas multinacionais, os resultados desses dois grupos foram apresentados separadamente. Nos casos em que não houve diferenças entre os dados obtidos, os resultados dos dois grupos foram apresentados em conjunto. No caso das empresas brasileiras, foram percebidas algumas diferenças entre três empresas de negócios de engenharia e construção e o restante das empresas brasileiras internacionalizadas. Sempre que essas diferenças foram consideradas significativas, os dados empíricos das empresas de engenharia e construção foram destacados dos dados das demais empresas brasileiras da amostra.

Em relação ao vocabulário utilizado pelas empresas para se referirem à expatriação, as principais expressões utilizadas pelos entrevistados foram: mobilização, *assignments*, designações internacionais e expatriação. Os entrevistados das empresas brasileiras utilizam com mais frequência o termo “expatriação”, enquanto os das empresas multinacionais utilizam o termo “*assignment*”. Os entrevistados das empresas multinacionais utilizaram durante as entrevistas alguns termos em inglês ao se referirem, principalmente, às políticas de recursos humanos para expatriados, que não foram traduzidos para o português nos trechos de entrevistas transcritos neste capítulo.

3.1 – Panorama geral da expatriação e repatriação de executivos brasileiros

3.1.1 Área das empresas responsável pelo processo de expatriação e repatriação

As respostas dos entrevistados das empresas brasileiras internacionalizadas sobre a área responsável pelo processo de expatriação e repatriação mostram que a maioria das empresas brasileiras não possui uma área que cuide especificamente do processo de expatriação e repatriação de seus funcionários, ou seja, a área de expatriados e repatriados está junto com alguma outra área da empresa. Foram entrevistadas onze empresas brasileiras internacionalizadas e apenas quatro possuem uma área destinada especificamente ao processo de expatriação e repatriação de funcionários. E as empresas que possuem um maior número de funcionários expatriados não são necessariamente as que possuem uma área específica para o processo. Em geral a área de expatriação e repatriação encontra-se junto com a área de remuneração, sendo, portanto o responsável pela área de remuneração o responsável também pela área de expatriação e repatriação de executivos.

Na maior parte das empresas brasileiras entrevistadas o número de funcionários que trabalham diretamente no processo de expatriação e repatriação de executivos é de dois a três funcionários. No entanto, nas empresas em que há uma área responsável especificamente por esse processo, os funcionários da área dedicam-se somente a essa atividade e nos casos em que a área de expatriação e repatriação está junto com outra área, essa não é a atividade principal dos funcionários da área.

Em uma das empresas em que o responsável pela área de remuneração é também o responsável pela área de expatriação, a seguinte explicação foi dada para o fato da área de remuneração ser também responsável pelo processo de expatriação e repatriação:

“No ano passado a gente tentou fazer com que a área inteira de expatriados ficasse com a administração de recursos humanos, mas a gente percebeu que não tinha muito a ver, porque acaba dando um *gap* de comunicação. Na verdade, essa área é uma área que tem a ver com tudo, com RH, remuneração, com plano de carreira, principalmente. Então estava dando problema, aí a gente deu uma pesquisada no mercado para ver onde colocar essa área, e a maioria das empresas coloca na parte de remuneração.”

Em relação às empresas multinacionais, as entrevistas demonstraram que das nove empresas entrevistadas seis empresas possuem uma área responsável especificamente pela expatriação e repatriação de seus funcionários, independentemente do número de expatriados da empresa, ou seja, mesmo empresas com um número reduzido de expatriados, normalmente possuem uma área específica para tratar do processo de expatriação e repatriação. O número de funcionários que trabalham na área, como no caso das empresas brasileiras entrevistadas, é de dois a três funcionários, em geral. Das empresas multinacionais entrevistadas, duas possuem o processo de expatriação e repatriação globalizado e gerenciado pela matriz. Nesses casos todas as expatriações e repatriações da empresa são coordenadas pela matriz e a área no Brasil é responsável apenas por acompanhar os funcionários expatriados para o Brasil ou os brasileiros expatriados e repatriados, conforme os relatos dos entrevistados:

“Durante muitos anos fui responsável por essa área aqui no Brasil. Hoje há uma plataforma de expatriação na matriz, que cuida de todas as expatriações do mundo, os RHs locais só passam as informações para a plataforma na matriz, mas eles que tratam com os expatriados. Então fica tudo concentrado na França. Qualquer coisa do Brasil, EUA, Ásia, da China, sempre tem que colocar a França no meio. Então se a pessoa tem um problema aqui no Brasil, ela tem que falar direto com o pessoal da matriz”.

“Antigamente fazíamos tudo aqui no Brasil, tinha uma pessoa dedicada ao expatriado, então ela verificava imobiliária, via escola, fazia todo o atendimento à família [...] mas em 2003 foi globalizado o processo e houve uma terceirização. Hoje temos um parceiro terceirizado [...] que tem vários consultores dedicados à regiões, que cuidam desses estrangeiros ou dos brasileiros que vão para fora. [o parceiro terceirizado] Cuida de todo o processo e aí esse fornecedor tem os parceiros em cada localidade para fazer a parte de *relocation*, parte de vistos, imposto de renda e tudo mais. A gente fica aqui mais como um conciliador, um influenciador desse processo. Tudo que foge da política, nós no Brasil não temos autorização para fazer nada, aí passamos para os EUA, que trata caso a caso”.

Em outras duas empresas multinacionais, os entrevistados relataram que a área de expatriados é centralizada por regiões, havendo uma área unificada para a América Latina; não há, portanto uma área específica para o Brasil. No caso das duas empresas, pelo fato do número de expatriados brasileiros corresponder a 50% dos expatriados da América Latina, as áreas estão fisicamente localizadas no Brasil, enquanto nos outros países da América Latina em que a empresa possui subsidiárias, há uma pessoa responsável por auxiliar a área localizada no Brasil. Abaixo os relatos dos entrevistados das duas empresas descritas acima:

“A gente tem um departamento da América Latina, não tem um específico pro Brasil, mas que fica aqui no Brasil, é um time que eu sou responsável, eu sou *o team leader*, e nos outros países a gente tem um contato, que não é dedicado ao processo de expatriação, mas a gente tem um contato dentro de RH pra ajudar no trâmite de vistos, documentações, desligamento. Aqui fica o centro da América Latina e a gente cuida de todos os processos daqui do Brasil”.

“Há um departamento da América Latina responsável por expatriação e que responde para área de remuneração, responsável também pelo Brasil e fica aqui. Nos outros países a [...] tem só uma pessoa que dá uma ajuda, né, mas é tudo feito aqui pelo Brasil”.

Todas as empresas da amostra, de acordo com os entrevistados, terceirizam a parte operacional do processo. Em geral, as empresas são responsáveis pela seleção dos futuros expatriados, determinação das diretrizes das políticas para expatriação e repatriação e acompanhamento dos expatriados. Mas a operacionalização do processo, como auxílio para retirada de vistos, contratação de empresa para realização da mudança, auxílio na procura de casa e na procura de escola para os filhos, regularização de documentos, etc., é realizada por empresas contratadas para executarem esses serviços. Em alguns casos as empresas contratadas executam os serviços globalmente, ou seja, executam os serviços em todos os locais que a empresa possui expatriado e, nesse caso a empresa que acompanha a saída do expatriado do Brasil é a mesma que o acompanha durante a expatriação e também no retorno. Em outros casos, a área de recursos humanos local, de cada país, é responsável pela contratação das empresas terceirizadas que executarão os serviços no país.

Os relatos obtidos nas entrevistas indicaram que apenas uma empresa brasileira internacionalizada e uma empresa multinacional possuem ex-expatriados como responsáveis ou trabalhando na área que cuida do processo de expatriação e repatriação. No entanto, os

entrevistados relataram que muitos dos executivos responsáveis pela indicação dos futuros expatriados, já ocuparam postos no exterior.

3.1.2 Início das expatriações

As empresas brasileiras entrevistadas possuem um processo de internacionalização relativamente recente. A maioria dessas empresas iniciou o processo de expatriação de executivos por volta de 2000, mas os entrevistados relataram que foi a partir de 2006 que intensificaram a expatriação de seus executivos brasileiros.

Em relação às empresas multinacionais entrevistadas, embora sete dessas empresas tenham iniciado suas atividades no Brasil na primeira metade do séc. XX, uma na segunda metade do séc XX e outra no início do séc. XXI, parte dos entrevistados relataram que a intensificação do processo de expatriação de brasileiros nessas empresas também é relativamente recente, apesar de bem mais antigo do que nas empresas brasileiras internacionalizadas. Abaixo, trechos das entrevistas de empresas multinacionais que ilustram o exposto acima:

“O [...] está no Brasil desde 1957, mas a expatriação agora que cresceu bastante. Até no começo do primeiro semestre a gente se assustou até um pouco porque a gente tinha orçado seis expatriados que a gente auxilia [...] teve um orçamento de mais ou menos seis pessoas, e já no primeiro semestre já foram doze. Então cresceu bastante de seis anos atrás, mais ou menos. E a gente recebia muitas pessoas, mas a gente não conseguia mandar muita gente pra fora, e agora a gente está mandando muitos brasileiros pra fora. Também, cresceu bastante o fluxo das pessoas que estão indo pra matriz, mas aqui no [...] a gente tem um Programa em que são formados futuros diretores, é um programa que eles rodam basicamente a América Latina inteira, eles ficam lá [país que foi expatriado] e a cada dois anos nos países, trocando conhecimento, trocam de país, aí ficam dois anos em um país, aí podem seguir pra uma segunda designação, pro México, Espanha, Chile, etc. É um programa bem legal que a gente tem aqui, e com isso a gente consegue mandar também bastante brasileiros”.

“Muitas empresas multinacionais se você for ver, como é o caso da [...] começaram a se internacionalizar em 95/97 então isso explica um pouco que mesmo sendo empresas multinacionais, não sendo empresas brasileiras e tal, mesmo sendo multinacionais não tem tanta experiência na expatriação se você for comparar com outras como Cargill ou Unilever e por ai vai...”.

3.1.3 Número de expatriados

Aproximadamente 1/3 das empresas da amostra possuem até 30 executivos expatriados atualmente, 1/3 possui entre 30 e 100 executivos expatriados e 1/3 possui mais de 100

executivos trabalhando atualmente no exterior. Essa divisão não apresentou diferenças significativas entre as empresas brasileiras internacionalizadas e as empresas multinacionais participantes da pesquisa. As empresas brasileiras dos negócios de engenharia e construção são as empresas da amostra que possuem o maior número de funcionários no exterior. Uma delas possui hoje 650 funcionários expatriados, outra possui cerca de 800 e a terceira entrevistada possui atualmente 4800 funcionários no exterior. No caso dessas empresas de engenharia e construção, apesar da maior parte dos expatriados ocuparem cargos executivos e de gestão, há também funcionários expatriados de nível operacional.

3.1.4 Número de expatriações

Em relação à quantidade de vezes que os executivos que já foram expatriados pelas empresas costumam ser expatriados novamente, os dados mostraram que cerca de 46% das empresas brasileiras entrevistadas expatriam uma única vez seus executivos e após essas expatriações esses executivos permanecem no Brasil. Nas empresas multinacionais entrevistadas esse número cai para aproximadamente 33%, mostrando que essas empresas costumam expatriar diversas vezes a maioria dos seus executivos com experiência internacional.

Algumas empresas adotam as duas políticas, ou seja, parte de seus executivos é expatriada diversas vezes e parte, uma única vez. Isso não significa que as empresas classificadas como empresas que expatriam seus executivos uma única vez não tenham também executivos expatriados diversas vezes, no entanto esses executivos expatriados diversas vezes representam um número reduzido de expatriados, em relação ao total de executivos expatriados da empresa. Também as empresas classificadas como empresas que expatriam diversas vezes seus executivos, possuem executivos expatriados apenas uma vez, mas também são considerados poucos, em relação ao número de expatriados da empresa. A maior parte das empresas brasileiras que mobilizam internacionalmente diversas vezes seus executivos expatriados é do ramo de engenharia e construção.

Abaixo, quadro que mostra o perfil das empresas da amostra em relação ao número de expatriações dos executivos.

Tabela 5: Perfil das empresas em relação ao número de expatriações dos executivos

	Empresas brasileiras internacionalizadas	Empresas multinacionais
Empresa expatria várias vezes seus executivos	4	4
Empresa expatria uma vez seus executivos	5	2
Empresa expatria 50% dos executivos várias vezes e 50% uma vez	2	3

Fonte: a autora

3.1.5 Destinos dos expatriados

Em relação aos principais destinos das expatriações, os depoimentos demonstraram que as empresas brasileiras entrevistadas enviam seus executivos principalmente para América Latina. Em seguida, apareceram como principais destinos dos expatriados, África, principalmente Angola, Ásia, principalmente China, e EUA. E posteriormente aparecem México⁴ e países europeus.

As afirmações dos entrevistados das empresas multinacionais apontaram que os principais destinos dos expatriados são América Latina e o país onde a matriz está localizada (as matrizes das empresas entrevistadas estão localizadas na Europa ou EUA). Em segundo lugar os entrevistados citaram Ásia; África, principalmente Angola e México como destinos. Segundo os entrevistados, os destinos das expatriações vêm mudando; as expatriações para países desenvolvidos vêm diminuindo, enquanto as expatriações para países em desenvolvimento estão aumentando, conforme relato abaixo:

“O que acontece hoje é que você pergunta para a pessoa, você tem mobilidade? Ela responde, eu tenho, com tanto que seja para a Europa ou para os EUA. Então o que temos mostrado é que hoje, principalmente com a globalização, é que EUA e Europa eu não vou precisar mandar expatriado. Eu preciso para os países emergentes”.

⁴ Embora o México pertença a América Latina, foi destacado pelos entrevistados devido à diferença do número de expatriados enviados para o México e para os demais países da América Latina.

Muitas das empresas, tanto brasileiras internacionalizadas, como multinacionais, relataram que parte de suas expatriações, hoje, acontece para cidades com pouca infra-estrutura, cidades no interior da Índia, Angola, Rússia, em que um dos critérios é que a pessoa não tenha família ou não se importe de viajar sem a família, pois são locais em que as empresas consideram que a adaptação da família seria muito complicada. A solução encontrada pelas empresas é fazer com que o expatriado retorne com maior frequência ao Brasil, em comparação às expatriações em que normalmente a família o acompanha. Uma das empresas brasileiras entrevistadas incentiva que a família do expatriado viva em um terceiro país, não tão longe do país em que o expatriado está alocado, como o Brasil, nem tão escasso de infra-estrutura como o país em que o executivo está expatriado. Seguem alguns dos relatos dos entrevistados sobre as localidades em que muitas expatriações ocorrem atualmente:

“... então, quando você vai buscar um empregado para *assignment*, você tem que tentar ver o perfil, por exemplo, tem alguns países da Ásia que não tem condições de mandar a família, porque não tem condições mínimas de saneamento, não tem hospitais. A família ir é uma penalidade muito grande”.

“A gente orienta para não levar a família, orienta com relação às doenças, voltam alguns doentes né, a gente mostra fotos do lugar, fotos feias, né, porque tem uns que vão para uns lugares bem complicados [...]. A gente tem gente no Peru também, mas é uma realidade que não choca tanto. Apesar de no próprio Peru a gente mandar para lugares bem complicados”.

“A Rússia, por exemplo, o que eu ouvi de executivos que viajaram tanto pra Rússia quanto pra Turquia, acharam melhor a Turquia do que a Rússia, e levando em conta que na Turquia você tem a questão da religiosidade, que é algo muito forte, mas eles preferem trabalhar na Turquia que na Rússia. Na Rússia onde a fábrica está localizada é um lugar ruim, longe de tudo, e depois você leva em conta o clima muito frio. No inverno, se você sai com o nariz desprotegido, se não se cobre todo, você se queima e você pode até perder a parte [do nariz], tem que sempre estar encapuzado. Não é fácil mesmo”.

3.1.6 Período da expatriação

De acordo com as entrevistas, apesar das empresas brasileiras internacionalizadas preverem na política que o período de expatriação varia entre dezoito meses e cinco anos, na prática, as repatriações não acontecem antes de, no mínimo, três anos de expatriação e há vários casos, segundo os entrevistados, de expatriados com mais de cinco anos de expatriação.

Os entrevistados das empresas brasileiras relataram ainda, que as empresas possuem uma política de após cinco anos de expatriação, tornar o executivo um empregado local daquele

país em que está trabalhando. Alguns dos comentários dos entrevistados das empresas brasileiras, em relação ao período da expatriação foram:

“O período depende da obra, tem gente que já está há uns oito anos, mas a maior parte fica uns três anos e muitos voltam, outros ficam”.

“Nossa política prevê três anos, mas as pessoas acabam ficando de quatro a cinco anos”.

“Temos muitos casos que as pessoas estão há mais de cinco anos no exterior, inclusive estamos revisando essas pessoas, para ver se realmente elas devem continuar como expatriadas.”

“A partir de cinco anos a pessoa deve se tornar um empregado local, porque até cinco anos a gente entende que ela deveria ter transferido o *know-how* e o pacote de gestão da empresa e já deveria ter preparado um sucessor. Se por algum motivo a empresa prefere mantê-lo lá, a gente começa a estudar a possibilidade de localizá-lo. Tem vários casos assim”.

Na maioria das empresas multinacionais entrevistadas, o período de duração da expatriação é, em média, de dois a três anos. No entanto, como dito anteriormente, a maior parte das empresas multinacionais costumam expatriar seus executivos diversas vezes. Portanto, apesar do período de expatriação das empresas multinacionais ser menor, os executivos costumam passar mais tempo no exterior, uma vez que a maioria das empresas os expatriam diversas vezes, sendo que, em muitos casos, o executivo parte de uma expatriação direto para outra.

A seguir alguns relatos de entrevistados das empresas multinacionais, em relação ao período de expatriação dos executivos:

“Cada *assignment* tem duração de, no máximo, três anos, mas a média é de dois anos. Então eles vão ficando dois anos em cada país e partindo para outro e tem muitas pessoas que chegam a ficar cerca de 8 a 10 anos fora do Brasil”.

“Normalmente cada *assignment* dura três anos, e nunca menos que dois anos. Olha, acho que não chega a ser metade, mas acho que um terço do pessoal vai para outro *assignment*. Não é tão raro eles acabarem indo de um pra outro mercado.”

“O *assignment* dura de dois a três anos, pode durar menos ou pode durar mais, mas três anos é a média”.

3.1.7 Motivos para expatriação

Os principais motivos relatados pelos entrevistados das empresas brasileiras para expatriação de executivos foram: desenvolvimento profissional; levar *expertise* e o modelo de gestão da matriz para subsidiárias; desenvolvimento de novos negócios, como abertura de novas plantas; manter a integração e a cultura da matriz nas subsidiárias; e acompanhar o ritmo de evolução das subsidiárias. Abaixo, alguns depoimentos dos entrevistados de empresas brasileiras sobre os principais motivos para expatriação:

“As posições que a gente determina para expatriação são as posições chave. Normalmente o primeiro homem, presidente; o financeiro e o modelo de gestão. Pode ter quatro mil funcionários, mas os três principais postos são executivos brasileiros expatriados”.

“[...] tem os dois objetivos, o próprio desenvolvimento e também pra nos dar suporte lá na filial, então desenvolver novo mercado, inserir um novo produto no mercado, passar a nossa tecnologia, passar um pouco a cultura brasileira da matriz; como a [...] é uma empresa brasileira acaba tendo que levar a nossa cultura para as nossas filiais. Acho que está bem dividido hoje tanto quanto os objetivos da empresa como desenvolver esse profissional pro futuro também”.

“Acho que é manter o espírito de grupo, acho que a empresa não quer que as subsidiárias tenham uma vida própria, ela faz parte da [...] e a gente quer fechar esse círculo e manter a unidade”.

No caso das empresas multinacionais, os principais motivos citados nas entrevistas para a expatriação de executivos foram: desenvolvimento profissional, principalmente daqueles que estão no processo sucessório de outros executivos; atender a necessidades do negócio, às vezes a necessidades urgentes do negócio e principalmente da matriz; e agilizar processos. Alguns relatos dos entrevistados de empresas multinacionais a esse respeito foram:

“... então ele já vai saber se está recebendo essa proposta de transferência por conta de um projeto pontual ou porque isso faz parte do seu plano de desenvolvimento ou porque de repente é uma necessidade pontual para uma fábrica nova, uma coisa assim. Então ele tem uma noção bem clara de que quando isso é pontual ele vai e quando ele voltar ele vai voltar para as atividades dele aqui no Brasil e eventualmente talvez ele traga um *know-how* que de repente pode dar um *plus* interno na carreira dele porque ele adquiriu essa experiência internacional, mas quase 90% das nossas transferências têm como base planejamento de sucessão, então ele sabe que vai ficar dois anos num lugar, talvez fique mais dois anos em outro para desenvolver outras competências e que após x anos ele, teoricamente, voltaria para o Brasil para assumir uma posição x”.

“A expatriação pode acontecer de duas formas: ou a gente pedir pro centro, olha, se vocês tiverem uma posição, por favor, precisamos treinar a pessoa, ou o centro pode pedir, se algum lugar não tem todas as áreas, todas as pessoas, ou num caso de urgência, eu não tenho ninguém em tal lugar e preciso de alguém pra isso. Aí não necessariamente estará previsto como o desenvolvimento dessa pessoa”.

3.2 Processo de expatriação

3.2.1 Seleção dos expatriados

O processo de expatriação inicia-se ainda no Brasil. A primeira etapa é a seleção do futuro expatriado. Os entrevistados afirmaram que, em geral, a indicação do futuro expatriado é feita pelo gestor e após essa indicação, a área de recursos humanos analisa se o candidato indicado possui o perfil adequado para ocupar um posto no exterior.

Apesar dos entrevistados considerarem o perfil do candidato e a adaptação da família como os principais fatores para o sucesso da expatriação do executivo, muitos entrevistados relataram que normalmente o gestor leva em consideração o conhecimento técnico quando indica um executivo para expatriação, e nesse momento a interferência do departamento de recursos humanos é essencial, principalmente das pessoas que trabalham no processo de expatriação, para avaliar outros aspectos do candidato, considerando não somente o seu conhecimento técnico, mas também se possui o perfil adequado para ser expatriado. Experiência internacional anterior foi relatada pelos entrevistados como um fator positivo na hora de definir se o executivo possui o perfil adequado. Abaixo, alguns relatos dos entrevistados sobre o processo de seleção do futuro expatriado:

“A seleção é muito importante. Você vai pegar aquela pessoa já lapidada né. Se você pega uma pessoa muito ligada à família, fica difícil. A gente busca essa pessoa que já tem experiência em trabalhar fora de casa, de trabalhar em obra, mesmo no Brasil. Essa pessoa já está acostumada a não ter um lugar fixo, hoje tem uma obra aqui, amanhã está em outra, em outro lugar do Brasil”.

“A seleção aqui tem várias etapas. Primeiro é feita uma pré-seleção, por indicação dos gestores. Então nessa pré-seleção quem participa é outra parte do RH, que é a área de desenvolvimento organizacional. Depois que o candidato passa por essa área é que ele vem aqui pra área responsável pela expatriação. A seleção bem feita garante o sucesso da expatriação”.

“Então o objetivo é mandar alguém com o máximo de conhecimento técnico, porque essa pessoa é que vai ser a referência aqui da matriz no exterior. Mas precisamos avaliar se a essa pessoa consegue se adaptar lá [país da expatriação], pra não ter o risco da pessoa não ter uma boa *performance* lá. Mas só vão pessoas com alto gabarito”.

Além da escolha do executivo com o perfil adequado, a participação da família na decisão de se mudar de país é outro fator importante para o sucesso da expatriação, pois, de acordo com as entrevistas, se a família participa da decisão de viver num outro país, as chances de adaptação da família, aumentam. Os entrevistados relataram que a etapa de seleção e preparação de documentação para expatriação leva propositalmente cerca de três a quatro meses para acontecer, pois assim o executivo e a família têm tempo para refletir sobre o assunto e para analisar com cuidado a proposta, assimilarem a mudança que a expatriação significa na vida de toda a família e desistirem, se for o caso, ainda durante essa fase do processo. Alguns depoimentos dos entrevistados sobre esse assunto foram:

“O processo para pessoa ir tem que ser muito bem estruturado, para a pessoa não desistir depois. Nós fazemos uma preparação para o executivo e também para a família. Já tivemos casos da pessoa desistir durante o processo. Um exemplo de uma pessoa que queria ir, mas a família não queria e então não foi. Isso facilita”.

“Tem que ter em mente que ele está movendo a família inteira. Acho que é aí que o RH entra muito, dizendo, olha não adianta querer mandar o empregado no dia seguinte para o *assignment*, então a gente trabalha aqui com três meses de antecedência, tem esse tempo para aprovação, propositalmente, para que a pessoa e a família possam refletir”.

3.2.2 Treinamento cultural

A maior parte das empresas oferece um treinamento cultural antes do executivo ser expatriado. Em geral, o cônjuge também participa desse treinamento, mas os filhos não. Segundo os entrevistados, os filhos, em geral, são pequenos e não prestam atenção ao treinamento. Além disso, os entrevistados relataram que os filhos se adaptam com mais facilidade, não havendo necessidade de treinamento para eles. O treinamento cultural abrange a cultura do país de destino, costumes, as principais dificuldades que podem ser encontradas, atuação da empresa no país e aspectos legais. Abaixo trechos das entrevistas sobre os treinamentos e sobre a participação dos filhos no treinamento:

“Os expatriados participam de programa de indução cultural e recebem materiais informativos sobre o país e a atuação da Empresa neste ambiente. Recebem também informações sobre os aspectos legais, como, por exemplo, Imposto de Renda, Previdência, etc.”.

“A gente tem também aqui no [...] um treinamento que a gente dá pra esses funcionários pra que eles não sofram choque cultural. Isso pros brasileiros que vão quanto pros estrangeiros que chegam também. Pros brasileiros que saem a gente já vê pra que país que eles estão indo e acaba direcionando o treinamento já voltado mais pro país que ele está indo, costumes, cultura, o que você pode ou não fazer, então a gente já dá esse apoio pra eles também”.

“A gente orienta quanto aos cuidados que se deve ter na viagem, dos cuidados ao desembarque. Muitas vezes eles não vão com visto de trabalho, isto é tirado lá. Falamos para não andarem sozinhos, porque tem lugares que são perigosos né”.

“... o cônjuge participa do curso de expatriação. Os filhos não, não têm necessidade. Já houve casos que a pessoa pediu e [os filhos] participaram, mas em geral é mais voltado ao casal, porque criança, mesmo adolescente tem uma facilidade muito maior de se adaptar, então é mais voltado ao casal, pra vida que terão ou as dificuldades, a nova vida como será. Meninada é mais fácil”.

“Geralmente os filhos não, os filhos são pequenos acabam não prestando muita atenção, mas pra esposa sim, pra esposa é fundamental, porque elas não podem trabalhar. Quando chegam aqui também não podem trabalhar, e lá muitas vezes não podem trabalhar pelo visto, pela situação legal delas lá, então a gente acaba explicando pras pessoas o que elas podem fazer, como trabalho voluntário, aulas, o que você pode fazer que seja mais informal, que não seja trabalhar em banco, que não seja registrada, que você pode sim ocupar o seu tempo fazendo trabalhos voluntários”.

Apesar de apenas uma das empresas participantes da pesquisa não oferecer um treinamento cultural, algumas das empresas não possuem o treinamento para todos os destinos, mas somente para aqueles em que há um maior número de expatriados ou para aqueles em que a diversidade cultural, em relação ao Brasil, é considerada significativa. Seguem alguns trechos das entrevistas que relatam o descrito acima:

“A gente foca mais em angola porque não dá pra gente ter um treinamento para todos os países, né”.

“[...] nós fazemos esse treinamento, por exemplo, para a Turquia porque é muito diferente da nossa cultura. O México, a única coisa que você deve ser orientado é assim: tudo que tem no México tem pimenta”.

“Tem lugares que a gente não consegue dar o treinamento, mas eu compro livros com fotos do lugar, mando para a pessoa. Ela também pode buscar se informar sobre a cultura, né”.

O relato do entrevistado da empresa em que não há qualquer treinamento cultural para os expatriados foi:

“Eu sei que no passado existiu um treinamento antes da pessoa ser expatriada, acho que há uns cinco anos atrás, houve algumas iniciativas de treinamento intercultural, mas por algum motivo, que realmente eu

não sei te dizer qual foi, isso não aconteceu mais, a gente tá trabalhando para que no próximo ano também, isso está em projeto, a gente tenha esse treinamento intercultural, para que as pessoas possam ter uma transição mais tranquila. Hoje não tem nenhum treinamento”.

O treinamento antes da expatriação foi relatado pelos entrevistados como um fator importante na adaptação dos expatriados e das famílias. O entrevistado de uma das empresas relatou que mesmo que o executivo viaje desacompanhado da família, esta participa do treinamento, pois a família quando permanece no Brasil precisa se adaptar à ausência do expatriado porque mesmo à distância, a família, principalmente o cônjuge, pode ter ações que prejudiquem a adaptação do expatriado. Os entrevistados de outras duas empresas, embora não apliquem o treinamento à família quando esta permanece no Brasil, concordam que a família pode prejudicar a adaptação do expatriado, mesmo à distância. Abaixo depoimentos que ilustram o assunto:

“Mesmo que a família não vá, ela participa do treinamento, porque a gente viu que tem muita influência da família que fica, seja da mãe, da noiva, da namorada, da esposa, que poderia trazer alguma influência negativa no processo de adaptação”.

“Quando existe algum problema aqui com a família, a coisa complica lá. Se a família tem um problema com assistência médica aqui, a mulher vai reclamar pra ele lá e aí isso tumultua muito. Então ele tem que saber que a família está bem, para ele ficar bem”.

“Às vezes quando o executivo é muito próximo dos pais, às vezes eles ficam ligando pra lá, falando que estão muitos doentes, que ele precisa voltar porque eles estão doentes e isso atrapalha muito...”.

3.2.3 Benefícios na expatriação

Segundo os entrevistados das empresas multinacionais e de algumas das brasileiras, as empresas estão reduzindo os benefícios recebidos pelos expatriados, pois os benefícios encarecem o processo de expatriação, tornando muitas vezes inviável manter o expatriado no exterior. Seguem alguns relatos dos entrevistados sobre a redução dos benefícios:

“Há uma tendência de você estar cada vez mais diminuindo ou ajustando seus pacotes né, porque uma coisa que o cliente tinha no passado, por exemplo, dez anos atrás, era uma posição mais agressiva né. Hoje em dia não, ela tá... claro que o expatriado tem que ter uma compensação para não tirar dinheiro do

bolso dele né. Mas também tem que acabar com aquela coisa... quero cobertura, quero carro com motorista, quero isso, quero aquilo. Então é uma tendência no mundo inteiro, tá bem claro que isso tá diminuindo né. Então quando você vai dar os benefícios tem que ver se o funcionário tinha isso no país de origem para ver se justifica né, se ele não tinha no país de origem, porque vai passar a ter direito né. A idéia é que ela tenha o mesmo padrão de vida, então a idéia é adequar ao custo de vida do país que ela tá indo, para [ele] não ter gasto também né”.

“Acho que o principal desafio que a gente tem hoje, até porque a gente tem muitos *assignments* que são relacionados com os clientes e aí são relacionados ao processo de concorrência, um dos grandes desafios que a gente tem hoje é alinhar uma política que seja atrativa e que ao mesmo tempo não seja tão cara pra companhia, porque isso acaba refletindo nos custos do projeto. Porque é bem difícil conciliar, porque custo mais baixo significa que os benefícios são menores e as pessoas acabam não achando tão atrativo pra elas, porque as pessoas ainda vêem muito o plano de *assignment*, elas não vêem muito pela questão de desenvolvimento de carreira, elas vêem também como uma forma de, olha estou indo, mas também não quero gastar nada com isso, não quero ser prejudicado em nada. Não que seja também nossa intenção isso, mas a gente consegue fazer um levantamento de uma média do que é razoável pagar, mas nem sempre as pessoas acham que é razoável. Então é um dos principais desafios que a gente tem, e as maiores reclamações dos dois lados que é o custo do projeto e os benefícios”.

“... tem que mudar um pouco a percepção que os funcionários têm do processo de expatriação, não é algo pra ganhar mais dinheiro, mas sim uma oportunidade de desenvolvimento de carreira”.

Os benefícios oferecidos pelas empresas variam bastante de empresa para empresa. Há empresas que não oferecem praticamente nenhum benefício, e outras que oferecem pacotes de benefícios bastante atrativos.

Na maioria das empresas brasileiras entrevistadas, os benefícios oferecidos aos expatriados brasileiros variam dependendo do executivo ser expatriado com a família ou sozinho. A maior parte das empresas brasileiras entrevistadas ainda está estruturando a política de expatriação para os expatriados que partem das subsidiárias para a matriz ou de uma subsidiária para outra, uma vez que esse tipo de expatriação está começando a ocorrer.

Nas empresas multinacionais entrevistadas foram encontradas três maneiras para se estipular os benefícios dos expatriados brasileiros: a primeira maneira é existência de uma política globalizada, definida pela matriz e seguida pelas subsidiárias. A segunda maneira é cada país possuir a sua política de benefícios e, nesse caso, o executivo segue a política do país para o qual está sendo expatriado. E a terceira maneira é a definição dos benefícios depender de negociações entre o expatriado e a área em que ele vai trabalhar no exterior, pois o custo do expatriado será deduzido do orçamento dessa área que o está recebendo e portanto, os benefícios concedidos aos expatriados podem variar de acordo com as áreas e as negociações

realizadas. Portanto, no caso das multinacionais, os benefícios concedidos ao expatriado, podem variar dependendo do orçamento e negociações com as áreas, se ele está sendo expatriado com a família ou sozinho e também dependendo do país da expatriação.

Na maioria das empresas entrevistadas há a possibilidade de se negociar os benefícios, no entanto, de acordo com os entrevistados, tanto das empresas brasileiras, como das multinacionais em que as políticas não dependem de negociações com as áreas, um dos desafios do processo de expatriação é ter uma política de expatriação que seja realmente aplicada para todos os expatriados. Segundo as entrevistas realizadas, em algumas empresas a política de expatriação e repatriação não é muito clara, dando margem para que cada expatriação seja tratada de uma maneira. Em outras empresas, os entrevistados relataram que apesar de haver uma política de benefícios já bem definida e clara, os executivos brasileiros normalmente querem negociar os benefícios, o que não é tão comum em outros países; e na maioria das vezes essas negociações encarecem ou prejudicam o processo. Abaixo, segue o depoimento de uma das empresas que defende a negociação dos benefícios e outra que acha que se deve seguir a política de benefícios sem restrições, como foi relatado pela maioria dos entrevistados.

“Atualmente existe uma política montada pra expatriação, o que o executivo vai ter direito quando vai pra lá, as férias, o carro que ele vai ter lá, o salário dele lá. Normalmente existe, em alguns casos, de você sentar e ver alguma coisa diferente. Tem a política, e dependendo da importância do cargo aí, à parte, nós temos algum acordo individualizado. Porque isso é necessário, porque se você engessa não, a política é essa, quer, quer, não quer... mas às vezes eu quero o executivo e o executivo não quer tanto, mas se a proposta for interessante então ele reavalia. Então a gente às vezes tem que pagar o preço para ter quem você quer”.

“Eles têm a liberdade de querer ou não, tem vezes que a pessoa ao ser expatriada, alguns ficam com nariz empinado e a gente fala, você não é *the best*, tem casos que a pessoa quis fazer muita exigências e a gente abortou a expatriação. Se tem a política ela deve ser seguida, ponto. É bom pras pessoas pararem de achar que tudo tem um jeitinho, tudo tem uma negociação”.

Segundo alguns entrevistados, um dos riscos de se conceder muitos benefícios aos expatriados é, na repatriação, eles não se adaptarem à perda desses benefícios e buscarem novas oportunidades de expatriação na empresa ou no mercado, para manterem o padrão de vida que conseguiram durante a expatriação. A consequência disso para a unidade da empresa

do país de origem é a perda desse executivo, seja porque ele saiu da empresa ou porque foi localizado no país da expatriação. Para que isso não aconteça, os entrevistados dessas empresas relataram que procuram, durante a expatriação, oferecer o mesmo padrão de vida que o executivo possuía no Brasil.

“A idéia é manter o mesmo padrão do Brasil. Até porque se você errar na mão é der demais, depois você não consegue voltar essa pessoa pro Brasil né... Senão quando ela volta, ela diz assim, olha me acostumei a um padrão... Agora se você errar muito na mão e der uma série de benefícios, de repente ela vai estar com um pacote mais agressivo do que o chefe do chefe dela. Então isso é uma coisa que a gente tem que estar constantemente ponderando e avaliando... e nesses encontros que a gente vai a gente vê que àquelas empresas que são mais benevolentes depois acabam tendo um problema para trazer ela [o expatriado] de volta. Ai geralmente o que acontece, essa pessoa não volta mais para o Brasil, ela acaba buscando uma nova oportunidade no exterior para não perder esse padrão que ela conquistou ai. E ai a empresa perde a pessoa. A gente tem sempre a preocupação de tentar pegar a qualidade de vida que ele tinha aqui no Brasil e estar equalizando ela para qualquer lugar do mundo né. Tem que ser feita essa adequação”.

“O que sentimos bastante é que as pessoas que vão para Europa e EUA, as oportunidades lá são muito boas. As crianças inseridas naquele ambiente escolar diferenciado, o padrão de vida é diferente. Quando ele volta não vai conseguir manter o mesmo padrão aqui que ele tinha lá fora, isso às vezes é meio complicado, até pela família. E ai elas saem, mas não é porque a empresa não atendeu as expectativas é porque realmente ela quer continuar com a carreira internacional e também tem um limite né, nos não vamos conseguir cobrir e manter isso para sempre né, a pessoa em *assignment* internacional. Até porque a gente quer que a pessoa traga o conhecimento e porque temos um ciclo aqui né, as pessoas vão se aposentando e a gente precisa desenvolver outras lideranças também”.

Os principais benefícios oferecidos pelas empresas, de acordo com os entrevistados, estão detalhados abaixo:

- Viagem de reconhecimento

A maior parte das empresas da amostra possibilita ao executivo e ao cônjuge fazer uma viagem, cujo período varia entre uma e duas semanas, para o país de destino. O objetivo dessa viagem de reconhecimento é que o executivo e o cônjuge conheçam a localidade, vejam a infra-estrutura disponível e ainda conversem com expatriados que estejam há algum tempo no local. Segundo os entrevistados, a principal preocupação do executivo e do cônjuge durante a viagem de reconhecimento é averiguar se no local há boas escolas para os filhos. Além disso, de acordo com os relatos, a viagem é um fator importante para o sucesso da expatriação, pois evita um fracasso posterior, pois, conforme os depoimentos dos entrevistados, após conhecer o local, aqueles que desistem do processo, já desistem antes mesmo da expatriação,

garantindo um baixo índice de retornos antecipados dos expatriados, conforme veremos mais adiante. Abaixo, trechos das entrevistas que ilustram a importância dessa prática para o sucesso do processo de expatriação:

“A viagem de reconhecimento é de uma semana. Tem toda uma coordenação junto com os provedores, tem uma pessoa que vai mostrar a região, casas, escolas, pontos principais, como supermercados, hospitais. Isso em todo lugar no mundo. A probabilidade de a pessoa desistir depois disso é muito pouca, porque ela vem, conhece a localidade, conversa com os expatriados, trocam figurinhas e já ficam sabendo quais são as principais dificuldades. O percentual de desistência depois que foi feita essa viagem de reconhecimento é de menos de 5% e o principal motivo é por causa de escolas para os filhos, no caso de eles serem prejudicados, mas pelo país em si, nunca tivemos problemas, e brasileiros muito menos, porque brasileiro para se adaptar é muito tranquilo. Temos bastante gente na China, que apesar de ser totalmente diferente, o funcionário brasileiro têm se adaptado super bem”.

“Quanto à família, também é bem difícil não se adaptar porque a gente tem aquela viagem preliminar que a pessoa vai com o cônjuge por uma semana para ver se adapta, para evitar também um custo desnecessário, de dois ou três meses depois ter que retornar porque não se adaptou”.

“Ela vai por duas semanas, conhece o lugar, vê se dá para morar, procura condomínio, tudo isso. Se for para desistir, já desiste nessa fase”.

- Curso de idiomas

Em relação a curso de idiomas, todas as empresas oferecem esse benefício para o executivo e para o cônjuge, mas nem todas oferecem para os filhos. Quando a língua falada no país é o inglês, algumas empresas não costumam pagar o curso de idioma, pois é considerado que o executivo e a família já tenham conhecimento de língua inglesa.

A carga horária dos cursos oferecidos pelas empresas varia bastante e, em geral, o curso pode ser iniciado no Brasil ou no país da expatriação. O executivo, em algumas empresas, recebe uma carga horária de curso maior do que a família. No caso da expatriação ser para países em que a língua falada é considerada complicada de ser aprendida por brasileiros, as empresas costumam pagar cursos de inglês ou espanhol ao invés de cursos do idioma local.

Alguns dos relatos a respeito dos cursos de idioma foram:

“Nossa política prevê que eles podem manter até 100 horas/aula antes de ir e chegando lá mais 100 horas da língua do país que estão indo”.

”Os cônjuges recebem, os filhos não. As crianças, humm, normalmente os futuros expatriados eles ficam inseguros com isso achando que os filhos precisarão [do curso de idioma], mas com o curso eles aprendem mais devagar do que sem curso, porque o dia-a-dia da meninada é mais fácil, eles aprendem muito rápido”.

“Eles tem cerca de 250 horas por expatriado. Na verdade para o idioma local, inglês ou espanhol, porque dependendo do idioma local é melhor fazer inglês ou espanhol, tanto para ele quanto para a família. Cônjuge e filhos, apesar do cônjuge precisar, as vezes, do idioma local, mas se vira bem”.

“Recebe. Pode ser feito lá fora ou no Brasil. Agora, para os EUA, a criança é entendida que não precisa de inglês, porque a criança é mais fácil de se adaptar à cultura, então para cada caso tem as regras locais em relação ao idioma. No caso da China, você aprende um pouco da língua para sobreviver, principalmente o cônjuge né, mas para ele [executivo expatriado] o que é preciso é o inglês. Hoje na [...] inglês é quase o dia a dia nosso. As pessoas que vão para *assignment* é exigido que saibam inglês”.

“... Então o expatriado tem uma verba e uma verba um pouco menor para a família, para aprender o idioma, inglês é mais ou menos certo que a pessoa tenha. Às vezes os filhos, quando pequenos, não sabem e nós temos que investir”.

- Verba para mudança

Todos os entrevistados das empresas brasileiras e a maioria dos entrevistados das empresas multinacionais relataram que as empresas arcam com as despesas da mudança e algumas empresas oferecem ainda uma verba específica para as despesas iniciais de acomodação no novo país. Em dezessete das vinte empresas participantes da pesquisa não há limite de valor para a mudança terrestre ou marítima e três empresas pagam até um determinado valor a mudança aérea. Em três das empresas entrevistadas, há um valor fixo para a mudança, em torno de cinco mil dólares. As empresas também possibilitam que os executivos não levem a mudança do Brasil e nesse caso há uma verba fixa para comprar o mobiliário no país de destino. No entanto, os entrevistados afirmaram que a opção da maior parte dos expatriados é alugar uma casa já mobiliada durante a expatriação e levar do Brasil apenas alguns móveis ou objetos.

Nos casos em que os executivos optam por não levar a mudança, mas querem desocupar a casa no Brasil para alugá-la, os entrevistados relataram que as empresas costumam pagar para que os móveis fiquem guardados no Brasil em uma empresa especializada em prestar esse tipo de serviço. Em parte das empresas multinacionais o pagamento da mudança depende da política de benefícios do país em que o executivo está sendo expatriado ou da negociação com a área para qual o executivo está indo trabalhar, apesar dos entrevistados relatarem que na

maioria das negociações a mudança é paga pela empresa. Algumas afirmações dos entrevistados a esse respeito foram:

“Despesas com mudança são pagas por conta da empresa. Se o empregado optar por não fazer a mudança, a empresa lhe repassa o valor do menor valor orçado para mudança, para que ele compre seus móveis lá. A empresa incentiva o aluguel de cada mobiliada”.

“Não é fixo não. A empresa paga a despesa, independente pra onde for. Se ele vai levar móveis, vai pagar. Normalmente eles deixam os móveis aqui numa empresa, que a [...] paga o aluguel, e alugam apartamento já montado. Tem gente que quer levar os móveis, aí vai de navio. Quando volta a cada 120 dias fica em hotel ou na casa de parentes; se tiver que ficar em hotel a empresa paga”.

“Nós pagamos a mudança e damos mais um salário da pessoa para auxiliar na mudança. Se a pessoa vai até a china, pagamos o container até lá, se ela vai para Bogotá, pagamos até Bogotá. A diferença é que ele ganha um salário para instalação, que é chamado salário cortina, porque toda vez que você muda de casa tem que ajustar a cortina para maior ou para menor. Mas a verba não dá para sobrar ou faltar, é um salário e para voltar é a mesma coisa. Pagamos o frete e mais um salário”.

“Recebe cinco mil dólares, independente se está na Argentina ou qualquer outro canto do mundo, se é solteiro ou casado”.

“Depende, isso é cada caso, é sempre política local do banco, mas a gente costuma pagar, tanto o Brasil ou o país que está recebendo o funcionário acaba arcando com a mudança. No retorno do brasileiro ao Brasil aí é a área, como o orçamento também é da área, é alocado nas áreas, aí ele tem como negociar com a área se ele pode ou não trazer a mudança. Nessa parte, mais de brasileiros é assim, dos expatriados não, a gente acaba participando mais, só avisa porque sempre que um estrangeiro está indo pra outro país quem vai receber é quem paga a mudança, essa parte é tudo negociado”.

- Auxílio moradia/aluguel

A maior parte das empresas entrevistadas oferece auxílio moradia para os expatriados, pagando o valor integral do aluguel. Algumas empresas oferecem o auxílio, mas pagam apenas uma parte do valor do aluguel, em torno de 70 a 80% e apenas duas das empresas participantes da pesquisa, uma brasileira internacionalizada e outra multinacional, não oferecem qualquer auxílio no pagamento de aluguel. Essas duas empresas oferecem na expatriação apenas viagens ao Brasil, o pagamento de um valor fixo para a mudança e a equalização do salário, ou seja, o executivo vai receber o salário igual a uma pessoa no mesmo posto no país em que ele está expatriado. Alguns depoimentos sobre o assunto foram:

“O aluguel lá [país da expatriação] a empresa paga. A empresa lá tem um auxílio habitação. A empresa suporta essa política, mas só para os expatriados casados que levam a família, então os outros vão viver em repúblicas pagas pela empresa”.

“A gente paga o aluguel daquela pessoa naquele momento, porque a gente tá tirando ela da zona de conforto, tá indo para um país diferente...”.

“Nós pagamos o aluguel, e normalmente a casa que se aluga é compatível ao que ele tinha aqui”.

“Normalmente eles têm ajuda para pagar o aluguel, mas isso varia de acordo com o país, isso porque a política mesmo varia de país pra país”.

- Escola para os filhos

A escola que os filhos estudarão no país de destino é a maior preocupação dos expatriados no momento de aceitar um posto no exterior, segundo os entrevistados. As empresas oferecem auxílio para pagamento da mensalidade da escola dos filhos nos casos em que o ensino público no país da expatriação não é considerado de boa qualidade. Algumas empresas pagam o valor integral da mensalidade, mas a maior parte paga a diferença do valor entre a escola no país da expatriação e o valor da escola que o filho estudava no Brasil. No caso de países em que a língua local é considerada muito difícil de ser aprendida por brasileiros, os filhos estudam em escolas internacionais, em que a língua falada é o inglês. Os entrevistados relataram que, em geral, as crianças se adaptam bem às escolas e não apresentam problemas com o aprendizado, uma vez que aprendem a língua rapidamente e têm facilidade de adaptação. Alguns relatos a esse respeito foram:

“A escola dos filhos, é uma preocupação bem grande, quando você sai aqui do Brasil com filhos pequenos. A gente tem visto que as famílias querem saber onde eles vão estudar, se a escola é pública ou não. Normalmente a gente coloca as crianças numa escola internacional, porque no Brasil já estão numa escola que tem um nível muito bom. Então, isso também é um ponto que a gente tenta deixar os pais tranquilos com relação à escola para os filhos... As três famílias que estão na China hoje, não têm filhos, mas normalmente vai estudar na escola internacional e se eles não falarem inglês com certeza eles vão ter problemas, pode ser que perca um ano”.

“Também paga a escola para os filhos, vai pagar a diferença, paga a diferença considerando a escola que ele tinha aqui. A empresa paga a diferença do que ele pagava aqui”.

“Existe uma ajuda escolar que chega até o nível universitário, mas no nível universitário a gente paga a diferença do que seria considerado praxe no país de origem e se é necessário ir a outra cidade a gente paga o custo de moradia, considerado o valor da bolsa, e já o estudo normal, ensino básico, médio e fundamental, a empresa reembolsa. Se dá pra você ficar na escola normal do país, pública, não se paga

nada, mas , por exemplo, quem vem pro Brasil, normalmente as crianças não falam português e aí o custo é pago pela empresa”.

- Passagens aéreas

Em relação a viagens periódicas para o Brasil, as práticas adotadas variam bastante entre as empresas participantes da pesquisa. Além de variar entre as empresas, varia também a política de cada empresa de acordo com o país em que o executivo foi expatriado e se a família está ou não o acompanhando. Quando o expatriado não está acompanhado pela família, a empresa disponibiliza mais passagens aéreas para o executivo em relação aos que estão acompanhados pela família.

Parte das empresas disponibiliza passagens especificamente para o Brasil, pois, de acordo com os entrevistados, é uma forma de o expatriado retornar ao seu país de origem, visitar os amigos, familiares e principalmente a empresa, fazendo com que este não perca o contato com a empresa do país de origem. O objetivo é fazer com que o empregado não fique tanto tempo distante do Brasil e não seja “esquecido” pelos seus colegas de trabalho, o que também reduz o sentimento do executivo se sentir abandonado pela empresa durante a expatriação, como relatado pelos entrevistados.

No entanto, parte das empresas entrevistadas disponibiliza uma verba para passagens aéreas, que o executivo pode gastar viajando para o Brasil, ou para outro país ou levando familiares do Brasil para visitá-lo no país em que está expatriado. Segundo os entrevistados das empresas brasileiras internacionalizadas, essa prática do expatriado não ter que vir obrigatoriamente para o Brasil durante suas férias é adotada porque os executivos retornam várias vezes ao Brasil durante a expatriação devido a compromissos profissionais. Apesar dos entrevistados das empresas multinacionais não relatarem que os executivos costumam retornar constantemente ao Brasil para compromissos profissionais, muitas das empresas multinacionais entrevistadas também disponibilizam uma verba para passagem aérea que não precisa ser utilizada necessariamente para o Brasil.

Alguns dos relatos dos entrevistados de empresas em que a passagem oferecida nas férias é obrigatoriamente para o Brasil, foram:

“Viagens para o Brasil têm ao final de cada 12 meses, passagens para o empregado e familiar para o Brasil. A maioria vai à empresa quando vem nas viagens de férias. Não é obrigatório, mas vai. Normalmente eles vêm uns dias antes, ficam na empresa e a família vem na sequência”.

“Tem uma viagem anual, nessa viagem eles têm obrigação de passar na empresa, de marcar uma semana de reuniões, passar no RH, rever colegas pra manter o contato”.

“... Até por isso, que esse é o objetivo da viagem de férias, tem a passagem pra voltar pro país de origem dele para que ele possa tomar dois ou três dias dessas férias para passar na área dele, ver as pessoas, se atualizar sobre a equipe, sobre os projetos, para não perder o *link*, nossa intenção não é que a gente se livre da pessoa, a intenção é que ele esteja fora, mas continue fazendo parte do nosso processo aqui”.

Algumas outras práticas, relatadas pelos entrevistados, em relação à concessão de passagens aéreas foram:

Empresas brasileiras:

“Tem um expatriado que me disse que no ano passado ele esteve 18 vezes no Brasil. Nas férias deles, ele recebe uma verba para passagens que ele gasta como quiser, não precisa vir para o Brasil, pode até levar parentes pra lá”.

“Uma vez por ano a família pode retornar ao Brasil. Ou então pode pegar a verba que ela tem e pode optar em levar os pais, por exemplo, pelo mesmo valor da verba que ela tem para Suíça ou pra China, por exemplo. Então ela tem uma verba, que ou compra passagens pra voltar ou leva pessoas daqui pra lá”.

“Ah sim, principalmente porque aqui é a casa matriz, têm encontros aqui no Brasil, sempre tem algumas diretrizes, todas as nossas diretrizes são feitas aqui. Então às vezes durante as férias eles nem querem vir pra cá, viajam para outro lugar”.

“Uma vez por ano, se o país apresenta muita diversidade, acaba sendo duas vezes por ano. Passagem não necessariamente para o Brasil. Pode ir para outro lugar”.

Empresas multinacionais:

“Isso também depende da negociação que eles fazem com o RH do destino, porque quem paga os custos é o RH do destino e já tem que fechar antes dele sair daqui essas condições, já saem daqui com essas condições fechadas, muitos saem com, olha você vai ganhar passagem só no primeiro ano, outros saem e

acabam fechando a proposta e às vezes acabam envolvendo o RH aqui do Brasil, olha podia ter pedido mais isso, mas ai já fecharam a proposta, então não tem como a gente ajudar nessa parte. É caso a caso, não tem uma política fechada pra isso, então salários e benefícios são todos negociados”.

“A gente paga a passagem de retorno, aí depende do plano e depende se ela está acompanhada ou não da família, ela tem uma passagem de retorno por ano, se ela está desacompanhada, se a família fica aqui, aí é uma viagem a cada 8 semanas, aí a família tem direito a visitar, aí é uma viagem a cada 8 semanas pro funcionários e duas viagens para cada membro da família pra ir ao país visitar”.

“Ele tem na verdade algumas ajudas de viagem que ele administra da forma que quiser. Antigamente era dado uma passagem por ano para ele e para a família, agora é dado um valor em dinheiro que ele administra da forma que ele quiser, se quiser viajar para outro país... antes a empresa meio que o obrigava a voltar para o seu *home country*, mas o que a gente percebeu é que as vezes a pessoa quer sair de férias, não quer voltar para o seu país...então foi uma forma de não encarecer e de dar mais liberdade para eles usarem como quiserem”.

- Equiparação salarial e equalização dos impostos

As respostas dos entrevistados demonstram que em geral o salário do expatriado é estipulado de acordo com a política salarial do país de destino, levando-se em consideração o salário de um executivo no mesmo posto no país da expatriação. No entanto, o expatriado costuma receber a mais, que os executivos locais, alguns benefícios específicos para expatriados. Além da equiparação salarial, os entrevistados relataram que as empresas costumam arcar com a diferença entre o valor dos impostos que o executivo pagaria no Brasil e o valor que ele paga no país de destino. Abaixo, alguns relatos a esse respeito:

“O que a gente paga lá no exterior, por exemplo, aqui o imposto é 27,5%, o que se paga maior de imposto, se ele vai pra ocupar o mesmo cargo, a gente faz um cálculo da equivalência salarial de lá, levando em conta os impostos que tem que ser pagos lá. Então a pessoa vai pagar um imposto super alto, mais alto do que no Brasil, então a gente paga a diferença dos impostos e acrescenta no salário dele, pra que ele não tenha um prejuízo financeiro. Ele nunca tem nenhum prejuízo em relação ao Brasil, pode até manter-se a mesma coisa, mas prejuízo não vai ter”.

“Aí ajuda de impostos, a gente faz a equalização pra pessoa ter o mesmo valor de impostos que se estivesse aqui”.

“A empresa assume todos os gastos com imposto de renda, esses gastos no outro país, né. Na repatriação, como tem a preocupação de manter ele na folha de pagamentos, de manter um salário aqui, ele retorna com o mesmo salário que uma pessoa que está na mesma posição aqui”.

Aproximadamente 50% das empresas que participaram da pesquisa mantêm o expatriado na folha de pagamentos no Brasil e recolhe o INSS do executivo durante o período da

expatriação. De acordo com os entrevistados, isso evita, entre outros problemas, que esse período de trabalho no exterior deixe de ser computado na contagem de tempo do executivo para aposentadoria, o que poderia fazer com que o executivo não conseguisse se aposentar no Brasil. Algumas empresas que não mantêm os executivos na folha de pagamentos do Brasil, não recolhem diretamente o INSS, mas orientam seus executivos expatriados a recolhê-lo. Abaixo o trecho das entrevistas de algumas das empresas, sobre o pagamento da previdência, no Brasil, dos executivos expatriados:

“Tem casos de empresas, que eu vi lá no evento de expatriados, que disseram que já tem 18 anos que tem empregados lá fora, que não recolhe a previdência. Então esse camarada não vai conseguir se aposentar. E aí? Será que ele perdeu? Ou ele tem direito de ação contra a empresa? Você pega um empresário de boa fé que diz, onde diz na lei que eu tinha que pagar imposto desse empregado?”.

“Eles que pagam INSS por conta, porque não dá pra assumir esse tipo de coisa, isso é coisa que tem que ser feito pela família”.

“Pelo INSS a gente tem o acordo de previdência privada, com alguns países você consegue fazer esse acordo, pra você manter o recolhimento aqui pra ser pago aqui e tributado no outro país, em alguns países você consegue fazer isso, ou a gente acaba orientando você vai sair do Brasil, se você for desligado do Brasil continua recolhendo porque se um dia você voltar vai acabar perdendo todo esse histórico que você ficou lá, a gente tem essa preocupação de orientar os funcionários desligados que vão pra fora pra continuar recolhendo aqui. Vele a pena, porque quando lá na frente for se aposentar não ter esse problema de anos que você deixou de trabalhar aqui”.

“Mas há casos que a própria empresa, local de acolhida, porque em geral se localiza na França, na matriz, eles falam, olha você é uma pessoa que eu não quero abrir mão, você não vai voltar mais, eu preciso de você aqui, então tem toda uma negociação pra pessoa se localizar lá, que não pode ter as perdas de INSS aqui no Brasil, aposentadoria, tudo isso é levado a uma análise bem profunda pra não atrapalhar nada o brasileiro. Quando vira local normalmente é uma pessoa que tem uma afinidade muito maior, não são juvenzinhos, mesmo juvenzinhos não teria muito problema porque não tem muito INSS no Brasil”

- Prêmio de mobilidade/ adicional de transferência

Os entrevistados relataram que as empresas costumam pagar um adicional mensal aos executivos expatriados pela disponibilidade desses em trabalhar num outro país. O valor do adicional de mobilidade varia entre 20 e 30%, nas empresas entrevistadas, como mostram as afirmações abaixo:

“Quando a pessoa vai, ela tem um auxílio mobilidade que depende do país. De cara é 25% que é considerado um adicional de transferência, para qualquer país. Isso não é incorporado ao salário. Depois tem mais uns adicionais, que depende das condições do país”.

“Eles recebem um prêmio de mobilidade todos os meses, 20% do salário”.

- Benefícios específicos para o cônjuge

Algumas empresas oferecem benefícios específicos para os cônjuges. Na maioria das vezes o benefício é uma verba destinada especificamente para o cônjuge e esses costumam gastá-la com cursos de especialização em sua área de atuação. Abaixo apresentamos os principais benefícios destinados ao cônjuge, citados pelos entrevistados:

- o Verba específica para o cônjuge

Como relatado anteriormente, algumas empresas oferecem um valor em dinheiro específico para o cônjuge. O objetivo é que ele utilize essa verba para cursos de aperfeiçoamento, que o possibilitem voltar ao Brasil mais qualificado para o mercado de trabalho. Abaixo, trecho de entrevistas com os responsáveis pela área de expatriados de algumas empresas que oferecem esse benefício:

“O que tem na nossa política é uma verba específica para o cônjuge. Então durante o período de expatriação ele pode utilizar x dólares, para cursos, especialização, o que ele quiser”.

“Agora, as esposas acabam também não trabalhando porque tem a demanda dos filhos, a cultura é diferente, elas acabam se relacionando com ONGs, coisas culturais, ocupam o tempo delas sem a necessidade de ter que trabalhar. Mas ela tem uma verba, que não é tão grande, se ela quiser fazer um curso, um mestrado, então o que a gente tem visto é que as pessoas que vão, se dedicam a fazer uma especialização, curso ou exercitar a maternidade mesmo, que não tinha a oportunidade aqui”.

“Para ajuda de recolocação do cônjuge, eles têm o valor equivalente a 15.000 francos, que você pode usar 5.000 por ano, pra qualquer coisa que ajude na recolocação. Desde taxa de agência de emprego se quiser, ou curso específico na sua área de atuação, ou uma pós-graduação, uma coisa que possa ajudar na sua recolocação no país que você está indo. A gente não tem como garantir, não da pra garantir o emprego nesse sentido, mas tem essa ajuda”.

- o Recolocação do cônjuge no mercado de trabalho durante a expatriação

Nenhuma das empresas que participaram da pesquisa oferece um serviço destinado a procurar emprego para o cônjuge no país da expatriação, em parte porque dependendo do país a legislação não permite que o cônjuge trabalhe. Os entrevistados de duas das três empresas brasileiras internacionalizadas do ramo de engenharia e construção relataram que quando possível, o cônjuge trabalha na obra em que o expatriado está alocado. Os relatos das empresas brasileiras que utilizam essa prática foram:

“O cônjuge, normalmente, ela arruma emprego lá na própria obra”.

“Normalmente a empresa tenta ver se consegue a colocação da esposa na própria [...]”.

Quando o cônjuge é funcionário da mesma empresa que o expatriado, as empresas procuram recolocá-lo na própria empresa durante a expatriação, porém com um pacote de benefícios mais simples do que o pacote do expatriado “principal”. A seguir depoimentos de entrevistados a esse respeito:

“Se a esposa tem emprego no Brasil, nós temos o *dual career* quando possível. Se eu sou empregado da engenharia e você é empregada de compras, e no país que eu to indo tem a possibilidade de conciliar essas duas e é de interesse da empresa, temos essa possibilidade, se os dois forem empregados da [...]”.

“O que a gente vê acontecendo muito aqui, quando é casal [...], tem bastante casos em que os dois trabalham para [...], quando um vai, acaba arranjando, a área do outro acaba arranjando uma posição também no outro país, aí a gente acaba colocando ela no plano de *assignment* que não tem os benefícios porque a pessoa já está recebendo o adicional do principal, mas que também está coberto num plano de expatriação e continua trabalhando no período que está lá. E, se um cara tem uma mulher que trabalha em outra empresa e vai em expatriação, também a gente consegue que a pessoa vá acompanhando num plano que a gente chama de *accommodation*, que é um plano mais simples, mas só pra poder acompanhar e continuar trabalhando”.

- o Compensação salarial

Os entrevistados revelaram que algumas empresas pagam uma verba, como compensação, para o cônjuge nos casos em que este possuía renda no Brasil.

“Se o cônjuge trabalhava no Brasil, um ano no mínimo, ela recebe 2.500 euros ao ano para ela fazer mais cursos ou se recolocar como local ou pagar o INSS, ela faz como quiser. Mas ao ano, limitado a quatro anos. Ela pode guardar e não usar, ela tem esse dinheiro que pode usar na volta e usar com um *headhunter* aqui. Mas em geral eles usam mais pra fazer curso, pra especialização. Só o fato de ter estado lá é mais fácil quando volta, e a maioria aproveita pra fazer uma pós, uma especialização”.

“A gente paga uns meses o salário dela pra que depois ela se recoloque, porque quando a gente faz a recomposição do salário dele, nós incluímos no salário dele o salário dela, o que seria justo.

“A gente tem que toda pessoa que vai acompanhada tem um adicional por estar acompanhado, nada específico, mas que é pro acompanhante. O que a gente fazia antigamente era dar equalização pro cônjuge também, por exemplo, se o cônjuge tinha renda pessoal, por ações, ou por aluguel, a gente fazia equalização dos impostos também”.

o Outros

Os entrevistados de duas empresas relataram outros tipos de benefícios que oferecem ao cônjuge. Um deles relatou que a empresa auxilia o cônjuge a encontrar o curso que deseja fazer no exterior e o segundo entrevistado afirmou que a empresa avalia o potencial do cônjuge para que ele possa se aperfeiçoar durante o período da expatriação, conforme os depoimentos abaixo:

“Antes de sair do país é feita uma avaliação do potencial do cônjuge, e o cônjuge pode usar isso para se aperfeiçoar enquanto estiver no exterior e voltar melhor preparado para o mercado”.

“A [...] oferece uma ajuda para a esposa, o cônjuge, se quiser procurar uma universidade pra fazer um curso, a gente presta ajuda para achar a universidade, mas não paga curso”.

Os benefícios citados abaixo não são oferecidos pela maioria das empresas, no entanto decidiu-se por citá-los, devido à importância que podem representar para os expatriados como uma forma de reconhecimento da empresa pelo desafio que o executivo expatriado está se dispondo a viver.

• Adicional de custo de vida

O adicional de custo de vida é oferecido a executivos expatriados para países em que o custo de vida é consideravelmente superior ao custo de vida no Brasil. Abaixo, alguns relatos sobre o pagamento desse benefício:

“... Outra coisa que é feito, é que há um adicional de custo de vida. A gente compara Brasil, São Paulo que é a base, com o país que ele está. Se o custo de vida for maior, isso é avaliado de seis em seis meses, a gente paga a diferença. Todos os adicionais são considerados sobre o salário líquido”.

“Eles recebem um pacote de diferencial de custo de vida, então a pessoa recebe, por exemplo, um *allowance* para carro. Tem todo um pacote”.

- Adicional de qualidade de vida

O adicional de qualidade de vida é oferecido aos expatriados que vão trabalhar em países ou localidades em que a qualidade de vida é inferior à qualidade de vida no Brasil. Esse adicional normalmente é pago para executivos expatriados para localidades com pouca infra-estrutura ou distantes de grandes centros. Algumas afirmações dos entrevistados sobre esse benefício foram:

“Existe o adicional de qualidade de vida. Existe uma tabela para cada país, considerando se é uma região inóspita, se é uma região com muita doença, uma região difícil né, por exemplo, Angola é considerado 35% para nós. Existe outro adicional que a gente chama de qualidade de vida II. Que é se o local de trabalho estiver distante mais de 100 km de grandes centros, ganha mais 10%”.

“Dos benefícios, ele tem algumas ajudas que a gente fala, e dependendo do país a gente tem uma ajuda de qualidade de vida, se o país tem uma qualidade de vida mais complicada, ele tem uma ajuda especial nesses países. Por exemplo, se você for pra Cuba, pra Angola, ele tem um percentual de salário maior, se vai pra México, tem um percentual menor. Se for pra Suíça não tem nada”.

3.2.4 Comunicação

A comunicação constante foi mencionada pelos entrevistados como um fator essencial para o sucesso da expatriação e da repatriação dos executivos, uma vez que acompanhando as mudanças que foram acontecendo na empresa do país de origem durante a sua ausência, o expatriado não se “sente abandonado” e no retorno se sente “menos perdido”, segundo os

entrevistados. As entrevistas demonstraram que os executivos expatriados das empresas brasileiras mantêm um canal de comunicação mais estreito com a empresa no país de origem do que os expatriados das empresas multinacionais, principalmente pelo fato de esses executivos expatriados retornarem constantemente para compromissos profissionais no Brasil.

Nenhuma das empresas que participaram da pesquisa possui um canal de comunicação direcionado aos expatriados. Os entrevistados relataram que os principais canais de comunicação utilizados pelas empresas para manter os expatriados informados sobre as mudanças que estão ocorrendo na empresa, no Brasil, são: intranet; *e-mails*; revistas da empresa ou boletins informativos; e viagens periódicas ao país de origem, seja de férias ou a trabalho. Exceto as viagens ao Brasil, os outros canais de comunicação são utilizados tanto para os executivos expatriados, como para todos os outros funcionários locais.

Segundo os entrevistados, os expatriados continuam com acesso a intranet da unidade no Brasil, recebem os e-mails gerais enviados aos funcionários brasileiros e recebem também a comunicação corporativa da unidade brasileira, como todos os outros funcionários da unidade no Brasil. No entanto, isso faz com que muitas informações que não são do interesse dos expatriados sejam passadas a eles, via *e-mail*. Além disso, em muitas empresas, cada país possui a sua intranet e por esse motivo, os expatriados não acessam com frequência a intranet utilizada pela empresa no Brasil, o que faz com que eles não acompanhem “simultaneamente” as mudanças ocorridas no Brasil.

Os entrevistados relataram que constantemente precisam lembrar as áreas em que os expatriados trabalhavam no Brasil para manter a comunicação com o expatriado, pois com o passar do tempo à comunicação diminui, e é função dos responsáveis pela expatriação lembrar ao gestor do expatriado que ele deve receber as informações da área. No entanto, segundo os entrevistados, alguns gestores não mantêm o contato porque muitos expatriados não retornam para a mesma área que trabalhavam antes da expatriação.

De acordo com os entrevistados, reuniões no Brasil, mais comuns nas empresas brasileiras internacionalizadas devido à localização da matriz, são umas das melhores maneiras de manter o expatriado em contato com a unidade no Brasil, além de garantir o contato dele com

os outros executivos da empresa. Abaixo, depoimentos que descrevem o processo de comunicação com os expatriados:

Empresas brasileiras:

“A comunicação é um ponto chave para ele não perder a conexão... tem todo um processo de comunicação. No final do ano temos uma reunião chamada encontro com os executivos e eles todos voltam para participar. É um momento de discussão de temas e eles se atualizam do que está acontecendo”.

“Eles não perdem o contato com a gente, porque eles vêm bastante para cá. Sim, além desses encontros que eles sempre vem pra cá, a [...], por ela ter esse papel como gerente de expatriados no Brasil e de gerente de RH da América Latina, ela viaja muito para os países da América Latina, que é onde a gente tem grande concentração de expatriados. Então ela aproveita essas viagens, e faz contatos com eles, e conta o que está acontecendo, é bem bacana. A gente procura manter um contato bem próximo pra quando eles voltarem não voltarem tão perdidos”.

“Ah sim, sempre, a cada três meses eles voltam pro Brasil e eles passam aqui. Às vezes a gente faz algum evento, a gente manda pra eles, isso aqui você tem que participar e eles vêm pro Brasil só pra participar do evento”.

“Sim, tanto os expatriados quanto os locais, da China, Suíça, EUA, nós temos um *mailing* que eles recebem. Então alguma notícia ou fato relevante, que sai aqui no Brasil, através da área de comunicação para os brasileiros e sai um *mailing* para os expatriados e os funcionários das subsidiárias”.

“Temos um processo de comunicação muito forte, por exemplo, as mudanças organizacionais são comunicadas pelo presidente, tanto no Brasil quanto no exterior. Então durante o período que ele está fora ele recebe a comunicação corporativa. Os grandes comunicados são passados ao mesmo tempo para todos. Pode acontecer de algumas mudanças serem passadas pelo líder, aí não é passada ao mesmo tempo pra todos. Em geral isso é feito por *e-mail* e também tem alguns comunicados que a liderança local tem que comunicar aos empregados”.

Empresas multinacionais:

“Antigamente a gente tinha nossas circulares internas, por exemplo, que eram encaminhadas também para os expatriados, agora isso é publicado na intranet, eles tem acesso, mas não recebem essa comunicação. O que eu ouvi recentemente é que como não recebem poucos entram, já que a intranet deles é de outro país, eles teriam que entrar, então perdeu um pouco o contato. Recentemente conversando com um deles, ele falou, quando vocês mandavam era muito melhor, como a gente não tem contato com a intranet no Brasil quando a gente vai ler já passou um tempão, talvez então a gente volte a mandar pra eles a circular, a gente tenta mantê-los informados das movimentações, principalmente aqui dentro. E também tem uma revista interna que é encaminhada pra eles, são esses nossos canais de comunicação. E claro que qualquer problema que eles tenham eles entram em contato com a gente pra resolver”.

“A nossa área é o suporte nesse sentido, mas quando a pessoa sai, ele continua tendo acesso ao *e-mail* dele daqui e geralmente essas notícias chegam pelo *e-mail* daqui, que as próprias áreas mandam, sempre

que tem uma reestruturação, uma mudança dentro da empresa, os funcionários acabam recebendo o *e-mail* de comunicação. O que eu vejo acontecer, antes de ocorrer qualquer coisa, os gerentes já avisam a pessoa que está em *assignment*, falando, olha está acontecendo isso, vai ser estruturado e você vai passar pra gerência de tal pessoa, eles já têm um plano, não um plano oficial, mas eles acabam avisando. A gente teve casos que estavam muito tempo em *assignment*, os gerentes não estavam acompanhando os funcionários e acabou ficando perdido um pouco [comunicação com os funcionários], mas são casos raros”.

“Não temos, mas um projeto está sendo estudado para isto. Um dos problemas da comunicação é muita informação aberta”.

“Sim, por meio de *e-mails* gerais, mas tem também o contato com a área. Ele é obrigado a entrar em contato a cada três meses com a área. O RH também telefona a cada três meses para saber se ele está bem”.

Os entrevistados citaram também algumas outras práticas utilizadas para manter a comunicação com os expatriados. Três empresas, duas brasileiras e uma multinacional relataram que o responsável pelo processo de expatriação faz uma ou duas visitas anuais aos países em que a empresa possui expatriados para acompanhá-los de forma mais próxima. Essa prática foi citada por empresas em que o número de expatriados é pequeno. Em uma dessas empresas, o responsável pela área encontra-se também com as famílias dos expatriados, para acompanhar a adaptação delas. Abaixo, alguns depoimentos sobre o assunto:

“Eu faço esse meio de campo, uma vez por ano, ou duas, eu viajo, vou lá e sento com as pessoas, sei o que está ocorrendo, pra saber, por exemplo, se a assistência médica que eles têm está OK. A gente faz esse questionamento pra ver e até pra conseguir melhorias, ter oportunidades pra fazer mudanças. Desde 2004 que eu tenho feito anualmente algumas viagens, China, EUA, Suíça, Bélgica também, quando tinha subsidiária lá. A gente tenta ficar perto, porque é complicado, o pessoal tá lá e se sente meio largado, se não tem uma pessoa, principalmente de RH, se não tem uma pessoa aqui que mostra interesse nos funcionários que estão lá fora. Só e-mail e telefone o contato fica meio frio...”.

“Hoje na nossa sede, na área de expatriados, por coincidência é uma brasileira e agora assumiu esse posto lá na Espanha pra gerir todo esse programa, ela cuida de todas as unidades, então ela roda muitos países, porque ela faz visitas semestralmente em todos os países pra saber do desempenho dos expatriados, então hoje a gente tem essa área bem estruturada... ela acompanha também a adaptação deles”.

Na maioria das empresas entrevistadas a área responsável pelo processo de expatriação possui uma postura passiva. O contato com os expatriados só acontece quando a área é procurada por eles. Em cinco das vinte empresas, os entrevistados relataram uma postura ativa da área, em que os responsáveis pela expatriação telefonam para saber sobre a adaptação do expatriado e mantêm um contato mesmo em momentos que este não esteja enfrentando problemas.

Outra prática utilizada por quatro empresas da amostra é a designação de um mentor para cada expatriado. O objetivo é que o mentor seja um canal de ligação e comunicação entre o expatriado e o Brasil. Abaixo, alguns trechos de entrevistas sobre o assunto:

“Cada expatriado tem um mentor. Toda vez que você designa alguém para ir para fora, ele terá um mentor e esse mentor, geralmente, ele tem que ser um nível superior ao da pessoa, preferencialmente um executivo e do país de origem da pessoa, e não necessariamente o líder imediato da pessoa no país. Essa pessoa vai cuidar do empregado, é como se tivesse um contrato entre o mentor e o expatriado, então eles estabelecem que, por exemplo, uma vez por mês ele liga para saber como está a adaptação, quais os problemas que o expatriado tem tido e ele vai ser a ligação com a área funcional e com o RH também... mas de canal direto, realmente, com o brasileiro, é o mentor”.

“O que a gente tem que foi desenvolvido pela parte de gerenciamento de carreira, é um tutor responsável pelo expatriado, então quando ele sai fica no Brasil um lugar, que deve manter um contato com ele, acompanhar a evolução, etc. e a gente pede pra eles nesse retorno ao Brasil, todo ano, para que eles passem um dia aqui pra conversar com o desenvolvimento de carreira e o tutor deles”.

“O diálogo tem que ser mantido, esse empregado não pode ser esquecido, o trabalho de mentor tem que ser mantido, então é assim, eu preciso que esse empregado mantenha o vínculo com o país de origem”.

Segundo os entrevistados, os principais motivos de se manter a comunicação com os expatriados são: mantê-lo informado sobre as mudanças que estão acontecendo no Brasil para evitar surpresas no retorno e para que não se sintam esquecidos e continuem se sentindo parte da empresa; e acompanhamento do desempenho do expatriado. Os entrevistados das empresas brasileiras relataram ainda que um dos objetivos da comunicação é manter uma comunicação única entre a matriz e as subsidiárias. Abaixo alguns relatos sobre o assunto:

“Quando um empregado é expatriado, um dos motivos é justamente manter um canal de comunicação com a casa matriz. Todos trabalham com metas, e é através de uma boa comunicação que a empresa irá monitorar a execução e o atingimento dos objetivos propostos na expatriação”.

“... Alinhamento do que está acontecendo aqui e lá e ele não perder a conexão com os negócios do Brasil. Acho que, porque esse isolamento, o que pode acontecer nesse processo é você isolar ele da empresa e ele acabar se desconectando do negócio. E aí quando ele volta tem um abismo de como era quando ele tava aqui e como é hoje”.

“O que a [...] está buscando é ser uma empresa global, então o que nos queremos é ter um processo de comunicação único, independente de ser ou não expatriado”.

“Primeiro de tudo, para no momento da repatriação ele não se sentir totalmente perdido, assim, por exemplo, o processo de expatriados começou aqui em 2000, em 2001 a gente abriu a nossa fábrica em [...] e alguns quando voltaram da expatriação já sabiam, mas eles falavam, imagina se a gente não soubesse

que tinha aberto uma fábrica, a gente nem saberia o que estava acontecendo, o tamanho da fábrica. Acho que primeiro de tudo é isso. Eles se sentem parte da mesma corporação”.

“Os objetivos, os principais são mantê-los informados dos acontecimentos, fazer com que ele não se sinta esquecido, que é um sentimento que alguns expatriados comentaram no passado, ah não sei o que está acontecendo na matriz”.

“A Intranet na comunicação é no sentido de ele não se sentir abandonado lá, e na volta ajuda na reintegração, já sabe quem mudou não sei pra onde, um pouco das movimentações que aconteceram aqui. Porque as mudanças são muito rápidas ultimamente, e quatro anos fora, quando você volta está tudo diferente, então quando você vai recebendo essas notícias, você volta mais preparado”.

“O objetivo seria mantê-lo informado sobre o país de origem para tentar reduzir o choque em seu retorno”.

3.2.5 A adaptação do expatriado e de sua família

Os entrevistados relataram que em geral os executivos brasileiros sentem alguma dificuldade de adaptação ao serem expatriados, mas se adaptam a qualquer país, e que embora a adaptação em países desenvolvidos seja mais fácil, os expatriados brasileiros têm se adaptado inclusive nos países em que a adaptação é considerada mais complicada. Abaixo, alguns depoimentos sobre esse assunto:

“... As pessoas foram e ficaram bem, mesmo na China, que a gente esperava algum problema, as pessoas se adaptaram bem”.

“É uma característica do brasileiro se adaptar”.

“Quando a pessoa está numa cidade, parece que suporta um pouco melhor, quando a gente tem obras numa região mais isolada, eu noto que bate umas neuras aí. Já é mais difícil, pra Angola, por exemplo, a gente orienta com relação às doenças, mostra fotos do lugar, fotos não bonitas, fotos feias né, porque tem uns que vão para lugares complicados, mas se adaptam”.

“Eles se adaptam, isso é uma característica muito importante do brasileiro, o que não se pode mudar você se adapta”.

“Sim, normalmente sim, a gente não tem casos de... eventualmente pode ter aí algumas dificuldades de adaptações culturais, algumas coisas que no limiar acabam não acontecendo da forma como era entendido, só que eles assumem isso como um desafio e aí, tipo, ele se propõe a ficar pelo tempo x e daí na próxima expatriação isso já é bem mais tranquilo pra ele, né”.

De acordo com quatro entrevistados, os brasileiros têm uma facilidade maior de adaptação, em comparação aos executivos de outras nacionalidades.

“Em relação aos americanos... , eu tenho poucos, poucos ao longo desses anos, mas a gente percebe que os americanos têm uma dificuldade maior, o problema maior de segurança eu acho, muitos vem de Connecticut que tem casarões, tudo aberto e aqui não é bem assim. Aí vem pra São Paulo e as pessoas ficam com medo, o trânsito tudo isso assusta um pouco. O Francês, por exemplo, eles vêm com pé atrás, mas depois gostam, muitos não querem voltar”.

“Muitos dos estrangeiros que vem para o Brasil têm dificuldades de adaptação, mas não os brasileiros que vão, não”.

Apesar dos entrevistados relatarem que os expatriados costumam se adaptar bem, muitas empresas afirmaram que para o cônjuge a adaptação costuma ser mais difícil, mas nenhum dos entrevistados relatou problemas de adaptação dos filhos. Uma das empresas entrevistadas relatou que orienta o expatriado a dar suporte à esposa durante o período de expatriação, conforme um dos depoimentos abaixo sobre adaptação do cônjuge:

“Não, o que acontece é mais de ter problema com a família, você já deve ter ouvido bastante isso. Porque às vezes a família não fala o idioma e nem é só isso. O que acontece é que o empregado vem para a empresa trabalhar, o ambiente dele já é um ambiente conhecido, agora a família fica sozinha em casa, os filhos vão para a escola, então o que a gente tenta fazer; há lugares em que já tem uma concentração grande de expatriados morando e que as famílias acabam se unindo, formando comunidades, então atualmente não temos muitos problemas. O que pode acontecer é que o filho está em idade de cursar faculdade e quer fazer faculdade no país deles. Então o que acontece é que o líder, o empregado fica e a família volta para o país de origem, mas mais por uma questão escolar... se a pessoa vai para uma capital, como São Paulo, há escolas internacionais muito boas, lugares ótimos para morarem, então não há muitos problemas, mas hoje temos uma concentração também em outras de interior, aí nós encontramos maiores problemas, porque não há uma escola internacional adequada. Então quando a gente vai mandar o expatriado, a gente reforça para eles que eles não vão ter determinados recursos”.

“Problemas de adaptação com o expatriado não tem, é mais com a família. A gente sempre conversa com o expatriado que ele tem que conversar com a sua esposa, alguns chegam bem preparados, eu sei que eu tenho que sair daqui até no máximo seis, sete horas da noite pra chegar em casa e dar atenção a minha esposa também, porque ela vai passar o dia inteiro sozinha, muitas vezes sem fazer nada, se tem filho acaba se ocupando, mas as esposas que chegam sem filhos aí é mais complicado ainda, porque chega e não está contente, aí já começam as lamentações, enfim, acaba enchendo o marido e com mais os problemas do trabalho, aí ele acaba, se você não tiver uma estrutura boa pra conviver fora do teu país aí você acaba pedindo pra voltar”.

“Não tivemos nenhum problema com os cônjuges... Mas eu conheço algumas histórias que o expatriado realmente teve que voltar por conta do cônjuge, que o que acontece, o problema é agravado quando a pessoa não fala a língua, e se ela quiser ir ao mercado, ela vai ter problemas, então o cara fica na fábrica com um milhão de problemas, e quando ele chega em casa, encontra mais três milhões de problemas, porque eu tentei fazer isso e não consegui, eu não entendo a televisão, então eu falo com o cachorro na rua e nem ele me entende”.

“A gente sempre procura perguntar se a família está bem, se a esposa está bem, porque a gente sabe que nesse processo de expatriação é muito complicado, se a esposa não estiver bem ela pode chegar em casa, encher a cabeça dele e acaba com o sucesso de uma expatriação mesmo”.

Embora os entrevistados tenham afirmado que conhecem os problemas de adaptação enfrentados pelos cônjuges, as empresas não costumam realizar um acompanhamento da família de forma próxima. Na maioria das empresas o acompanhamento da família é realizado por meio do expatriado. Os entrevistados relataram também que muitas vezes, quando a família tem dificuldades de adaptação, os expatriados não relatam os problemas à área de recursos humanos, por medo de que isso possa parecer um fracasso. Alguns dos relatos a esse respeito foram:

“Nós até acompanhamos, mas a [...] não tem como política de dedicação exclusiva, muito próxima da família não. É mais por meio do funcionário. É nós não temos nesses últimos oito anos da empresa, em que teve uma expatriação mais forte, muitos problemas não”.

“Os expatriados são muito flexíveis, tanto na ida, quanto na volta. Se eles têm problemas não falam, muitos escondem. Teve uma família que ela não se adaptou, ele se separou, a mulher voltou para o Brasil e ele não contou nada. Só soubemos depois que ele já estava de volta”.

“Às vezes eles têm problemas com a adaptação do cônjuge sim, porque não fala a língua do país, fica em casa o dia inteiro sozinho, não tem amigos, sente falta da família, mas eles não trazem pra empresa. Às vezes a gente fica sabendo por terceiros”.

Apenas uma empresa brasileira relatou haver um contato direto do responsável pela área de expatriados com a família do executivo para acompanhar a adaptação desses durante a expatriação. Essa empresa, que possui um acompanhamento bastante próximo da família possui quinze expatriados atualmente, o que viabiliza esse tipo de acompanhamento. O relato sobre esse assunto foi:

“... Tem isso, então por isso que essas viagens que eu faço são importantes, porque ai eu vou, janto com a esposa e você consegue sentir realmente, olha, tem alguma coisa estranha nesse clima aqui, que vai pegar no futuro, então você tem uma certa abertura, e liberdade de perguntar: tá tudo bem, como você está se sentindo, então você conversa tanto com expatriado quanto com a esposa”.

Um dos entrevistados relatou que como a área de expatriados tem ciência da importância do acompanhamento da adaptação do expatriado e que os expatriados, muitas vezes, não se sentem à vontade para levar os problemas de adaptação à área de recursos humanos, seja a área de recursos humanos do local da expatriação ou do Brasil, a empresa contrata uma consultora externa para acompanhar a adaptação do expatriado. Nesse caso, de acordo com o entrevistado, os expatriados se sentem mais a vontade para falar sobre os seus problemas de adaptação, uma vez que as informações passadas pelos expatriados para a consultora são confidenciais, ou seja, não são repassadas para a área de recursos humanos da empresa. Abaixo, trecho do relato do entrevistado sobre o programa de apoio ao expatriado:

“A gente tem o PAE - Programa de Apoio ao Expatriado, isso também funciona fora do Brasil, tem sempre uma consultora que liga a cada seis meses pra eles pra saber se está tudo bem, se estão precisando de alguma ajuda, isso tudo é confidencial, não é passado pro RH, mas eles fazem esse contato, começou esse ano, esse programa do PAE e está bem legal. Eles estão aceitando bem porque ele já direciona, tem uma reunião antes de saírem daqui do Brasil e já direciona, se precisar de alguma coisa fora do país o telefone é tal, a pessoa é essa, se precisar de alguma coisa pode entrar em contato, e tem o contato aqui no Brasil também, ela fica via MSN também, celular, tem telefone direto, eles já sabem a quem recorrer”.

3.3 Repatriação

3.3.1 Número de repatriados

Embora a maioria dos entrevistados soubesse exatamente o número de brasileiros expatriados que possui poucas empresas souberam responder sobre o número de repatriados que possuem atualmente ou que recebem por ano.

A seguir são apresentadas algumas das respostas dos entrevistados quando questionados sobre o número de executivos brasileiros repatriados da empresa.

“Pessoas repatriadas, hummm.... ai agora você me pegou. Olha, vamos botar nos últimos meses uma média de...sei lá, eu chutaria umas dez pessoas por mês, mas isso oscila muito, não sei te dizer”.

“Esse dado eu não sei te dizer, mas... se eu fosse chutar, eu diria que desde que começamos a expatriar, umas 8.000 pessoas já trabalharam fora e voltaram”.

“De repatriados? Ai, isso de cabeça eu não sei. Mas nós devemos ter aí em torno de 40 pessoas ao longo de 2000 para cá, agora dizer quantos voltam por ano, eu não sei.”

“Isso eu não sei te responder, pois não é um padrão eles retornarem, normalmente eles vão direto para um novo *assignment*, mas acho que esse ano deve ter tido uns três que voltaram.”

“Eu não sei, mas posso levantar para você, de cabeça eu não sei. Normalmente, deve dar bem uns 15 por ano, eu imagino, mas eu não tenho certeza”.

3.3.2 Treinamento no retorno

Apesar de 15 dos 20 entrevistados das empresas da amostra reconhecer a importância de haver um treinamento para o repatriado no retorno, apenas duas dessas empresas, uma brasileira e outra multinacional, relataram possuir esse treinamento. A empresa brasileira possui um treinamento voltado à reflexão do expatriado sobre o significado da experiência internacional que ele vivenciou e sobre como essa experiência interfere na sua vida. O entrevistado da empresa multinacional afirmou que o treinamento é realizado apenas para executivos que ficaram mais de três anos no exterior e que no retorno eles recebem o mesmo treinamento oferecido aos expatriados que vêm trabalhar no Brasil, ou seja, recebem informações sobre a cultura brasileira, língua, costumes, etc. atuação da empresa no Brasil, políticas da empresa e sobre a nova área de trabalho. Outros entrevistados relataram haver na empresa uma orientação aos repatriados sobre as mudanças ocorridas em relação a plano de saúde, vale refeição, plano de previdência, etc. Apenas o entrevistado da empresa multinacional que possui um programa de treinamento no retorno declarou haver uma integração do repatriado à área em que este vai trabalhar.

Abaixo o depoimento dos entrevistados das empresas que oferecem o treinamento no retorno. O primeiro trecho foi relatado pelo entrevistado da empresa brasileira e o segundo pelo da empresa multinacional:

“A gente oferece um treinamento cultural para ele quando volta, independente do período que ficou. Mas aí não é tão voltado para a atividade profissional, é mais uma readaptação cultural no país, uma reflexão de tudo que ele passou, o que ele aprendeu, o que ele tirou de interessante, esse tipo de coisas. Esse treinamento é dado por uma consultoria externa que a gente contrata. Mas, em termos de treinamento para a atividade profissional não. Estamos estudando fazer um programa específico de integração para os

repatriados, por que o que acontece, todo mundo que entra na [...] tem todo um programa de integração, de novos colaboradores, e estamos tentando montar um programa de integração para os repatriados, pra eles avisarem mesmo quais foram as mudanças, o que mudou no tempo que estava lá, mas isso a gente está bem no início”.

“A gente sempre faz uma reunião, que é chamada de reunião de chegada, com brasileiros também, a gente cuida dessa parte fiscal dele também, porque se ele ficou muito tempo lá fora, ele acaba esquecendo também algumas coisas do Brasil e a gente procura estar sempre dando esse apoio, mas mais voltado pro negócio, e quando ele chega na área, a área dá um treinamento pra ele, pra ele poder se readaptar. E na área de RH a gente dá todo apoio necessário pra ele na chegada. Nós tivemos três casos de brasileiros que estavam no Japão e vieram pra cá, um estava há 9 anos, quando o tempo é muito longo a gente acaba voltando ele nessa reunião de chegada, recebendo ele como se ele fosse um expatriado. Depende da quantidade de tempo que ele ficou fora, ele tem que se readaptar, nesses casos um com oito, nove anos fora do Brasil, um 5 e outro 4, então é muito tempo fora do Brasil. E nós tivemos que recebê-los mesmo, como expatriados, dando todo esse apoio, porque é uma língua completamente diferente, são costumes diferentes, nós tivemos que, era um brasileiro descendente de japoneses, então estava muito bem e teve que voltar pra cá, então ele, os filhos também, tiveram que se readaptar, essa parte foi bem complicada, quando o brasileiro fica muito tempo lá fora fica um pouco mais complicado ele voltar aqui pro Brasil. Mas só nesses casos a gente costuma recebê-los como expatriado, como se fosse uma pessoa nova chegando ao Brasil, e aí tem até todo o treinamento intercultural, se eles quiserem, porque muitos não querem. Busca de imóveis, a gente dá todo o apoio pra ele”.

Alguns dos depoimentos dos outros entrevistados, que apesar de não possuírem um treinamento na repatriação, reconhecem a importância deste, foram:

“Não, isso infelizmente não existe. Eu até entendo que é uma prática bem interessante, para repatriação principalmente para os postos que é uma expatriação mais longa, eles até precisariam, mas hoje não existe nada nesse sentido para os nossos funcionários”.

“Não, treinamento, orientação, quando ele chega, ele faz uma reintegração, só que sinceramente ela poderia ser melhor do que é feita hoje. Há integração dos nossos novos colaboradores que normalmente a gente não convida o expatriado porque acha que muito é repetido do que ele já sabe. Eu já fui expatriada, quando eu voltei, por exemplo, eu percebi isso, muita coisa mudou e eu não sabia, porque eu não tive reintegração”.

“Não temos, mas acho que valeria a pena lembrar alguma coisa ou possíveis choques quando eles retornam ao Brasil... Seria importante mostrar como que funciona aqui, apesar dela já saber como funciona, ela lembra que no Brasil era assim, mas ela tem esse choque no retorno”.

“Nós não damos, aquele curso que damos pros brasileiros e estrangeiros nós não damos pros brasileiros quando voltam, dizem, e a gente percebe que é muito mais difícil readaptar do que se adaptar quando vão pra expatriação, mas eles têm que se virar sozinho nesse ponto”.

“O que nos sentimos falta... Eu participei de um fórum sobre expatriados que teve e que durou 4 dias e o que eles disseram lá é que da mesma forma que você tem a preocupação com o empregado saindo, você tem que ter a preocupação com o empregado no retorno. A pessoa às vezes ficou 5 anos fora, tem expatriado que ficou dez anos fora. A gente não tem esse programa do retorno”.

3.3.3 Benefícios na repatriação

Quando o executivo retorna ao Brasil perde a maioria dos benefícios que possuía. Além disso, a política salarial adotada para esse executivo passa a ser a política do Brasil, e o repatriado volta a receber o salário referente ao posto ocupado no Brasil, sem os adicionais que recebia no exterior.

De vinte empresas participantes, oito relataram que possuem alguns benefícios na repatriação. Sete empresas oferecem algum tipo de benefício relacionado à educação dos filhos dos repatriados. Cinco empresas oferecem algum benefício relacionado a aluguel ou estadia logo no retorno do repatriado e dois entrevistados relataram que a empresa disponibiliza carro para os repatriados durante determinado período.

Em relação à escola para os filhos, em geral as empresas pagam durante um período a escola dos filhos dos repatriados quando há diferença de calendário entre as escolas brasileiras e a escola cursada pela criança no país da expatriação. As empresas também auxiliam, de acordo com as entrevistas, com o pagamento de aulas de reforço quando as crianças apresentam dificuldades de aprendizado ou aulas de português, quando a criança foi alfabetizada em outra língua.

Cinco entrevistados relataram que as empresas pagam estadia em hotel durante um determinado período, em geral trinta dias, até que o executivo encontre uma casa ou (re) organize a sua casa, que normalmente fica alugada durante a expatriação. Dois entrevistados afirmaram que as empresas pagam auxílio moradia para os repatriados, durante determinado período.

Alguns dos depoimentos dos entrevistados em relação aos benefícios oferecidos aos repatriados foram:

“O que a gente tem de política é, por exemplo, o filho está tendo dificuldade aqui porque foi alfabetizado na língua portuguesa e tem dificuldade de se adaptar ao português novamente, e ainda, perdeu história do Brasil, geografia, então está contemplado na política que a criança pode ter aulas de reforço para compensar essa perda. Agora o repatriado em si, passar por um processo de integração não tem”.

“Então quando o expatriado retorna, às vezes a criança não consegue entrar numa escola brasileira, normal aqui, então, por conta disso, foram abertos alguns casos em que a companhia fez o pagamento dessa escola pelo menos até que terminasse o ano para poder entrar numa escola normal, ou numa escola bilíngüe que siga o nosso calendário. É uma adaptação, na verdade o que a gente puder, o que a gente tenta é sempre fazer as transferências em épocas que não prejudiquem as crianças, né, mas não há um programa formal. O que a gente faz quando ele é repatriado, eventualmente a gente deixa a disposição nosso serviço de *relocation* que vai ajudar a procurar um imóvel, se ele vendeu o dele, vai ajudar a ver hotel para ficar nos primeiros trinta dias, a gente dá um auxílio para parte de mudança, mas não existe um programa formal”.

“O que a empresa tem é a manutenção de uma política de benefícios que perdura um tempo depois que a pessoa voltou. Então, por exemplo, aluguel, a empresa paga o aluguel para quem volta, durante um determinado período”.

“Na repatriação, a empresa paga por dois anos parte da escola internacional dos filhos dos expatriados que com ele tenham sido desmobilizados. Também concede auxílio moradia. Outros itens como auxílio na busca de imóvel/escola dos filhos, auxílio na recolocação do cônjuge, etc estão em estudo. Possui auxílio educação para os filhos, recebe incentivo de mobilidade de retorno e pode receber também auxílio moradia”.

“O que a gente oferece é, por exemplo, os filhos de um expatriado foram bem pequenos e foram crescendo e não tinham sido alfabetizados na língua portuguesa, quando eles voltam, a gente oferece um pacote de horas de português. Mas fora isso, busca de casa a gente só oferece se quando ele saiu era de uma cidade e quando voltou foi para outro lugar, a gente oferece hotel durante um período até que ele ache uma casa. A maioria mantém casa no Brasil, ou deixa alugando”.

“Sim, de encontrar casa novamente, porque muitos acabam vendendo a casa, tem direito a 90 dias no hotel, carro durante 60 dias até conseguir se estruturar novamente”.

Os entrevistados de todas as empresas disseram que a empresa não oferece nenhum apoio ao repatriado e à família do repatriado, além dos benefícios citados acima, por não haver necessidade. Alguns dos depoimentos a esse respeito foram:

“A gente tenta conversar muito, orientar, eu tive casos que foi uma paranóia. A pessoa ficou um tempo tão grande fora e quando voltou foi uma síndrome do pânico, uma coisa absurda. Mas volta a pessoa se recupera. Às vezes ai até em outro emprego, porque a pessoa foi contratada para ir para lá né”.

“Não, na volta não tem suporte. Essa questão da recolocação [do cônjuge no mercado de trabalho], por exemplo, aqui no Brasil não tem”.

“A pessoa tem sim, família também, algumas dificuldades na volta, às vezes até mais que na ida, mas como eu te falei a gente tá mais focado em mandar né, não em repatriar, então não temos ações pra isso”.

“dependendo do país que a família estava, se é na Europa, por exemplo, o retorno pode ser difícil mesmo. O estilo de vida que a pessoa tem lá é muito diferente, então quando volta, ela estranha e os filhos também sentem. Lá até os valores das pessoas são diferentes. Às vezes demora pra acostumar de novo, mas acostuma, a gente não faz nada, mas porque a gente sabe que depois de uns meses volta ao normal”.

“às vezes as pessoas tem algumas dificuldades, sabe, lá entrava tal hora e saia às 18h, aqui não tem hora pra sair, tem um pessoal que sofre um pouco quando volta, que demora para se adaptar com o ritmo daqui. Mas nós não temos nenhuma política pra tratar com isso”.

3.3.4 Planejamento da carreira do executivo

A maioria dos entrevistados relatou que, a não ser quando o expatriado está no plano de sucessão de outro executivo, é difícil haver o planejamento da carreira do executivo para a repatriação. Segundo a maioria dos entrevistados, a dificuldade em se planejar a carreira para a repatriação deve-se à dinâmica das empresas, em que as mudanças ocorrem de forma muito rápida, dificultando a possibilidade de planejamento no longo prazo e à necessidade de se colocar alguém no posto ocupado pelo executivo anteriormente, no país de origem, fazendo com que, no retorno desse executivo, possa não existir um posto disponível para ele. Os entrevistados relataram que, às vezes, quando o executivo é repatriado, ainda há alguém no posto previsto para ele ocupar, pois, por algum motivo, essa outra pessoa ainda não pode ir para o novo posto. Nesse caso, o repatriado fica um tempo na empresa sem uma função específica, até que a situação seja resolvida.

Os entrevistados das empresas brasileiras relataram que, em geral, as empresas iniciam o planejamento da carreira dos executivos expatriados alguns meses antes do retorno. Apenas os entrevistados de duas empresas brasileiras afirmaram que a decisão do posto que o executivo ocupará na repatriação ocorre somente quando este retorna ao Brasil. Os entrevistados das empresas multinacionais relataram que, embora seja difícil decidir com antecedência o posto que o repatriado ocupará, há um planejamento da carreira dos expatriados, ou seja, as áreas responsáveis pelo processo de expatriação procuram discutir periodicamente com os gestores dos expatriados algumas possibilidades para o retorno do executivo, o que não significa garantia de promoção no retorno, muitas vezes o executivo retorna para o mesmo posto que ocupava anteriormente. Os entrevistados relataram que essas discussões periódicas com os gestores para planejar a carreira dos expatriados têm também o objetivo de fazer com que o gestor não se esqueça que o expatriado faz parte da equipe e que um dia vai retornar. Segundo a maior parte dos entrevistados de empresas multinacionais, quando a expatriação ocorre por necessidades dos negócios, e não para desenvolvimento do executivo, fica claro ao executivo que não haverá uma promoção no retorno, embora nesses casos haja uma garantia de retorno

ao cargo que ocupava antes da expatriação e quando o executivo é expatriado com o objetivo de desenvolvimento profissional, por estar no processo sucessório de outro executivo, o expatriado pode retornar, inicialmente, ao mesmo posto que ocupava anteriormente, mas o executivo sabe que há uma posição planejada para ele no futuro.

Alguns depoimentos dos entrevistados de empresas brasileiras foram:

“Não tem. Planos de carreira formal, não. Você tem algumas linhas de pensamento, mas não é nada formal, não é um plano de sucessão, então ele vai como gerente, e você pensa: então ele volta pra cá como gerente geral, isso não tem. Ela vai olhando o desafio que ela tem no país de destino”.

“Quando o executivo é expatriado ele vai para assumir posição normalmente maior, se não maior, em projeto de maior envergadura e que contribui muito favorável para a carreira dele. Você tem um executivo com uma carreira internacional é um grande pulo para o seu currículo. Então ele vai pra lá, ele saiu daqui, outro teve que tomar o lugar dele, quando ele volta, se a gente não tem a preocupação de alocar esse executivo, de modo que ele possa se integrar numa outra atividade, ele fica sem função. E aí faz um servicinho aqui, um servicinho ali, até que chega uma hora que ele pode perder o emprego dele. Todo mundo que é expatriado, é um risco que o executivo corre”.

“Às vezes tem aquela situação que eu te falei, que a pessoa volta antes porque surgiu uma vaga e ela foi indicada e é necessário ela antecipar um pouco a repatriação para ela tá preenchendo aquela posição. Às vezes não, às vezes ela tem que voltar e não tem alguma coisa de imediato, ela tem um período ali que a empresa vai suportar ela para depois estar encaixando, aproveitando ela da melhor forma possível”.

“Isso não, isso inclusive nós estamos ainda estruturando uma área de carreira com as unidades do exterior, para estruturar um pouco melhor, mas chegar a ponto de, por exemplo, ah se eu voltar eu vou estar nessa posição, isso não tem. A empresa sempre mostra algumas alternativas, mas ter isso claro, não tem. Porque senão você acaba gerando uma expectativa e depois é pior pra empresa poder suprir. Ele preenche quais foram os objetivos que ele atingiu no exterior, os maiores desafios enfrentados, que áreas ele tem interesse e isso vai nos nortear a encontrar a área de retorno para ele. Então de certa forma ele participa do processo, pois ele coloca ali quais são as suas expectativas de carreira. E nós tentamos encaixar isso com o que nós temos para oferecer”.

Alguns dos depoimentos dos entrevistados das empresas multinacionais sobre o assunto foram:

“Existe esse planejamento, você senta com cada divisão, com cada diretor pra ver quais as movimentações previstas. Você tem a lista das pessoas que estão fora, esse aqui volta próximo ano, então todo ano você vai retomando isso pra não esquecer, e vai tentando redirecionar as ações pra esse retorno. Às vezes você não tem a posição prevista inicialmente, realmente com as mudanças de estrutura, etc, mas você sempre consegue alocar a pessoa adequadamente. Acontece algumas vezes de a pessoa voltar, ela volta e ainda tem gente aqui, já teve um caso da pessoa ficar num projeto por mais um período porque a pessoa que estava prevista pra outra vaga, mas que não dava pra mudar no momento. Então ela ficou um tempo no projeto pra depois assumir a área que ela ia assumir realmente, porque teve um *gap* de tempo

que não dava pra gente resolver. Então existe essa discussão todo ano, mais algo bem geral, não especificamente do cargo que volta, mas quais são os planos no geral”.

“Geralmente, até pros planos de *long term* sempre se discute o plano de reentrada, até a maioria das unidades na hora das aprovações, os aprovadores já perguntam, já querem saber a posição de reentrada projetada. Não é uma promessa que quando o cara chegar ele vai ter aquela vaga, não faz parte do acordo que ele volte com aquela posição específica, mas ele tem algumas projeções projetadas e aí se tiver oportunidade volta em alguma delas, mas já faz parte do plano de carreira”.

“O planejamento tem que acontecer antes mesmo dele retornar, pelos procedimentos normais de um expatriado, no mínimo com seis meses de antecedência. O planejamento é da liderança e o RH zela por esse compromisso, estimula essa discussão para que o empregado não seja esquecido no país que ele está. E outra, toda remuneração desse empregado é no *home unit* dele. Então toda vez que você vai ter um plano de mérito, toda vez que você vai ter uma participação nos resultados, a avaliação é feita em colaboração com o *home unit* e com o *out unit*. Então, esse empregado não pode ser esquecido nunca, porque a remuneração dele continua sendo pelo Brasil, é um empregado brasileiro”.

“Deveria, mas não acontece porque a empresa, todas as empresas, elas mudam muito, e isso é muito difícil. Eu sei que tem muitas empresas que é tudo certinho, quando vai e quando volta, mas na hora H, na hora de voltar, não é bem assim que acontece. Então, quando eles vão nunca tem uma promessa do retorno, porque a empresa muda tanto e vai criar uma expectativa tão grande, a pessoa está indo sabe que tem que estar aberta pra novas experiências, pra conhecer nova cultura e que cabe a ele plantar e depois colher uma nova expatriação ou alguma coisa lá mesmo, tem brasileiras diretoras lá, ou voltar e colher aqui... Cria expectativa e não consegue cumprir, porque os negócios, as decisões são tomadas muito além, hoje o negócio que a pessoa foi expatriada amanhã deixa de existir, já aconteceu isso”.

“Alguns gestores discutem com os expatriados esta questão, outros não. Mas o processo de escolha do posto começa quando ele ainda está no exterior, pois pode ser que não exista mais um posto para ele”.

3.3.5 Utilização da experiência e competências adquiridas durante a expatriação

As entrevistas mostraram que na maioria das empresas os repatriados não são estimulados a utilizar as competências e experiências adquiridas durante a expatriação. Apenas cerca de 25% dos entrevistados afirmaram que a empresa tem um programa para aproveitamento das competências e experiências adquiridas durante a expatriação, mas esse aproveitamento não está ligado à promoção do repatriado. Nenhum dos entrevistados relatou haver uma preocupação da empresa em estimular que o repatriado transfira os conhecimentos adquiridos aos colegas de trabalho.

Alguns dos depoimentos sobre o uso das competências e experiências adquiridas foram:

“A preocupação existe, no entanto, poderá não ser explorada em função dele [expatriado] retornar inicialmente no cargo que ele executava antes da transferência”.

“Temos um programa de aproveitamento daquela experiência que ela teve no exterior, só que tem um tempo né. Você pode estar aproveitando-a mais rapidamente, mas às vezes pode ser um pouquinho mais demorado. Então às vezes a pessoa volta na mesma posição que ela tinha antes de ir né”.

“Tem apenas para a pessoa que foi para montar treinamentos e trazer para cá”

“Também não é oficial, não é uma coisa, são as áreas que identificam *skill*, a necessidade, e aí alocam o funcionário em uma posição mais apropriada. Uma mudança que a gente vai ter a partir do ano que vem, que dentro de RH a gente tem a área de talento e a área de *executive resources*, e essa área vai começar a integrar mais, a gente vai ter uma integração maior na hora de definir planos de *assignment* pras pessoas que estão dentro desse pool de talentos, expatriados e executivos, pra essa definição de reentrada, de plano de carreira. Isso é um projeto para ano que vem”.

“Tem sim, até porque o processo de expatriação é muito caro para a empresa e se o processo de retorno não for muito bem cuidado, você corre o risco de perder esse profissional para o mercado. Quer dizer, você investiu, treinou, capacitou e ele acaba indo pro mercado, então tem que ter essa preocupação sim”.

Alguns dos depoimentos referentes ao estímulo para a transferência do conhecimento adquirido pelo expatriado para os colegas foram:

“Aí isso eu já não consigo te responder, porque é mais focado em cada área”.

“Não, não tem. Claro que é sempre válido. No dia-a-dia ele até passa para os outros. Mas não existe uma contrapartida da empresa, dizendo olha você precisa passar esse conhecimento para a sua equipe”.

“Não tem. A empresa não estimula, mas a pessoa acaba transferindo no dia a dia né”.

3.3.6 Retorno antecipado

Embora os expatriados possuam alguns problemas de adaptação, principalmente relacionados à família, de acordo com os entrevistados a grande maioria dos expatriados costuma cumprir o contrato até o final. Segundo as entrevistas a média de retornos antecipados nas empresas varia entre 5 e 10%.

Os entrevistados afirmaram que os principais motivos para o retorno antecipado do expatriado, a pedido da empresa são: surgimento de uma nova oportunidade no Brasil, partir para uma nova expatriação ou inviabilização da expatriação devido ao custo de se manter o executivo no exterior. Apenas uma empresa brasileira entrevistada relatou ter solicitado, por

duas vezes, retorno antecipado dos expatriados devido a baixo desempenho. De acordo com os outros entrevistados, nunca houve uma solicitação de retorno antecipado devido a baixo desempenho do expatriado, embora alguns tenham relatado que há alguns casos em que os expatriados não apresentaram o desempenho desejado. Alguns relatos foram:

“Nós não temos casos de pessoas que não cumpriram o contrato, temos casos de pessoas que a empresa pediu para anteciparem porque surgiu uma outra oportunidade de carreira. Sempre por causa de uma oportunidade de desenvolvimento, para voltar numa posição melhor”.

“Nós temos alguns motivos, alguns concluem a missão mesmo antes do período, tem um contrato de 5 anos mas em 3 anos, na implantação de uma fábrica, por exemplo, não precisa mais da presença dele lá na filial. Outra situação, surgimento de oportunidade aqui na matriz, a gente faz a repatriação. Um engenheiro, por exemplo, passa 2 ou 3 anos e surge a oportunidade de ser um chefe aqui no Brasil, então a gente traz novamente esse profissional pro Brasil. Mas tem situações de falta de adaptação também, geralmente a pessoa leva a família, e a família acaba não se adaptando e acaba acontecendo o retorno do expatriado”.

“No caso dos brasileiros a gente não tem muitos casos das pessoas não se acostumarem e quererem voltar antes, mas a gente tem casos que o próprio negócio, o negócio pede pra encurtar, porque esses casos de *assignment* são muito caros pra companhia, então chega um momento que o negócio decide encurtar o *assignment*”.

Quando solicitado pelo funcionário, o principal motivo para uma repatriação antecipada é a não adaptação do funcionário ou da família. Apesar dos entrevistados terem relatado que o índice de retornos antecipados por não adaptação do funcionário ou da família é baixo, praticamente todos os entrevistados apresentaram alguns casos de retorno antecipado por esse motivo. Como demonstrado nos relatos abaixo, o retorno antecipado costuma ser uma experiência difícil para o executivo:

“Nós tivemos casos que a pessoa falou que se não voltasse iria morrer. A pessoa chorava, falava e chorava. Totalmente desestruturada”.

“Quando é caso de adaptação logo no começo já não dá certo, logo no começo ele já entra em desespero e tem que voltar”.

“Tivemos poucos casos de expatriados que solicitaram um retorno antecipado. Os motivos foram não adaptação”.

“Teve só um caso que isso ocorreu que foi por conta de não adaptação da família, e inclusive a pessoa até saiu da empresa”.

“O que acontece mais é por causa de problema com a família. Às vezes a família nem fala o idioma, e não é só isso. O que acontece é que o empregado vem para empresa trabalhar, o ambiente dele já é um ambiente conhecido, agora a família fica sozinha em casa, os filhos ainda vão pra escola...”.

3.3.7 Principais problemas enfrentados pelos repatriados

Em relação aos principais problemas enfrentados pelos repatriados na volta ao Brasil, seis entrevistados, das 20 empresas da amostra, afirmaram que os executivos não enfrentam qualquer problema no retorno ao Brasil, nem em termos culturais nem em termos profissionais. Abaixo, os depoimentos dos seis entrevistados mencionados acima:

“Então, lá num evento, a gente tava discutindo, eu vi as empresas discutindo essa questão da repatriação e eu percebi que existia um problema de repatriação que não é o nosso. O nosso não tem essa dificuldade na volta do empregado, ele está totalmente adaptado, mantêm contato com a família, então nós não temos esse problema. Eu acho que o problema maior é você dar condição de adaptabilidade lá, no país estranho. Porque na hora que volta, ele vai reintegrar ao *habitat* dele natural, que é a família aqui... Eu fico imaginando que a empresa levou o camarada pra lá, deixou 5 anos lá abandonado...e ai, realmente dá problema. Nós não temos esse problema”.

“Não tem problema, porque normalmente não é tanto tempo fora. E ele não fica aqui, já vai para outra obra”.

“Não enfrentam problemas. Nem para ir nem para voltar. Teve um executivo que ficou nove anos fora e disse que quando colocou o pé no aeroporto já estava adaptado novamente”.

“Acho que não tem, o retorno é sempre tranquilo, tem um executivo que sempre vem a cada três meses pra ver a família e tal, então não fica longe, e ele fala, ainda bem, não estava mais agüentando ficar lá, porque ele só vem pra pegar força e energia pra retornar”.

“No geral eles não têm grandes dificuldades porque, até porque eu acho que a gente tem a maior parte das transferências focadas em America Latina, então não existem grandes diferenças culturais, a gente tem alguns, mas um ou outro que morou muito tempo fora, que moraram nos EUA, que morou em países da Europa e ai eles tem certa dificuldade no princípio, mas isso, eu sinto que nos outros países da América Latina a gente tem mais dificuldades, mas no Brasil isso é tranquilo”.

“Não tem dificuldades, Tenho a impressão que se a gente tivesse uma fábrica em Milão, Roma, Paris, talvez tivesse uma dificuldade maior. Mas ainda assim o Brasil é um país maravilhoso para viver”.

Os depoimentos dos outros 14 participantes da pesquisa revelaram diversos problemas que os repatriados podem enfrentar na volta ao Brasil. Os problemas relatados foram:

- Perda de autonomia.

Segundo os entrevistados, em muitos casos o expatriado assume responsabilidades maiores e alto grau de autonomia durante a expatriação, principalmente quando o motivo da expatriação é desenvolvimento de novos negócios ou abertura de novas plantas. Um dos problemas que o repatriado pode enfrentar no retorno é a perda dessa autonomia. Abaixo, trecho de uma entrevista:

“Às vezes como a pessoa lá no país de destino, como ela tem uma autonomia muito grande, às vezes ele voltando pro Brasil e não encontrando essa responsabilidade, essa autonomia no Brasil, às vezes isso é complicado de estar gerenciando. Porque imagina, às vezes aqui você tem uma estrutura hierárquica sei lá, umas três, quatro pessoas em cima, e lá você estava na estrutura como se fosse um presidente local. Mas fora isso é tranqüilo, né. Na verdade a pessoa fica feliz em voltar porque ela tá indo para lugares com menos estrutura do que há aqui”.

- Adaptação dos filhos à escola.

Outro problema relatado pelos entrevistados é a adaptação dos filhos à escola. No caso de crianças, um dos problemas é o conteúdo que a criança deixou de aprender no exterior, como história e geografia do Brasil, fazendo com que a criança precise ter aulas de reforço. Outro problema que as crianças podem enfrentar é devido à metodologia de ensino no Brasil ser diferente. Os adolescentes não enfrentam tantos problemas em relação a aprendizado, segundo os entrevistados, mas podem ter dificuldades por não terem amigos no Brasil e conseqüentemente, na escola também. Alguns depoimentos sobre o assunto foram:

“A gente já teve casos em retorno, que o cara já estava muito tempo fora e quando voltou os filhos precisaram de reforço na escola pra poder acompanhar, a gente teve casos que o pai ficou quatro, cinco anos fora e o filho nasceu fora e pra voltar pra escola aqui, não tinha aula de gramática em português, história do Brasil, geografia, mas só isso. Até agora a gente não percebeu nada de problema na repatriação...”.

“Essa questão de quando a pessoa vai com a família e volta com a família já é mais complicada, a gente já teve vários casos que a pessoa falou que os filhos não se adaptavam muito bem nas escolas porque já estava muito tempo numa escola do exterior e pra voltar é uma situação totalmente diferente”.

“O que eu sinto, eles num primeiro momento tem esse choque de adaptação da família, porque a família abre mão quando sai do país de amigos, família, tudo, aqui no país e muitas vezes eles ficam quatro, cinco, seis anos fora e quando eles regressam, normalmente, o profissional não tem grandes problemas de adaptação, a família que acaba tendo maior impacto, porque eles estão deslocados, a criança já não tem mais amigos, ele tá num local que pra ele, vai estar numa escola diferente, com um aprendizado diferente, então pra ele se adaptar... Antes ele andava, ia para escola a pé porque ele estudava próximo de casa e era

seguro, e aqui ele não pode, porque é perigoso, ele tem que andar com motorista, com segurança. Isso tem sido complicado pra gente, e é onde o RH entra né. O RH tem que entender qual é o ponto, tem que identificar quando ele sinaliza algum tipo de problema”.

- Recolocação do cônjuge no mercado de trabalho.

Os entrevistados relataram que dependendo do período que durou a expatriação e ainda, se o cônjuge não trabalhou ou não buscou se especializar durante a expatriação, ele pode ter dificuldades para retornar ao mercado de trabalho no Brasil.

“A gente teve poucos casos de realocação de cônjuge pra voltar pro mercado, porque geralmente quando o cônjuge vai nem sempre pode trabalhar, aí se fica três, quatro anos fora, se a pessoa não fizer nenhum curso ela está fora do mercado, então a gente já teve alguns casos que as pessoas comentaram que estava um pouco mais difícil, mas depende de como a pessoa leva também”.

- Readaptação à empresa.

A maior parte dos entrevistados que afirmaram haver alguns problemas no retorno do executivo, apontaram a readaptação à empresa como um possível problema. Os principais motivos que podem fazer com que o repatriado enfrente problemas para se readaptar à empresa são: mudanças que ocorreram na organização durante o período da sua ausência; frustração devido a expectativas não atendidas, como expectativa de promoção ou mudança de área; aceitação do repatriado pelos colegas da área; e por fim, no caso das empresas brasileiras, adaptar-se novamente ao ritmo de trabalho da matriz, que, segundo os entrevistados, possui um ritmo de trabalho mais intenso que as subsidiárias.

Vários dos entrevistados relataram que as áreas muitas vezes não estão preparadas para receber o repatriado. A falta de clareza para o restante da área sobre o que foi planejado pela empresa para o repatriado e sobre os objetivos de o repatriado estar indo para determinada área e posição, dificulta a aceitação do executivo pelo restante da equipe. E quando isso ocorre, as mudanças propostas pelo repatriado podem provocar um choque nos outros funcionários da área, que não têm condições de entender porque aquelas mudanças estão

acontecendo, prejudicando a aceitação do repatriado pela área. Alguns depoimentos sobre os problemas de readaptação a empresa foram:

“A recolocação do cônjuge, e alguns deles, a readaptação á empresa, são problemas, porque se você passa muito tempo fora, as coisas quando são na matriz acontecem muito rápido, as pessoas estando fora, o ritmo é outro, então quando ela volta às vezes ela tem no início certa dificuldade para se inserir novamente no contexto”.

“Eu acho que é assim, uma adaptação diferente da ida, porque você acha que conhece, mas já mudou, a maior dificuldade é que volta achando que vai voltar pra casa e chega não é mais a mesma, então isso é a dificuldade, quando você está voltando, a própria reintegração, a pessoa já trabalhou aqui, então você recebe menos orientação no seu retorno, então isso eu acho que é a maior dificuldade. Principalmente a adaptação ao país, falta de determinados benefícios, possível frustração”.

“Em relação ao trabalho, é o alinhamento das expectativas, em relação à frustração, se realmente não for promovido, acho que é isso que a gente vê. E quando a pessoa tem um *assignment* internacional ele se torna mais exigente, ele busca um pouco de rapidez na carreira. Fica mais *career oriented*. Ele fala, eu tive a experiência internacional e agora o que a empresa vai me trazer. Às vezes eles não enxergam que essa própria experiência já foi algo super positivo. E se o *assignment* foi normal, ele cumpriu o *assignment*, tudo certinho e se a empresa não teve que repatriar com antecedência, a adaptação no retorno é mais fácil. O que é mais complicado é quando temos que fazer uma repatriação antes do planejado e ai nem o empregado estava esperando nem a própria empresa está preparada para recebê-lo, então essa adaptação é mais complicada. Mas tirando a adaptação da família, eu não vejo problemas e claro, depende de onde a pessoa estava. Se você pega uma pessoa que estava na Índia e voltou para o Brasil, ele vai amar...”.

“E na parte profissional, é a única oportunidade que a gente tem é de fazer uma reintegração com essa pessoa quando ela voltar. Porque a partir do momento que ela volta para o país e ela ficou seis anos fora, por mais que ela tenha tido contato com essas pessoas ao longo do tempo, é legal que os gestores tenham essa visão clara de quem é a equipe, do que na verdade foi planejado para essas pessoas que vão trabalhar na equipe dele, qual é o objetivo dessa pessoa, o que tá planejado pra ela. Então fazer essa integração, porque muitas vezes pela rapidez com que a gente precisa tomar a decisão, a pessoa chega aqui e já chega trabalhando né. Não tem tempo de fazer essa apresentação, sair um aviso dizendo que essa pessoa chegou de volta, então pra eles compreenderem que a forma de trabalhar talvez tenha mudado. Então isso é um ponto de melhoria que acho que se a gente fizesse ia trazer um conforto maior para o repatriado que iria se sentir mais acolhido e talvez mais confortável pra poder fazer as mudanças que ele quer e também acho que ia trazer menos choque para a equipe, porque a equipe também acaba não se acostumando com o repatriado né, porque o expatriado normalmente vem com idéias revolucionárias, porque são pessoas que olharam, viram, viveram coisas ao longo do mundo, e voltam pro Brasil com idéias de revolução, de cortar processos, de minimizar coisas e às vezes isso é um choque para equipe, que não está acostumada e não sabe porque motivo isso está acontecendo, né. Se você faz essa integração a equipe tem mais clareza e ai ele ganha a equipe né. A equipe trabalha pra ele ao invés de ir contra a maré né”.

“Os problemas são como os outros os vêem, aceitação e confiança dos colegas que não estão preparados para as mudanças trazidas pelo expatriado. E curto tempo para readaptação”.

- Redução do padrão de vida

De acordo com os entrevistados, a perda dos benefícios e diminuição do padrão de vida pode ser um problema, que, no entanto, costuma afetar mais a família do que o repatriado. O relato de um dos entrevistados a esse respeito foi:

“Depende do país que ele estava e da família. O que sentimos bastante é que as pessoas que vão para Europa e EUA, as oportunidades lá são muito boas. As crianças inseridas naquele ambiente escolar diferenciado, o padrão de vida é diferente. Quando ele volta, ele não vai conseguir manter o mesmo padrão aqui que ele tinha lá fora, isso inicialmente é meio complicado, até pela família... Então a gente vê muito essa dificuldade dos repatriados brasileiros quando eles voltam para cá, de se adaptarem novamente ao padrão que ele tinha aqui. E a família sente bastante isso. Eu sinto que é mais a adaptação da família nesse retorno, da readequação do padrão de vida dele...”

- Preocupação com transporte e segurança

Esses dois problemas foram relatados pelos entrevistados como algo que pode incomodar os repatriados e a família logo no retorno, mas que após alguns meses, eles já estão novamente adaptados.

“Tem muitas coisas, por exemplo, lá, todo dia 8h03 o trem para, se a pessoa fica muito tempo lá, quando ela volta, tem esse estresse que aqui o trem às vezes nem vem... Tem umas coisas desse tipo”.

“Logo no retorno, tem uma preocupação maior, a pessoa começa a buscar casa de novo, no começo você vê que a preocupação é maior, mas logo você se acostuma de novo, depois de um tempo já está bem. Eu não lembro nenhum caso que tenha sido mais traumático, tenha ficado mais marcado, de alguém que tenha saído da linha normal. Normalmente você percebe essa mudança com a preocupação com a casa que vai morar, preocupação que é normal de todo mundo que fica um pouco maior, questão de carro, já teve expatriado que voltou e disse: o carro não vai ser blindado? Tem essas preocupações, mas depois se adapta”.

“Eu acho que tudo, eles estão adaptados a outro estilo de vida, eles normalmente são expatriados pra Lyon, Cingapura, tinha na China e tem nos EUA, o que eles mais sentem é a segurança, o trânsito..., não com as pessoas porque eles nunca perdem o contato, tem uma viagem anual... Eu sou um pouco dura quanto a isso, eu não acho que tem que ficar com muita frescura, não. Voltou, tem que se adaptar. Eu vi uma única pessoa que achou muito difícil e acabou saindo da empresa, mas o resto arregança as mangas e depois você nem lembra que ele foi expatriado. Brasileiro é muito flexível, se adaptam bem”.

- Questionamento da própria identidade

Alguns dos entrevistados relataram que diversos repatriados sentem uma mudança na sua identidade quando retornam ao Brasil. Um dos entrevistados relatou que muitos repatriados da empresa comentam que quando retornam não se sentem mais tão brasileiros, trazendo a tona um sentimento de tristeza por esse estranhamento em relação a si mesmo. Outro ponto comentado por essa entrevistada, conforme relato abaixo foi sobre a mudança da rotina do executivo. Segundo a entrevistada, durante a expatriação os executivos lidam com desafios diariamente, tanto no trabalho, como no dia-a-dia, na adaptação ao país. No retorno esses desafios diários diminuem e o executivo passa a ter uma rotina mais estável.

“Durante a repatriação, quando você volta nem se sente mais tão brasileiro assim, isso na minha opinião, eu já ouvi isso em comentários, é uma sensação muito triste, você voltar ao teu país e não se sentir parte dele, acho que pra eles é um choque, porque eles não esperam ter esse sentimento quando voltam. E acho que talvez isso, já ouvi alguns deles falarem exatamente a mesma coisa, é um sentimento bem triste. Mas, durante os anos subseqüentes, talvez, quando eles ficam fora, cada dia enfrenta um desafio, de adaptação com a cultura, sempre tem um desafio no dia-a-dia, e quando você volta você não tem mais tanto os desafios diários, talvez mude totalmente a realidade, aqui eles estão confortáveis. Talvez isso seja um ponto de desafio”.

3.3.8 Ações das empresas para evitar os problemas enfrentados pelos repatriados

Em relação às ações das empresas para evitar que os repatriados enfrentem os problemas descritos no item acima, praticamente todos os entrevistados relataram que as empresas não possuem nenhuma ação para tentar evitá-los ou minimizá-los. Apenas as duas empresas que possuem o treinamento na repatriação possuem essa ação para tentar evitar os problemas relatados. Entretanto as entrevistas mostram que as empresas, embora não tenham ações para evitar ou amenizar os problemas descritos acima, possuem suporte logístico aos repatriados, como, por exemplo, disponibilidade de carro e hotel por 30 dias e algumas procuram esclarecer aos repatriados sobre as mudanças ocorridas na empresa, em relação aos benefícios oferecidos aos funcionários. Alguns dos depoimentos dos entrevistados quando questionados sobre as ações da empresa para evitar esses problemas foram:

“... Hoje não tem nenhuma ação para enfrentar isso, e o que a gente levantou é que tenho que trabalhar a reintegração da nossa parte e talvez a gente possa fazer alguma coisa pra área que está recebendo o

expatriado nesse sentido, aí eu acho que é aí a maior dificuldade, você achar que vai encontrar as coisas de uma forma, o quanto e o que mudou, quando chega alguém novo você já está preparado com todas as orientações, mas quando alguém volta não tem”.

“Não há nenhuma ação por parte da empresa, pois tudo isso é muito sutil”.

“Não há nenhuma ação formalizada para tratarmos desses problemas”.

“A gente tem feito um trabalho de reintegração da pessoa na empresa. Ver o que mudou, que nesse período mudou plano médico, o que mudou na previdência, sistema de refeição. Então, reintegrar ela a empresa. E isso tem dado resultados positivos”.

O depoimento de um dos entrevistados das duas empresas que possuem treinamento na repatriação foi:

“À medida que a gente faz é o treinamento cultural, esse treinamento a gente começou a aplicar esse ano, no começo do ano, então dos repatriados que voltaram antes foi que a gente ouviu esses comentários, dessas pessoas que voltaram desse ano pra cá, que fizeram o treinamento, a gente já ouviu outra história, eles falaram que realmente o treinamento fez uma diferença, que foi uma medida que a gente implantou nesse sentido de tentar melhorar. A gente não fazia também esse treinamento, mas a gente fez uma pesquisa com todos os expatriados e repatriados de todo o tempo e aí surgiu essa questão, que precisava ser feita uma medida aquém. E foi feito”.

3.3.9 Retenção dos executivos repatriados

Os índices de retenção dos executivos repatriados são bastante elevados nas empresas brasileiras internacionalizadas. Os entrevistados afirmaram que o índice de retenção de executivos repatriados, nos dois anos subsequentes a repatriação, é em torno de 95% e, portanto a maioria dos executivos repatriados continua na empresa nos anos subsequentes à repatriação. De acordo com os relatos, esse índice tende a ser menor entre os funcionários expatriados de níveis intermediários e de expatriações de curta duração.

Os entrevistados das empresas brasileiras revelaram que apesar da internacionalização dessas empresas ter começado aproximadamente em 2000, a intensificação das expatriações aconteceu a partir de 2006 e por esse motivo o número de repatriados que as empresas brasileiras recebem por ano, atualmente é baixo. De acordo com os entrevistados, é esperado que a partir de 2010 as empresas brasileiras tenham um volume maior de repatriações, o que é

uma preocupação para as empresas, pois com o aumento do número de repatriados estima-se que não haverá oportunidades profissionais tão atraentes para os repatriados como há atualmente, o que pode fazer com que o número de executivos repatriados que deixam a empresa após a repatriação, aumente. Aliado ao baixo número de repatriações anuais, hoje existentes, as entrevistas mostraram que as empresas brasileiras estão em fase de expansão⁵, conseguindo oferecer boas oportunidades profissionais aos executivos repatriados, o que explica, segundo os entrevistados, o alto índice de retenção dos executivos que possuem vivência internacional. Conforme dito anteriormente, os entrevistados relataram que as empresas brasileiras têm uma preocupação com os próximos anos, a partir de 2010, quando o número de repatriados será alto. Alguns relatos dos entrevistados de empresas brasileiras sobre o assunto foram:

“Muito baixo o índice de executivos que saíram. Apenas dois casos nos últimos sete anos. Para 2010, 2011 há uma grande preocupação, que será quando a empresa receberá um grande volume de repatriados e há o problema de não ter oportunidades atraentes para todos na organização, a preocupação é perder esses executivos para o mercado. A empresa hoje cresce muito e tem ótimas oportunidades no Brasil, e por enquanto consegue absorver os repatriados em boas oportunidades, mas no futuro, quando o volume de repatriados previsto é de 30, 40 pessoas, há o medo de perdê-los para o mercado”.

“Nós temos uma preocupação para a partir de 2010. Porque aí provavelmente a empresa não tenha tantas oportunidades para oferecer e você tem número grande de pessoas capacitadas voltando. É uma preocupação, que nós vamos ter muitas pessoas capacitada e não vamos ter tantos postos para essas pessoas... Nós vamos primeiro fazer um mapeamento dos interesses dos expatriados, se querem voltar, se querem ficar onde estão, se querem mudar de país. Depois vamos pensar no problema. Porque tem pessoas, inclusive, que estão há muito tempo fora e que não tem interesse de voltar. Então ela vai deixar de ser expatriado e vai ser um empregado local”.

“Normalmente o pessoal é bem aproveitado internamente, até porque o crescimento do negócio tem gerado muitas oportunidades. Inclusive esse problema de perder as pessoas para o mercado não é ainda um problema para nós”.

“Agora na repatriação não, até porque nosso processo é muito novo, a gente começou em 2000 a expatriar, em 2004 começaram a voltar, então é muito novo. E nosso boom mesmo foi em 2006/2007, a grande maioria dos expatriados saiu mesmo em 2006/2007. Então, ainda está no início. Essa é uma preocupação nossa, quando o pessoal começar a retornar em massa, mas assim, a [...] ainda está em franca expansão, ainda tem muitas operações em aberto, então a gente ainda está num momento de crescimento, de expansão. Mas sim, isso é uma preocupação com certeza, mas de medida que estamos tomando agora ainda não tem nenhuma. Mas a [...] ainda está crescendo e vai ter muitas oportunidades”.

⁵ As entrevistas foram realizadas em agosto e setembro de 2008, ou seja, antes do início da crise econômica mundial.

Embora o índice de repatriados que deixa a empresa nos anos subseqüentes à repatriação seja baixo, o principal motivo relatado pelos entrevistados de empresas brasileiras para a saída de executivos repatriados é melhor oportunidade profissional no mercado. No caso das empresas de negócios de engenharia e construção, a localização⁶ de alguns executivos é também um dos motivos para saída de executivos da empresa no Brasil e ocorre nos países em que a empresa possui muitas obras. O executivo se tornar um funcionário local, ou seja, deixar de ser um expatriado e passar a ter um vínculo permanente de trabalho com a unidade da empresa em que está trabalhando como expatriado, não significa que ele deixou a organização, apenas mudou de unidade na empresa, no entanto considera-se que ele saiu da unidade brasileira, que não terá mais esse executivo em seu quadro nem utilizará diretamente as competências e experiências adquiridas pelo executivo durante a expatriação.

No caso das demais empresas brasileiras, os entrevistados relataram que, em geral, os executivos preferem retornar ao Brasil a se tornar um funcionário local, pois retornar ao Brasil significa retornar a matriz, onde estão as melhores oportunidades de crescimento profissional na empresa. Alguns dos depoimentos dos entrevistados sobre esse assunto:

“Não temos essa estatística, mas acredito ser muito baixa. O motivo principal é o currículo que o executivo adquire em função da experiência internacional”.

“Ultimamente o mercado está muito aquecido. Então alguns, a maioria das pessoas que trabalham fora, ocupa cargo de chefia. Nós temos assim, algumas obras na África que levamos um nível mais operacional, mas o forte da expatriação da empresa é de nível de executivo e de chefia e essas pessoas acabam fazendo carreira dentro da empresa. Até porque a remuneração de quem vai para o exterior é muito maior do que a remuneração de quem trabalha no Brasil e também os benefícios. Além do salário ser maior, benefícios também, e a pessoa faz um patrimônio maior...Se eu to mandando um executivo para uma obra internacional e ele adquire uma experiência, eu não quero que ele chegue ao Brasil e eu entregue ele pra outra empresa. A empresa quer explorar esse aprendizado do funcionário. Tem casos que a pessoa não quer mais voltar, tem casos que a pessoa tá há 20 anos e não voltou. No Equador, por exemplo, e não quer voltar. E a família já se adaptou, casou...e ficou por lá”.

“Os executivos em geral querem voltar ao Brasil porque aqui está com um ótimo mercado de trabalho, a condição pra crescimento dentro da organização é muito boa. Nós tivemos alguns casos de pessoal que queria ficar, mas em níveis inferiores, operacional. Pois para esse nível a condição de vida lá é melhor, mas para nível executivo o Brasil hoje desponta no mercado e todo mundo prefere voltar.”

⁶ Executivo tornar-se um funcionário local na unidade da empresa para a qual foi expatriado.

Os entrevistados das empresas multinacionais relataram que apesar da maior parte dos executivos repatriados continuarem na empresa após o retorno, muitos deles nem chegam a ser repatriados, pois são localizados no país da expatriação. A maior parte dos que se tornam funcionários locais são em países em que as oportunidades profissionais dentro da empresa são melhores do que na unidade brasileira.

Outros motivos apontados pelos entrevistados para a saída de executivos repatriados são: (I) melhores oportunidades no mercado, devido à valorização da experiência internacional pelo mercado; (II) empresa não corresponder à expectativa do repatriado no retorno. Em geral, quando o repatriado tem uma expectativa de promoção, que não é atendida pela empresa, o repatriado tende a deixar a empresa, por isso, segundo os entrevistados, o alinhamento das expectativas durante todo o processo é importante para garantir o sucesso do retorno; (III) desejo de continuar a carreira internacional. Às vezes o repatriado deixa a empresa porque deseja uma nova expatriação e não há possibilidades ou interesse da empresa em expatriá-lo novamente; e por fim, (IV) opção do repatriado por mudança de qualidade de vida.

Entrevistados de empresas multinacionais relataram que alguns repatriados, depois de viver anos, durante a expatriação, em cidades mais seguras e tranquilas que São Paulo, deixam a empresa porque desejam mudar de cidade, normalmente para uma capital mais calma, como Curitiba, ou às vezes para cidades do interior de São Paulo. Abaixo, trechos de entrevistas que relatam o assunto apresentado acima:

“Maioria continua. Mas hoje no mercado como um todo, um ou dois anos depois a maioria sai, né”.

“Eu tive casos, por exemplo, que a pessoa ficou no exterior, ele voltou para o Brasil, era uma posição gerencial, mas o sonho dele era morar para sempre lá, então ele acabou se desligando da empresa e buscou uma outra que trouxe essa oportunidade para ele”.

“Pergunta muito interessante que eu estou pensando que a gente não tem nenhum indicador a respeito. Estou pensando aqui pra lembrar os exemplos, lembro de um caso que foi expatriado e que saiu da empresa, mas voltou depois pra empresa. Tem outro caso que saiu recentemente, mas já fazia uns cinco anos que ele já havia retornado do processo de expatriação. Eu não tenho nenhum número, eu estou tentando lembrar os casos. Tem alguns que viraram locais, não são muitos, mas tem alguns casos sim. Eu estou me lembrando de três, tem alguns brasileiros que foram expatriados e viraram local, e tem brasileiro que ao ir já vira local. A Suíça é mais procurada, mas tem também a ver com, mais até do que localidade é o país que tem mais oferta mesmo. Tem alguns que você não teria tanta oportunidade de desenvolvimento. Da Austrália já veio gente, dos EUA, tem brasileiro que ficou como local na suíça, no México, tem outros brasileiros que ficaram em outros lugares”.

“Acontece também, como em todas as empresas acontece também aqui, mas em geral a pessoa quando volta fica na empresa, mas há casos de gente que tem expectativa muito maior e a empresa muda a cada dia e quando volta não tem como atender a expectativa dele, a pessoa sai porque o mercado está chamando o tempo todo. Nesses anos eu vi duas ou três pessoas, é pouco. Isso quando a pessoa saiu ficou 4 anos, foi promovido, quando ele voltou ele achou que estava como um diretor e não é bem assim, então as pessoas ficam com expectativas muito grande que lá era direto com o *big boss*, e achava que aqui ia ser o maior, e não é assim. A outra que saiu, tive 4 casos, grandes até, não que não deu certo, uma pessoa grande, um diretor que estava nos EUA e veio como presidente de uma empresa”.

“Os de longa duração a gente tem muitos casos de conversão, que a gente fala, vão em *assignment*, ficam um tempo e acabam localizando no país, a gente tem bastante caso, mas quando é em mercados mais estruturados, porque quando é em mercados pequenos, ainda em crescimento a gente vê que a localização nesses países é menor, até por uma questão de carreira. Não saberia dizer, mas os executivos que voltam geralmente continuam na empresa. O pessoal de cargo um pouco mais baixo a gente costuma ver que eles são acessados por outras empresas. Tem alguns executivos que acabam saindo pra outras empresas, a gente não deixa de ter”.

“É assim, a pessoa hoje que tem uma experiência no exterior é muito valorizada pelo mercado. As empresas valorizam muito. Agora a gente não tem aqui esse tipo de problema. É um ou outro caso de pessoas que voltaram e, assim eu tive casos de pessoas que voltaram e disseram: eu quero sair de São Paulo, eu quero ir para Curitiba, porque voltou e quis mudar totalmente de vida, quis arrumar outra coisa, mudar de segmento, mas não é por conta do *assignment* em si, é o que acontece com outros empregados. E não é porque a organização não atendeu as expectativas, porque há casos em que a pessoa foi promovida e tudo... Mas são casos pontuais. Ou porque realmente ela quer continuar com a carreira internacional...”.

3.3.10 Recolocação do executivo no mercado de trabalho

Cerca de 50% dos entrevistados afirmaram que, se no final do período de expatriação não há uma posição para o executivo retornar à empresa no Brasil, nem um acordo entre o executivo e a empresa para uma nova expatriação, seja porque o executivo não quer continuar, no momento, numa carreira internacional ou porque uma nova expatriação não é de interesse da empresa, esta oferece um serviço de recolocação do executivo no mercado de trabalho, por meio da contratação de uma consultoria externa ou um *headhunter*. Um dos entrevistados relatou que no único caso em que a empresa não tinha uma vaga para trazer o executivo de volta, foi oferecido a ele um curso, até que uma posição adequada fosse encontrada. Alguns dos depoimentos sobre o assunto foram:

“Nós temos políticas de recolocação no mercado de trabalho para alguns níveis, níveis gerenciais. Isso é aplicável, caso a pessoa volte e não tenha uma posição, eventualmente, se ela for dispensada e ela tiver naquele nível que tem recolocação, ela vai receber isso”.

“Ainda depende do gestor, por não termos um processo formal, mas na grande maioria sim, pagamos um *headhunter*”.

“Este é um compromisso da empresa com o expatriado”.

“Olha, nós tivemos um caso só, que foi oferecido um *outplacement*. O resto fica na empresa mesmo. Ou ficam um tempo na empresa, os outros dois casos que eu te falei, ficaram um tempo na empresa e depois tiveram oportunidade no mercado”.

“Tem também, a [...] paga um *headhunter* que procura, mas isso quando não tem jeito, quando a pessoa quer porque quer, quando acaba a expatriação e ela quer voltar e não tem lugar pra elas, mas ela já é avisada que não tem e que ela vai mesmo sair da empresa”.

“Olha, a gente teve só um caso de uma pessoa que voltou e não teve uma vaga, mas a pessoa, a [...] pagou um curso para a pessoa ficar um mês fora estudando, achou uma vaga e voltou. A pessoa não chegou a sair da empresa. Mas eu acredito que poderia, sim, ser estudado um plano de recolocação para o caso que aconteça no futuro de um repatriado voltar e não ter vaga. Como eu te falei, como a [...] só manda executivos, pessoa de alta confiança, alto cargo, então, são pessoas que a [...] quer ter na empresa”.

3.3.11 Ações adotadas durante a expatriação que impactam positivamente na repatriação

As respostas dos entrevistados sobre as ações adotadas durante a expatriação, que auxiliam no sucesso da repatriação dos executivos foram bastante diversificadas. As principais ações apontadas pelos entrevistados foram: acompanhamento e suporte ao expatriado por parte da área de recursos humanos e do gestor; e planejamento da repatriação em termos profissionais.

Em relação ao acompanhamento e suporte ao expatriado, os entrevistados relataram que o expatriado sentir que a empresa se preocupa com o bem estar dele e perceber que a empresa está disposta a auxiliá-lo na resolução dos problemas, têm um impacto positivo no momento da repatriação. Os entrevistados afirmaram que esse suporte é percebido pelos expatriados quando o contato com os colegas e com a área em que trabalhava no país de origem é mantido e quando a área de recursos humanos os acompanha de forma mais próxima. Alguns depoimentos sobre o assunto foram:

“Bom, acho que, primeiro de tudo é esse acompanhamento feito de perto, então isso é um dos pontos mais importantes, sempre deixando do jeito que é melhor pra empresa e pra ele também. Acho que os treinamentos culturais tanto na ida, quanto na volta ajudam muito. Eles sempre agradecem muito porque falam que isso ajuda muito no momento que está lá, no momento que volta, eles tomam consciência disso”.

“Na minha opinião, é todo o suporte que se dá. Eles me ligam, a gente cuida. Então o que faz a diferença é o suporte que você dá pra pessoa, que nem esses dias um executivo voltou pro Brasil e aí eu já coloquei ele numa reunião com a pessoa que vai fazer o encerramento do exercício fiscal dele. Ele recebe toda a orientação, olha você tem que fazer isso e isso, passo a passo, explica direitinho pra ele”.

“Na parte de comunicação é manter o contato, sempre visando o bem-estar do funcionário, tanto os que estão fora quanto os que estão aqui; ter realmente uma rede de relacionamento, e sempre um fica sabendo, com eles se falam muito também, principalmente no programa que a gente tem, acaba também, a pessoa não manda, mas a gente fica sabendo como a outra pessoa está por essa rede de contatos que a gente acaba formando. A gente tem bom relacionamento, procura sempre ter um bom relacionamento”.

“Na ida, realmente o alinhamento das expectativas, o que eu líder, qual o objetivo do seu *assignment*, porque você está indo, deixar claro que sempre é motivado pelo negócio, ou seja, pode ser que eu pegue e traga você de volta antes, pode ser que eu tenha que estender um pouco mais é sempre assim, o diálogo tem que ser mantido, esse empregado não pode ser esquecido, então é assim, eu preciso que esse empregado mantenha o vínculo com o país de origem, o RH tem que dar o suporte necessário, e realmente todas essas facilidades que temos com a empresa terceirizada, que tem que dar um apoio muito grande, então assim, o empregado quando está lá tem problema na casa,..., então tem que ter esse *link* para que se possa minimizar os problemas dele para que ele possa focar no trabalho...”

“Essa idéia do todo, na época que eu fui expatriada não tinha, acho que isso deve ajudar bastante, ter um mentor que normalmente é da sua área, acho que isso já ajuda na reintegração. Eu acho que isso é o mais impactante, porque as comunicações, eu acho que não são tão marcantes, mas ter uma pessoa da sua área que você mantenha contato nesse período é o mais importante”.

O planejamento da repatriação, principalmente em termos profissionais foi outra ação citada como importante para o sucesso da repatriação. Segundo os entrevistados o executivo ter a segurança de que terá um posto no retorno, que a empresa se preocupa em alocá-lo numa posição que ele utilize as competências e experiências adquiridas durante a expatriação e que terá suporte durante o período de readaptação à empresa na repatriação, minimiza a ansiedade dele, no entanto não necessariamente as empresas planejam a repatriação. Alguns depoimentos a esse respeito foram:

“... o líder local tem que também trabalhar um bom plano de repatriação. Por isso que estimulamos a liderança a pensar que a pessoa tá voltando e pensar como podemos fazer para que adaptação seja a melhor possível. Então o sucesso é o alinhamento das expectativas e esse contato que a gente tem durante o processo. À parte de benefícios acho que igual para todo mundo, o que difere é como você trata esse empregado tanto aqui quanto lá fora. Quando ele retorna tem a preocupação se vai ter um posto para ele, essa preocupação a gente tem que minimizar. 99% dos casos as pessoas são substituídas, a área não consegue ficar três anos sem a vaga ocupada, principalmente se for uma posição de liderança”.

“... Acho que o que tem sido positivo pra gente é a comunicação. Essa comunicação muito clara. Então, ele saber quando ele vai, quando ele volta, porque ele vai, porque volta, saber que a gente vai cuidar dele no retorno. Isso faz com que ele se sinta mais confortável. Ele sabe que não vai cair aqui sem nenhum objetivo, que ele vai ficar perdido, que é a sensação que eles normalmente têm. E acho que orientar as áreas né. A gente tem feito um trabalho com os gestores, para que os gestores também tenham essa

consciência, de que ele tá fora, de que vai voltar para cá, que ele vai ter um período de adaptação, que tudo, por mais que a gente trabalhe num sistema regional e por mais que todo mundo se fale, ele vai ter algumas coisas que ele... Que no processo são diferentes e por isso ele tem que lembrar dele cada vez que ele monta um plano de desenvolvimento, cada vez que ele monta um novo projeto, ele tem que lembrar que essa pessoa existe”.

“A gente quer aproveitar da experiência que ela teve da melhor forma possível, então enviar e não aproveitar da experiência não faria sentido, por isso é importante planejar, ela vai desenvolver essas competências, e quando ela voltar planejar que ele vai pra um lugar que ela consiga aplicar tudo isso que ela ta vendo...”.

3.4 Principais desafios para os que cuidam do processo de expatriação e repatriação

De acordo com as entrevistas, os desafios para os responsáveis pelo processo de expatriação e repatriação nas empresas entrevistadas são inúmeros. Os principais desafios relatados pelos entrevistados são: melhorias na comunicação com o expatriado; prover o suporte adequado à família e inexistência de legislação brasileira sobre expatriação.

Em relação à comunicação, os entrevistados citaram que um dos desafios da área é melhorar a comunicação entre os expatriados e a área que trata das expatriações, mas também entre os expatriados e os gestores e as áreas em que estes trabalhavam no Brasil, que trabalharão no retorno ou as áreas que possuem interface com o trabalho deles.

Sobre o suporte à família, os entrevistados relataram que os desafios são: fazer com que a família esteja satisfeita, para ter condições de oferecer o apoio necessário ao expatriado; ter parceiros confiáveis em todos os países que a empresa possui expatriados, pois são estes parceiros que prestam suporte operacional às famílias e que oferecem a assistência em relação a visto, documentação, mudança, etc. Segundo os entrevistados ter parceiros competentes evita que ocorram problemas, como atraso no visto, devido a problemas que poderiam ser previstos ou devido à falta de conhecimento da empresa contratada.

Alguns dos relatos em relação a melhorias na comunicação e a prover suporte à família foram:

“Fazer com que a família tenha todo auxílio, para ir para um país desconhecido, em termos de documentação, como funciona, para onde ir, na hora de se registrar. Porque lá tem uma cultura diferente,

aqui no Brasil tem o negócio do jeitinho brasileiro, lá fora não funciona então a gente tenta sempre dar um suporte com uma empresa contratada, que vai junto com a pessoa fazer esse registro...”.

“Estreitar a comunicação entre o Brasil e os expatriados. Essa questão de mapear os expatriados e as posições que nós temos, já pensando em coisas para 2010, 2011, para não perder esses profissionais para o mercado e tirar a percepção de que ao ser expatriado ele está esquecido da corporação, do corporativo, porque grande parte deles ainda tem esse sentimento. Estreitar relações de comunicação entre eles o gestor e as áreas que eles têm interface, são grandes desafios que nos temos”.

“Primeiro é manter o bom relacionamento entre os próprios expatriados, entre as lideranças. E é prover a família, que ele não tenha aborrecimentos lá né. Fazer o pagamento dele sair aqui, certinho, na data correta, que a assistência médica para a família aqui esteja ok...”.

“Os principais desafios é que o executivo se sinta feliz onde ele está; que o pacote oferecido agregue valor de fato pra ele, que a família o apóie. Esses são os principais desafios, porque a família, ela constitui esposa, os filhos, mas o executivo e a esposa têm os pais, os irmãos, então quando você tem uma família muito unida, muito difícil você se adaptar. Então a minha principal preocupação é o bem estar deles lá, que eles se sintam muito felizes lá, porque se isso não acontece, o casal acaba discutindo muito, brigando, a base fica fragilizada, colocando tudo abaixo”.

“E um desafio também é ter parceiros que tenham bastante conhecimento na área que eles atuam, é muito importante que a gente tenha um provedor de imigração que saiba realmente quais são os tipos de visto e como eles se aplicam e que saibam qualquer tipo de documentação o que a gente pode ou não usar, provedor de mudança também, uma pessoa que tenha experiência, que possa chegar à casa do cara e fale o que pode ou não levar, que já consegue antecipar os problemas porque se não a gente acaba ficando muito distenso, um processo que deveria levar três meses acaba levando seis, porque os parceiros não conseguem antever esse tipo de problema, o que gera um desconforto muito grande pro expatriado porque já é estressante esse processo e também pros gerentes que ficam cobrando. Então, um ponto muito importante são os parceiros que a gente trabalha, porque apesar da gente ter as políticas, o time aqui de suporte a gente depende desse braço. Precisa de parceiros com muita competência técnica pra cuidar de tudo”.

“... o impacto de um visto que você não cumpre o impacto de uma remuneração que não é feita, de uma solicitação que não é atendida, a família que você não entende o objetivo, o impacto político é muito grande. Isso para chegar no presidente é muito rápido. O expatriado insatisfeito cria um barulho muito grande na organização, ele diz que não estamos atendendo as expectativas dele, que quer ir embora e aí cria uma pressão muito grande. Nós, como RH temos que facilitar a adaptação deles, então os 200 expatriados que temos acabam dando mais trabalho que os 22.000 que temos aqui, porque é um esforço muito grande. Principalmente de atender toda legislação, visto, é muito grande a parte operacional, necessidades, e você tem que entender. A política tem que ser seguida, mas temos que analisar caso a caso. Até o dizer NÃO para esse expatriado é muito sensível. Mesmo que vá a empresa terceirizada acompanhar o futuro expatriado na visita dele ao país, tem que ir alguém do RH também, da segurança, explicando como você tem que reagir aqui no Brasil. Os desafios são: estar sempre pronto, ter um senso de resposta muito rápido, não podemos nos dar ao luxo de não ver *e-mail* cinco dias, porque envolve família, então é um desafio trabalhar com essa diversidade e a gente diz que as pessoas têm um vírus de quando se torna expatriado, eles mudam muito. Minimiza para gente porque temos os canais terceirizados... A área funcional diz assim: eu quero meu empregado esteja tranqüilo na casa dele para que ele possa fazer a *performance* dele aqui. Eles nos cobram que o empregado não pode ficar preocupado que a mulher dele não está conseguindo fazer compras de supermercado ou que a filha não consegue fazer a matrícula na escola e a gente tem que resolver isso. Por mais multinacional e globalizado que a gente seja, não podemos perder as relações humanas”.

“Estruturar a área para dar mais atenção à família e treinamento”.

“Fazer com que haja participação da área no processo”.

A inexistência de uma legislação no Brasil sobre expatriação é outro desafio relatado por parte dos entrevistados. Eles afirmaram que atualmente só existe uma legislação no Brasil para expatriados, referente à área de construção civil. Além de ser específica para determinado ramo de serviço, a legislação é datada de 1982 e, de acordo com os entrevistados está bastante desatualizada em relação ao contexto em que as expatriações acontecem atualmente. As outras empresas, que não pertencem à construção civil, costumam utilizar essa legislação por analogia. No entanto os entrevistados argumentaram que a inexistência de legislação brasileira sobre expatriação dificulta a formatação de políticas de recursos humanos para expatriados, por falta de embasamento legal.

Abaixo, alguns dos depoimentos dos entrevistados sobre a inexistência de leis sobre expatriação de brasileiros:

“Tem a questão da legislação também, mas independente se existe ou não, vamos ter que trabalhar com ela. Tem um projeto inclusive, que algumas empresas vêm desenvolvendo e a [...] faz parte delas, que é a revisão da lei 7064, é a legislação que tem no Brasil que retrata a questão de expatriado. Essa lei retrata a questão no Brasil, é uma lei de 1982 e foi feita para a construção civil, ganhou um apelido aí de Mendes Junior. O que vem acontecendo, é que não tem lei para os outros segmentos, mas os juristas vêm utilizando ela como analogia. Então estamos fazendo uma proposta de revisão dessa lei, sempre trabalhando com o governo pra tentar ter uma previsão legal. O que a gente vai trabalhando é: que o trabalho do brasileiro é caro, comparado a outros. E essa legislação ela trás que prevalece o que for mais vantajoso para o empregado, seja no país de origem ou destino, o que nos defendemos é que o que vale é a legislação do local da prestação do serviço. E as empresas adotam isso, mas você não tem uma previsão legal, se tiver uma fiscalização, alguma coisa, você vai ter que achar um argumento aí”.

“Hoje, o Brasil tem um problema crônico que não existe uma legislação voltada para expatriação e repatriação. Então seguinte, o Brasil ficou muito preocupado uma época em proteger contra os estrangeiros trabalhando no Brasil. Então tivemos um período muito acontecendo isso. As empresas vindo trabalhar no Brasil, então há toda uma legislação voltada para essa situação, e diz, então aqui aplica-se a lei brasileira, não é da Itália, é a daqui. E a legislação brasileira é implacável nisso, vai pagar previdência, vai pagar tudo. A questão é, quando você sai do Brasil pra trabalhar fora, aí que é o complicador. No nosso caso aqui, nós temos uma legislação, que nosso caso, que é o segmento de construção pesada, tem uma legislação, branda, mas tem, que cuida da expatriação. E essa legislação é utilizada por analogia pra todos os segmentos hoje que expatriam empregados. Só que essa legislação, é uma legislação de 82 e ela é muito superficial. Então, vou te dar um exemplo, na parte de medicina e segurança do trabalho, na parte de aposentadoria, o empregado vai trabalhar fora, e algumas situações ele tem direito a uma aposentadoria especial. Aplica-se qual legislação, de lá ou daqui? Claro que a de lá não tem jeito, porque ele não vai aposentar lá. E aí a legislação não contempla qual é o procedimento da empresa lá, pra que ele aposente aqui, ou seja, hoje eu tenho trabalhador no Brasil que recolhe a contribuição previdenciária, se ele adoce, ele pede um benefício da previdência. Ele é encaminhado ao INSS, passa por perícia médica, eles aposentam ou afastam ele temporariamente do serviço e recebe um benefício como se estivesse ativo. Agora imagina o seguinte, eu mando o empregado para Itália, aí a legislação daqui, diz o seguinte, olha, você tem que recolher o INSS dele. Então recolho. Aí esse empregado adoce na Itália, como faço pra pagar o benefício do INSS pra ele? Pois o INSS só paga por meio de perícia médica no próprio empregado. Então, tenho que trazê-lo de avião, e às vezes a pessoa não tem condições de vir fazer a

perícia. E se não trago ele pra cá, eu estou assumindo o risco da situação. Então qualquer coisa que acontecer com esse empregado lá, eu posso ser responsabilizado. São várias as situações onde a empresa fica vulnerável e isso vale para a política de RH, porque na hora que você vai definir políticas de recursos humanos para expatriados, é óbvio que você vai considerar o país, língua, infra-estrutura, condições de adaptabilidade. Na hora que você vai formar a regra e condições de trabalho, você considera vários fatores. E quando você pega um empregado, por exemplo, num país e leva ele pra outro, exemplo, levo da África pros EUA, e vou mudar todas as políticas, a legislação brasileira trabalhista tem vários entraves pra que isso não possa acontecer. Então fico vulnerável e assumo riscos em função disso. Por exemplo, se pagava um aluguel na Colômbia, de 1500 dólares e aí eu mando ele pra Miami e o aluguel lá é 700 dólares, ele pode perante a legislação brasileira falar que sofreu uma redução de benefícios, que ele tinha que receber um aluguel de 1500 dólares e não de 700. Perante a lei brasileira, não pode diminuir o valor, se eu pago um plano de saúde na Colômbia porque lá a falta de convênio é muito perigosa e lá nos EUA eu não preciso ter um plano de saúde, eu pago a despesa médica que ele for ter, eu vou ter que, de repente, manter um plano de saúde nos EUA pra ele, porque pela legislação brasileira eu não posso mudar uma condição contratual. Então é muito complicado”.

“As empresas ficam numa vulnerabilidade enorme na questão da expatriação, na formatação da política de RH, você não tem segurança política. O que me assustou mais nesse evento, que eu não sabia, é a quantidade de brasileiros que estão fora do país e o governo não sabe disso. Porque o que acontece é assim, o governo estimula os empresários a fazerem negócios fora do Brasil, mas não cuida da expatriação, pra incentivar isso. De um lado estimula a expatriação e os empresários cumprem esse papel em larga escala. Nesse evento tinham 140 empresas, ali dentro daquela sala tinha aproximadamente 100 mil pessoas trabalhando fora do país. E todas elas totalmente perdidas, e a empresa de boa fé, formata uma política de RH que sob a ótica da legislação brasileira está ilegal e não porque ela quer. Não é possível ficar nessa vulnerabilidade, isso é uma armadilha para as empresas, pois cria um passivo previdenciário e trabalhista incrível. Imagina, pego um empregado brasileiro e levo pra outro país, aplico qual legislação? Existe uma tendência dos advogados de entender que aplica a legislação do local, porque o trabalho é lá e não aqui. Só que a legislação brasileira diz que tem que ser a daqui também. Então você tem um contingente enorme de trabalhadores fora do Brasil e quando eles voltarem eles não vão conseguir aposentar, porque não contribuem aqui. E outra, as políticas de recursos humanos muitas vezes podem ser interpretadas pelos órgãos brasileiros como sonegação, não que elas façam isso pra sonegar, mas não há nada regulamentando aquilo”.

Outros desafios que os entrevistados citaram foram: mudar a percepção dos expatriados sobre o que é uma expatriação; padronização do processo de expatriação; diminuir a dependência dos executivos em relação à área de expatriados; atender a diversidade das necessidades dos expatriados e planejamento do retorno do expatriado à empresa.

Os entrevistados relataram que os executivos, em geral, não percebem a expatriação como uma experiência que possibilita o desenvolvimento profissional e pessoal, o desenvolvimento da carreira. Os executivos pensam a expatriação como uma forma de ganhar dinheiro e mudar essa mentalidade foi um dos desafios relatados pelos entrevistados. Outro desafio em relação a esse assunto, relatado pelos entrevistados, é mudar a percepção que alguns expatriados possuem de que pelo fato de serem expatriados, têm mais poder ou autonomia que os outros funcionários do local.

Os entrevistados afirmaram que a padronização do processo evita que os futuros expatriados fiquem ansiosos por não ter clareza do processo, dos benefícios, etc. Além de evitar o stress do futuro expatriado, a padronização do processo auxilia também a tornar claro aos outros executivos da empresa, que não os expatriados, quais foram os critérios de seleção utilizados, como, por exemplo, porque determinado executivo foi escolhido ao invés de outro.

Em relação à dependência dos expatriados, os entrevistados relataram que os executivos tornam-se dependentes da área de expatriados para tomar qualquer decisão em relação à expatriação, pois não se sentem seguros para decidir nada sozinhos e qualquer documentação a mais que é solicitada à eles ou qualquer situação que não saia exatamente como o planejado, eles procuram a área de expatriados para resolver.

O planejamento da repatriação foi citado por alguns entrevistados como um desafio do processo. Além do desafio de se planejar com antecedência o posto que o executivo ocupará no retorno, um dos desafios é mostrar aos repatriados que a política salarial e de benefícios deles a partir do retorno é a do Brasil e que por isso eles perdem os benefícios que possuíam durante a expatriação.

Alguns dos depoimentos sobre os desafios citados acima foram:

“Que os executivos atingem/superam suas metas; que haja satisfação no trabalho e que sua família esteja tão satisfeita com a transferência quanto o expatriado. Perceber que a política de expatriação/repatriação está sendo plenamente cumprida e que o processo seja reconhecido pelo expatriado como uma ferramenta de desenvolvimento pessoal e profissional”.

“Olha, eu acho que, engraçado como muda a pessoa, assim, trabalhando nessa área você lida muito com o lado pessoal, de família, de mudança de país, muda tudo na vida dele, eles ficam bem dependentes da gente, principalmente no começo, então, deu um problema, sei lá, precisou de um documento a mais eles já ligam desesperados pra gente, tudo a gente tem que resolver. Então isso é uma dificuldade que a gente tem porque eles ficam muito dependentes da gente, principalmente no começo”.

“Estar constantemente em contato com o mercado, tanto nacional quanto internacional, para ver o que está acontecendo, para comparar nossos benefícios com o que é praticado no mundo né. Isso é uma preocupação constante. A gente vê que a gente tem uma política agressiva, que temos alguns benefícios que nenhuma outra tem”.

“Estruturar suporte que atenda a diversidade de necessidades, que varia para cada expatriado e família e ter parceiros confiáveis/ qualificados em cada país em que atuamos”.

“Fazer com que o retorno seja o mais tranquilo possível”

“Acho que a área de expatriação é uma área muito complicada, muito difícil, você tem que fazer tudo muito bem bonitinho, eu acho que o mais difícil mesmo não foram as expatriações, mas as repatriações, porque ocorreram algumas dificuldades, as pessoas criam algumas dificuldades; teve uma época que foi muito difícil, as pessoas exigiam aumento de salário, mas nada que você não consiga tirar. Eu acho, os meus ex-expatriados eram meninos e nós passamos a ser referência deles, o RH, eles não fazem nada sem questionar a gente. Na verdade cria uma dependência no começo, eles não dão um passo sem questionar, depois eles cortam o cordão umbilical. E os brasileiros que estão fora criam mais essa coisa de matar a saudade”.

“Nesse momento a gente realmente fazer alguma coisa que concilie as vontades do negócio e do expatriado, essa é a parte mais complicada, e também mudar um pouco a percepção que os funcionários têm do processo de expatriação, não é algo pra ganhar mais dinheiro, mas sim uma oportunidade de desenvolvimento de carreira, essa é a mensagem que vai ser daqui pra frente pro pessoal. Esse é um desafio de mudar a mentalidade da expatriação”.

“Fazer a padronização de processo na América Latina. Como antes não tinha uma estrutura formal para cuidar de expatriados então cada país fazia de uma forma diferente, por conta disso acabamos tendo alguns desvios e hoje ainda temos um pouco. Aqui no Brasil já estamos conseguindo ter procedimentos mais uniformes, mas nos outros países ainda temos isso. Então, montar uma estrutura que seja padronizada e que seja coerente e igual em toda a América Latina, e o segundo é tirar esse mito que existe em torno da expatriação, que tem alguns assuntos que são tratados como se fosse uma caixinha preta né. E isso que a gente não quer ter, porque acho que traz insegurança para o funcionário quando ele recebe a proposta, porque ele não sabe o que vem, porque parece que é uma coisa super confidencial, que nem ele vai saber que acontece. E isso por outro lado é também ruim para os que ficam, porque como eles desconhecem o que acontece, eles não entendem o critério, então quando a pessoa não tem claro o critério, então porque foi escolhido a pessoa x e não a y, ou porque a x foi para um país e a outra não. Esse é o nosso grande desafio como corporação, tornar a política o mais clara possível para que não fique essa aura de que é uma coisa assim fora do comum. E na verdade isso faz parte do plano de desenvolvimento como faz parte qualquer outro treinamento que a gente dá, qualquer outra iniciativa que a gente tenha de promoção ou remuneração, então tornar isso algo mais familiar para as pessoas. Então estamos trabalhando forte no processo de comunicação para que a pessoa pode entrar na nossa intranet e ter acesso, ter subsídio para quando ele assinar uma proposta ele saber o que vem por aí e não ser uma decisão tomada pelo calor da emoção. Também trabalhar o que é a expatriação né. Porque às vezes a gente tem escritórios pequenos que tem, por exemplo, dez pessoas e um deles é um expatriado, e aí acaba criando essa aura de poder, e não é né, não é só porque é expatriado que ele tem poder. Ele tem que ter por conta das funções e não por causa do *status* dele no país né”.

3.5 Síntese do capítulo

Abaixo são apresentados quatro quadros que sintetizam os dados obtidos na pesquisa empírica. Os quadros abaixo apresentam as características relatadas pela maioria das empresas, e não abrange as exceções e as particularidades de cada empresa entrevistada.

	Empresas brasileiras	Empresas multinacionais
Área específica para tratar do processo de expatriação e repatriação.	Não há. Em geral a área está junto com a área de remuneração.	Há uma área específica para tratar do processo.
Número de funcionários na área.	2 a 3 funcionários, que não se dedicam apenas ao processo de expatriação e repatriação.	2 a 3 funcionários.
Início do processo de expatriação de brasileiros.	Início em 2000.	A partir da primeira metade do séc. XX, mas a intensificação das expatriações é recente.
Número de expatriados	1/3 possuem até 30 executivos expatriados, 1/3 possui entre 30 e 100 executivos expatriados e 1/3 possui mais de 100 executivos no exterior, sendo que as empresas do ramo de engenharia e construção possuem entre 650 e 4800 funcionários no exterior.	1/3 possuem até 30 executivos expatriados, 1/3 possui entre 30 e 100 executivos expatriados e 1/3 possui mais de 100 executivos no exterior.
Número de vezes que expatria.	Em geral uma única vez.	Em geral os executivos são expatriados diversas vezes.
Principais locais das expatriações.	1º) América Latina 2º) África (Angola); Ásia (China); e EUA.	1º) América Latina e país da matriz 2º) Ásia; África (Angola) e México.
Período da expatriação.	Superior a três anos.	De 2 a 3 anos.
Principais motivos para expatriação	Desenvolvimento profissional; levar expertise e o modelo de gestão da matriz para subsidiárias; desenvolvimento de novos negócios; manter a integração e a cultura da matriz nas subsidiárias; e acompanhar o ritmo de evolução das subsidiárias.	Desenvolvimento profissional, principalmente daqueles que estão no processo sucessório de outros executivos; atender a necessidades do negócio, às vezes á necessidades urgentes do negócio e principalmente da matriz; e agilizar processos.

Quadro 10: Panorama Geral

Fonte: a autora

Seleção dos expatriados	Indicação feita pelo gestor e análise do perfil pela área de recursos humanos
Treinamento Cultural	Abrange a cultura do país de destino, costumes, as principais dificuldades que podem ser encontradas, atuação da empresa no país e aspectos legais. Treinamento para o executivo e cônjuge, filhos não participam.
Benefícios	<p>Viagem de reconhecimento</p> <p>Curso de idiomas</p> <p>Verba para mudança</p> <p>Aluguel</p> <p>Escola para os filhos</p> <p>Passagens aéreas</p> <p>Equiparação salarial e equalização dos impostos</p> <p>Adicional de transferência</p> <p>Benefícios específicos para o cônjuge</p> <p>Adicional de custo de vida</p> <p>Adicional de qualidade de vida</p>
Comunicação	Intranet; e-mails; revistas da empresa ou boletins informativos; e viagens periódicas ao país de origem.
A adaptação do expatriado e de sua família	Adaptação do cônjuge costuma ser mais difícil que a do executivo, no entanto as empresas não têm políticas de acompanhar o cônjuge de forma próxima.

Quadro 11: Processo de Expatriação

Fonte: a autora

Número de repatriados	Entrevistados não souberam responder quantos expatriados exatamente a empresa possui.
Treinamento no retorno	Apenas duas empresas possuem.
Benefícios	Oito empresas relataram possuir alguns benefícios na repatriação. Os benefícios são: pagamento de aluguel ou hotel nos primeiros meses; disponibilidade de carro; pagamento de escola ou aulas de reforço para os filhos.
Planejamento da Carreira	Nas empresas brasileiras o posto que o executivo ocupará no retorno é discutido apenas alguns meses antes do retorno e nas empresas multinacionais há um planejamento constante da carreira do expatriado.
Utilização da experiência e competências adquiridas durante a expatriação	Em 25% das empresa há um programa para aproveitamento das competências e experiências adquiridas durante a expatriação, Nenhuma empresa tem preocupação em estimular que o repatriado transfira os conhecimentos adquiridos aos colegas de trabalho.
Retorno antecipado	Entre 5 a 10% dos expatriados
Principais problemas enfrentados pelos repatriados	Perda de autonomia Adaptação dos filhos à escola Recolocação do cônjuge no mercado de trabalho Adaptação à empresa Redução do padrão de vida Preocupação com transporte e segurança Questionamento da própria identidade
Ações das empresas para evitar os problemas enfrentados pelos repatriados	Apenas duas empresas oferecem treinamento cultural no retorno como ações para minimizar os problemas relatados acima.
Retenção dos repatriados	Índice bastante elevado nas empresas no Brasil. No caso das empresas brasileiras o índice de retenção é de 95%.
Recolocação do executivo no mercado de trabalho	Cerca de 50% das empresas oferecem um serviço de recolocação do executivo no mercado de trabalho, por meio da contratação de uma consultoria externa ou um <i>headhunter</i> .
Ações que se adotadas durante a expatriação tem impacto positivo na repatriação	Acompanhamento e suporte ao expatriado pela area de recursos humanos e pelo gestor; e planejamento da repatriação em termos profissionais.

Quadro 12: Processo de Repatriação

Fonte: a autora

Melhorias na comunicação com o expatriado.
Prover o suporte adequado à família.
Inexistência de legislação brasileira sobre expatriação.
Mudar a percepção dos expatriados sobre o que é uma expatriação
Padronização do processo de expatriação
Diminuir a dependência dos executivos em relação á área de expatriados
Atender a diversidade das necessidades dos expatriados
Planejamento do retorno do expatriado á empresa

Quadro 13: Principais desafios para os responsáveis pelo processo de expatriação e repatriação

Fonte: a autora

4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Antes de se iniciar a discussão dos resultados é importante ressaltar que as entrevistas foram realizadas com os responsáveis pela área que trata dos processos de expatriação e repatriação nas empresas e não com os executivos repatriados. Portanto, os resultados representam a visão da empresa sobre o processo e não dos executivos. Entretanto, a maioria das pesquisas realizadas sobre expatriação e repatriação de executivos é realizada com os próprios expatriados e repatriados, representando a visão destes sobre o processo e não a visão da empresa. Algumas discussões no presente capítulo comparam resultados obtidos de pesquisas com executivos a resultados obtidos desta pesquisa com os responsáveis pelo processo. Percebe-se que os temas destacados nas pesquisas com os executivos foram os mesmos encontrados na presente pesquisa, mas, no entanto, em alguns casos, nota-se que a intensidade ou importância atribuída a determinado tema pode ser maior ou menor, de acordo com o público entrevistado.

4.1 Área das empresas responsável pelo processo de expatriação e repatriação

A gestão internacional de recursos humanos refere-se principalmente ao processo de escolha dos futuros expatriados, à gestão das transferências internacionais entre a matriz e as subsidiárias, com foco na adaptação, desempenho e desenvolvimento dos expatriados, na retenção desses executivos na organização e no impacto dessas transferências para o desenvolvimento organizacional (BJÖRKMAN e STAHL, 2006; CIERI e DOWLING 2006).

Dowling e Welch (2004) discutem a importância da gestão estratégica dos recursos humanos em organizações globais para o sucesso e sustentabilidade dessas organizações. Segundo Freitas (2005), durante muito tempo a área de recursos humanos reivindicou um papel estratégico nas organizações, sendo inadmissível que a área de recursos humanos responsável pela expatriação continue a praticar uma gestão arcaica e miúda e que a área não considere as implicações de se expatriar profissionais. No entanto, as entrevistas realizadas na presente pesquisa mostram que as empresas no Brasil adotam ainda um papel mais burocrático do que estratégico em relação à gestão internacional de recursos humanos. As ações da maioria das

áreas de expatriação e repatriação das empresas da amostra estão relacionadas à operacionalização das transferências internacionais, com alguma atenção destinada à adaptação do expatriado e ao desempenho deste durante a expatriação. Mas ações relacionadas ao desenvolvimento do executivo ainda são bastante reduzidas e a preocupação em utilizar as competências e experiências adquiridas no exterior para o desenvolvimento organizacional são praticamente inexistentes. Muitos dos entrevistados relataram uma postura da empresa preocupada em assistir o executivo em relação a encontrar uma casa, matricular as crianças na escola, apresentar-lhe os outros expatriados, etc. Essas ações são essenciais para o sucesso da expatriação e da repatriação dos executivos; no entanto, a gestão estratégica desses executivos, como planejamento da carreira do expatriado, programas para se aproveitar as competências e experiências adquiridas pelos executivos, transferência do conhecimento adquirido para os colegas da área, retenção dos repatriados, é também necessária e não foi percebida na maioria das empresas participantes da pesquisa. Aprofundaremos o assunto ao longo do capítulo.

Na maioria das empresas multinacionais da amostra, há uma área específica para tratar das designações internacionais, enquanto nas empresas brasileiras a área de expatriados, em geral, está contida em outra área. Isso não se deve ao número de expatriados que a empresa possui, pois mesmo algumas multinacionais que possuem 30 expatriados possuem uma área específica, enquanto que há empresas brasileiras com 600 expatriados onde não uma área específica para o assunto. No entanto, observou-se que a existência ou não de uma área específica nas empresas para tratar do processo de expatriação e repatriação não influencia no desempenho da área, ou seja, há empresas que não possuem uma área específica e apresentam um processo mais estruturado do que empresas que possuem uma área para tratar unicamente das expatriações e repatriações. O tempo que a empresa expatria funcionários também não pareceu ser um fator relevante; algumas empresas brasileiras que possuem um processo de expatriação de executivos recente se comparada a outras empresas, principalmente às multinacionais, possuem áreas mais estruturada e que fornecem mais suporte ao expatriado do que empresas que expatriam há mais tempo.

De acordo com Vidal et al. (2008), o grau de internacionalização e a maturidade internacional da empresa podem influenciar no quanto as políticas e práticas de recursos humanos são

estruturadas e claras, pois a empresa tem condições de alterar as políticas e práticas que se mostraram inadequadas no passado e as chances da empresa reconhecer os problemas da repatriação são maiores. No entanto não foi observado neste estudo que as empresas que expatriam executivos há mais tempo possuem políticas de práticas de recursos humanos mais claras e estruturadas. O motivo para não haver diferenças entre as empresas que possuem um processo de internacionalização mais recente e as que possuem um processo mais antigo pode ser o aproveitamento das experiências vivenciadas pelas empresas que expatriam há mais anos, pelas empresas que se internacionalizaram recentemente.

Em relação às políticas e práticas de recursos humanos, a literatura mostra que estas podem ser definidas pelas empresas utilizando-se três abordagens existentes. A primeira abordagem que pode ser adotada é a etnocêntrica, em que todas as políticas e práticas são definidas pela matriz e adotadas pelas subsidiárias, que não têm autorização para definir nenhuma política ou prática local. A segunda abordagem é chamada de policêntrica, caracterizada pela liberdade das subsidiárias elaborarem suas próprias práticas de recursos humanos para as designações internacionais, adaptadas à realidade local; e por fim, a abordagem geocêntrica, em que a realidade da matriz e de todas as subsidiárias é levada em consideração para se estabelecer uma política global, adotada por todas as unidades da organização (VIDAL et al., 2007; SCULLION et STARKEY, 2000).

Das empresas que participaram desta pesquisa, uma possui suas políticas de recursos humanos para expatriados e repatriados baseada numa abordagem etnocêntrica, em que toda a política foi elaborada a partir da realidade da matriz e as subsidiárias foram obrigadas a acatar as políticas definidas pela matriz.

Outra empresa que colaborou com a pesquisa utiliza a abordagem geocêntrica para a elaboração das políticas de expatriação e repatriação. Nesse caso, as realidades das subsidiárias também foram consideradas para a elaboração das políticas, e não apenas a realidade da matriz. No entanto, como no caso da abordagem etnocêntrica, as subsidiárias não possuem autonomia para modificar a política, uma vez que esta é globalizada, e qualquer alteração deve ser solicitada à matriz.

Os entrevistados das duas empresas mencionadas acima relataram que algumas práticas não condizem com a realidade brasileira e relataram insatisfação em relação à distância entre a pessoa que define as políticas e a realidade vivida no Brasil. Além disso, como a área no Brasil não possui autonomia para alterar nada na política, os entrevistados relataram que os expatriados vêem isso como algo negativo, pois qualquer alteração tem que ser tratada com a matriz, por telefone ou email, não havendo um contato direto com a pessoa, algo valorizado pelos brasileiros.

Duas empresas que participaram da presente pesquisa adotam uma mistura de abordagens. Os entrevistados relataram que as políticas são definidas por regiões, o Brasil, por exemplo, pertence à região da América Latina, e há uma política para toda a América Latina. Em parte, respeita-se a diversidade das regiões existentes e não é imposta a política da matriz, as regiões definem suas próprias políticas de recursos humanos, mas por outro lado, a especificidade de cada país, às vezes, pode não ser respeitada.

O restante das empresas entrevistadas adota a abordagem policêntrica, possibilitando que cada localidade desenvolva a sua própria política de expatriação e repatriação, respeitando assim a diversidade cultural existente em organizações globais.

O número de entrevistados da presente pesquisa que já foram expatriados é baixo. Apenas 10% dos entrevistados já trabalharam no exterior. Esse número condiz com a pesquisa realizada por Black e Gregersen (1999), que realizaram uma pesquisa com 750 empresas americanas, européias e japonesas, e um dos dados obtidos foi que apenas 11% dos gestores da área de recursos humanos que tratam do processo de expatriação já foram expatriados. De acordo com Freitas (2005), muitos dos responsáveis pelo processo de expatriação nunca saíram do país nem mesmo como turistas e, portanto, não possuem uma preparação intercultural nem conhecem o que existe além do *glamour* de uma expatriação, o que pode resultar em uma visão simplista do que seja uma experiência de expatriação.

Ex-expatriados têm mais condições de conhecer e entender as ansiedades dos expatriados, os prováveis problemas que enfrentarão durante a expatriação, as dificuldades que o expatriado e a família poderão enfrentar em relação à adaptação, conhecem as possíveis dificuldades que

serão encontradas no retorno, as expectativas desenvolvidas pelos executivos em relação a empresas etc., e, portanto, o ex-expatriado pode antecipar as principais dificuldades que podem surgir durante a expatriação e a repatriação, podendo prevenir os expatriados sobre essas questões e, ainda, evitar que alguns problemas ou falhas aconteçam, por meio de ações preventivas. Além de poder antecipar os problemas e dificuldades, o ex-expatriado pode ter mais subsídios, do que alguém que não viveu essa experiência, para definir o perfil adequado de um futuro expatriado.

De acordo com os entrevistados, os executivos expatriados e repatriados não costumam compartilhar os problemas enfrentados, principalmente de adaptação, tanto dele como da família, com os responsáveis pelo processo, que muitas vezes ficam sabendo por terceiros dos problemas que os expatriados e as famílias estão enfrentando, segundo os entrevistados. Isso se deve ao receio do expatriado de que o problema de adaptação pareça fraqueza. O fato do executivo não sentir-se confortável para falar sobre os problemas enfrentados durante o processo de expatriação e repatriação é algo que as empresas têm conhecimento, como demonstram os depoimentos dos entrevistados e também a ação de umas das empresas, que participou da pesquisa, em contratar uma consultoria externa que mantém contato com os expatriados para auxiliá-los na adaptação e que dá a garantia de que as informações são confidenciais, ou seja, não são repassadas à empresa que os contrata. Talvez se o responsável pelo processo fosse um ex-expatriado, os expatriados poderiam sentir-se mais confiantes em trazer seus problemas para a área responsável.

4.2 Expatriação

4.2.1 Processo de seleção

Os critérios de seleção adotados pelas organizações são um dos principais motivos para o fracasso da expatriação, pois no momento de se selecionar os futuros expatriados, as organizações dão mais importância ao conhecimento técnico do que às competências necessárias para se adaptar a um novo ambiente cultural (PEREIRA et al. 2004; BLACK e GREGERSEN, 1999). Na presente pesquisa também se encontrou que o primeiro critério, em geral, utilizado para a seleção do futuro expatriado é a competência técnica e só depois é

averiguado se o executivo possui o perfil para ser expatriado. Normalmente, a indicação do futuro expatriado é feita pelo gestor e não pela área de recursos humanos, portanto, algumas vezes a decisão sobre quem ocupará determinado posto no exterior já chega definida à área de recursos humanos, que não tem a oportunidade de avaliar antes da decisão tomada se o executivo possui ou não capacidade de se adaptar ao país da expatriação.

Um ponto positivo relatado por entrevistados de várias empresas da amostra é o tempo que leva a etapa de seleção do futuro expatriado e de preparação da documentação para expatriação, que em geral leva cerca de três a quatro meses para que seja finalizada. O objetivo da demora dessa etapa é dar tempo para que o executivo e a família possam refletir sobre a decisão da expatriação.

4.2.2 Aceitação da carreira internacional

Scullion (1994) e Collings e Scullion (2006) apontam alguns fatores que podem fazer com que os executivos não aceitem um posto no exterior. Os fatores apresentados por eles foram: considerações sobre a qualidade de vida no país da expatriação; incertezas associadas à repatriação, relutância em interromper a educação dos filhos ou carreira do cônjuge; perda de oportunidades de promoção no país de origem durante a expatriação; carreiras paralelas dos executivos e incertezas em relação a terrorismo e instabilidade política no país a ser expatriado.

Dos fatores mencionados acima, o único mencionado pelos entrevistados, como um fator que pode fazer com que o executivo desista de aceitar uma expatriação, é a educação dos filhos. A existência de escola de qualidade na localidade da expatriação é um fator essencial para a decisão da expatriação.

Embora os entrevistados deste estudo tenham mencionado que (i) dependendo do período de duração da expatriação e do cônjuge ter trabalhado ou freqüentado cursos relacionados à sua área de atuação durante a expatriação, estes encontram dificuldades para voltar ao mercado de trabalho no Brasil, (ii) as expatriações estão, cada vez mais, ocorrendo para locais onde a qualidade de vida é considerada inferior à qualidade de vida no Brasil e (iii) normalmente a

repatriação é incerta e muitas vezes os repatriados retornam para o mesmo posto ocupado anteriormente na empresa ou que às vezes nem há vaga para ele na organização, nenhum entrevistado citou esses itens como um empecilho para a expatriação. Embora os entrevistados tenham relatado que essas sejam dificuldades enfrentadas pelos expatriados, aparentemente não são motivos que fazem com que os executivos brasileiros desistam da expatriação. Em relação às localidades em que a qualidade de vida é considerada bastante inferior à qualidade de vida no Brasil, o que os entrevistados relataram é que o executivo opta por ser expatriado sem a família e retorna mais vezes ao Brasil durante a expatriação, mas a desistência da expatriação devido à qualidade de vida do local não foi relatada por nenhum entrevistado. Talvez incertezas em relação a terrorismo e instabilidade política no país a ser expatriado e em relação à qualidade de vida sejam problemas sentidos com maior intensidade por expatriados de países desenvolvidos. Apesar dos fatores citados por Scullion (1994) e Collings e Scullion (2006) como motivos para a recusa da expatriação estejam também presentes nas empresas entrevistadas, os entrevistados não relataram que os executivos deixam de aceitar um convite da empresa para um posto no exterior por essas razões. No entanto, não foi investigado nessa pesquisa o quanto os executivos sentem-se a vontade para negar um convite da empresa para um posto internacional, nem como essa rejeição seria vista pela empresa.

Segundo Tanure et al. (2007), no Brasil os executivos não têm a percepção de que realmente há a possibilidade de se recusar a proposta da empresa e por isso, dificilmente a recusa faz parte das opções do candidato e Freitas (2005) cita alguns estudos que buscaram saber o quanto os executivos têm livre escolha para aceitarem ou rejeitarem um convite da empresa para serem expatriados e os resultados mostraram que parte dos executivos não se sente realmente livre para recusar o “convite”. Outro fator que pode influenciar os executivos a aceitarem os convites para expatriação mesmo com a presença dos fatores relatados acima é o contexto brasileiro do mercado de trabalho, que é diferente do contexto dos países em que as pesquisas citadas foram realizadas.

Pesquisa da Fundação Dom Cabral com 165 profissionais de empresas brasileiras mostra que 60% dos executivos não têm emprego garantido na repatriação, 87% não são promovidos como era o esperado e 80% sentem que a experiência adquirida na expatriação não é

valorizada como deveria (GIARDINO, 2006). Portanto, mesmo que a pesquisa da Fundação Dom Cabral e este trabalho mostrem que as empresas, principalmente brasileiras, não costumam realizar a gestão da carreira do executivo na repatriação, os executivos brasileiros não recusam os convites para expatriação, o que pode comprovar a diferença de contexto do mercado dos executivos de países desenvolvidos e do Brasil. No caso das empresas multinacionais, também foi encontrado que não há uma preocupação em utilizar no retorno as experiências e competências adquiridas durante a expatriação e que apesar de haver durante o processo de expatriação a discussão e planejamento da carreira do executivo expatriado, não há garantia de promoção para o retorno.

Neste trabalho, os entrevistados relataram que as dificuldades enfrentadas pelos executivos na primeira expatriação servem como aprendizado e são vivenciadas de outra forma nas expatriações subsequentes. Esses relatos coincidem com o argumento de Black et al. (1992) de que uma adaptação passada pode facilitar a adaptação no futuro porque o indivíduo aprende qual a melhor forma de se adaptar.

4.2.3 Motivos para expatriação

As principais razões apontadas por Scullion (1994); Edstrom e Galbraith (1977); Collings e Scullion (2006); Lazarova e Caligiuri (2001) para o uso de expatriados são: transferência de executivos para preencher posições em outros países, desenvolvimento do executivo, e desenvolvimento da organização. Esses motivos coincidem com os motivos relatados pelos entrevistados para o uso de expatriados pelas empresas participantes da pesquisa.

- Transferências de executivos para preencher posições

As transferências de executivos para preencher posições são utilizadas, segundo os autores citados acima, quando não há no país pessoas adequadas para assumir determinadas posições. Nesta pesquisa foi encontrado que no caso das empresas multinacionais, expatriados são enviados por necessidades dos negócios, para preencher posições. As empresas brasileiras também expatriam com esse propósito, mas, no entanto, mais do que preencher posições porque não há pessoas qualificadas no país, o objetivo é que as principais posições sejam

preenchidas por brasileiros para que seja mantida a cultura e o modelo de gestão da matriz nas subsidiárias e, além disso, segundo os entrevistados, colocar brasileiros nos principais postos das filiais melhora o processo de comunicação e auxilia a manter o controle sobre as subsidiárias e acompanhar o ritmo de evolução.

- Desenvolvimento de gestores globais

O desenvolvimento de gestores globais foi citado tanto pelas empresas brasileiras como pelas multinacionais como um dos principais objetivos para a expatriação de executivos. Segundo os entrevistados, possuir executivos com experiência internacional é essencial para as empresas que desejam uma gestão global dos negócios. Pesquisas apontam que o expatriado, ao se adaptar ao novo ambiente, muda o seu modelo de referência, desenvolve competências globais e se torna capaz de assumir posições de responsabilidade em ambientes internacionais e complexos. Com o desenvolvimento de gestores globais as empresas conseguem desenvolver equipes com diferentes perspectivas e competências, aptas para atuar em ambientes internacionais (EDSTROM e GALBRAITH, 1977; SCULLION, 1994).

- Desenvolvimento da organização

O desenvolvimento da organização refere-se à transferência de conhecimento do expatriado para os funcionários locais para que entendam o processo organizacional e para o desenvolvimento das operações locais, no caso de novos negócios. As empresas brasileiras enviam expatriados para transferir *expertise* da matriz para as subsidiárias e o modelo de gestão e para abertura de novos negócios. Além disso, um dos objetivos é que o expatriado prepare um sucessor para ele. No entanto esses não são motivos para as empresas multinacionais expatriarem, uma vez que esses objetivos estão mais ligados a expatriações da matriz para as subsidiárias, que não é o caso das multinacionais instaladas no Brasil.

4.2.4 Adaptação do expatriado e da família

Neste trabalho foi encontrado que o perfil do executivo e a adaptação da família são os principais fatores para o sucesso da adaptação do expatriado. Tung (1998); Black e Gregersen,

(1999); Freitas (2000) também encontraram que a adaptação da família e as características e perfil do expatriado são fatores fundamentais para o sucesso da expatriação. Freitas (2000) aponta que características como capacidade de adaptação, flexibilidade, habilidades interpessoais e sensibilidade cultural são necessárias para a adaptação do expatriado. Os entrevistados do presente estudo declararam que os brasileiros são muito flexíveis e têm se adaptado bem, mesmo a países bastante diferentes do Brasil em termos de cultura e, portanto, aparentemente os executivos brasileiros tendem a possuir as características apontadas por Freitas como importantes para o sucesso da adaptação do executivo ao país hospedeiro. Mas, embora os entrevistados tenham afirmado que os executivos se adaptam bem em países com pouca infra-estrutura ou com uma cultura bastante diferente da brasileira, vale a pena lembrar que os entrevistados também afirmaram que os expatriados não se sentem a vontade em dividir com a empresa os problemas de adaptação que enfrentam. Nesse caso, a omissão dos executivos sobre os problemas vivenciados por ele e por sua família no país de destino pode criar a ilusão de que os brasileiros têm facilidade de adaptação mesmo em locais considerados de difícil adaptação. Outra consideração importante é o fato de que o expatriado não retornar antecipadamente ou não relatar seus problemas à área responsável pelo processo de expatriação, não significa que ele se adaptou bem, ou seja, o executivo pode enfrentar muitos problemas durante a expatriação sem que a empresa tenha conhecimento ou que isso resulte no retorno antecipado do expatriado. Ainda, o executivo pode, mesmo sem ter se adaptado ao país de destino, continuar no posto internacional por outras razões, como medo de perder o emprego se solicitar o retorno antecipado, ou devido à qualidade da educação proporcionada aos filhos.

Freitas (2000b) argumenta que a empresa oferecer apoio e suporte ao cônjuge e se preocupar com o sucesso da sua adaptação são fatores que irão refletir no sucesso da adaptação do expatriado e conseqüentemente no seu desempenho dentro da empresa. Os resultados mostram que as empresas têm consciência da importância da adaptação do cônjuge no sucesso da expatriação, pois parte das empresas da amostra já disponibiliza alguns benefícios exclusivos para o cônjuge. Algumas empresas procuram, por exemplo, recolocar o cônjuge para trabalhar na própria empresa durante a expatriação, mas isso acontece somente nas empresas do segmento de engenharia e construção ou quando o cônjuge já trabalha na mesma empresa que o expatriado. Nos outros casos, exceto uma empresa que presta auxílio para o

cônjuge encontrar um curso relacionado à sua área de interesse ou de atuação, as outras empresas que possuem benefícios para o cônjuge repassam uma verba específica, ou como compensação salarial para os cônjuges que tinham renda no Brasil ou com o objetivo de que o cônjuge a utilize em cursos de aperfeiçoamento.

O objetivo de estimular o cônjuge a frequentar cursos relacionados à sua área de atuação faz com que não fique desatualizado e ainda diminui o seu grau de dependência do marido/esposa, melhorando a sua auto-estima (FREITAS, 2000b) e permite um processo de socialização no país (MACHADO e HERNANDES, 2003). No entanto, um acompanhamento mais próximo do cônjuge ainda é necessário e foi relatado como um dos desafios da área de expatriação, por muitas empresas. Apenas um entrevistado relatou já possuir um acompanhamento próximo das famílias. Claro que quanto maior o número de expatriados da empresa, mais difícil conseguir realizar um acompanhamento tão próximo dos expatriados como o relatado pelo entrevistado de uma das empresas brasileiras da amostra, que uma ou duas vezes por ano viaja para todas as localidades que a empresa possui expatriados e encontra-se com todas as famílias expatriadas.

Segundo Machado e Hernandez (2003), a fluência no idioma contribui para a adaptação do expatriado. No entanto, no presente trabalho, os relatos demonstram que o executivo, por passar a maior parte do seu tempo na empresa e com colegas da empresa, o idioma adotado por ele é o inglês e não a língua do país da expatriação, pois na empresa fala-se inglês e como ele passa a maior parte do seu dia na empresa esse é o idioma que ele utiliza. Em casa, ele fala a língua do país de origem. Já a esposa precisa aprender o idioma do país, pois ela frequenta ambientes em que, diferentemente do que o expatriado encontra na empresa, a comunicação é realizada no idioma local, como escola dos filhos, supermercado, farmácia, curso de especialização, se desejar frequentar. Portanto, o idioma não foi apresentado como um problema para a adaptação do expatriado, mas para a adaptação do cônjuge, sim.

Outro fator que auxilia na adaptação do expatriado e da família é a experiência internacional anterior, mesmo que não vinculada a trabalho (MACHADO e HERNANDES, 2003). Os entrevistados da presente pesquisa também relataram que experiência internacional anterior é

um fator que influencia no momento de selecionar um executivo para ser expatriado, pois, a partir da segunda expatriação, o executivo encara alguns desafios de forma diferente.

Segundo os entrevistados, mesmo os expatriados que viajam sem a família devido à impossibilidade de levá-la por causa da inexistência de infra-estrutura adequada no local, como hospitais, escolas, sistema de saneamento, etc. não possuem problemas de adaptação. Freitas (2005) encontrou em pesquisa realizada com executivos brasileiros expatriados na França, que expatriar solteiros só é vantagem para a empresa no curto prazo e não necessariamente a adaptação dos solteiros é mais fácil do que a expatriação com a família, principalmente porque o apoio da família fortalece o expatriado e ainda o estimula a superar as dificuldades. Apesar de estudos comprovarem que o expatriado tem mais sucesso na adaptação quando acompanhado pela família, esses estudos não mencionam expatriações para locais tão escassos de infra-estrutura como os descritos pelos entrevistados na presente pesquisa. Segundo os entrevistados, devido à falta de infra-estrutura básica, é perigoso para as famílias acompanhar os executivos nesses locais e o expatriado saber que a família está bem e segura no Brasil auxilia mais na sua adaptação do que a família estar com ele nesse momento.

Outro suporte organizacional importante para o sucesso da adaptação do expatriado é a viagem de reconhecimento, que possibilita ao futuro expatriado e ao cônjuge terem uma previsão de possíveis moradias, escolas, etc.(FREITAS, 2000b; 2005). A maioria das empresas da amostra oferece ao executivo e ao cônjuge uma viagem de reconhecimento, entretanto uma semana no país de destino pode ser suficiente para que o executivo conheça a organização, sua equipe e para conhecer a infra-estrutura local, mas os aspectos culturais e sociais não podem ser assimilados em um período de tempo tão curto. Portanto, as viagens de reconhecimento permitem reduzir as chances de fracasso da expatriação somente parcialmente, pois o expatriado e o cônjuge dificilmente conseguirão perceber em uma semana se enfrentarão dificuldades em relação à adaptação cultural e social, por exemplo.

4.3 Repatriação

O processo de repatriação, em muitas empresas ainda é algo pouco pensado. Em diversas entrevistas realizadas, ao se perguntar sobre a repatriação de executivos, os entrevistados

continuaram falando sobre a expatriação, e então era necessário explicar que se desejava saber sobre o retorno dos expatriados. Em algumas entrevistas, foi necessário por diversas vezes relembrar ao entrevistado que as perguntas que estavam sendo feitas no momento eram relacionadas à repatriação dos executivos e não à expatriação. Nas entrevistas por e-mail, muitas perguntas sobre a repatriação foram respondidas como se fossem sobre expatriação, e foi necessário solicitar-se a reformulação das respostas, mesmo que antes das questões houvesse um parágrafo explicando que o objetivo principal da entrevista era saber sobre as políticas para repatriados e explicando o conceito de repatriado. Percebe-se, portanto que os termos repatriado/ repatriação não fazem parte do vocabulário de muitas empresas.

Nenhum dos entrevistados quando questionado sobre o número de repatriados que a empresa possui ou que recebeu no último ano soube responder à pergunta. Esse fato demonstra que as áreas não costumam acompanhar as repatriações do mesmo modo que acompanham as expatriações. Um exemplo é o fato de que os entrevistados sabiam exatamente quantos expatriados a empresa possuía, no momento, no exterior, mas não sabiam sobre a quantidade de repatriados. No entanto, a maioria dos entrevistados afirmou reconhecer a necessidade e importância do processo de repatriação, embora a empresa ainda não o faça.

Mesmo que muitas pesquisas afirmem que a repatriação pode ser mais traumática do que a expatriação, devido ao choque cultural reverso que o executivo e a família vivenciam no retorno, a adaptação dos executivos no retorno e os desafios do processo de repatriação não recebem a devida atenção das organizações (VIDAL et al., 2007; LINEHAN e SCULLION, 2002; SUUTARI e BREWSTER, 2003; TUNG, 1988; BLACK e GREGERSEN, 1999; STROH et al., 1998; FREITAS, 2000b; 2005). O mesmo pôde ser observado na presente pesquisa. Embora haja falhas nas políticas de expatriação das empresas participantes da pesquisa, observa-se que o processo de expatriação é, sem dúvida, muito mais estruturado do que o processo de repatriação dos executivos. Alguns entrevistados justificam essa diferença de atenção destinada ao processo de expatriação e repatriação pelo fato da empresa estar focada em enviar executivos para o exterior e não em repatriar, ou que o número de repatriados é muito baixo, ou que os brasileiros não têm dificuldades de adaptação nem na expatriação nem no retorno ao Brasil. No entanto, essas empresas reconhecem que a expatriação é um processo caro, que o executivo mesmo que não seja expatriado com o

objetivo de desenvolvimento profissional, adquire muitas competências e experiências valiosas para organização e que perder esse executivo é um prejuízo grande para a empresa, em termos financeiros e de conhecimento.

4.3.1 Principais problemas enfrentados pelos repatriados

No quadro abaixo são apresentados os principais problemas enfrentados por executivos repatriados, identificados no referencial teórico deste trabalho. (LAZAROVA e CALIGIURI, 2001; LINEHAN e SCULLION, 2002; SUUTARI e BREWSTER, 2003; HARVEY e NOVICEVIC, 2006; BLACK e GREGERSEN, 1999; HARVEY, 1998; NUNES et al., 2008; BLACK et al., 1992; STROH et al. 1998; VIDAL et al., 2007) e os principais problemas relatados pelos entrevistados na presente pesquisa. Como demonstrado, a maior parte dos principais problemas relatados pelos entrevistados na presente pesquisa não coincidem com os problemas encontrados em pesquisas anteriores.

Relatados em outras pesquisas	Relatados pelos entrevistados na presente pesquisa
Perda de status e redução do padrão de vida	Perda de status e redução do padrão de vida
Recolocação do cônjuge no mercado de trabalho e a adaptação deste no retorno	Recolocação do cônjuge no mercado de trabalho e a adaptação deste no retorno
Sensação de ter sacrificado a carreira pelo bem da empresa	Adaptação dos filhos à escola
Falta de apoio organizacional no processo de repatriação do executivo e da família	Preocupação com transporte e segurança
Falta de clareza sobre o que se espera do repatriado no novo posto	Questionamento da própria identidade
Incerteza quanto à disponibilidade de um cargo apropriado	Perda de autonomia
Perda de oportunidades de promoção na organização de origem	Readaptação à empresa
Pouca atenção destinada ao planejamento da carreira durante a colocação internacional	
Sentimento de que as competências e experiências adquiridas durante a expatriação são menosprezadas pela organização	

Quadro 14: Principais problemas enfrentados pelos repatriados

Fonte: a autora

A recolocação do cônjuge no mercado de trabalho e a redução do padrão de vida do repatriado foram problemas encontrados pelos autores acima e relatados pelos entrevistados na presente pesquisa. A incerteza quanto à disponibilidade de um cargo apropriado na repatriação, relatado em outras pesquisas, foi incluído na presente pesquisa nos problemas de readaptação à empresa. Como dito anteriormente, a maioria das pesquisas citadas acima foram realizadas com executivos repatriados, e percebe-se que os problemas levantados nessas pesquisas estão mais relacionados à organização, coincidindo com a pesquisa de Vidal et al. (2007), que encontrou a partir de entrevistas com repatriados que os problemas de adaptação no retorno foram maiores em relação à organização e ao posto de trabalho do que as condições gerais fora da organização.

No caso dos problemas citados pelos entrevistados da presente pesquisa, há predomínio de problemas relacionados à vida pessoal do repatriado. A diferença de resultados pode ser devido ao fato da presente pesquisa apresentar a visão dos responsáveis pela área e as outras apresentarem a percepção dos repatriados, ou as diferenças culturais ou socioeconômicas existentes entre o Brasil e os países em que as outras pesquisas foram realizadas (países europeus e EUA, principalmente) ou pode ser devido ao fato de as empresas não perceberem ou não darem a devida atenção aos problemas enfrentados pelos repatriados em relação à organização. A seguir, serão discutidos os problemas levantados nas entrevistas e posteriormente será comentado o quanto os problemas levantados nas outras pesquisas, mesmo que não mencionados pelos entrevistados como problemas, estão presentes também nas empresas da amostra da presente pesquisa.

A perda do padrão de vida que o executivo possuía durante a expatriação é um dos problemas enfrentados pelos repatriados devido à perda dos benefícios oferecidos enquanto o executivo ocupa um cargo no exterior. Os entrevistados relataram que a família costuma sentir mais a perda dos benefícios do que o próprio repatriado. A manutenção de alguns benefícios nos primeiros meses da repatriação poderia dar tempo à família para se reestruturar financeiramente até que os benefícios fossem retirados, o que poderia minimizar a perda do padrão de vida sentida pela família no retorno e aumentar a satisfação do repatriado em relação ao suporte organizacional. Segundo Harvey (1982), a empresa deve, no retorno, esclarecer para o repatriado e para a família sobre a redução salarial do executivo, decorrente

da perda dos benefícios recebidos durante a expatriação e o resultado dessa redução salarial no padrão de vida da família.

A recolocação do cônjuge no mercado de trabalho, segundo os entrevistados da presente pesquisa, pode se tornar mais difícil de acordo com o tempo da expatriação e se o cônjuge frequentou ou não algum curso relacionado à sua área de atuação durante a expatriação. Nenhuma das empresas participantes da pesquisa possui uma política de recolocação do cônjuge no mercado de trabalho no retorno, embora, como dito anteriormente, algumas empresas destinem uma verba para capacitação do cônjuge durante a expatriação. As empresas poderiam oferecer serviço de recolocação do cônjuge no mercado de trabalho no retorno, por meio da contratação de uma empresa especializada no assunto. Como normalmente as empresas já possuem esse serviço para determinados níveis da organização, esse serviço não deve representar um alto custo para empresa. Além disso, auxilia na adaptação da família no retorno, uma vez que o retorno do cônjuge ao mercado de trabalho pode compensar a perda do padrão de vida que a família possuía durante a expatriação, e ainda auxilia o cônjuge a recuperar a independência financeira em relação ao executivo, uma vez que a maioria dos cônjuges que trabalhava antes da expatriação deixa a sua carreira para acompanhar o executivo e depende da remuneração deste durante a expatriação, já que não possui visto de trabalho no exterior. Segundo Harvey (1989), a dificuldade encontrada pelo cônjuge em retomar a carreira interrompida durante a expatriação, contribui com as dificuldades financeiras que a família pode encontrar no retorno, ocasionadas pela redução dos benefícios e adicionais salariais que o expatriado recebia durante a designação internacional.

Em relação à readaptação à empresa, os entrevistados da presente pesquisa citaram que os principais problemas são: mudanças ocorridas na empresa no país de origem durante a expatriação; frustração, devido à expectativas não atendidas, como não haver um cargo apropriado na empresa, também relatado pelos outros autores citados acima e dificuldade em ser aceito pelos colegas.

Diversas pesquisas apontam a rapidez com que as mudanças ocorrem nas organizações e a necessidade de se comunicar essas mudanças aos expatriados para diminuir as surpresas e

facilitar a adaptação no retorno. Vidal et al. (2007) concluíram que quanto maiores as mudanças ocorridas no posto ocupado pelo repatriado e na empresa, como mudança do superior e dos colegas de trabalho e novas regras organizacionais, maior o tempo necessário para adaptação do repatriado.

A frustração em relação ao cargo ocupado no retorno foi um tema encontrado também em outras pesquisas. Por exemplo, Linehan e Scullion (2002); Black e Gregersen (1999) encontraram em pesquisas realizadas com repatriados que a maioria não tem suas expectativas atendidas na repatriação em relação ao posto na empresa, como por exemplo, um cargo apropriado em que as experiências e competências adquiridas no exterior possam ser utilizadas. Esses resultados também foram encontrados neste estudo: (i) os repatriados também não têm suas expectativas atendidas em relação ao posto ocupado na repatriação, uma vez que muitos não são promovidos ou não possuem um posto no retorno e ficam sem uma função específica por um determinado período, por falta de vaga disponível. (ii) as empresas não possuem a preocupação em utilizar as experiências e competências adquiridas na expatriação, o que pode gerar frustração no repatriado, por não ter a sua experiência devidamente reconhecida.

A dificuldade em ser aceito pelos colegas, segundo os entrevistados desta pesquisa, deve-se ao fato dos colegas de trabalho não estarem preparados para receber o repatriado. Segundo os entrevistados, a falta de clareza para a área sobre o papel que o repatriado terá na área e sobre planejamento da empresa em relação ao repatriado dificulta a aceitação dele pelo restante da equipe que, muitas vezes, é incapaz de entender e aceitar as mudanças propostas pelo executivo. Segundo Suutari e Brewster (2003), os repatriados esperam que seus superiores e colegas de trabalho se interessem pela sua experiência de expatriação e o apoiem no processo de repatriação. Sobre a aceitação do repatriado pelos colegas de trabalho, Freitas (2000b) argumenta que o repatriado pode ter dificuldades no retorno à empresa desde o ressentimento, a inveja e o ciúmes dos colegas até a indiferença dos superiores em relação às novas competências adquiridas pelo executivo durante a expatriação. Essa não valorização da experiência vivenciada provoca no repatriado um sentimento de perda, como se a sua experiência internacional não tivesse valor. As empresas poderiam minimizar os problemas que o repatriado enfrenta com a equipe e o sentimento de que as experiências e competências

adquiridas na expatriação não são aproveitadas como deveria, oferecendo, antes do retorno do executivo, um treinamento aos colegas de trabalho da área em que o expatriado irá trabalhar e aos superiores imediatos do executivo. O treinamento pode possibilitar que os colegas de trabalho e superiores reflitam sobre a chegada do executivo e que também acomodem as suas frustrações, ciúmes e insegurança em relação à chegada do repatriado.

A perda de autonomia também foi colocada como um problema pelos entrevistados. Esse dado coincide com a pesquisa realizada com 750 executivos americanos e japoneses, em que Black e Gregersen (1999) concluíram que três quartos dos repatriados sentem que seu posto representa um rebaixamento na carreira em comparação com o posto ocupado no exterior, incluindo perda do grau de autonomia que possuía durante a expatriação. Segundo Stahl e Cerdin (2004), os executivos, quando retornam, normalmente, têm menos responsabilidades que antes da experiência internacional.

Segundo os entrevistados da presente pesquisa, preocupação com transporte e segurança são problemas sentidos no retorno pelos executivos que foram expatriados para países desenvolvidos. A adaptação, no entanto, em relação a esses fatores acontece logo nos primeiros meses da repatriação.

Problemas de adaptação dos filhos à escola foram relatados pelos entrevistados da presente pesquisa mais como problemas de conteúdo e de metodologia adotada do que de relacionamento, principalmente no caso das crianças pequenas. Harvey (1989) também encontrou que os filhos podem apresentar problemas na escola devido à diferença de metodologia utilizada no país de origem e na escola que estudavam no exterior. No entanto, o autor encontrou que as crianças podem ter dificuldades de se reintegrarem à escola e de serem aceitos nos grupos sociais e que isso pode acarretar problemas no aprendizado. Portanto, diferentemente do resultado obtido no presente estudo, Harvey encontrou que os filhos enfrentam problemas de relacionamento tanto na escola como em outros grupos sociais e que além da diferença de metodologia e conteúdo, os problemas de relacionamentos também acarretam dificuldades na escola, e, além disso, esses problemas vividos pelos filhos, em geral, são fontes de estresse para o executivo e para o cônjuge.

Outro problema que os repatriados enfrentam, segundo os entrevistados da presente pesquisa, é o sentimento de perda de identidade. De acordo com alguns entrevistados, no retorno muitos executivos têm a sensação de não se sentirem mais “tão brasileiros”. De fato, o indivíduo dificilmente será o mesmo de antes da expatriação. Além da nova realidade social e organizacional que o repatriado não está esperando encontrar, pois espera encontrar tudo como ficou guardado na sua memória, ele também mudou durante a experiência internacional, sua identidade foi redefinida a partir da experiência vivida num mundo anteriormente desconhecido, sua visão de mundo e seus valores mudaram e o indivíduo que partiu não pode mais ser igual ao “novo indivíduo” que retorna (STROH et al., 1998; LINEHAN e SCULLION, 2002; SUUTARI e BREWSTER, 2003; MACHADO e HERNANDES, 2003; FREITAS, 2005). Nesse sentido, a empresa poderia incentivar ou mesmo oferecer apoio psicológico ao repatriado e aos familiares para que esses possam refletir sobre as transformações pessoais ocorridas com a experiência internacional e sobre a “nova identidade” adquirida.

Apesar de citado pelos outros autores, e de não ter sido citado pelos entrevistados da presente pesquisa como problemas enfrentados pelos repatriados, pode-se perceber nos relatos dos entrevistados que a pouca atenção destinada ao planejamento da carreira dos executivos é um fator presente também nas empresas da amostra. A maioria dos entrevistados deste trabalho declarou ser difícil para a empresa planejar a carreira dos executivos expatriados devido à dinâmica da empresa, em que as mudanças acontecem de forma muito rápida e a necessidade de se preencher o posto ocupado pelo executivo antes da expatriação, fazendo com que, às vezes no retorno, não exista uma vaga disponível para ele. Apesar de não haver o planejamento da carreira do executivo nas empresas que compõe a amostra da pesquisa, os entrevistados afirmaram que esse é um dos principais fatores para o sucesso da repatriação, pois a segurança de que terá um posto adequado no retorno reduz a ansiedade do executivo.

Pesquisas afirmam que no início do processo de expatriação deve-se traçar um plano de carreira para o executivo, que identifique as responsabilidades e o posto que o executivo vai ocupar na expatriação e posteriormente na repatriação, além disso, o plano de carreira é um dos fatores que diminui o *turnover* entre os expatriados (SCULLION e STARKEY, 2000; LINEHAN e SCULLION, 2002).

A falta de apoio organizacional no retorno ao país de origem é um dos principais problemas encontrado pelos repatriados (LAZAROVA e CALIGIURI, 2001). No entanto, na presente pesquisa, seis dos entrevistados declararam que os repatriados não enfrentam problemas de adaptação e por isso não precisam de apoio organizacional para a adaptação no retorno, apesar dos resultados mostrarem diversos problemas enfrentados pelos repatriados. E o restante dos entrevistados afirmou que os repatriados enfrentam alguns problemas na repatriação, mas a maioria das empresas não apresenta ações para evitar que esses problemas aconteçam. Apenas duas das empresas participantes da amostra possuem ações efetivas para tentar evitar problemas de adaptação do repatriado, oferecendo treinamento na repatriação. As outras empresas oferecem um suporte logístico aos repatriados, como disponibilização de carro e hospedagem em hotel nos primeiros meses. Com base nos resultados obtidos, os responsáveis pelo processo de expatriação, ao reconhecerem os problemas enfrentados pelos repatriados, mas não apresentarem nenhuma ação para reduzi-los, parecem não perceber a repatriação como uma responsabilidade da área que gerenciam, o que pode ser comprovado pelo fato das áreas não acompanharem os executivos após o retorno, ou não percebem que as empresas são responsáveis por muitos dos problemas enfrentados pelos executivos no retorno. Esse problema também foi encontrado em pesquisa realizada por Suutari e Brewster (2003), em que muitos dos repatriados participantes da pesquisa declararam que a expectativa em relação ao suporte organizacional no retorno não foi atendida.

Não se pode afirmar que os repatriados brasileiros tenham o sentimento de que as experiências e competências adquiridas durante a expatriação são menosprezadas pela empresa, pois isso não foi afirmado pelos entrevistados nem pode ser inferido das respostas dos entrevistados, mas pode-se afirmar que as empresas participantes da pesquisa realmente não possuem uma política de valorização dessas experiências e de aproveitamento das competências, conforme demonstra os relatos dos entrevistados no capítulo anterior. Não há nem uma preocupação especial de que o repatriado utilize esse aprendizado nem que ele transfira esse conhecimento na empresa para outros colegas. No máximo, isso é estimulado quando o objetivo da expatriação é o treinamento de uma técnica que precisa ser repassada para outros colegas da área no Brasil. Nunes et al. (2008) afirmam que os repatriados devem ser “difusores” de novas idéias, técnicas e valores na empresas e Vidal et al. (2007), sugerem que repatriados podem coordenar melhor tarefas entre áreas. Stroh (1995) sugere que uma

maneira de utilizar as experiências adquiridas pelos expatriados é solicitá-los a auxiliar na formatação de políticas de recursos humanos para o processo de expatriação e repatriação, o que permite ao expatriado utilizar o seu conhecimento adquirido no exterior e auxiliar a empresa a formatar as políticas com base em experiências empíricas. Apenas o entrevistado de uma empresa brasileira internacionalizada relatou que os repatriados foram ouvidos para saber se as políticas da empresa estavam atendendo às necessidades deles. Segundo esse entrevistado foi a partir dessas conversas e atendendo a sugestões dos repatriados que o treinamento cultural para executivos repatriados foi implementado na empresa.

4.3.2 As principais políticas e práticas de recursos humanos adotadas pelas empresas pesquisadas: comparação com a literatura sobre o tema.

O quadro abaixo sintetiza as principais políticas e práticas de recursos humanos discutidas no referencial teórico como ações que, se adotadas pelas empresas, facilitam a adaptação do repatriado. A seguir as políticas e práticas apresentadas são discutidas.

Comunicação	Manter o executivo informado sobre as mudanças na organização diminui as surpresas no retorno e a sensação de isolamento em relação à organização de origem
	Pagamento de ligações telefônicas e viagens ao país de origem, durante a expatriação, ao executivo e a família para manter o contato com o círculo social e com a organização
	Clareza das regras da colocação internacional e do processo de repatriação
	Treinamento e orientação antes e após o retorno (em termos pessoais e profissionais)
	Disponibilização de informações claras sobre o novo posto, como demandas, obstáculos e grau de autonomia
Planejamento da carreira	Disponibilização de um cargo apropriado, que o repatriado utilize as competências, experiências, redes de relacionamentos e conhecimentos adquiridos durante a expatriação
	Recolocação do expatriado no mercado de trabalho, caso não haja um posto apropriado para ele na repatriação
Administração de salários e benefícios	Salários e benefícios atraentes para reter o repatriado na organização
	Verba para a realização da mudança
Suporte	Auxiliar o repatriado no desenvolvimento de expectativas realistas sobre a vida pessoal e profissional
	Apoio dos colegas e superiores (valorização da experiência)
	Suporte durante o processo de expatriação e repatriação e que o responsável pelo suporte seja preferencialmente um ex-expatriado
	Mentor (preferencialmente ex-expatriado)
	Apoio à família do repatriado
	Apoio psicológico para o repatriado e para a família

Quadro 15: Políticas e práticas de recursos humanos indicadas pela Literatura

Fonte: a autora

- Comunicação

Em relação à comunicação, a maioria das empresas relatou que os expatriados são informados sobre as mudanças que acontecem na empresa do país de origem durante a expatriação, pois reconhecem que esse é um fator importante para que os expatriados não se sintam abandonados e evita surpresas ao executivo na repatriação. No entanto, não há um sistema de comunicação específico para os expatriados e as informações são passadas da mesma maneira que são para o restante da empresa, ou seja, são colocadas na intranet, revistas e boletins corporativos, que são meios de comunicação a que o expatriado não tem tanta facilidade de

acesso como os funcionários locais, uma vez que a intranet utilizada no país da expatriação é outra e as revistas demoram um tempo para chegar, fazendo com que muitas das informações cheguem para eles com atraso. No entanto, todos os entrevistados afirmaram que os expatriados continuam recebendo os e-mails gerais da empresa no Brasil, e em algumas empresas, recebem também os e-mails da área que trabalhavam. Manter os expatriados nas listas de e-mails gerais torna ágil a comunicação mas, por outro lado, faz com que os expatriados recebam muitos e-mails que só interessam aos funcionários locais. Apenas algumas empresas da amostra possuem um canal de comunicação eficaz, em que as áreas responsáveis pelos expatriados adotam uma postura ativa e têm ações como telefonar periodicamente aos expatriados para saber sobre sua adaptação ou em que os responsáveis pela área de expatriados viajam até os países que a empresa possui expatriados para acompanhá-los de forma mais próxima.

Em relação ao pagamento de ligações telefônicas, a maioria dos entrevistados relatou que os executivos podem ligar para o Brasil da empresa sem qualquer custo. No entanto, as ligações realizadas da residência não são pagas pela empresa. Apenas um dos entrevistados afirmou que a empresa subsidia uma parte das ligações telefônicas para o Brasil realizadas da residência. Quanto a viagens ao país de origem, algumas empresas pagam viagens especificamente para o Brasil, outras empresas pagam viagens para a localidade escolhida pelo executivo, e não necessariamente para o Brasil. As viagens frequentes ao Brasil, têm como objetivo estimular que o expatriado retorne ao Brasil para visitar os amigos, familiares e a empresa, para que o executivo não fique tanto tempo distante do Brasil e não seja “esquecido” pelos seus colegas de trabalho, o que também reduz o sentimento do executivo se sentir abandonado pela empresa durante a expatriação. Segundo Linehan e Scullion (2002), viagens frequentes ao país de origem podem reduzir os problemas de adaptação encontrados na repatriação, pois diminuem a sensação de isolamento do executivo e ainda faz com que o executivo acompanhe as mudanças que estão ocorrendo no país de origem, tanto na organização, como na sua vida privada.

As entrevistas mostram que na maioria das empresas as regras do processo de expatriação não são muito claras. A maioria das empresas possui as políticas de expatriação estruturadas e documentadas, mas em geral, esse documento não é divulgado aos funcionários. Em algumas

empresas, embora as regras sejam claras, há espaço para que os benefícios sejam negociados, caso a caso, antes da expatriação. A maior parte dos entrevistados relatou que ter uma política de expatriação padronizada e aplicada para todos os expatriados, evitando-se as exceções, é um desafio para a área de expatriados. Em relação ao processo de repatriação, observou-se que as regras não são claras, primeiro pelo fato de em algumas empresas não haver regras pré-definidas e, segundo, por não haver uma política de repatriação estruturada nem documentada, na maioria das empresas. Suutari e Brewster (2003) encontraram o mesmo resultado em pesquisa com repatriados. O processo de repatriação não é algo claro para os executivos, não atende as suas expectativas e a maioria das empresas não acha necessário estabelecer políticas claras de repatriação.

A maioria das empresas participantes da pesquisa possui treinamento e orientação antes da expatriação, tanto em termos profissionais como pessoais e culturais. No entanto, apenas duas empresas possuem um treinamento no retorno. Uma das empresas oferece um treinamento que engloba os aspectos profissionais, pessoais e culturais da repatriação. A outra empresa oferece um treinamento que não engloba a vida profissional, mas ambos têm como objetivo diminuir o choque cultural no retorno. Parte das empresas da amostra orienta os repatriados sobre as mudanças ocorridas na empresa em relação a plano de saúde, vale refeição, plano de previdência, etc., mas esse tipo de orientação não foi considerado, neste estudo, como um treinamento ao repatriado. Harvey (1980) encontrou que apenas 31% das empresas possuem um programa de treinamento na repatriação e apenas 35% das que possuem treinamento incluem o cônjuge no programa e 15% incluem os filhos. Na presente pesquisa as duas empresas que possuem treinamento na repatriação incluem o cônjuge no treinamento, mas os filhos não participam. Programas de treinamento adequados e rigorosos, que incluam treinamento intercultural e de idioma, auxiliam no sucesso da expatriação dos executivos e diminui o risco de um retorno antecipado (TUNG, 1987; PEREIRA et al., 2004) e programas de reorientação para repatriados facilita o retorno ao país de origem e diminui o choque cultural reverso. O treinamento não deve ser apenas em relação à vida profissional, deve ser também relacionado à cultura do país e aos possíveis problemas pessoais que o repatriado pode enfrentar (STEVENS et al., 2006). As empresas alegaram que os filhos não participam do treinamento porque em geral são pequenos e não conseguem acompanhá-lo. Se as empresas oferecerem aos filhos dos repatriados o mesmo treinamento que oferecem aos

executivos e aos cônjuges, é provável que as crianças e os adolescentes não se interessem ou não consigam entender o significado do treinamento, mas uma possibilidade seria o desenvolvimento de um treinamento específico para as crianças e outro para os filhos adolescentes, que utilize uma linguagem condizente com a faixa etária dos filhos.

- Planejamento da carreira

De acordo com Tanure e Duarte (2006), planejar a carreira, em conjunto com o executivo, minimiza a insegurança e o choque no retorno. Além disso, os conhecimentos e habilidades adquiridos no exterior são importantes para a empresa, uma vez que são raros na realidade das empresas no Brasil. Apesar de diversos autores discutirem a importância do planejamento da carreira do expatriado e os entrevistados da presente pesquisa relatarem que planejar a repatriação do executivo diminui a ansiedade deles em relação ao retorno, principalmente em relação a ter um posto no retorno que utilize as competências globais e experiências adquiridas na expatriação, como dito anteriormente, muitas das empresas da amostra não tem planejamento da carreira do expatriado e a maioria das empresas não se preocupam em disponibilizar um cargo apropriado para o repatriado, em que ele utilize as competências, experiências, conhecimentos e redes de contatos adquiridos no exterior.

Embora os entrevistados tenham relatado que os executivos pensam a expatriação como uma forma de ganhar dinheiro e que, em geral, não percebem a experiência internacional como uma experiência que possibilita o desenvolvimento da carreira, os dados mostram que a maioria das empresas não se preocupa com a gestão da carreira dos repatriados, o que pode explicar porque os executivos não percebem a expatriação como uma possibilidade de desenvolvimento profissional. Enquanto não houver um planejamento adequado da carreira dos expatriados dificilmente as empresas conseguiram mudar a percepção dos executivos em relação à expatriação.

Cerca de metade dos entrevistados afirmaram que as empresas possuem uma política de recolocação do executivo no mercado de trabalho no caso de não haver um posto adequado para ele no retorno. Os entrevistados das empresas que não possuem essa política de recolocação no mercado de trabalho afirmaram que os repatriados são recursos valiosos para a

empresa e que a empresa faz de tudo para manter esses executivos no quadro, por isso se o executivo desejar sair da empresa, eles não oferecem política de recolocação.

- Administração de salários e benefícios

Todos os entrevistados afirmaram que os repatriados perdem os benefícios que possuíam durante a expatriação. No retorno, a política salarial do repatriado passa a ser a do Brasil, ou seja, ele volta a ganhar como uma pessoa do mesmo posto que ele ocupar na empresa e, portanto, não há salários e benefícios específicos para ex-expatriados que tenham como objetivo mantê-los na empresa. Vidal et al. (2007) também encontraram como resultado de sua pesquisa com repatriados espanhóis que a compensação financeira no retorno é um fator importante para os executivos e, segundo a pesquisa, os repatriados colocam a compensação financeira no retorno como um requisito para aceitar outra expatriação. Segundo o autor, a adoção pela empresa de um sistema de remuneração baseado no conhecimento poderia ser uma saída.

Em relação à verba para a realização da mudança, a maioria das empresas paga total ou parcialmente a mudança marítima ou terrestre. Algumas empresas disponibilizam ainda uma verba complementar para as despesas iniciais com a mudança. Esse benefício é concedido tanto na ida quanto na volta do executivo. E apenas três empresas pagam a mudança aérea até determinado limite. A importância das empresas pagarem parte do transporte da mudança por avião deve-se ao fato de que a liberação de um container na alfândega pode demorar até quatro meses (FREITAS, 2000b).

- Suporte

Percebe-se que a maioria das empresas não possui ações para que os executivos desenvolvam expectativas realistas sobre a vida pessoal e profissional no retorno, com exceção das que mantêm os executivos informados sobre as mudanças que estão acontecendo na empresa e de duas empresas que possuem programas de treinamento na repatriação. As empresas não possuem ações para que os executivos desenvolvam expectativas realistas quanto ao novo padrão de vida, perda de *status* e autonomia no retorno e o novo posto de trabalho que

ocupará. Segundo Stroh et al. (1998), o executivo sentir durante a expatriação que a empresa preocupa-se com o seu bem-estar, faz com que ele não se sinta abandonado pela empresa. As empresas devem também auxiliar o executivo a desenvolver expectativas realistas sobre sua vida pessoal e profissional no retorno para minimizar as surpresas ocasionadas pela diferença entre a expectativa do executivo e a realidade, mas isso só é possível se a organização tiver conhecimento sobre as expectativas do repatriado. Por outro lado, só é possível que o repatriado desenvolva expectativas realistas, ao menos em relação ao seu trabalho, se a empresa possuir uma política clara de repatriação e se tiver conhecimento dos planos que a empresa tem para ele.

Os entrevistados acrescentaram que esse suporte é percebido pelos expatriados por meio da manutenção da comunicação constante entre o expatriado e a área de recursos humanos responsável pelos expatriados e quando os gestores e os colegas da área que o expatriado trabalhava no Brasil mantêm um contato próximo.

A valorização da experiência internacional pelos colegas e superiores, como já discutido anteriormente, em geral, é uma expectativa dos expatriados que não é atendida e nesta pesquisa os resultados encontrados sobre esse tema não foram diferentes. Segundo os entrevistados, não é tão raro os repatriados sentirem dificuldades de aceitação e não terem a experiência valorizada pelos colegas e superiores. Em pesquisa realizada por Suutari e Brewster (2003), 38% dos repatriados entrevistados declararam que os superiores não manifestaram nenhum interesse em saber sobre a experiência internacional vivenciada por eles.

Segundo relatos dos entrevistados, durante a expatriação as empresas oferecem suporte aos expatriados para encontrar escola para os filhos, casa para alugar etc. e oferecem também benefícios destinados a facilitar à adaptação do expatriado e da família, como viagem de reconhecimento ao local da expatriação, treinamento e orientação sobre costumes e cultura do país, incentivo ao cônjuge para freqüentar cursos na sua área de atuação, etc.; no entanto, no retorno, a grande maioria das empresas não possui ações destinadas ao apoio dos repatriados e da família; e o suporte organizacional limita-se ao suporte logístico nos primeiros meses subsequentes a repatriação, como trazer a mudança para o Brasil e pagar aluguel ou hotel nos

primeiros meses. Segundo Suutari e Brewster (2003), embora pesquisas mostrem que o suporte organizacional é essencial para a adaptação do executivo durante a expatriação e a repatriação, o suporte organizacional na repatriação é raro. “O apoio oferecido pelas empresas está longe de ser o desejado pelos repatriados” (SUUTARI e BREWSTER, 2003, p.15).

A designação de um mentor para cada expatriado é uma prática pouco utilizada pelas empresas da amostra. Apenas quatro entrevistados relataram que os executivos têm um mentor durante o processo de expatriação. Segundo os entrevistados da presente pesquisa o objetivo do mentor é manter um canal de comunicação entre os executivos e a empresa no Brasil. A disponibilização de um mentor tanto na expatriação como na repatriação, preferencialmente ex-expatriado, pode auxiliar não só na comunicação durante a designação internacional, mas também na adaptação do executivo no retorno, facilitando, por exemplo, a aceitação do repatriado por seus colegas de trabalho e superiores. Se o mentor for um ex-expatriado poderá entender melhor os problemas vivenciados pelo repatriado na empresa. Para outros autores, o mentor significa mais do que um canal de comunicação. Linehan e Scullion (2002) encontraram que parte do sucesso da expatriação deve-se ao sucesso da relação entre o mentor e o expatriado e que durante a expatriação e na repatriação, o contato com o mentor é mais importante do que manter o contato com o gestor. Segundo os autores, o mentor mantém o expatriado informado sobre as mudanças na empresa do país de origem e orienta em relação à carreira no retorno, além de ser um caminho para as redes de contatos informais existentes na empresa, o que facilita a adaptação no retorno. Vidal et al. (2007) argumenta ainda que o mentor deve ter também o papel de defender os interesses do executivo na organização de origem durante a sua ausência, ou seja, durante a expatriação.

Segundo Lee e Liu (2006), 50% dos repatriados possuem problemas de adaptação no retorno. Em relação à adaptação e apoio psicológico ao repatriado e à família no retorno, a única ação descrita nesse sentido pelas empresas é em relação à educação dos filhos. Algumas empresas pagam a escola dos filhos durante um período depois do retorno e algumas empresas pagam aulas de reforço para as crianças que apresentam dificuldades na escola, ou aulas de português para crianças que não foram alfabetizadas em português. Portanto as ações em relação à adaptação da família no retorno são bastante reduzidas, mesmo que seja de conhecimento das empresas, como mostram os relatos dos entrevistados, que as famílias enfrentam problemas na volta, como a dificuldade do cônjuge em retornar ao mercado de trabalho e o choque

cultural reverso, que pode ser minimizado por meio de treinamento e orientação no retorno. Pesquisas afirmam que o choque cultural no retorno é sentido mais intensamente do que o choque cultural na expatriação porque as pessoas não esperam se sentir desambientadas em um lugar que deveria ser familiar, enquanto na expatriação, o choque cultural já é algo esperado pelas famílias. (TUNG, 1988; NELSON, 2005; LEE e LIU, 2006).

4.3.3 Retenção dos repatriados pelas empresas

Enquanto Black e Gregersen (1999); Nelsom (2005); Vidal et al. (2007); Lee e Liu (2006), encontraram taxas de *turnover* dos repatriados, nos anos subsequentes à repatriação, de 25 a 49%, na presente pesquisa a taxa relatada pelos entrevistados foi de 5%, ou seja, o índice de repatriados que continuam na empresa é muito maior do que o índice encontrado em outras pesquisas. Os entrevistados relataram que a taxa de *turnover* das transferências internacionais de curta duração normalmente é mais alta do que as taxas das transferências internacionais de longa duração e que a taxa de *turnover* dos expatriados de níveis não executivos é mais alta do que as taxas de executivos expatriados. Essas comparações não foram encontradas nos artigos pesquisados.

Os motivos encontrados para a saída dos repatriados são problemas de adaptação a organização ou ao país (BLACK e GREGERSEN, 1999). Esses não foram motivos relatados pelos entrevistados para que os repatriados deixem as empresas, apesar de relatarem que os repatriados enfrentam problemas de adaptação à empresa. Melhores oportunidades profissionais no mercado, a empresa não corresponder às expectativas de promoção do repatriado, desejo de continuar a carreira internacional ou a opção por melhor qualidade de vida foram os principais motivos relatados pelos entrevistados para os repatriados deixarem a organização.

Apesar de ter sido encontrado um alto índice de retenção dos repatriados, as empresas não possuem uma política de retenção desses executivos e, portanto, outros fatores são os responsáveis pela elevada taxa de retenção de repatriados encontrada na pesquisa. Freitas (2005) argumenta que o aumento do desemprego em vários países e a faixa etária dos executivos, vista como impedimento para novas contratações, podem ser fatores que levam os

executivos a aceitar a expatriação, a fim de preservar o emprego. Pode-se pensar que, talvez essas também sejam razões para que os executivos continuem na empresa na repatriação, mesmo que tenham problemas de adaptação ou que não tenham as suas expectativas profissionais atendidas pela empresa. Segundo os entrevistados, como dito anteriormente, o índice de funcionários que deixam a empresa na repatriação é maior entre os funcionários de níveis não executivos. Nesse caso a faixa etária dos funcionários, geralmente, é inferior a dos executivos e, portanto a idade não seria um motivo para que funcionários continuem nas empresas, mesmo insatisfeitos, o que pode explicar os índices de retenção menores nesses casos.

Os entrevistados das empresas brasileiras apontaram alguns fatores, que aliados, justificam o alto índice de retenção dos executivos repatriados: (i) como a matriz está localizada no Brasil, aqui também estão os melhores cargos, o que significa boas oportunidades para os repatriados; (ii) as empresas brasileiras internacionalizadas estão em fase de crescente expansão, fazendo com que novas oportunidades sejam abertas constantemente na matriz; (iii) como o processo de expatriação é recente, o número de repatriados por ano é ainda pequeno e, portanto, no retorno, encontram boas oportunidades profissionais; o que pode ser alterado quando um volume maior de repatriados começar a retornar.

Portanto, apesar do repatriado enfrentar problemas de adaptação à empresa, em que os principais problemas citados foram: adaptação às mudanças ocorridas na empresa no país de origem durante a expatriação; frustração, devido á expectativas não atendidas, como não haver um cargo apropriado na empresa e dificuldade em ser aceito pelos colegas; não haver planejamento da carreira do executivo pela empresa; enfrentar perda de autonomia, *status* e redução do padrão de vida, e falta de suporte organizacional na repatriação, que de acordo com outras pesquisas, são fatores que levam os repatriados a deixarem as empresas nos anos subsequentes à repatriação, o índice de repatriados brasileiros que deixam a organização é muito baixo, tanto nas empresas multinacionais, como nas brasileiras internacionalizadas, mesmo sendo praticamente inexistentes as ações das empresas para minimizar esses fatores.

No caso das empresas brasileiras fatores como, altas taxas de crescimento das empresas, relatadas pelos entrevistados, e o fato dos repatriados estarem retornando para a matriz, que

em geral tem melhores oportunidades profissionais que as subsidiárias, podem explicar a retenção dos repatriados. Nas empresas multinacionais, apesar de muitos repatriados não serem promovidos e não terem as suas experiências e competências utilizadas no retorno, quando as expatriações acontecem para o desenvolvimento do profissional, este tem claro que está no processo sucessório de outro profissional e, portanto, a perspectiva de uma promoção futura pode ser o fator que explique o alto índice de retenção encontrado, no caso das multinacionais.

4.3.4 Retorno antecipado

De acordo com Black e Gregersen (1999), 10 a 20% dos expatriados retornam antes do prazo para o país de origem devido a problemas de dificuldades de adaptação ou insatisfação profissional. Tung (1987) encontrou um número um pouco maior, 30%, enquanto neste estudo, o índice de retorno antecipado encontrado nas empresas foi de 5 a 10%. O índice encontrado neste estudo é baixo, considerando ainda que esta porcentagem inclui os casos em que a empresa solicita o retorno antecipado do expatriado. A não adaptação do repatriado ou da família foi o principal motivo citado pelos entrevistados para o retorno antecipado a pedido do expatriado. Insatisfação com o trabalho não foi citado por nenhum entrevistado como um fator para o retorno antecipado.

Aproximadamente 1/3 dos expatriados que cumprem a expatriação até o final do contrato, não correspondem às expectativas dos gestores (BLACK e GREGERSEN, 1999). Na presente pesquisa, os entrevistados também relataram que parte dos expatriados não corresponde às expectativas dos gestores.

4.3.5 Comparação entre as políticas e práticas de recursos humanos adotadas pelas empresas brasileiras internacionalizadas e pelas empresas multinacionais

Os resultados encontrados sugerem que, na maior parte, não há diferenças entre as políticas e práticas de recursos humanos adotadas nas empresas brasileiras internacionalizadas e as empresas multinacionais. O fato de as empresas multinacionais terem um processo de expatriação mais antigo que as brasileiras não faz com que elas possuam um processo mais

estruturado; pode-se dizer que as multinacionais e as brasileiras estão no mesmo estágio de desenvolvimento em relação às políticas de recursos humanos e suporte oferecido aos expatriados e repatriados pelas áreas responsáveis pelo processo e pelas empresas em geral.

As diferenças encontradas dizem respeito principalmente à:

- Planejamento da carreira

Nas empresas multinacionais há anualmente a discussão com os gestores para se planejar o retorno do expatriado. Embora os resultados mostrem que o planejamento da carreira não garante que o expatriado receba uma promoção no retorno nem que o repatriado assuma um posto que lhe possibilite utilizar as competências e experiências adquiridas na expatriação, deixa claro ao executivo as possibilidades futuras de promoção. No caso das empresas brasileiras a discussão sobre o posto que o executivo ocupará na repatriação inicia-se apenas alguns meses antes do retorno e em algumas empresas, a discussão acontece apenas quando o executivo retorna.

- Período da expatriação

O expatriado das empresas brasileiras permanece no exterior, em média, de três a cinco anos, sendo que a maioria permanece entre quatro e cinco anos e há muitos casos de expatriados com mais de cinco anos de expatriação, enquanto que nas multinacionais varia entre dois e três anos. No entanto, as empresas multinacionais costumam expatriar diversas vezes vários de seus executivos expatriados e, não raro, eles partem de uma expatriação diretamente para outra, o que não é comum nas empresas brasileiras.

- Motivos para expatriação

A diferença entre os motivos para se expatriar executivos nas empresas multinacionais e nas brasileiras deve-se ao fato de que nas brasileiras os executivos estão saindo da matriz para as subsidiárias e nas multinacionais, os expatriados estão partindo de uma subsidiária para a matriz ou para outra subsidiária.

Os motivos para expatriar executivos relatados pelos entrevistados das empresas brasileiras foram: desenvolvimento profissional; levar *expertise* e o modelo de gestão da matriz para subsidiárias; desenvolvimento de novos negócios, como abertura de novas plantas; manter a integração e a cultura da matriz nas subsidiárias; e acompanhar o ritmo de evolução das subsidiárias. Enquanto que os entrevistados das empresas multinacionais relataram como principais motivos para expatriação de executivos: desenvolvimento profissional, principalmente daqueles que estão no processo sucessório de outros executivos; atender a necessidades do negócio, às vezes á necessidades urgentes do negócio e principalmente da matriz; e agilizar processos.

- Viagens periódicas ao Brasil

Como nas empresas brasileiras a matriz está localizada no Brasil, os executivos retornam constantemente ao Brasil por razões profissionais, uma vez que as reuniões com executivos, em geral são realizadas na matriz e os principais problemas das unidades também devem ser discutidos com a matriz. No caso das empresas multinacionais, viagens por razões profissionais ao Brasil não são comuns.

As políticas de viagens periódicas ao Brasil adotadas pelas empresas são bastante diversificadas, mesmo entre as empresas brasileiras ou entre as políticas adotadas nas empresas multinacionais.

- Colocação do cônjuge para trabalhar na empresa durante a expatriação

Apenas as empresas de negócios de engenharia e construção brasileiras, relataram procurar colocar o cônjuge para trabalhar, quando possível, na obra que o expatriado está trabalhando no exterior. Outras empresas têm a política de recolocação do cônjuge na empresa, mas somente quando este já trabalha na unidade brasileira da organização.

- Localização de executivos

As empresas multinacionais tendem a ter mais executivos que se desligam da unidade no Brasil e se tornam funcionários locais no país para o qual foram expatriados do que as

empresas brasileiras. Segundo os entrevistados das empresas multinacionais, os expatriados se tornarem funcionários locais é mais comum quando o executivo é expatriado para países em que as oportunidades profissionais encontradas na unidade daquele país são melhores do que as da unidade brasileira. Enquanto nas empresas brasileiras, os expatriados tendem a preferir retornar ao Brasil, independente do país para o qual foram expatriados, pois as melhores oportunidades profissionais encontram-se na matriz, no Brasil. Tanuere et al. (2007) também encontraram que a maioria dos expatriados da matriz retornam para o país de origem.

4.3.6 Principais desafios para quem cuida do processo

Os principais desafios do processo de expatriação e repatriação relatados pelos entrevistados mostram em parte onde as empresas apresentam mais deficiências no processo. Os três principais desafios relatados pelos entrevistados foram: melhorias na comunicação com o expatriado; prover o suporte adequado à família e inexistência de legislação brasileira sobre expatriação. A importância de manter um canal de comunicação eficiente com o expatriado e de prover suporte à família durante todo o processo já foram discutidos acima. Em relação à legislação brasileira, de fato, a falta de legislação torna as empresas vulneráveis e dificulta a formatação de políticas de recursos humanos. Um exemplo é a contribuição previdenciária, que a lei não obriga a empresa a recolher dos funcionários trabalhando no exterior, o que prejudica o funcionário no momento de se aposentar e pode trazer graves consequências e prejuízos para as empresas no futuro. As empresas poderiam, no mínimo, se não recolherem, aconselhar os expatriados a continuarem recolhendo a contribuição previdenciária no Brasil, como autônomos, para na contagem do tempo de contribuição para aposentadoria não perderem os anos que permaneceram no exterior. Freitas (2000b) afirma a importância da empresa definir com o expatriado a questão da aposentadoria, pois isso é um fator de insegurança para os expatriados e pode ser um problema jurídico para a empresa no futuro.

Outros desafios colocados pelos entrevistados foram: mudar a percepção dos expatriados sobre o que é uma expatriação; padronização do processo de expatriação; diminuir a dependência dos executivos em relação à área de expatriados; atender à diversidade das necessidades dos expatriados e planejamento do retorno do expatriado à empresa.

Segundo os entrevistados, os expatriados não vêem a expatriação como uma possibilidade de desenvolvimento de carreira; mas como uma possibilidade de ganhos financeiros no curto prazo, de fato, a maior parte das expatriações acarreta maiores salários e benefícios. Freitas (2000b) encontrou na sua pesquisa que, para a maior parte dos executivos da amostra, a expatriação significou vantagem financeira. Sobre esse assunto, Tung (1998; 1999) encontrou resultados diferentes, mas vale lembrar que as pesquisas de Tung foram realizadas em outros países, o que pode ser uma das causas da diferença de percepção sobre o significado da expatriação. A autora encontrou que a maior parte dos expatriados acredita que a experiência internacional é essencial ao desenvolvimento da carreira e que é uma possibilidade de adquirir competências e experiências possibilitadas somente por uma experiência internacional. Segundo a autora, os expatriados acreditam no impacto positivo da carreira internacional apesar de 60% dos expatriados não possuírem nem uma promessa de progresso na carreira na repatriação; apenas 7% possuem uma promessa de promoção e 33% possuem uma promessa de que voltarão á empresa para um cargo no mesmo nível.

Sobre a padronização do processo de expatriação, os entrevistados relataram que isso permite clareza ao processo e aos benefícios concedidos aos expatriados, diminuindo as incertezas relacionadas ao processo e conseqüentemente à insegurança que a falta de clareza causa nos futuros expatriados. Além disso, torna claro também para os que ficam os critérios de seleção utilizados para escolher esse e não aquele executivo. Se por um lado os entrevistados relataram o desafio de ter um processo padronizado, que evite que as expatriações sejam tratadas caso a caso, por outro lado os entrevistados relataram que é um desafio para a área atender a diversidade da necessidade dos expatriados. Portanto o desafio é ter uma política de expatriação clara e única, mas que não pode ser tão engessada a ponto de não ser possível realizar alterações conforme as necessidades de cada expatriado. Percebe-se que os entrevistados não relataram a padronização do processo de repatriação ou o suporte ao repatriado e a família como uma necessidade ou desafios para a área. O único desafio colocado em relação à repatriação é conseguir planejar com antecedência o posto que o executivo ocupará no retorno e deixar claro para o executivo que a partir da repatriação a política salarial dele volta a ser a do Brasil e que ele perde uma série de benefícios que lhe foram concedidos durante a expatriação.

CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E INDICAÇÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Neste último capítulo, apresentam-se as conclusões da pesquisa, as limitações encontradas para o desenvolvimento do presente estudo e as indicações de pesquisas futuras. A conclusão da pesquisa busca responder aos objetivos da pesquisa apresentados no primeiro capítulo da dissertação.

Conclusões

Em relação à expatriação de executivos, as empresas possuem as políticas e práticas de recursos humanos bem definidas, no entanto essas políticas e práticas não são claras para os funcionários das empresas. Não são, por exemplo, divulgadas na intranet, ou em cartilhas, e, portanto essas políticas e práticas de expatriação ainda são uma “caixa preta” em muitas organizações; o que acarreta insegurança ao futuro expatriado e às vezes ressentimento dos colegas por não saberem as razões pelas quais um executivo foi selecionado para aquele cargo em detrimento de outro executivo. Apesar de bem definidas, as políticas não costumam ser seguidas “a risca” nas empresas e as expatriações ainda são tratadas caso a caso, sendo a padronização das políticas e práticas de expatriação um desafio para as empresas no Brasil.

Embora as empresas multinacionais expatriem seus executivos há mais tempo que as empresas brasileiras, essas empresas estão no mesmo estágio de desenvolvimento que as empresas multinacionais em termos de políticas e práticas aplicadas nas expatriações.

As áreas de expatriação das empresas ainda têm uma atuação bastante burocrática e relacionada a administrar a logística e operacionalizar a expatriação. Em relação aos aspectos materiais e financeiros, as empresas parecem suprir as necessidades dos expatriados, mas em relação aos fatores emocionais e aspectos psicológicos, como sensação de isolamento, sentimento de abandono, insegurança e incerteza quanto ao futuro, etc. as empresas parecem negligenciar a parcela de responsabilidade que possuem nessas questões (FREITAS, 2000b). Ações estratégicas das áreas de expatriação, em termos profissionais e em relação ao suporte a família do expatriado, ainda são pontuais e parecem estar começando a acontecer, apesar dos

responsáveis pelo processo de expatriação reconhecerem a importância de uma ação estratégica no processo para garantir que a expatriação tenha como consequência o desenvolvimento organizacional.

Em relação à repatriação de executivos, o processo é ainda negligenciado pelas empresas. Enquanto na ida há toda uma preparação da expatriação pela área responsável e há espaço para o futuro expatriado negociar benefícios e dialogar com a empresa, na repatriação esse espaço para o executivo dialogar com a empresa, colocar suas necessidades e expectativas desaparece. O número de empresas da amostra que possuem uma preocupação com o retorno do repatriado e que possuem políticas estabelecidas para a repatriação é bastante reduzido. Na maioria das empresas não há uma política definida e documentada para a repatriação de executivos, apesar dos responsáveis pelo processo estarem cientes dos problemas enfrentados pelos repatriados. No entanto, a idéia de que com o tempo “tudo se ajeita” parece justificar a ausência de ações das empresas para minimizá-los.

Embora as localidades para as quais as empresas enviam seus expatriados estejam mudando, passando de países desenvolvidos para países com pouca infra-estrutura e condições socioeconômicas e culturais que dificultam que a família acompanhe o executivo, nenhum entrevistado declarou ter dificuldades em encontrar pessoas disponíveis para ocupar postos nessas localidades. Ainda, segundo os entrevistados, mesmo tendo que ir desacompanhado da família, os expatriados se adaptam bem. A princípio nos parece que os executivos brasileiros são flexíveis e têm facilidade de adaptação, mas, no entanto, a conjuntura econômica brasileira, o contexto do mercado de trabalho no Brasil e a preocupação em garantir o emprego, podem ser fatores que inibem os executivos brasileiros a recusar uma expatriação. Portanto, sem pesquisas futuras sobre os motivos que levam os executivos brasileiros a aceitarem a expatriação, mesmo para locais em que a qualidade de vida é precária e mesmo sem a companhia da família, não se pode afirmar que o desejo de uma carreira internacional é o principal motivo.

As principais políticas e práticas de recursos humanos apresentadas na literatura e que são adotadas pelas empresas no Brasil são: manter o executivo informado sobre as mudanças que ocorrem na organização durante a expatriação, pagamentos de viagens ao país de origem

durante a expatriação, treinamento cultural antes da expatriação, verba para realização da mudança, na expatriação e na repatriação, suporte durante o processo de expatriação, mentor durante a expatriação (apenas quatro empresas), recolocação do executivo no mercado de trabalho se não houver um posto apropriado no retorno. No entanto, algumas dessas políticas e práticas, apesar de encontradas nas empresas, são adotadas parcialmente e não do modo como relatado na literatura, como por exemplo, a comunicação, que apesar de existir é deficiente na maioria das empresas. A maioria das práticas indicadas na literatura relacionadas à fase de expatriação é adotada nas empresas, no entanto, percebe-se que praticamente nenhuma das políticas e práticas sugeridas pela literatura para a fase da repatriação é adotada, apenas a recolocação do repatriado no mercado de trabalho.

As principais políticas e práticas de recursos humanos apresentadas na literatura e que não são adotadas pelas empresas no Brasil são: pagamento de ligações telefônicas durante a expatriação, treinamento na repatriação, disponibilização de um cargo apropriado no retorno, salários e benefícios atraentes no retorno, auxiliar o repatriado sobre o desenvolvimento de expectativas realistas em relação à vida profissional e pessoal, valorização da experiência, apoio dos colegas e superiores, suporte durante o processo de repatriação, apoio a família, como recolocação do cônjuge no mercado de trabalho e apoio psicológico para o repatriado e para a família.

O alto índice de retenção dos repatriados pelas empresas não significa que as empresas tenham um processo de repatriação que atenda às necessidades e expectativas dos repatriados, e que os executivos não tenham problemas de adaptação no retorno, principalmente à empresa, nem significa o sucesso do processo repatriação. Repatriar um executivo e subutilizar as experiências adquiridas por ele na expatriação e ter um funcionário trabalhando insatisfeito com a empresa, com certeza não significa uma vitória nem para a empresa nem para o executivo repatriado.

A taxa 95% de retenção dos repatriados declarada pelos entrevistados deve ser analisada com cautela. Os dados obtidos nas entrevistas não devem ser desacreditados, mas, no entanto, dois fatores sugerem que o número dado pelos entrevistados pode não corresponder, de fato, à realidade. O primeiro fator é o relato dos próprios entrevistados de que a área responsável

pelo processo não acompanha os executivos depois que estes retornam ao Brasil. Como dito anteriormente, as áreas não souberam responder ao certo nem quantos executivos são repatriados por ano, o que reforça que as áreas realmente não acompanham esses executivos depois do retorno e por isso pode-se pensar que dificilmente as áreas responsáveis pelo processo têm o número exato de repatriados que deixa a empresa nos anos subseqüentes à repatriação. Portanto, as áreas devem estimar que cerca de 95% dos repatriados continuam na empresa, mas este número não parece ser baseado em levantamentos quantitativos realizados pelas empresas. O segundo fator são os resultados encontrados pela Fundação Dom Cabral e divulgados em matéria da revista Valor Econômico, conforme discutido no capítulo 4 dessa dissertação, em que 20% dos repatriados deixam a empresa no primeiro ano e 40% no segundo ano após retornar ao Brasil.

Não foram percebidas muitas diferenças entre as políticas e práticas de recursos humanos adotadas no processo de expatriação e repatriação pelas empresas brasileiras e pelas empresas multinacionais. As diferenças estão mais relacionadas ao fato das empresas brasileiras representarem a matriz indo para o exterior e as empresas multinacionais representarem expatriações de uma subsidiária para a matriz ou para outra subsidiária.

A pesquisa buscou levantar as políticas e práticas de recursos humanos utilizadas pelas empresas no Brasil para garantir o sucesso do processo de repatriação e retenção dos repatriados. Percebeu-se que as empresas que compõem a amostra possuem diversas políticas e práticas para garantir o sucesso da repatriação e retenção dos repatriados, como algumas das políticas e práticas sugeridas pela literatura. Além dessas, que já foram citadas acima, algumas empresas no Brasil se preocupam em pagar hotel e às vezes aluguel para os repatriados nos primeiros meses e aulas de reforço ou escolas internacionais para os filhos para que esses possam se adaptar a escola no Brasil e algumas, ainda, disponibilizam carro para o repatriado. Portanto, como dito anteriormente, a ação da empresa no processo de repatriação não é uma ação estratégica, e ainda está relacionada a oferecer um suporte logístico ao repatriado.

As políticas e práticas destinadas a solucionar ou minimizar os problemas que os próprios entrevistados relataram que os repatriados enfrentam, não são adotadas. Problemas como

perda de autonomia, frustração em relação ao cargo ocupado no retorno, ter a sua experiência “ignorada” pelo gestor e pelos colegas de trabalho, etc. recebem pouca atenção das empresas, mesmo que todos os entrevistados tenham declarado ter consciência de que os repatriados enfrentam esses problemas e de que ter um processo de repatriação bem estruturado é importante para o sucesso da repatriação.

Conclui-se que as empresas no Brasil possuem algumas políticas e práticas na repatriação de executivos, mas as políticas e práticas de natureza estratégica, que seriam as principais responsáveis por garantir o sucesso da repatriação e a retenção dos repatriados nas empresas não são adotadas. Aparentemente outros fatores são relevantes para garantir o alto índice de retenção dos repatriados nas empresas, mas pesquisas futuras são necessárias para se levantar, porque mesmo sem adotar as principais políticas e práticas, sem ter um processo de repatriação estruturado e sem ter um planejamento da carreira dos repatriados, as empresas brasileiras apresentam índices tão altos de retenção dos repatriados. O sucesso da repatriação, a adaptação do repatriado à empresa e a adaptação do repatriado e da família ao país e a vida social e familiar, parecem depender muito mais das características dos brasileiros, do esforço pessoal dos repatriados e familiares e das características do mercado de trabalho no Brasil, do que do suporte organizacional.

Limitações da pesquisa

Uma das limitações da pesquisa deve-se à composição da amostra. As entrevistas foram realizadas com responsáveis pela área de expatriação e repatriação de empresas brasileiras e multinacionais e, portanto a pesquisa reflete somente a visão dos responsáveis pela área e não traz a visão dos executivos expatriados e repatriados sobre o processo. Outro aspecto é que a pesquisa teve como foco a repatriação de executivos e não abordou a repatriação de funcionários de outros níveis, portanto a pesquisa reflete as políticas de recursos humanos para executivos expatriados, e não aborda as demais políticas de expatriação e repatriação aplicadas aos outros funcionários que não ocupam cargos executivos.

A realização de algumas entrevistas por *e-mail* também foi um fator limitante da pesquisa, pois as entrevistas realizadas pessoalmente ou mesmo por telefone apresentaram respostas

mais detalhadas e permitiram que o assunto fosse discutido de maneira mais aprofundada; o que acarretou maior contribuição à pesquisa do que as entrevistas realizadas por *e-mail*, pois, além das respostas encaminhadas por *e-mail* serem mais curtas e abordarem o assunto de maneira mais “superficial” do que as entrevistas realizadas pessoalmente, por *e-mail* não há a possibilidade de surgir novas questões durante as entrevistas, novos assuntos, prejudicando a discussão e a contribuição tanto entrevistado como do entrevistador para o assunto.

Outro fator limitante é a quantidade de entrevistas realizadas. O critério para definição do tamanho da amostra foi o princípio da saturação e à medida que não foram mais encontrados dados adicionais nas entrevistas realizadas, definiu-se o tamanho da amostra. Embora seja uma pesquisa de natureza qualitativa, uma amostra maior poderia trazer mais representatividade e confiabilidade à pesquisa.

E por fim, outra limitação que pode haver na pesquisa, é a dificuldade que pode haver do entrevistado relatar os problemas, dificuldades e negligências da área pelo qual é responsável. Falar das vitórias é fácil, mas falar das deficiências é bem mais difícil. Muitos dos entrevistados contaram problemas enfrentados pelos repatriados dizendo: aqui não acontece, mas eu sei de histórias que...; eu conheço empresas que... ; imagina se ele tivesse voltado e não sabia que existia uma nova fábrica...etc. ou seja, o problema muitas vezes foi apontado na “casa do vizinho” ou como uma hipótese... “Imagine se tivesse acontecido isso...” o que justifica a especulação sobre a dificuldade dos entrevistados falarem das limitações da área que coordenam.

Pesquisas futuras

A maior parte das pesquisas sobre o tema estudam o processo de expatriação e repatriação de executivos e, portanto estudos sobre carreira internacional de funcionários de níveis não executivos são raros. As empresas brasileiras de negócios de engenharia e construção que participaram deste estudo relataram que expatriam também funcionários de nível operacional e que esses possuem um pacote de benefícios bastante diferente dos executivos expatriados. Os expatriados de níveis operacionais não recebem curso de idioma antes da expatriação; moram em “repúblicas”; não possuem um canal de comunicação com a empresa no Brasil,

pois em geral, não têm acesso fácil à internet; não recebem viagens constantes ao Brasil nem viajam acompanhados pela família e ainda, na maioria das vezes, são demitidos no retorno, pois são contratados para uma determinada obra. Dado que o processo de expatriação dos níveis operacionais é bastante diferente do processo de expatriação de executivos, pesquisas futuras sobre as políticas de recursos humanos para postos não executivos podem contribuir com o campo de estudo.

No presente estudo, os entrevistados declararam que quando as expatriações acontecem para localidades em que não há infra-estrutura adequada, o executivo se adapta melhor se viajar desacompanhado da família, pois saber que a família está bem e segura no Brasil auxilia mais na adaptação do que a família estar com o expatriado, nesse momento. No entanto, pesquisas demonstram que a família é um fator importante no sucesso da expatriação, pois fornece suporte ao executivo. Pesquisas futuras são necessárias para saber se a família auxilia ou realmente prejudica a adaptação dos expatriados em localidades com pouca infra-estrutura.

Os entrevistados relataram também que os principais problemas enfrentados pelos repatriados são relacionados, principalmente, à vida pessoal do executivo repatriado, enquanto os problemas relatados por outras pesquisas referem-se principalmente à problemas profissionais, de adaptação à organização. Futuras pesquisas podem responder se a diferença de resultados obtidos entre a presente pesquisa e as outras citadas neste trabalho deve-se ao fato desta pesquisa apresentar a visão dos responsáveis pela área de expatriação e as outras apresentarem a percepção dos repatriados, ou deve-se as diferenças culturais e socioeconômicas existentes entre o Brasil e os países em que as outras pesquisas foram realizadas (países europeus e EUA, principalmente).

Como dito anteriormente, a presente pesquisa foi realizada com os responsáveis pela área de expatriação e repatriação de executivos e mostra a percepção do responsável pela área sobre o processo de repatriação. Pesquisas futuras com repatriados são importantes para saber a percepção dos executivos sobre o processo e sobre as políticas e práticas de recursos humanos adotadas pelas empresas em relação à expatriação e repatriação de executivos brasileiros.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUZZOLI, R. L.; LENGLER, J. F. B.; MANFREDINI, V. O Estágio de internacionalização e sua influência sobre a gestão de pessoas. *Anais do XXXI ENANPAD*, Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

BARDIN, L.; *Análise de Conteúdo*. Lisboa, Portugal: Edições 70, 2008.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. (eds.) *Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som – Um Manual Prático*. Tradução Pedrinho A. Guareschi. 6. ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2007.

BLACK, J. S.; GREGERSEN, H. B. The right way to manage expats. *Harvard Business Review*. March-April, 1999.

BLACK, J. S.; GREGERSEN, H. B.; MENDENHALL, M. E. Toward a Theoretical Framework of Repatriation Adjustment. *Journal of International Business Studies*. Vol. 23, nº 4 (4th Qtr., 1992), p. 737-760, 1992

BUENO, J. M.; DOMINGUES, C. R.; CORSO, J. M. O Processo de Expatriação na Integração de Culturas - o Caso Renault do Brasil. *Anais do XXVIII ENANPAD*, Curitiba: ANPAD, 2004

CASTRO, C. M. *A prática da pesquisa*. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. *Metodologia Científica: para uso dos estudantes universitários*. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

COLLINGS, D.G.; SCULLION, H. Global Staffing, in G. K. Stahl and I. Björkman (eds.) *Handbook of Research in International Human Resource Management*, Cheltenham, Edward Elgar, pp. 141-157, 2006

COSTA, J. E. *O Desafio de Crescer. VOCÊ S/A/ EXAME*, setembro, p. 38-42, 2008.

De CIERI, H.; DOWLING, P.J. Strategic human resource management in multinational enterprises: developments and directions. In G. Stahl e I. Björkman, (Eds.) *Handbook of Research in International Human Resource Management*. Cheltenham, UK : Edward Elgar. 2006

EDSTRÖM, A.; GALBRAITH, J., R. Transfer of Managers as a Coordination and Control Strategy in Multinational Organizations. *Administrative Science Quarterly*. June, Vol. 22, n° 2, p. 248-263, 1977.

EXAME, *Melhores e Maiores – As 500 Maiores Empresas do País*. Julho/2008.

FINURAS, P. *Gestão internacional e recursos humanos*. Lisboa: Sílabo, 1999.

FONSECA, C.; MEDEIROS, M. L.; CLETO, M. G. A Estrutura de Filiais de Transnacionais para Receber Gerentes Expatriados: Estudo Comparativo de Casos. *Anais do XXIV ENANPAD*, Florianópolis: ANPAD, 2000.

FREITAS, M. E. Vida de Executivo Expatriado - a Festa Vestida de Riso ou de Choro. *Anais do XXIV ENANPAD*, Florianópolis: ANPAD, 2000.

_____. *Como Vivem os Executivos Expatriados e suas Famílias?* São Paulo, EAESP/FGV, NPP, Relatório n° 7, 2000b.

_____. *Executivos Brasileiros Expatriados na França: Uma Contribuição aos Estudos Organizacionais Interculturais*. Monografia para acesso ao cargo de professor titular. São Paulo, EAESP/FGV, 2005

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In Bauer, W. M.; Gaskel, G. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes, 2002.

GIARDINO, A. O Difícil Regresso dos que são transferidos para fora do país. Valor Econômico, São Paulo, 21 ago. 2006, Caderno Eu e Investimento/ Carreira.

GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In Godoi, C. K.; Mello, R. B.; Silva, A. B. (orgs.) *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais*. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In Godoi, C. K.; Mello, R. B.; Silva, A. B. (orgs.) *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais*. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In Godoi, C. K.; Mello, R. B.; Silva, A. B. (orgs.) *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais*. São Paulo: Saraiva, 2006.

GONÇALVES, G. A. MIURA, I. K. Executivo Expatriado no Brasil: as Implicações das Características Culturais Brasileiras na Adaptação no Trabalho e Vida Social. *Anais do XXVIII ENANPAD*, Curitiba: ANPAD, 2004

GONÇALVES, G. A.; MIURA, I. K. Executivo Expatriado: Fatores Que Afetam o Ajustamento Internacional. *Anais do XXVI ENANPAD*, Salvador: ANPAD, 2002.

HARVEY, M. G. The other side of foreign assignments: dealing with the repatriation dilemma. *The Columbia Journal of World Business*, Spring, Vol. 17 Issue 1, p. 53-59, 1982

_____. Repatriation of corporate executives: An empirical study. *Journal of International Business Studies*. Vol. 20, n.1, spring, p. 131-144, 1989

HARVEY, M. G.; NOVICEVIC, M. M. "The evolution from repatriation of managers in MNEs to 'patriation' in global organizations", in G. K. Stahl and I. Björkman (eds.) *Handbook of Research in International Human Resource Management*, Cheltenham, Edward Elgar, pp. 323-343, 2006.

HARVEY, M. G; SPEIER, C.; NOVICEVIC, M. M. The role of inpatriation in global staffing. *The Intemationat Journal of Human Resource Management*. Vol.10, n.3, June, p. 459-476, 1999.

HOMEM, I. D.; TOLFO, R. S. Gestão Intercultural: Perspectivas para o Ajustamento de Executivos Expatriados. *Anais do XXVIII ENANPAD*, Curitiba: ANPAD, 2004.

ISKANDAR, J. I. Normas da ABNT comentadas para trabalhos científicos. 3. ed. (ano 2008), 1. reimpr.; Curitiba: Juruá, 2009.

KOSTOVA, T. Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective. *The Academy of Management Review*. April, Vol. 24, n° 2, p. 328-324, 1999.

LAZAROVA, M.; CALIGIURI, P. Retaining repatriates: The role of organizational support practices. *Journal of world business*. Vol. 36, n.4, p. 389-401.

LEE H. W.; LIU, C. H. The Determinants of Repatriate Turnover Intentions: An Empirical Analysis. *International Journal of Management*. Vol. 23, n.4, december, 2006.

LINEHAN, M.; SCULLION, H. Repatriation of European female corporate executives: an empirical study. *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 13, n. 2, march, p. 254–267, 2002.

LUDKE, M. ANDRÉ, M. E. D. *Pesquisa em educação: abordagem qualitativa*. São Paulo: EPU, 1986.

MACHADO, H. V.; HERNANDES, C. A. Alteridade, Expatriação e trabalho: implicações para a gestão internacional. *Anais do XXVII ENANPAD*, Atibaia: ANPAD, 2003.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Metodologia científica*. 4.. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MARIOTTO, F. L. *Estratégia Internacional da Empresa*. São Paulo: Thomson Learning, 2007. (Coleção Debates em Administração).

MAYERHOFER, H.; HARTMANN, L. C.; MICHELITSH-RIEDL, G.; KOLLINGER, I. Expatriate assignments: a neglected issue in global staffing. *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 15, n.8, December, p. 1371-1389, 2004.

NELSON, J. The benefits of a formal repatriation program for the organization and the expatriate. *Employee Benefit News*. november, I, 2005.

NUNES, L. H.; VASCONCELOS, I. F. G.; JAUSSAUD, J. *Expatriação de executivos*. São Paulo: Thomson, 2008. (Coleção debates em administração).

O'SULLIVAN, S. L. The protean approach to managing repatriation transitions. *International Journal of manpower*. Vol. 23, n. 07, p. 597-616, 2002.

PAULA, E. R.; STAUB, I. D. A Mineiridade Sob o Olhar dos Executivos Expatriados Italianos. *Anais do XXIX ENANPAD*, Salvador: ANPAD, 2005.

PEREIRA, N. A. F.; PIMENTEL, R.; KATO, H. T. Expatriação e estratégia internacional: o papel da família como fator de equilíbrio na adaptação do expatriado. *Anais do XXVIII ENANPAD*, Curitiba: ANPAD, 2004.

SANTOS, C. M. B. M. Expatriadas Brasileiras nos Estados Unidos: Desafios e Conquistas. *Anais do XXVII Enanpad*, Atibaia: ANPAD, 2003.

SCULLION, H. Staffing policies and strategic control in British multinationals. *International Studies of Management and Organization*. Vol. 4, n. 3, p. 18-35, 1994.

SCULLION, H.; BREWSTER, C. The Management of expatriates: messages from Europe? *Journal of World Business*. Vol. 36, Issue 4, winter, p. 346-365, 2001.

SCULLION, H.; STARKEY, K. In search of the changing role of the corporate human resource function in the international firm. *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 11, n. 6, December, p. 1061–1081, 2000.

SOARES, R. S.; SÁ, R. C. D. Expatriação como Prática Social Estratégica. *Anais do XXXI ENANPAD*, Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

STAHL, G.; BJÖRKMAN, I. International human resource management research: an introduction to the field. In Stahl, G. e I. Björkman, (Eds.) *Handbook of Research in International Human Resource Management*. Cheltenham, UK : Edward Elgar, 2006.

STEVENS, M. J.; ODDOU, G.; FURUYA, N.; BIRD, A.; MENDENHALL, M. HR factors affecting repatriate job satisfaction and job attachment for Japanese managers. *International journal of Human Resource Management*. Vol. 17, n.5, may, p. 831-841, 2006.

STROH, L. K.; GREGERSEN, H. B.; BLACK, J. S. Closing the Gap: Expectations versus Reality among repatriates. *Journal of World Business*. Vol. 33, n. 2, summer, p. 111-124. Publisher: Elsevier, 1998.

SUUTARI, V.; BREWSTER, C. Repatriation: empirical evidence from a longitudinal study of careers and expectations among Finnish expatriates. *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 14, n.7, November, p. 1132–1151, 2003.

TANURE, B. Sair para o mundo - um desafio, uma necessidade. *Revista Melhor*, São Paulo, n. 209, março, p.26-27, 2005.

TANURE, B.; CYRINO, A. B.; PENIDO, E. Seus executivos estão prontos para comandar lá fora? *Jornal Valor Econômico*, 20/06/05.

TANURE, B.; DUARTE, R. G. O Impacto da Diversidade Cultural na Gestão Internacional. In TANURE, B.; DUARTE, R. G. (orgs.) *Gestão internacional*. São Paulo: Saraiva, 2006.

TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, V. *A Gestão de Pessoas no Brasil: Virtudes e Pecados Capitais*. 2ª reimpr.; Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

THOMAS, D., C.; LAZAROVA, M., B. “Expatriate adjustment and performance: a critical review”, in G. K. Stahl and I. Björkman (eds.) *Handbook of Research in International Human Resource Management*, Cheltenham, Edward Elgar, pp. 247-261, 2006.

TUNG, R. L. Expatriate Assignments: Enhancing Success and Minimizing Failure. *The Academy of Management EXECUTIVE*. Vol.1 n.2, p.117-126, 1987.

TUNG, R. L. Career Issues in International Assignments. *The Academy of management EXECUTIVE*. Vol. 2, n. 3, p. 241-244, 1988.

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

VIDAL, M. E. S.; VALLE, R. S.; ARAGÓN, M. I. B. The Adjustment Process of Spanish Repatriates: A Case Study. *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 18, n. 8, august, p. 1396-1417, 2007.

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

YIP, G. S. *Globalização: como enfrentar os desafios da competitividade mundial*. Tradução Rosana Antonioli. São Paulo: SENAC, 1996.

APÊNDICE A – Roteiro para Entrevista

Roteiro de entrevistas – (Responsável pelo processo de expatriação-repatriação)

Objetivo da entrevista: Levantamento das políticas e práticas de recursos humanos que auxiliam no processo de adaptação e retenção de executivos brasileiros repatriados.

Metodologia: Entrevistas com os responsáveis pelos processos de repatriação em, no mínimo, 10 empresas brasileiras internacionalizadas.

Definição de repatriado: A expatriação é a transferência do executivo para trabalhar e viver em outro país, em geral acompanhado por sua família, por um período de tempo superior a um ano. O processo de expatriação pode ser sucedido pelo processo de repatriação do executivo, definido como o retorno do executivo expatriado ao país de origem, que ocorre após o executivo ter cumprido seu objetivo ou contrato na organização hospedeira. Também pode haver um retorno antecipado do executivo, solicitado por ele ou pela organização, ocasionado por desempenho insatisfatório no trabalho ou por dificuldades de adaptação do executivo ou de sua família ao país hospedeiro.

1. Sobre o responsável pelo processo

1.1. Há uma área/pessoa responsável especificamente pela repatriação de executivos?

2. Período da expatriação

2.1. Qual a representatividade do fluxo de expatriação-repatriação para as subsidiárias?

2.2. Em geral, os repatriados retornam ao Brasil antes de uma nova expatriação ou muitos partem de uma expatriação para outra?

2.3. Em geral, os executivos são expatriados por qual período?

2.4. A maior parte dos expatriados costuma cumprir o contrato até o final? Qual a porcentagem de expatriados que solicita um retorno antecipado? Qual o principal motivo para o retorno antes do término do contrato ou cumprimento dos objetivos no posto?

3. Comunicação

3.1. Durante a expatriação o executivo é informado sobre as mudanças que estão ocorrendo na organização?

3.2. Quem participa do processo de mantê-lo informado a respeito das mudanças? Há algum ex-expatriado que participa do processo?

3.3. Quais os objetivos de manter um canal de comunicação entre o expatriado e a empresa? Manter o contato durante a expatriação interfere no processo de repatriação?

4. Treinamento

4.1. O repatriado recebe algum treinamento ou orientação, em termos profissionais e pessoais antes ou após o retorno?

5. Novo posto a ser ocupado no retorno do executivo ao Brasil

5.1. Há uma discussão e planejamento da carreira do executivo antes mesmo dele ser expatriado?

5.2. O processo de escolha do posto que o repatriado assumirá no Brasil se inicia enquanto ele ainda está no exterior ou quando ele já retornou?

5.3. O executivo repatriado participa do processo de decisão do posto que ocupará? Como?

- 5.4. O repatriado recebe informações claras em relação ao novo posto de trabalho, como demandas, obstáculos, desafios e grau de autonomia? Em que momento?
- 5.5. Há uma preocupação em colocar o repatriado em um posto em que ele utilize as competências e experiências adquiridas durante a experiência internacional? O repatriado é estimulado a transferir o conhecimento adquirido para outros profissionais?
- 5.6. A área em que o repatriado vai trabalhar, no retorno, participa de alguma forma do processo de repatriação?
- 5.7. Caso não exista um posto adequado a ser ocupado na empresa, há um processo de recolocação do executivo no mercado de trabalho?

6. Salários e benefícios

- 6.1. O repatriado recebe alguma verba para realização da mudança? Como essa verba é definida?
- 6.2. Como são definidos os salários e benefícios do repatriado? São considerados os salários e benefícios que o executivo recebia durante a expatriação?
- 6.3. Durante a expatriação o executivo recebe auxílio financeiro para ligações telefônicas e viagens ao país de origem? A família também recebe?

7. Suporte

- 7.1. Há uma política de apoio a família do repatriado? Quais são as ações em relação ao cônjuge? Há um auxílio para recolocação do cônjuge no mercado de trabalho, quando a família retorna ao Brasil? E as políticas em relação aos filhos?
- 7.2. A família recebe algum treinamento antes ou após o retorno ao Brasil?

7.3. Existe algum tipo de apoio psicológico ao repatriado e a família, quando necessário?

7.4. A empresa auxilia o repatriado com a regularização de:

- Documentos?
- Impostos?
- Vacinas?
- Outros?

7.5. Há outras práticas destinadas a dar suporte ao repatriado e sua família visando à adaptação deles ao país, em termos sociais e pessoais?

8. Em sua opinião, quais são as ações adotadas durante a expatriação do executivo que impactam positivamente na adaptação do repatriado, quando este retorna ao Brasil?
9. Qual a porcentagem (estimativa) de executivos repatriados que deixa a organização nos dois anos subsequentes ao retorno? Quais os principais motivos para a saída dos executivos repatriados da empresa?
10. Quais os principais desafios para os responsáveis/envolvidos no processo de repatriação?

11. Problemas enfrentados pelos repatriados

11.1. Em sua opinião, quais são os principais problemas enfrentados pelos repatriados na empresa durante o processo de repatriação e nos anos subsequentes a repatriação? E em termos pessoais e culturais?

11.2. Quais são as principais ações da empresa para evitar esses problemas?

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)