

# UMA ANÁLISE SOBRE OS PROCESSOS DE EXPATRIAÇÃO E REPATRIAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS

*AN ANALYSIS ABOUT EXPATRIATION AND REPATRIATION PROCESSES IN BRAZILIAN ORGANIZATIONS*

**NEREIDA PRUDÊNCIO VIANNA**

n.prudenciovianna@yahoo.com.br

**YEDA SWIRSKI DE SOUZA**

yedasou@unisinos.br

## RESUMO

No contexto do crescente envolvimento de empresas em atividades internacionais, o objetivo deste artigo é analisar aspectos que favorecem ou dificultam processos de expatriação e repatriação, vivenciados por profissionais de organizações brasileiras que desenvolvem operações internacionais. Examinam-se aspectos relacionados à adaptação pessoal, profissional e familiar, como também a políticas e práticas de pessoas voltadas aos processos de expatriação e repatriação. A metodologia do estudo é de natureza qualitativa, com caráter exploratório-descritivo. A coleta de dados foi realizada em sete organizações brasileiras com operações internacionais, eleitas por intencionalidade, e em uma empresa de consultoria. Realizaram-se vinte entrevistas em profundidade com profissionais expatriados/repatriados e profissionais de recursos humanos. Os resultados sugerem que a adaptação no plano pessoal, profissional e familiar em processos de expatriação e repatriação é favorecida por aspectos como a proximidade cultural, o domínio do idioma do país anfitrião, os relacionamentos fora do trabalho, a disposição ao risco, a flexibilidade e ambição, a capacidade técnica, a perspectiva de ascensão profissional, a mudança da dinâmica familiar. Verificou-se também que as políticas e práticas de gestão de pessoas em organizações brasileiras favorecem parcialmente os processos de expatriação e repatriação. O estudo revela que práticas informais e o valor atribuído à experiência internacional como forma de recompensa estão presentes na expatriação de executivos brasileiros.

*Palavras-chave:* internacionalização, gestão internacional de pessoas, processos de expatriação e repatriação.

## ABSTRACT

In the context of an increasing involvement of companies in international activities, this paper aims to analyze aspects that favor or hinder expatriation and repatriation processes experienced by employees of Brazilian organizations that sustain international operations. Aspects related to personal, professional and family adjustment are examined as well as human resources policies and practices related to expatriation and repatriation processes. The methodology of

the study is qualitative with an exploratory-descriptive approach. The main data source were twenty in depth interviews hold with expatriate/repatriate executives and human resource professionals. The interviewees were members of seven different Brazilian organizations which had sustained for more than five years international operations as well as with one member of a consultancy company. The results suggest that personal, professional and family adjustment related to expatriation/repatriation processes are favored by factors such as cultural proximity, fluency in the host country language, social networks, propensity to risk taking, flexibility and ambition, technical capacity, the perspectives of a professional improvement, and changes on the family dynamics. The study also suggests that Brazilian organizations' human resources policies and practices related to expatriation and repatriation processes need to improve. Informal practices, and the value assigned by professionals to the international experience as a reward, are still significant in expatriation and repatriation processes of the investigated Brazilian companies.

*Key words:* internationalization, international human resources management, expatriation and repatriation processes.

## INTRODUÇÃO

A atenção aos problemas de expatriação e repatriação de executivos acompanha o movimento de internacionalização de organizações. Um estudo realizado por Tanure *et al.* (2007), com uma amostra de grandes organizações brasileiras que desenvolvem operações internacionais, aponta para dois principais desafios dessas organizações. Um deles reside na capacidade de as organizações transferirem as vantagens competitivas adquiridas no país de origem e desenvolverem, a partir de suas competências distintivas, modelos de negócio adaptados a diferentes contextos culturais, institucionais e mercadológicos. O outro remete à internacionalização dos recursos humanos. O estudo afirma que um dos requisitos essenciais para a concretização das práticas sustentáveis no exterior é a atuação de profissionais que tenham um *global mindset*, isto é, que sejam capazes de apreciar, valorizar e gerenciar a diversidade humana e cultural.

Nesse sentido, Bartlett e Ghoshal (1992) destacam a necessidade do fortalecimento do desejo de *global mindset* entre os gestores principais da organização. Isso também exige dos profissionais de recursos humanos a capacidade de pensar globalmente, formular e implementar políticas que facilitem o desenvolvimento de uma equipe com orientação global.

Nessa perspectiva, o presente artigo tem como propósito contribuir para estudos e práticas associados aos processos de expatriação e de repatriação, ao explorar aspectos que dificultam ou favorecem tais processos. Postas essas premissas, compreende-se expatriação, como a saída de um profissional do seu país de origem, para atuar em país diferente, com atribuições determinadas e expectativas de desempenho, no período mínimo de um ano. Por repatriação, entende-se o movimento de retorno ao país de origem (Dowling e Welch, 2005; Briscoe e Schuler, 2004).

O processo de internacionalização de organizações requer o trabalho de pessoas preparadas para lidar com complexidades que transcendem as competências necessárias ao exercício da atividade gerencial em nível local. Os resultados do trabalho de profissionais expatriados estão associados à adaptação pessoal, familiar e cultural, bem como às competências próprias para o exercício das atividades (Black *et al.*, 1991; Shaffer e Harrison, 1998). Para Tanure e Duarte (2006), os aspectos relacionados à adaptação pessoal, familiar e cultural integram os maiores desafios em organizações que se internacionalizam e, em particular, em organizações brasileiras, dadas as dificuldades de encontrar profissionais com uma visão de mundo internacional. Além disso, estratégias e práticas de gestão de pessoas voltadas à internacionalização e o tipo de relação estabelecida entre o profissional e sua organização de origem e anfitriã podem ter efeitos na atuação de executivos.

Estudos anteriores apontam que práticas de gestão de pessoas associadas às estratégias de seleção, treinamento e acompanhamento, bem como programas de retenção e compensação tendem a ser determinantes na qualidade dos processos de expatriação e repatriação (Dowling *et al.*, 1998; Briscoe e Schuler, 2004; Bohlander *et al.*, 2005). Nesse contexto, este artigo explora a seguinte questão: em organizações brasileiras que desenvolvem operações internacionais, que aspectos favorecem ou dificultam os processos de expatriação e repatriação?

Para atender ao objetivo geral de analisar aspectos que favorecem ou dificultam os processos de expatriação e repatriação no contexto indicado, dois objetivos específicos foram estabelecidos: primeiro, descrever como os profissionais que atuam em organizações brasileiras de operações internacionais enfrentam a adaptação no plano pessoal, profissional e familiar nos processos de expatriação e repatriação e, segundo, analisar políticas e práticas de gestão de pessoas associadas a esses processos.

Na sequência do artigo, apresentam-se elementos identificados em trabalhos anteriores sobre os processos de expatriação e repatriação, à luz dos quais os dados obtidos foram analisados. Logo após, é exposto o método adotado na pesquisa de campo e, finalmente, apresentam-se os resultados, a discussão e as considerações finais do estudo.

### **ADAPTAÇÃO PESSOAL, PROFISSIONAL E FAMILIAR NA EXPATRIAÇÃO E REPATRIAÇÃO**

Em processos de expatriação e repatriação, a adaptação pessoal e profissional relaciona-se com a adaptação intercultural. Assumir uma posição de gerência fora do país de origem implica adaptações que superam as mudanças exigidas quando um executivo troca de organização ou de atividades em uma mesma organização, no mesmo país. As diferenças culturais entre regiões e países demandam ajustamentos que ultrapassam questões organizacionais ligadas a aspectos de natureza diversa como hábitos, costumes, rotinas, crenças, comportamentos e qualidade de vida (Black *et al.*, 1991; Gregersen e Black, 1990; Shaffer *et al.*, 1999).

Black *et al.* (1991) identificaram fatores que contribuem para a adaptação intercultural dos expatriados e que se relacionam tanto com o "ajustamento antecipatório" quanto com o "ajustamento no país anfitrião". Tais fatores influenciam a adaptação ao trabalho e interferem na interação e na socialização com as pessoas no país anfitrião, assim como no ambiente anfitrião em geral.

Para a realização do "ajustamento antecipatório", elegem-se dois grupos de fatores: um relacionado ao indivíduo e o outro, à organização. Os fatores relacionados ao indivíduo refletem a experiência prévia internacional e o treinamento intercultural antes do embarque. A experiência prévia internacional é considerada como uma importante fonte de informações, na medida em que contribui para a redução das incertezas e para a formação de expectativas realistas. Shaffer *et al.* (1999) reforçam essa ideia, quando afirmam que a experiência prévia internacional pode mudar o ajustamento do expatriado, por lhe proporcionar um entendimento anterior sobre aspectos que podem favorecer ou não para a nova experiência.

Os fatores relacionados à organização estão associados aos mecanismos e critérios de seleção do expatriado no período pré-partida. Segundo Black *et al.* (1991), quanto mais ampla a gama de critérios considerados na escolha do expatriado, mais possibilidades ele tem de se ajustar ao ambiente estrangeiro.

Para o "ajustamento ao país anfitrião", são considerados quatro grupos de fatores associados às seguintes dimensões: trabalho, organização, contexto fora do trabalho e indivíduos.

Os fatores relacionados ao trabalho compreendem o conjunto de tarefas e deveres desenvolvidos pelos indivíduos (Andreason, 2003). Black *et al.* (1991) bipartiram esses aspectos em: (a) fatores que inibem o ajustamento no trabalho, em vista de incertezas sobre o novo papel profissional e/ou conflito do papel expresso na confusão dos comportamentos

apropriados; e (b) fatores que facilitam o ajustamento no trabalho (relacionados à clareza dos papéis). Os fatores relativos à organização incluem a novidade da cultura organizacional, o apoio dos membros da organização e o suporte logístico. Os relacionados ao contexto fora do trabalho remetem à necessidade de os expatriados se ajustarem aos ambientes externos ao trabalho e envolvem a interação entre as pessoas, a cultura e as condições de moradia (Andreason, 2003). Segundo Black *et al.* (1991), os fatores relacionados aos indivíduos correspondem aos traços e características individuais expressos pela capacidade de manter a saúde mental e o controle do estresse e se relacionam à habilidade de lidar com grandes incertezas e com a possibilidade de interpretar o que seja apropriado ou não na cultura anfitriã.

A fluência da língua do país anfitrião, o nível hierárquico da atividade desenvolvida e a área funcional são também considerados influentes no processo de adaptação dos expatriados (Shaffer *et al.*, 1999). Esses fatores interferem na capacidade de comunicação, no nível de estresse relacionado à atividade e na prontidão para o desenvolvimento de atividades e tomada de decisão.

Destaca-se que, tanto no estudo de Black *et al.* (1991), como no de Shaffer *et al.* (1999), a adaptação intercultural é um dos aspectos principais que contribuem para um resultado satisfatório nas atribuições dos profissionais no exterior. Esse fator pode ter mais peso do que a competência técnica.

Ainda, como efeito das diferenças culturais, Lindgren e Wahlin (2001) afirmam que as mudanças vivenciadas nas organizações internacionais tendem a estimular e a intensificar a capacidade reflexiva do autoconhecimento. A exposição a contextos culturais diferentes faz com que o expatriado seja levado à adequação de sua personalidade, já que esta também reflete a cultura original em que está inserida (Joly, 1996). Osland (2000) corrobora essa afirmação, quando diz que as atribuições internacionais são experiências de transformação, na medida em que estimulam os expatriados a questionar aspectos relacionados à sua vida, à identidade, aos valores e às atribuições diárias, incitando-os a descobrir habilidades e recursos até então escondidos.

Nesse sentido, a habilidade de adaptação a novas culturas e a expansão do autoconhecimento tem um importante papel no processo de expatriação, fatos que consubstanciam aspectos relevantes para a qualidade da experiência do expatriado fora de seu país de origem.

Ainda, os estudos apontam a família e, especialmente, o(a) cônjuge como elemento chave de adaptação do expatriado, relacionado ao contexto fora do trabalho. É necessário que o(a) cônjuge consiga desenvolver seus próprios interesses e, conseqüentemente, sua tolerância para suportar o tempo necessário ao cumprimento das atribuições internacionais (Black, 1988; Black e Stephens, 1989; Freitas, 2000). O conhecimento do novo idioma é uma questão fundamental para toda a família, principalmente para o(a) cônjuge. Caso este não esteja

ocupado profissionalmente, tenderá a ficar mais tempo em casa e, portanto, experienciará menos convívio social do que seu companheiro e seus filhos (Copeland *in* Fonseca *et al.*, 2000). Nessa perspectiva, Adler (1997) chama a atenção sobre o ajustamento do(a) cônjuge do expatriado. Geralmente, este tende a permanecer mais isolado, direcionado aos cuidados da família. Além da aprendizagem sobre o país, a cultura e o idioma, necessita integrar-se aos novos grupos e, dessa forma, pode experimentar sentimentos de surpresa e excitação divididos pelo medo e confusão. Por conseguinte, a ausência manifestada pelo expatriado, pela necessidade da dedicação ao ambiente de trabalho e de possíveis viagens, tende a reforçar sentimentos de solidão nos demais familiares. Caso o(a) cônjuge busque colocar-se no mercado de trabalho ou se envolva em atividades com a comunidade, a adaptação pode ser mais rápida e com menos sofrimento, tornando melhor a estada no país estrangeiro.

Como medida preventiva, Frazee (1999) enfatiza a responsabilidade de as organizações envolverem todos os membros da família nas orientações que antecedem a viagem. Frazee (1999) reitera a dificuldade da interação da família na cultura local, pois esta não tem o convívio no ambiente de trabalho. O autor também menciona que o início da fase de ajuste no país estrangeiro começa no dia em que o profissional tem a confirmação de sua expatriação.

A seção que segue examina aspectos relativos à gestão de pessoas e suas implicações nos processos de expatriação e reatuação.

## **POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM PROCESSOS DE EXPATRIAÇÃO E REPATRIAÇÃO**

Em processos de internacionalização, a gestão de pessoas pode ultrapassar os limites de programas de compensação aos expatriados e ampliar sua atuação para o desenvolvimento de políticas e atividades alinhadas à gestão internacional. Exemplo disso é revelado no estudo de Tung (1988) sobre políticas e práticas de gestão de pessoas associadas a processos de expatriação e repatriação em multinacionais europeias, japonesas e australianas. O estudo constatou que alguns programas influenciam positivamente o desempenho de executivos. Como exemplos desses programas, Tung (1988) menciona três possibilidades: a manutenção de um profissional no país de origem da organização com a responsabilidade de monitorar as atribuições do expatriado; a disponibilidade de uma área específica para apoiar o desenvolvimento de carreira do expatriado durante suas atividades no exterior; e a manutenção de contato constante entre a organização de origem e o expatriado, com o objetivo de manter proximidade entre as atividades. O estudo revela, ainda, que alguns problemas associados à repatriação estão relacionados às limitações de oportunidades de avanço na carreira e à recolocação na organização de origem.

Para a análise das políticas práticas de gestão de pessoas em processos de expatriação/repatriação, considerou-se,

neste estudo, o recrutamento e a seleção, o treinamento e o acompanhamento, bem como os programas de retenção e compensação.

As políticas e práticas de recrutamento e seleção têm influência direta em todos os processos da organização, pois influenciam a trajetória do profissional na organização e constituem foco de expectativas tanto do profissional quanto da organização. O preenchimento de uma determinada posição internacional depende da disponibilidade de pessoas dentro ou fora da organização, de políticas de recursos humanos e de atendimento aos requisitos da posição disponível (Bohlander *et al.*, 2005). Nesse enfoque, a contratação de expatriados pode originar-se da percepção sobre a falta de qualificação dos profissionais locais e de uma possível necessidade de manter uma boa comunicação e controle junto ao *staffing* corporativo (Dowling *et al.*, 1998). Como vantagens da contratação de expatriados, os autores mencionam o controle e a coordenação organizacional; a oportunidade de vivenciar atribuições internacionais aos profissionais que atuam na organização de origem; a experiência e a habilidade do profissional relacionada à matriz; a segurança de que a subsidiária permanece dentro dos objetivos e políticas da companhia.

Quanto às desvantagens, existe limitação de oportunidades e promoções nas subsidiárias anfitriãs, a necessidade de um tempo mais longo para a adaptação no estrangeiro, a diferença na remuneração e nos benefícios entre os profissionais expatriados e locais.

Uma das preocupações relacionadas à contratação de expatriados relaciona-se aos custos envolvidos no processo de expatriação e aos consequentes problemas causados por uma possível má adaptação à cultura local, fato que comprova a necessidade de critérios de escolha apurados que contribuam na eliminação de candidatos não qualificados aos objetivos no exterior (Bolino e Feldman, 2000). Para Dowling *et al.* (1998), os critérios que devem estar envolvidos na seleção dos expatriados são as habilidades técnicas, a adequação intercultural, as necessidades familiares, a habilidade do idioma, além das exigências específicas da empresa. Bohlander *et al.* (2005) acrescentam à experiência profissional e internacional as habilidades interpessoais e a experiência no país anfitrião.

No que se refere ao treinamento e desenvolvimento, que preparam profissionais para trabalhar no exterior, o foco está em programas de treinamento cultural, no treinamento de língua estrangeira, na administração da vida pessoal e familiar e em visitas preliminares (Dowling *et al.*, 1998; Bohlander *et al.*, 2005).

O treinamento cultural objetiva informar as diferenças culturais existentes nos diversos países e, dessa forma, proporcionar maior empatia com o novo ambiente, que resulte em negociações mais efetivas. O treinamento do idioma é um componente aparentemente óbvio na preparação antes do embarque. A disponibilidade para se comunicar na língua do país anfitrião determina a qualidade do contato inicial com os

cidadãos locais e tem implicações na efetividade gerencial. Por sua vez, as questões relacionadas à administração da vida pessoal e familiar do expatriado são cruciais e precisam ser incluídas no processo de treinamento e desenvolvimento, porque são uma das causas mais frequentes de fracasso dos profissionais em completar uma atribuição internacional. Tal problema decorre de forte estresse pessoal e familiar. As visitas preliminares ou viagem de familiarização ao país de destino, antes da transferência formal, é recomendável para amenizar o choque cultural ao expatriado e sua família (Shay e Tracey, 1997; Dowling *et al.*, 1998; Hill, 2003). Os programas de retenção e compensação implicam uma política de remuneração que é essencial, uma vez que significa a recompensa tangível pelos serviços, o reconhecimento e a subsistência (Bohlander *et al.*, 2005). As políticas de remuneração estabelecem uma relação direta entre a estratégia da organização e o exercício de atividades direcionadas ao alcance dos objetivos almejados (Vögel, 2005).

Segundo Bohlander *et al.* (2005), a remuneração inclui todas as formas de pagamento e recompensas aos empregados. De forma direta, a remuneração se concretiza por meio de salários, incentivos, bonificações e comissões. De forma indireta, a remuneração compreende os inúmeros benefícios oferecidos pela organização, como programas de reconhecimento e horários de trabalho flexíveis.

Na gestão internacional de pessoas, as políticas e práticas de remuneração precisam considerar leis e práticas de trabalho, bem como costumes locais e condições econômicas de cada país estrangeiro onde a organização atua (Dowling *et al.*, 1998). Nesse sentido, Szalai (1998) observa que, na elaboração de um plano de remuneração, é preciso encontrar um equilíbrio entre a filosofia e a estratégia da corporação com as exigências e tradições culturais locais. Na mesma direção, Bohlander *et al.* (2005) afirmam que uma filosofia norteadora para a concepção de sistemas de pagamentos internacionais deve pensar globalmente e agir localmente. Assim, para que o desenvolvimento internacional da política de remuneração sustente tanto os objetivos corporativos quanto os locais, é fundamental que ela seja consistente com a estratégia global, a estrutura e as necessidades da corporação. Deve atrair e reter o *staff* nas áreas de maior necessidade e oportunidade; ser competitiva e considerar a tranquilidade na administração (Dowling *et al.*, 1998). Por conseguinte, é preciso considerar que o sistema de remuneração internacional se torne proporcional aos custos permitidos em cada país. Em vista disso, as multinacionais estão se tornando mais cuidadosas em relação aos gastos com profissionais internacionais e com a manutenção de executivos talentosos na arena global (Rugman e Hodgetts, 2003; Hodgetts e Luthans, 2003).

Com a finalidade de sistematizar os elementos teóricos para a análise de processos de expatriação e repatriação em organizações brasileiras, o presente trabalho enfatiza as questões envolvidas na adaptação pessoal, profissional e familiar, bem como nas condições das organizações

para o desenvolvimento das práticas de recursos humanos destinadas à gestão internacional. Todos esses aspectos se inter-relacionam e interferem, diretamente, no processo de expatriação e repatriação dentro do contexto organizacional.

As interações entre os diferentes aspectos evidenciados nos processos de expatriação e repatriação são representadas na Figura 1.

Para que o conjunto das engrenagens possa se movimentar em sintonia, é necessário que cada uma se movimente de forma adequada e contribua com o movimento das demais. Engrenadas umas nas outras, o conjunto, que representa o processo de expatriação e repatriação, funciona adequadamente. A interdependência provocada por essa dinâmica é o que confere a importância de cada um dos elementos neste conjunto.

## MÉTODO

Este estudo se caracteriza como exploratório-descritivo, no quadro de uma abordagem qualitativa. Entende-se exploratório como a condição de busca da maior familiaridade com o problema, a fim de torná-lo mais explícito ou predisposto à constituição de hipóteses (Gil, 2002). O estudo é descritivo por apresentar uma contribuição para a descrição do comportamento dos fenômenos. Para alcançar o objetivo proposto, identificou-se a pesquisa qualitativa como apropriada, pois, conforme Minayo *et al.* (2001), este tipo de metodologia possibilita uma abordagem de trabalho que possibilita a relação com um universo de significados, aspirações, valores e atitudes.

Para atender ao propósito do estudo, consideraram-se como organizações alvo do estudo aquelas que se caracterizavam como brasileiras e que desenvolviam operações internacionais há mais de cinco anos. Por questões de acessibilidade, optou-se por investigar organizações que mantinham unidades de negócios na Região Sul e que aceitassem participar do estudo, para favorecer o acesso a executivos e profissionais de recursos humanos.

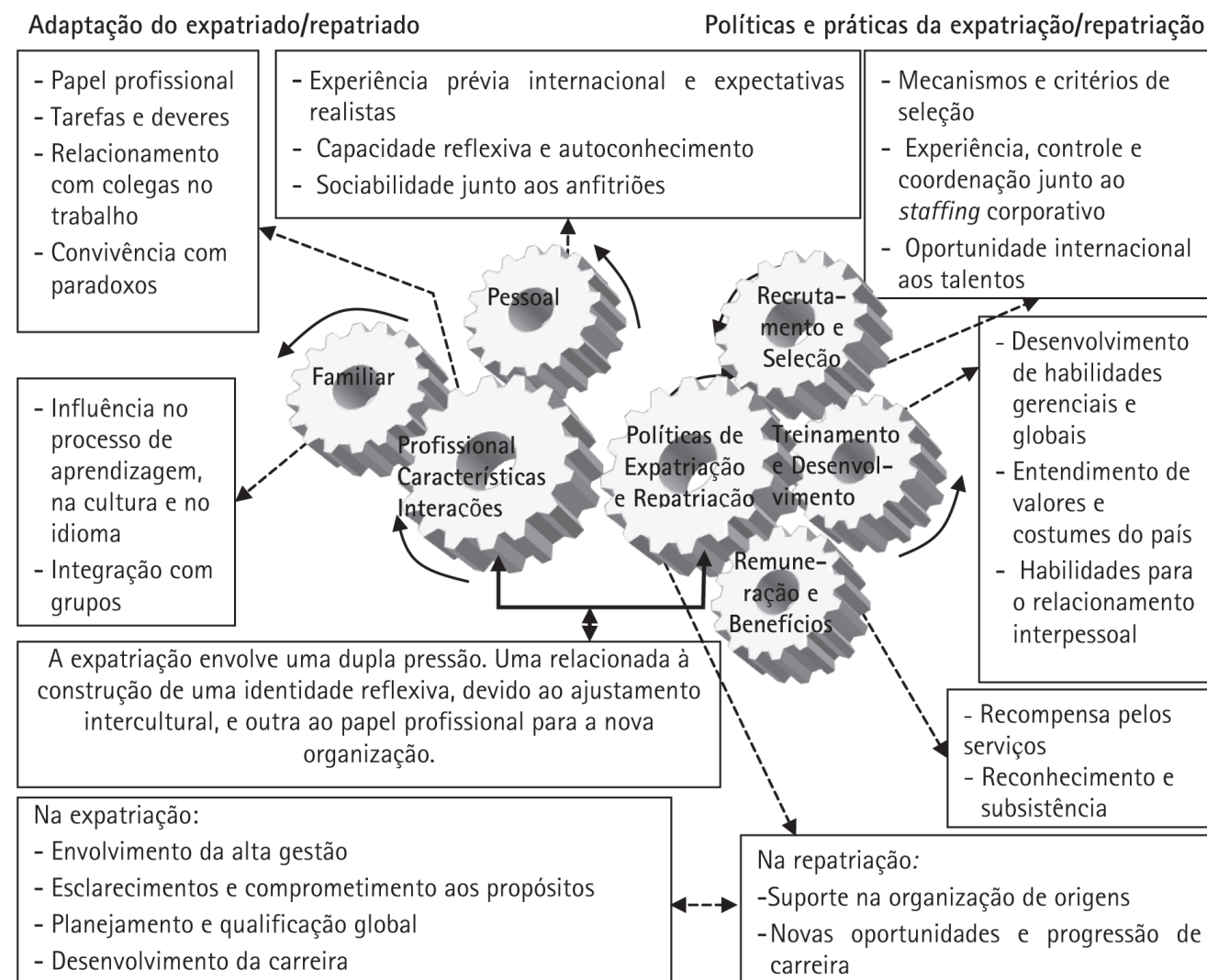
Participaram do estudo sete organizações: duas de pequeno, duas de médio e três de grande porte, além de uma empresa de consultoria.

Por indicação dos contatos estabelecidos nas organizações alvo, foram convidados a participar da pesquisa executivos ou técnicos expatriados e repatriados com experiência de, no mínimo, um ano no exterior; profissionais de recursos humanos das organizações pesquisadas; consultores voltados à gestão internacional.

Foram entrevistados em profundidade, no período de outubro de 2007 a janeiro de 2008, treze expatriados/repatriados de seis das sete organizações participantes do estudo; seis profissionais de recursos humanos de cinco das sete organizações participantes do estudo; um consultor, com foco em trabalhos relacionados aos processos de expatriação.

As entrevistas foram realizadas individual e pessoalmente por uma das pesquisadoras. Num primeiro momento, procurou-

### Fatores que favorecem e que dificultam o processo de expatriação e repatriação nas organizações brasileiras



**Figura 1** – A adaptação do expatriado/repatriado e as políticas e práticas de gestão de pessoas.

**Figure 1** – The adaptation of expatriates/repatriates and human resources policies and practices.

se entrevistar os profissionais de recursos humanos. Depois disso, partiu-se para as entrevistas dos executivos expatriados ou repatriados que já haviam sido indicados pelos profissionais de recursos humanos ou por outros profissionais contatados no acesso às organizações. O Quadro 1 apresenta a caracterização dos entrevistados participantes da pesquisa.

A audição e transcrição da gravação das entrevistas, associadas às anotações que a pesquisadora registrou em campo, foram analisadas em seu conteúdo. Como sugere Flick (2004), empregaram-se categorias estabelecidas em uma combinação entre o referencial teórico e os dados de campo.

Considerando-se o objetivo de analisar os aspectos que favorecem ou dificultam os processos de expatriação/repatriação vivenciados por executivos nas organizações

brasileiras com operações internacionais e elementos dos estudos anteriores sobre o tema, optou-se por analisar os dados segundo duas categorias principais: a adaptação no plano pessoal, profissional e familiar de expatriados/repatriados e as políticas e práticas dos processos de expatriação e repatriação.

### APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Considerando-se o objetivo de apontar aspectos que favorecem ou dificultam os processos de expatriação e repatriação em organizações brasileiras com operações internacionais, os dados são analisados e interpretados, considerando-se as duas categorias: (a) adaptação pessoal, profissional e familiar e políticas; e (b) práticas de gestão de pessoas nos processos de expatriação e repatriação.

**Quadro 1** – Caracterização dos participantes da pesquisa.

**Chart 1** – Study participants' characterization.

Organização/ n. entrevistado	Data da entrevista	Sexo	Idade	Ocupação na realização da pesquisa
A1	03/12/2008	M	51	Gerente de Negócios Internacionais
A2	20/12/2007	M	50	Diretor de Tecnologia
B3	19/12/2007	M	47	Gerente de Engenharia de Produtos
B4	19/12/2007	M	59	Gerente Executivo
B5	07/11/2007	F	25	Analista de Recursos Humanos
C6	19/11/2007	M	48	Coordenador de Engenharia
C7	19/11/2007	M	33	Coordenador de Engenharia
D8	11/12/2007	M	35	Coordenador de Exportação
D9	11/12/2007	M	32	Coordenador de Qualidade
D10	03/12/2007	F	43	Coordenadora de Recursos Humanos
E11	30/11/2007	M	35	Analista de Vendas
E12	30/11/2007	M	35	Chefe de Vendas
E13	30/12/2007	F	28	Chefe de Remuneração e de Expatriados
F14	30/10/2007	M	42	Técnico de Materiais
F15	30/10/2007	M	46	Gestor Corporativo
F16	30/10/2007	M	47	Especialista de Qualidade Sênior
F17	30/10/2007	F	37	Especialista de Recursos Humanos
F19	30/10/2007	M	44	Consultor de Gestão
G20	17/01/2008	F	40	Consultora de Empresas

## A ADAPTAÇÃO PESSOAL

Na adaptação pessoal, quatro aspectos tiveram destaque nas narrativas dos entrevistados: (a) as características culturais do país anfitrião; (b) o domínio do idioma do país anfitrião; (c) os relacionamentos com pessoas fora do ambiente do trabalho; e (d) a relação paradoxal entre a adaptação na expatriação e na repatriação.

Com relação às características culturais do país anfitrião, os dados coletados sugerem que existe diferença na adaptação a países com culturas semelhantes ou muito diferentes, se comparadas à cultura do país de origem. O ambiente anfitrião (costumes e clima) é percebido como algo que tem forte influência na adaptação pessoal e também familiar.

Em destinos que se aproximam da cultura brasileira, como, por exemplo, a Argentina, a Venezuela e o México, existe maior facilidade de adaptação, principalmente no que tange ao idioma e aos costumes. Contudo, em países nos quais as características culturais diferem significativamente da cultura brasileira, é exigida dos expatriados e de suas famílias maior flexibilidade e esforço para a adaptação ao novo lugar e à nova comunidade.

Questões relacionadas ao dia a dia, as quais envolvem hábitos de alimentação, de lazer, de higiene e de disciplina,

por exemplo, ocupam um espaço importante na vida dessas pessoas. As seguintes falas expressam tais aspectos:

*Na Eslováquia, é mais frio [do que no Brasil] e o dia é supercurto, às três e meia da tarde já é noite e, portanto, [a família] tem que conviver das três e meia até o outro dia, às sete horas, dentro de casa. No supermercado, tu não encontras a carne que tu compras aqui, a carne não dá para fritar ou assar, daí não tem carne [...] [não tem frutas para quem está] acostumado a comer fartura [...] as frutas não são frescas. [É preciso] conviver com isso daí! É um sacrifício. Quem nunca foi, acha que ir para o exterior é o máximo! É muito bom para conhecer, mas para viver, é diferente! (Entrevistado F13).*

*Na Índia, os horários não se cumprem, prazos não se cumprem. É difícil de acostumar! [...] o que foi mais difícil para nós foi se adaptar com as condições do país sobre o ponto de vista da desorganização e higiene. A gente ficou doente nos primeiros meses [...] até descobrir que não poderia comer verdura crua, que não poderia tomar bebida com gelo em restaurante porque a água era uma fonte de contaminação [...] (Entrevistado D9).*

A compreensão dos costumes, hábitos, comportamentos, comunicação, alimentação de cada país é um caminho encontrado para facilitar a adaptação: “[...] me interno naquele país no sentido de entender bem o que ele quer [...] foi o formato que eu achei para me preparar para esse mundo” (Entrevistado B4).

Considera-se, assim, que, na medida em que características culturais do novo ambiente são percebidas como muito diferentes das aprendidas no local de origem, elas dificultam o processo de expatriação. Assim, países com características semelhantes às do local de origem facilitam a adaptação pessoal e, conseqüentemente, o processo de expatriação. Estar num ambiente pouco familiar exige do expatriado e de sua família maior flexibilidade e esforço para se adaptar.

No que se refere à relação entre proximidade cultural e adaptação, o estudo confirma as considerações de Black *et al.* (1991) a respeito do novo ambiente, quando referem que, quanto maiores a novidade e as incertezas, maior a tendência de acontecer o choque cultural entre a realidade anterior e a atual.

Quanto ao domínio do idioma do país anfitrião, os dados coletados também corroboram os estudos anteriores. Segundo Shaffer *et al.* (1999), o domínio da língua possibilita uma percepção mais refinada do ambiente anfitrião e, de certa forma, uma comunicação mais efetiva. Reconhecida, pelos entrevistados, como condição quase que *sine qua non* para a inserção do profissional e sua família no novo espaço, a fluência no idioma do país anfitrião se amplia para o entendimento da comunicação não verbal e ganha importância no processo de expatriação, na medida em que exige dos expatriados um pouco mais de tempo para absorvê-la junto às rotinas e às pessoas locais. A linguagem não verbal foi lembrada como uma dificuldade, principalmente, nos primeiros meses no país anfitrião. Ela requer mais tempo de convívio com os cidadãos locais e um aprendizado empírico vivenciado no dia a dia: “demora um tempo até tu descobrir o que a reação física da pessoa está mostrando e o que ela está querendo dizer” (Entrevistado D9).

Os relacionamentos com pessoas fora do ambiente do trabalho aparecem como fator relevante nas possibilidades de adaptação de expatriados. A dificuldade de entrosamento com amigos, após o horário de trabalho e finais de semana, marca a diferença entre o Brasil e outras culturas. Essas diferenças culturais são atenuadas para aqueles que estão acompanhados de sua família ou aqueles que conseguem estabelecer relacionamentos com cidadãos locais. No caso de executivos que estão sozinhos no país anfitrião, a busca por relações de amizade é especialmente relevante.

Ocorre uma relação paradoxal entre a adaptação na expatriação e na repatriação, no caso da repatriação dos executivos que deixaram países desenvolvidos, como, por exemplo, Estados Unidos e países da Europa. Narrativas associadas à repatriação revelaram a percepção de estranheza relacionada às questões sociais, políticas, econômicas, de

infraestrutura e segurança no regresso ao Brasil. A mesma percepção é manifesta quando, ao retornar para o país de origem, existe a perda de alguns benefícios, como, por exemplo, as possibilidades de viagens e um estilo mais requintado de moradia. Em contrapartida, o apreço a valores e costumes da cultura brasileira, como o relacionamento interpessoal e a flexibilidade são aspectos que facilitam a repatriação, principalmente quando ela ocorre mediante regresso de países onde as relações são vividas de forma mais im pessoal.

## A ADAPTAÇÃO PROFISSIONAL

Na adaptação profissional em processos de expatriação/repatriação, a interpretação dos dados leva a destacar os seguintes aspectos: (a) a disposição para o risco, a flexibilidade e a ambição; (b) a capacidade técnica; e (c) a perspectiva de ascensão na carreira profissional.

A relação entre disposição para o desafio e a capacidade de adaptação aparecem, sob diferentes formas, nos relatos dos executivos e de profissionais de recursos humanos entrevistados. Quanto à disposição para enfrentar desafios, as seguintes falas são ilustrativas:

*[...] sair da tua terra natal, da tua casa, da tua vizinhança, dos teus amigos, e se predispor [...] ficar morando um tempo fora, acho que ter esse desprendimento é o ponto mais forte! (Entrevistado C7).*

*[...] é diferente, é tudo diferente [...] é bem complexo! Não é só mudar de país, não é tão simples assim, é bem mais complicado e isso tudo você só percebe indo lá [...] (Entrevistado E11).*

*[...] se a pessoa não estiver disposta a ir e, principalmente, a família a encarar uma vida diferente, a viver de forma diferente, a tendência dessa expatriação é não dar certo (Entrevistado E13).*

*[...] quando você opta por uma carreira internacional, você está optando por uma carreira de risco [...] Você vai ser um cidadão de risco profissionalmente [...] Nada garante que na sua volta você vai ter aquela mesma posição [...] (Entrevistado G20).*

Os dados confirmam as ideias de Freitas (2000), quando associa a expatriação com a possibilidade de romper os laços afetivos e costumes diante das incertezas, do estímulo pelo desafio, da curiosidade quanto ao diferente. Na mesma vertente, Tanure e Duarte (2006) relacionam a expatriação com a capacidade para conviver com paradoxos e com a habilidade de abandono de parâmetros, de flexibilidade e de paciência.

Na percepção dos entrevistados, o domínio técnico é outro fator destacado para a adaptação profissional na expatriação e, assim, a semelhança entre as atividades desenvolvidas na organização de origem e na organização anfitriã ganha importância, tal como se manifesta no seguinte extrato de entrevista:

*[...] eu conhecia a área de produção aqui, conhecia as interfaces aqui, quando fui para lá, eu tinha muita facilidade de entender o que eles falavam e [sabia] com quem falar a respeito (Entrevistado C7).*

Esse resultado acompanha o estudo de Black *et al.* (1991), quando afirmam que, quanto mais clareza existir sobre o papel do profissional e a atribuição a ser desenvolvida no país anfitrião, maior chance há de alinhamento à definição dos objetivos internacionais e, consequentemente, para o desenvolvimento de uma melhor adaptação ao novo ambiente.

A adaptação profissional é também favorecida pela perspectiva de ascensão na carreira profissional. Assim, assumir posições hierarquicamente superiores às aquelas experimentadas no país de origem influi positivamente na adaptação. A percepção de crescimento tanto profissional quanto pessoal, relacionada à missão internacional, evidencia-se, para alguns executivos, principalmente, pelo fato de possuírem maior autonomia de decisão e maior representatividade junto à equipe nas experiências internacionais. Se a posição assumida na organização anfitriã é mais elevada, este fato resulta em motivação para o profissional; no retorno, tal fato pode contribuir para uma progressão na carreira e para a atuação em posições mais estratégicas.

A adaptação profissional na repatriação está associada à possibilidade de reconhecimento profissional. Muitas vezes, repatriados são procurados como referências da cultura, dos costumes e dos hábitos vivenciados. A boa acolhida, contudo, está associada à manutenção dos laços sociais com colegas no país de origem. O contato frequente com a organização de origem favorece a continuidade da atividade junto à organização.

Na repatriação, há um esforço para se readaptar ao ritmo já conhecido e, simultaneamente, para compartilhar os novos aprendizados junto aos colegas, equipes e tarefas. Devido ao fato de terem vivenciado diferentes realidades e culturas, os repatriados trazem o aprendizado adquirido para a organização de origem e, muitas vezes, a diferença entre o que fizeram antes e o que farão após a expatriação é bastante significativa.

Contrariando o clima receptivo e amistoso do retorno, também é percebido por alguns entrevistados o desinteresse dos colegas pela experiência internacional. Os poucos questionamentos parecem muito mais relacionados ao estilo de vida dos cidadãos do país anfitrião do que aos processos de trabalho, gestão e conhecimentos adquiridos na esfera profissional.

## A ADAPTAÇÃO FAMILIAR

A interpretação dos dados relacionados à adaptação familiar sugere que o processo de expatriação exige um novo equilíbrio entre o trabalho e a família e que a adaptação familiar está associada às atividades e relacionamentos desenvolvidos pelo(a) cônjuge.

Identificou-se, em relatos dos executivos entrevistados, que a família tem, por um lado, significado de apoio afetivo e social ao expatriado e, por outro, é fonte de novas demandas, o que exige um novo equilíbrio entre trabalho e vida familiar. Algumas dificuldades na adaptação dos filhos na escola e outras, na adequação do(a) cônjuge à nova cultura, idioma, situação pessoal e profissional, são lembradas como momentos de aprendizado de uma nova forma de relacionamento do grupo familiar. A narrativa que segue expressa essa condição:

*[...] a família só [contava comigo] como ligação com o meio externo. Eu chegava em casa e tinha que ajudar minha filha desde a compra do material escolar à execução dos temas que eram todos em inglês, devido à escolha por uma escola bilingue. Na verdade, eu tinha jornadas [duplas] ao chegar em casa às dezenove horas e ficar até às vinte e três horas ou meia-noite nos temas de classe com minha filha (Entrevistado B3).*

Os estudos de Black e Stephens (1989), Black *et al.* (1991), Solomon (1994) e Joly (1996) já revelam a importância da família no ajustamento do executivo expatriado relacionado ao contexto fora do trabalho. A família influencia a estabilidade emocional do expatriado, seja no país anfitrião, quando segue junto na missão, seja no país de origem, quando dá sequência aos projetos almejados. O(a) cônjuge é percebido como responsável pela manutenção do equilíbrio emocional relacionado à experiência no exterior. Valorizado no suporte ao expatriado, o(a) cônjuge contribui para a manutenção da família no país de origem, caso o executivo esteja só no exterior; para a estrutura emocional do expatriado no país anfitrião; e para a sociabilidade fora do contexto organizacional.

O envolvimento familiar no exterior, a união e o fortalecimento das relações foram citados por vários executivos como um acontecimento marcante e positivo da experiência internacional. O elo familiar, em alguns dos depoimentos, revelou-se um motivo forte para a permanência e o sucesso do profissional fora do país de origem.

A condição de adaptabilidade do(a) cônjuge também é critério para a permanência no exterior e se associa à adaptação social de expatriados. A carreira profissional do(a) cônjuge tem efeitos sobre a adaptação da família ao país anfitrião. No caso de executivos expatriados, participantes do estudo, algumas esposas realizavam atividade profissional no país de origem e outras eram dedicadas aos cuidados do lar. Nos países anfitriões, as esposas, de modo geral, não desenvolvem atividade profissional; ocupam-se com atividades do lar, cuidados da família, aulas de idioma e atividades sem remuneração. Na repatriação, alguns cônjuges aproveitaram a experiência no exterior e a capacitação em novos idiomas para, ao retornar para o Brasil, melhorar a sua empregabilidade.

Outro aspecto a considerar é a falta de fluência do(a) cônjuge no idioma do país anfitrião. Este fator foi identificado por

vários executivos como chave na adaptação ao novo ambiente, pois influencia as relações com as pessoas locais e interfere no andamento das necessidades diárias e rotinas, das mais simples às mais complexas. Conforme os dados da pesquisa, após um período de aprendizagem da língua anfitriã, as dificuldades se dissipam e, concomitantemente, as relações interpessoais se estabelecem, inclusive, na própria escola de idiomas.

## ASPECTOS SOBRE A POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS EM PROCESSOS DE EXPATRIAÇÃO E REPATRIAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS

Os dados obtidos sobre políticas de gestão de pessoas em processos de expatriação e repatriação em organizações brasileiras sugerem que não há uma clara conexão entre a estratégia de internacionalização da empresa e as políticas e práticas relacionadas às pessoas.

Com relação à conexão entre a estratégia de internacionalização da empresa e as políticas relacionadas às pessoas, evidenciou-se, por um lado, a falta de políticas consolidadas de gestão de pessoas associadas ao processo de expatriação e repatriação. Por outro, verificou-se que o processo de expatriação é cercado por expectativas da organização e do executivo, como, por exemplo, um melhor aproveitamento das competências do executivo repatriado.

Desenvolver políticas e práticas para os processos de expatriação e repatriação é referido, por entrevistados, como meta para o aprimoramento da área de recursos humanos. A gestão internacional de pessoas é entendida como integrada à gestão do capital intelectual, como afirma um dos entrevistados: "ser internacional é também ter pessoas internacionais e isto é um dos nossos grandes desafios para o futuro" (Entrevistado G20).

Há o entendimento de que, para as organizações brasileiras, a internacionalização é um novo desafio a exigir o estabelecimento de políticas e práticas relacionadas ao gerenciamento internacional de pessoas. Neste sentido, a uniformidade de políticas e práticas, o alinhamento dos programas de desenvolvimento de gestores por meio dos processos de expatriação, bem como a multiplicação desses programas nas subsidiárias estrangeiras são aspectos que estão na agenda de atividades futuras ou em desenvolvimento. Em contrapartida, os aspectos legais da expatriação e a comunicação a distância são citados como fragilidades do processo de expatriação. Os dados coletados no estudo evidenciam que organizações brasileiras com operações internacionais ainda não suprimiram a necessidade de prestar informações e esclarecimentos detalhados aos executivos quanto ao processo da expatriação, antes da partida, nem sobre o período de permanência no exterior. A seguinte fala expressa essa situação:

*[Eu preferiria saber...] uma data definida de quanto eu iria ficar, se é um ano, se são seis meses, se são dois anos, três*

*anos, tem que ir com esse propósito, tem que estar tudo muito bem definido. [Faltam] regras claras! (Entrevistado F15).*

A relação de confiança estabelecida entre organização e executivos, no entendimento de profissionais de RH, substitui a urgência de maior clareza dos procedimentos e intenções relacionados à missão internacional. Isso significa que a falta de um planejamento dos processos de expatriação/repatriação cede espaço para a relação de confiança. A mensagem transmitida aos profissionais, de forma implícita, é a de que se preocupem em realizar as atividades com eficiência, pois receberão o devido reconhecimento.

As expectativas da empresa, quanto aos processos de expatriação, referem-se, em geral, à contrapartida do profissional com relação à organização. Algumas organizações citaram a possibilidade de que os profissionais, em seu retorno, consigam assumir maiores responsabilidades com condições para agregar mais valor ao negócio: "porque [ao regressar] eles vestem mais a camiseta da organização" (Entrevistado G20). Além dos conhecimentos adquiridos no novo país, conforme o depoimento do Entrevistado G20, a organização espera que os profissionais possuam capacidade e liderança para disseminar os conhecimentos entre os demais profissionais no seu local de trabalho de origem:

*Eles tiveram como se desenvolver dentro da carreira e a gente entende que é uma oportunidade que a pessoa tem [...] de ir lá, buscar conhecimento [...] a pessoa acaba desenvolvendo a [capacidade de] negociação, autonomia, delegação... (Entrevistado G 20).*

As narrativas dos entrevistados sugerem que as organizações pesquisadas não têm políticas claras de repatriação no processo de gestão de pessoas. Predominam a falta de informações sobre o reposicionamento na organização de origem, as diretrizes confusas sobre os processos de expatriação/repatriação, a dificuldade de planejamento do retorno, a inexistência de conexões entre a gestão de profissionais no exterior e oportunidades de ascensão de carreira na organização matriz, a carência de estruturas do processo de repatriação. Estes aspectos podem ser identificados nos seguintes depoimentos:

*[...] a gente não sabe [o que acontecerá] quando volta. Eu acho que ainda não está bem claro! Tu sempre voltas diferente então, tem que achar o espaço [...]* (Entrevistado C7).

*[...] hoje em dia, se tu fiques muito tempo lá, não se sabe [mais] quem é a pessoa na organização e o que irão fazer com ela [no regresso]. Às vezes, é um risco e depende do que é combinado [...]* (Entrevistado F15).

*[...] quando eles retornam, a gente acaba os tratando como se já fossem da casa. Mas, dois anos fora, a organização está diferente, eles dizem.*

*[...] a gente percebe que falta o momento de parar para alinhar, como se fosse receber um funcionário novo, então, eu percebo que é um ponto frágil também da organização... (Entrevistado G20).*

### ASPECTOS SOBRE AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM PROCESSOS DE EXPATRIAÇÃO E REPATRIAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS

Os dados sobre práticas de gestão de pessoas associadas aos processos de expatriação e repatriação nas organizações estudadas sugerem que: (a) a capacidade técnica é o principal critério considerado no recrutamento de executivos para a atividade internacional, porém, em decisões na seleção, a confiança e o conhecimento do idioma são aspectos também considerados; (b) existe um direcionamento para o apoio aos processos de expatriação por meio de atividades de treinamento e desenvolvimento; (c) o acompanhamento dos processos de expatriação/repatriação está baseado em práticas informais; (d) para executivos de organizações brasileiras, o valor da experiência internacional não é medido exclusivamente em termos de remuneração e benefícios diretos.

A atividade de recrutamento e seleção, no caso de posições internacionais, inicia com a identificação da necessidade de preenchimento de vaga no exterior. A necessidade pode partir da organização de origem ou da organização anfitriã. Após essa constatação, normalmente, são discutidos junto ao corpo gerencial ou diretivo da organização de origem os possíveis candidatos ao processo de expatriação.

Nesse sentido, a capacidade técnica é apontada pela maioria dos entrevistados como o requisito de maior valor na escolha dos profissionais. Este critério é associado a diferentes aspectos como conhecimento do produto, conhecimento da tecnologia, conhecimento dos clientes, conhecimento do mercado, experiência na função, habilidade técnica, capacidade para a transferência de *know-how*, capacidade para a preparação de sucessores e segurança da atividade. Aliadas à competência técnica, estão as características pessoais, como a disponibilidade para lidar com determinados públicos, a proximidade com a equipe e com a subsidiária anfitriã, além do interesse por participar de projetos no exterior.

O conhecimento do idioma do país anfitrião é citado como requisito básico, desde que ele seja fundamental no desenvolvimento de atividades para o comando de equipes, nas atividades de negociações e na abertura de mercado. Não houve menção à questão emocional do profissional e à sua estrutura familiar como fatores determinantes na seleção.

Quanto aos métodos desse processo seletivo, algumas organizações optam pela indicação, a partir da qual um comitê executivo escolhe os profissionais. Quando necessário, os profissionais escolhem as equipes que irão ao exterior, atendendo-se aos critérios de capacidade e afinidade.

Entre as organizações participantes do estudo, somente uma disse que, recentemente, atrelou a seleção dos expatriados

a um programa relacionado ao desenvolvimento de carreira interno, e isso possibilitou a candidatura de profissionais ao desafio internacional, desde que correspondessem aos requisitos exigidos. A indicação de profissionais é um recurso utilizado por todas as organizações. Dada a relevância da indicação em processos seletivos de executivos, cabe considerar que a confiança, adicionada à capacidade técnica e à habilidade no idioma são elementos centrais na escolha de expatriados.

No exame das práticas de treinamento, os seguintes programas foram identificados nas organizações pesquisadas:

- Treinamento de oito horas para executivo e esposa sobre assuntos relacionados à cultura anfitriã.
- Treinamento no idioma anfitrião. A preocupação em preparar tanto o profissional quanto a família para a comunicação no novo idioma foi citada por todas as organizações pesquisadas.
- Programa de *trainees* para os profissionais do exterior no Brasil. Esse programa se destina aos *trainees* em engenharia que atuam nas subsidiárias em outros países. Ele existe para favorecer o aprendizado da tecnologia e cultura da matriz.
- Programa de acompanhamento dos processos de expatriação/repatriação via mentor. O mentor, normalmente, é um profissional com experiência nesses processos. O foco do programa prioriza o acompanhamento do expatriado e do repatriado e reduz a distância entre a organização de origem e a de destino.

Ainda se registrou, como prática comum, a realização de visitas preliminares como forma de preparação do profissional para viver e trabalhar no novo país.

Observa-se que a maioria dos programas de treinamento destina-se aos expatriados, alguns são estendidos às famílias, e um deles, aos repatriados. São programas recentes nas empresas pesquisadas e, portanto, em fase de validação.

Quanto às práticas voltadas ao desenvolvimento em processos de expatriação/repatriação, destacam-se atividades de acompanhamento e avaliação. As atividades de acompanhamento consistem de comunicação por e-mail, telefonemas, visitas ao país anfitrião por parte da equipe diretiva ou de pessoas dos recursos humanos, envio de publicações sobre negócios no Brasil para a organização no exterior, envio de cartões de aniversário.

Sobre a atividade de avaliação de desempenho, encontraram-se poucas evidências de formalização desse processo. Aparentemente, o contato entre a organização de origem e a anfitriã para a avaliação de desempenho é informal.

A avaliação das práticas de remuneração e benefícios é satisfatória para os entrevistados desta pesquisa, sejam os expatriados, sejam repatriados ou profissionais de RH. O usual é manter o padrão salarial durante as atribuições no exterior e acrescentar a ajuda de custo referente à estada no exterior,

o que, geralmente, beneficia o expatriado e sua família, por facilitar uma economia do salário mensal.

O entendimento que o foco do processo de expatriação não é o crescimento financeiro dos expatriados, expresso nas falas de profissionais de RH, deixa clara a valorização da experiência no exterior como um *upgrade* na carreira profissional. Por esse motivo, esta é uma das principais razões para o comprometimento com o desafio internacional. Isso se constitui em uma oportunidade de obter *expertise* internacional, fato que ganha maior importância, quando comparado ao crescimento financeiro.

Os benefícios variam de organização para organização, mas, em geral, incluem moradia, automóvel ou combustível, ajuda com água, luz, telefone, passagens de avião ao Brasil, auxílio-escola para os filhos, auxílio para o lazer nos finais de semana, ajuda para instalação, aquisição de roupas de inverno (países bem frios), aulas de idioma, assistência médica e odontológica. Em algumas organizações, houve a citação de que os benefícios diferem, dependendo do expatriado, ou seja, são compatíveis com o cargo a ser exercido no exterior e com o tipo de desafio.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo estabelecido para este estudo foi o de analisar aspectos que favorecem ou dificultam os processos de expatriação e repatriação em organizações brasileiras com operações internacionais. Para alcançar tal objetivo, foram analisados dados de entrevistas relacionadas aos processos de expatriação e repatriação. Focalizaram-se narrativas de expatriados/repatriados sobre como enfrentaram os desafios da adaptação pessoal, profissional e familiar e, de modo complementar, analisaram-se narrativas de profissionais de recursos humanos sobre políticas e práticas na gestão de pessoas.

Na adaptação pessoal, quatro aspectos tiveram destaque nas narrativas dos entrevistados: (a) as características culturais do país anfitrião; (b) o domínio do idioma do país anfitrião; (c) os relacionamentos com pessoas fora do ambiente do trabalho; e (d) a relação paradoxal entre a adaptação na expatriação e na repatriação.

Os dados sugerem que a proximidade cultural entre o país anfitrião e o Brasil, bem como o domínio do idioma do país anfitrião, são aspectos que favorecem a adaptação de executivos expatriados. Nesse sentido, o estudo confirma as considerações de Black *et al.* (1991) sobre um novo ambiente, quando referem que, quanto maior a novidade e as incertezas, maior a tendência de acontecer o choque cultural entre a realidade anterior e a atual. Da mesma forma, confirmam-se as considerações de Shaffer *et al.* (1999), os quais destacam que o domínio da língua possibilita uma percepção mais refinada do ambiente anfitrião e, por conseguinte, uma comunicação mais efetiva.

Os relacionamentos fora do ambiente do trabalho também se revelaram como aspecto influente na adaptação de

expatriados. A dificuldade de entrosamento com amigos, após o horário de trabalho e finais de semana, marca a diferença entre o Brasil e outras culturas e, consequentemente, opera como barreira para a adaptação pessoal.

As dificuldades na adaptação pessoal de executivos brasileiros também foram identificadas nos processos de repatriação, especialmente quando a experiência internacional ocorre em países mais desenvolvidos que o Brasil. O regresso ao país é marcado pelo estranhamento relacionado às questões sociais, políticas, econômicas, de infraestrutura e segurança.

Na adaptação profissional, em processos de expatriação, evidenciaram-se os seguintes aspectos: (a) a disposição ao risco, flexibilidade e ambição; (b) a capacidade técnica; (c) a perspectiva de ascensão na carreira profissional. Quanto à repatriação, a adaptação profissional está associada ao reconhecimento profissional e à possibilidade de compartilhar conhecimentos adquiridos.

A disposição para risco, flexibilidade e ambição foi identificada como aspecto facilitador para a adaptação profissional em processos de expatriação. Os dados examinados neste estudo corroboram as observações de Freitas (2000) e de Tanure e Duarte (2006), que já haviam associado a expatriação com a capacidade de enfrentar paradoxos, de romper laços afetivos, de enfrentar desafios e incertezas.

A capacidade técnica é também um elemento facilitador para a adaptação profissional. Nesse aspecto, o presente estudo acompanha Black *et al.* (1991), em sua proposição de que, quanto mais clareza tiver o papel do profissional e a atribuição a ser desenvolvida no país anfitrião, melhor será a adaptação ao novo ambiente e maiores serão as chances de se desenvolver o alinhamento aos objetivos internacionais da organização.

Constata-se que a perspectiva de ascensão na carreira profissional alinha-se como mais um aspecto facilitador para a adaptação profissional em processos de expatriação. Assim também se verifica que a adaptação profissional na repatriação está associada ao reconhecimento profissional no regresso, o que pode configurar uma quebra de expectativa e inadaptação quando isso não ocorre.

Quanto à adaptação familiar, os seguintes aspectos foram destacados: (a) o processo de expatriação exige um novo equilíbrio entre o trabalho e a família; (b) a condição de adaptabilidade do(a) cônjuge está associada à adaptação familiar e, consequentemente, aos processos de expatriação.

A adaptação familiar favorece o processo de expatriação e depende da conquista de novos padrões de relacionamento do grupo familiar. As evidências do estudo sugerem que o conhecimento do idioma por parte do(a) cônjuge, a possibilidade de desenvolver atividade profissional, o estabelecimento de laços sociais fora do contexto do trabalho estão associados à adaptação das famílias de expatriados. Assim, o presente estudo corrobora os achados de Black e Stephens (1989), Black *et al.* (1991), Solomon (1994) e Joly (1996), que revelam a

importância da família no ajustamento do executivo expatriado relacionado ao contexto fora do trabalho.

Quanto às políticas de gestão de pessoas, destaca-se a falta de uma clara conexão entre a estratégia de internacionalização da empresa e os processos de expatriação e repatriação em organizações brasileiras. Entende-se que essa desconexão pode implicar que os processos de expatriação e repatriação fiquem à margem de um trabalho estratégico de compartilhamento de missão, estratégia e valores entre a empresa e suas subsidiárias.

A informalidade e a confiança nas relações pessoais aparecem nas evidências deste estudo como sucedâneos da clareza dos procedimentos e intenções relacionados à missão internacional.

Quanto às práticas de gestão de pessoas, destacam-se: (a) a competência técnica é o principal critério considerado no recrutamento e seleção de executivos para atividade internacional, embora, em decisões na seleção de executivos, a confiança e o conhecimento do idioma sejam aspectos também fortemente considerados; (b) existe um direcionamento para o apoio aos processos de expatriação, por meio de atividades de treinamento e desenvolvimento; (c) o acompanhamento dos processos de expatriação/repatriação está baseado em práticas informais; (d) para executivos de organizações brasileiras, o valor da experiência internacional não é medido exclusivamente em termos de remuneração e benefícios diretos.

As evidências do estudo sugerem que, no recrutamento e seleção ou no acompanhamento de expatriados, a informalidade e as relações pessoais são mais intensas do que em rotinas consolidadas. Cabe lembrar que a informalidade é um valor da cultura brasileira que, notadamente, contribui para diferentes situações na esfera do trabalho. No entanto, neste caso, a informalidade pode dificultar processos de expatriação/repatriação, se estiver associada a um reconhecimento precário da posição estratégica desses processos.

Este estudo revela, ainda, no que se refere à compensação pela atividade internacional, que, para expatriados brasileiros, o valor da experiência internacional não se resume às compensações financeiras e está associado a um significado de risco e aventura. Tal aspecto confere também informalidade ao processo de expatriação/repatriação, o que pode significar uma dificuldade para a efetiva consolidação e profissionalização desses processos em empresas brasileiras que se internacionalizam.

O presente estudo não pretende ser conclusivo, uma vez que se examinaram dados de uma amostra limitada de empresas. Contudo, por meio dos resultados obtidos, pretende-se estimular a realização de outras pesquisas sobre os processos de expatriação e repatriação no contexto de organizações brasileiras. Como trabalho futuro, sugere-se a realização de um levantamento de dados que favoreça a identificação dos fatores associados ao desempenho em processos de expatriação e repatriação que poderá valer-se dos aspectos aqui identificados.

## REFERÊNCIAS

- ADLER, N.J. 1997. *International dimensions of organizational behavior*. Cincinnati, South-Western College Publishing, 331 p.
- ANDREASON, A. W. 2003. Expatriate adjustment to foreign assignments. *International Journal of Commerce & Management*, 13(1):42-60.
- BARTLETT, C.; GHOSHAL, S. 1992. *Gerenciando empresas no exterior: a solução transnacional*. São Paulo, Makron Books, 360 p.
- BLACK, J.S.; STEPHENS, G.K. 1989. The influence of the spouse on American expatriate adjustment and intent to stay in Pacific Rim overseas assignments. *Journal of Management*, 15(4):529-544.
- BLACK, J. S. 1988. Work role transitions: a study of American expatriate managers in Japan. *Journal of International Business Studies*, 19(2):277-294.
- BLACK, J.S.; MENDENHALL, M.; ODDOU, G. 1991. Toward a comprehensive model of international adjustment: an integration of multiple theoretical perspectives. *Academy of Management Review*, 16(2):291-317.
- BOHLANDER, G.W.; SNELL, S.; SHERMAN, A. 2005. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo, Thomson, 547 p.
- BOLINO, M.; FELDMAN, D. 2000. Increasing the skill utilization of expatriates. *Human Resource Management*, 39(4):367-379.
- BRISCOE, D.; SCHULER, R. 2004. *International human resource management: Policy and practice for the global enterprise*. New York, Routledge, 492 p.
- DOWLING, P.; WELCH, D.; SCHULER, R. 1998. *International human resource management: managing people in a multinational context*. Cincinnati, South-Western College Publishing, 315 p.
- DOWLING, P.; WELCH, D. 2005. *International human resource management*. 4ª ed., Ohio, Thomson South-Western, 333 p.
- FLICK, U. 2004. *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre, Bookman, 312 p.
- FONSECA, C.; MEDEIROS, M.L.; CLETO, M.G. 2000. A estrutura de filiais de transnacionais para receber gerentes expatriados: estudo comparativo de casos. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós Graduação em Administração, XXIV, Florianópolis, 2000. *Anais...* Florianópolis. [CD-ROM].
- FRAZEE, V. 1999. Send your expats prepared for success. *Workforce*, 4(2):6-8.
- FREITAS, M.E. 2000. Vida de executivo expatriado: a festa vestida de riso ou de choro. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXIV, Florianópolis, 2000. *Anais...* Florianópolis. [CD-ROM].
- GIL, A.C. 2002. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4ª ed., São Paulo, Atlas, 175 p.
- GREGERSEN, H.B.; BLACK, J.S. 1990. A multifaceted approach to expatriate retention in international assignments. *Group and Organization Studies*, 15(4):461-485.
- HILL, C.W.L. 2003. *International business: competing in the global marketplace*. New York, McGraw-Hill Irwin, 703 p.
- HODGETTS, R.M.; LUTHANS, F. 2003. *International management: culture, strategy and behaviour*. New York, McGraw-Hill Irwin, 628 p.
- JOLY, A. 1996. Alteridade: ser executivo no exterior. In: J. CHANLAT (coord.), *O indivíduo na organização*. São Paulo, Atlas, p. 83-124.

- LINDGREN, M.; WAHLIN, N. 2001. Identity construction among boundary-crossing individuals. *Scandinavian Journal of Management*, 17(3):357-377.
- MINAYO, M.C. (org.). 2001. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis, Vozes, 80 p.
- OSLAND, J. 2000. The journey inward: expatriate hero tales and paradoxes. *Human Resource Management*, 39(2-3):227-238.
- RUGMAN, A.M.; HODGETTS, R.M. 2003. *International business*. Harlow, Prentice Hall, 628 p.
- SHAFFER, M.A.; HARRISON, D.A. 1998. Expatriates psychological withdrawal from international assignments: work, nonwork, and family influences. *Personnel Psychology*, 51(1):87-118.
- SHAFFER, M.A.; HARRISON, D.A.; GILLEY, K.M. 1999. Dimensions, determinants, and differences in the expatriate adjustment process. *Journal International Business Studies*, 30(3):557-581.
- SHAY, J.P.; TRACEY, J.B. 1997. Expatriate managers: reasons for failure and implications for training. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 38(1):30-35.
- SOLOMON, C.M. 1994. Success abroad depends on more than job skills. *Personnel Journal*, 73(4):51-58.
- SZALAI, G. 1998. Designing international benefits program takes balance. *Business Insurance*, 32(40):50. Disponível em <http://www.businessinsurance.com/article/19981004/ISSUE01/10006379>, acesso em 20/01/2008.
- TANURE, B.; DUARTE, R.G. 2006. O impacto da diversidade cultural na Gestão Internacional. In: B. TANURE; R.G. DUARTE (orgs.), *Gestão Internacional*. São Paulo, Saraiva, p. 193-220.
- TANURE, B.; CYRINO, Á.B.; PENIDO, É. 2007. Estratégias de internacionalização: evidências e reflexões sobre as empresas brasileiras. In: M.T. FLEURY; A. FLEURY, *Internacionalização e os países emergentes*. São Paulo, Atlas, p. 198-215.
- TUNG, R.L. 1988. Career issues in international assignments. *Academy of Management Executive*, 2(3):241-244.
- VÖGEL, A.J. 2005. *Guidelines for the preparation of expatriates on international assignments in South African multinational enterprises*. Pretoria, *Doctor Commercii* (Business Management), Faculty of Economic and Management Sciences at the University of Pretoria, 201 p.

Submetido em: 25/11/2008

Aceito em: 20/10/2009

#### NEREIDA PRUDÊNCIO VIANNA

Universidade do Vale do Rio dos Sinos  
Av. Unisinos, 950, Cristo Rei  
93022-000, São Leopoldo, RS, Brasil

#### YEDA SWIRSKI DE SOUZA

Universidade do Vale do Rio dos Sinos  
Av. Unisinos, 950, Cristo Rei  
93022-000, São Leopoldo, RS, Brasil