

Expatriação de executivos e perspectivas de carreira

Autores

Rafaela Averbach

Universidade Federal Fluminense

Email: rafaverbach@hotmail.com

Sidinei Rocha-de-Oliveira

Escola de Administração/ Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Email: sroliveira@ea.ufrgs.br / sidroliveira@hotmail.com

Resumo:

O processo de internacionalização das organizações traz consigo a expatriação de milhares de empregados que, depois de um longo processo de seleção, têm que se adequar rapidamente à realidade cultural do novo local de trabalho. Esta adaptação, muitas vezes, é um processo difícil, porém, muitas vezes visto como uma oportunidade de acelerar o crescimento profissional dentro ou fora da empresa. Este trabalho tem como objetivo analisar como as experiências vividas de expatriação contribuem para a carreira de funcionários em suas empresas. Para tanto foram entrevistados oito funcionários de uma mineradora brasileira que atualmente se encontram em processo de expatriação. A análise dos resultados evidenciou alguns pontos, como a aceleração da ascensão profissional como um unânime motivador para a experiência internacional; as falhas ainda presentes durante a preparação dos profissionais; as dificuldades culturais; a análise geral sobre a experiência que está sendo vivenciada e as expectativas referentes ao futuro da carreira dentro da empresa. Os relatos destes profissionais reforçam a ideia de que o progresso na carreira dentro da empresa não é apenas um motivador, como também uma consequência na vida profissional destes executivos.

Palavras Chave: Expatriação, Carreira, Executivos

L'expatriation des cadres et des perspectives de carrière

Résumé:

Le processus d'internationalisation des organisations apporte l'expatriation des milliers d'employés qui, après un long processus de sélection, doivent s'adapter rapidement à la réalité culturelle du nouveau lieu de travail. Cette adaptation est souvent un processus difficile, cependant, elle est souvent aperçue comme une opportunité d'accélérer la croissance professionnelle à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise. Cet article vise à analyser comment les expériences d'expatriation contribuent aux employés de carrière et à leurs entreprises. Par conséquent, nous avons interviewé huit employés d'une compagnie minière brésilienne qui sont actuellement dans le processus d'expatriation. L'analyse de résultat a montré certains points,

comme l'accélération de l'avancement de carrière comme un facteur unanime de motivation pour l'expérience internationale; les défauts encore présents lors de la préparation de professionnels, les difficultés culturelles, l'analyse de l'expérience qui est vécu et l'expectative en ce qui concerne la future carrière au sein de la société. Les rapports de ces professionnels renforcent l'idée que la progression de carrière dans l'entreprise n'est pas seulement un facteur de motivation, mais aussi une conséquence dans la vie professionnelle des cadres.

Mots-clés: Expatriation, Carrière, Cadres

Área temática: gestão de expatriados

1 Introdução

Diante das mudanças do mundo contemporâneo, as empresas buscam adaptar seus procedimentos e modelos de gestão a fim de acompanhar a rapidez do processo de transformação, que envolve a internacionalização das economias e a intensificação da competitividade. Como alternativa a esta nova realidade, a internacionalização das atividades já se encontra como uma estratégia para se manter na disputa em busca da rentabilidade. A internacionalização surge e cresce a partir da necessidade de ampliação de mercado, inovação tecnológica e condições mais competitivas de produção.

O processo de internacionalização das organizações traz consigo a expatriação de milhares de empregados que, depois de um longo processo de seleção, têm que se adequar rapidamente à realidade cultural do novo local de trabalho. Esta adaptação, muitas vezes, é um processo difícil; porém traz consigo a possibilidade de crescimento profissional e acelerado desenvolvimento da carreira dentro e fora da empresa. Esta rotina de interação entre os mercados globais permite o relacionamento de pessoas de diversas nacionalidades e a troca de experiência e pontos de vista, que por sua vez acarretam em um grande aumento do nível de soluções de problemas mais complexos.

Segundo Millian(1991),é o fato de que este processo esbarra na relação estabelecida entre a matriz e a subsidiária, uma vez que a distância, as fronteiras nacionais, o idioma, a cultura, a fidelidade nacional, as condições e as leis locais são obstáculos. Com isso, segundo Quintanilla(2002), o êxito de uma empresa internacionalizada depende, em grande parte, de como ela gerencia seu quadro de pessoal, pois a Gestão de Pessoas exerce um importante papel no bom andamento das atividades desenvolvidas na subsidiária (AGUZZOLI; ANTUNES; LENGLER, 2007).

O considerável crescimento do interesse pela expatriação trata-se da consequência de uma cultura que vem sendo formada desde a década de 1990. Esse recente perfil cultural, surge com significativo crescimento dos jovens que concluem o ensino superior e anseiam por um rápido crescimento profissional. A partir disso, encontra-se um mercado de trabalho que não conseguiu incorporar toda esta demanda, gerando assim, por parte dos novos profissionais, a busca por organizações que lhe ofereçam empregos formais e contratos menos flexíveis.

Diante da expatriação, o funcionário se depara com uma proposta que permite agregar em seu histórico um diferencial com relação à concorrência, seja pelo aprendizado em outra língua, pela especialização em outra área, ou simplesmente pela capacidade de adaptação à culturas e pensamentos diferentes. Este intercâmbio cultural pode ser a resposta de um caminho mais curto para atingir cargos gerenciais e o reconhecimento da empresa onde se está empregado.

Nesse sentido, o estudo busca analisar como as experiências vividas de expatriação, contribuem para a carreira de funcionários em suas empresas. A base para essa discussão será formulada a partir da apresentação de conceitos e estudos a respeito do assunto. Assim, propõe-se um estudo com pessoas que estão passando, a experiência de vivenciar uma rotina de trabalho longe de seu país de origem.

Desta forma, esta pesquisa busca compreender como as experiências de expatriação contribuem para a carreira. Como objetivos específicos se estabelece a. Identificar as razões que levam o funcionário a buscar um processo de expatriação; b. Analisar os impactos, positivos e negativos, que a expatriação gera na vida dos empregados e na de suas famílias; c. Analisar como este processo se relaciona com as expectativas de carreira futura para o profissional.

O proposto estudo evidenciará os aspectos positivos e negativos do processo de expatriação realizado por uma mineradora brasileira e como este contribui para a carreira dos funcionários que ainda são presentes no processo. Considera-se que este se inicia na preparação do executivo a ser expatriado, finalizando-se no retorno deste ao país de origem, agora como um repatriado em sua organização.

2. O processo de expatriação

A expatriação tem crescido no interesse dos pesquisadores nos últimos anos, como se observa nos trabalhos de Bueno, Domingues e Corso (2004); Pereira, Pimentel e Kato (2005); Aguzzoli, Antunes e Lengler (2007); Balbinot, Bulgacov e Dionisio (2008). Fazendo uma elaboração histórica deste processo, é importante notar que a ideia de uma organização global está presente desde a formação do estudante, que considera esta como caminho importante de trajetória profissional.

A imagem das empresas multinacionais cresce no imaginário dos funcionários na atualidade, sobretudo dos mais jovens profissionais, se direcionam para empresas de porte internacional em busca de melhores oportunidades em suas carreiras. A partir dessas perspectivas, seguem as análises de alguns autores a respeito do crescente processo de expatriação que os profissionais têm vivenciado.

O processo de expatriação pode ser entendido como uma sequência de etapas que envolvem o processo de seleção dos candidatos, treinamento cultural e de idiomas para assumir cargos no exterior, negociação de benefícios e da preparação da família, trâmites legais e burocráticos, inserção e acompanhamento do funcionário no novo local de (BUENO; DOMINGUES; CORSO, 2004)

As pessoas carregam de sua cultura neste processo de mudança, pois como Hall (1998, p.47) afirma, a identidade nacional de uma pessoa, constitui uma das “principais fontes de identidade cultural, ao nos definirmos, algumas vezes dizemos que somos ingleses ou galeses ou indianos ou jamaicanos”, isto representa que forma de falar expressa, de modo efetivo, como se pensa nela como parte da natureza essencial do indivíduo (BUENO; DOMINGUES; CORSO, 2004).

Com base nas afirmações de Geertz (1989), cada um de nós existe e se comunica dentro de um universo de códigos comuns, e este código é a cultura. Assim cada cultura determina significados para símbolos, sentidos próprios para seu tempo, para seu corpo, para seus movimentos. Como um código, a cultura expressa nossa existência, simbolizando as regras do jogo. Geertz (1989) coloca que todas as dimensões de uma cultura são pedaços de uma grande teia de códigos, da comida à música, das roupas que se veste ao modo que se fala, sendo que estes pequenos pedaços trazem dentro de si algum tipo de informação sobre quem se é o que se pensa e o que se faz. A cultura de uma determinada sociedade é gerada através da interação destes pequenos pedaços.

As empresas transnacionais, para expandir seus negócios no mercado externo, instalam cada vez mais unidades produtivas em outros países e buscam, ao redor do mundo, pessoas mais produtivas e mais talentosas, gerando mais e mais desafios causados pelas diferenças culturais. Esta tendência faz com que as empresas trabalhem mais duramente para entender as culturas

destes países, com isso tentam prevenir que as diferenças culturais produzam barreiras que atrasem seus negócios. Conhecer e entender as diferenças culturais é condição indispensável para o sucesso dos negócios internacionais. Muitas empresas aprendem esta lição perdendo recursos porque investiram em negócios sem levar em consideração a cultura local. Observa-se que a maioria das pessoas que não se preocupa com a influência da cultura no seu comportamento diário tende a se adaptar de forma precária a situações distintas e estranhas. Este é um dos motivos que muitos executivos que viajam experimentam choques culturais, desorientação e estresse associado ao fato de estarem em ambientes estranhos (JUNIOR; MEYER; MURPHY, 2006).

A interação entre pessoas de diferentes culturas está se tornando cada vez mais frequente, sendo que neste novo cenário entender a cultura de cada um se torna um requerimento. Um fator importante de sucesso nos negócios internacionais é o *cross-cultureliteracy*. *Cross-cultureliteracy* é definido como a capacidade de entender como as culturas existem nos diferentes países podem afetar a maneira como os negócios são realizados. Um indivíduo com *cross-cultureliteracy* terá uma maior capacidade de se relacionar com pessoas e organizações de outros lugares, tendo a capacidade de entender as diferenças culturais. Este é exatamente o primeiro passo para o desenvolvimento de bem sucedidas negociações no mercado externo (GRIFFIN; PUSTAY; 1999)

Já Bartlett e Ghoshal(1992, *apud* BUENO; DOMINGUES; CORSO, 2004) defendem a ideia de que não existe um tipo definido de profissional global, mas sim muitos. E que estes profissionais trabalham atravessando fronteiras que podem ser de negócios, de produtos, de funções e de países. Para as empresas poderem desenvolver este tipo de profissionais, os chamados profissionais globais (BUENO; DOMINGUES; CORSO, 2004) afirmam que “atravessar fronteiras de países e culturas é a peça determinante”. Pelo fato de que, quando atravessam fronteiras de países e culturas, os profissionais são mais exigidos e faz-se necessária uma transformação de como o profissional é e como ele vê a si mesmo.

Outro eixo que será discutido ao longo do estudo, refere-se às dificuldades e problemas enfrentados no decorrer desta experiência internacional, que, posteriormente, se liga a um eixo que trata da devida preparação para esta mudança de país e de rotina.

Como está sendo exposto, existem inúmeras vantagens vindas com a oportunidade da expatriação; todavia, não se pode deixar de citar as dificuldades e inseguranças que surgem com o enfrentamento da nova cultura, da nova vizinhança e dos novos colegas de trabalho aliado ao afastamento físico da zona de conforto. “Para além do mais, o profissional e a sua família necessitam adaptar-se rapidamente a um meio cultural normalmente muito diferente do qual estão acostumados” (BUENO; DOMINGUES; CORSO, 2004, p. 7).

A questão do retorno prematuro de expatriados ao país de origem tem sido um problema recorrente e crescente, enfrentado pelas multinacionais. Estudos realizados sugerem que fatores como o não ajustamento destes indivíduos à cultura do país de destino e ao ambiente de negócios nestes países são as principais causas para isso (PEREIRA; PIMENTEL; KATO, 2005). A adaptação à nova cultura do país de destino pode ser caracterizada em quatro estágios sintetizados no quadro abaixo:

ESTÁGIO	DESCRIÇÃO
Lua de Mel	Momento no qual os integrantes da família estão em um estado de euforia com o novo, sendo comparado com o sentimento de um turista.
Choque Cultural	Fase na qual o momento de entusiasmo chega ao fim e a família se depara com a realidade diária, surgindo as dificuldades de convivência com a nova cultura. Esta é a fase considerada mais crítica.
Ajustamento	Momento de aceitação à nova cultura, quando os integrantes começam a se sentir mais familiarizados com a sua realidade.
Entusiasmo	Estágio no qual o indivíduo se sente integrado na cultura no qual está inserido.

Quadro 1: Estágios de ajustamento à cultura de outro país

Fonte: Adaptado de Pereira; Pimentel; Kato (2005, p. 58).

No processo de ajustamento cultural, mais especificamente na fase do choque cultural, a aculturação é o fator decisivo para a adaptação do indivíduo à nova sociedade. Aculturação é a interpretação da cultura, por meio de um conjunto de fenômenos provenientes do contato direto e contínuo de grupos de indivíduos representantes de culturas diferentes.

Segundo Bueno; Domingues; Corso (2004) destacam, grande parte dos fracassos que podem ocorrer nesse processo de mudança se dá pela preparação e planejamento inadequados para a realidade na qual irão se deparar.

Já para Prasad e Shetty (1977, *apud* BUENO; DOMINGUES; CORSO, 2004, p. 7), os principais problemas estão relacionados com a incompetência intercultural. Pois, esta não

pressupõe apenas facilidade de domínio de idiomas ou satisfação financeira, mas um grau de sensibilidade em relação aos colegas e cidadãos locais e ao modo como fazem as coisas. E como complementam McCall; Hollenbeck(2003) o domínio do idioma por si só não garante que a cultura seja compreendida. Ou seja, os fatores de conhecimento, seja de idioma, profissional ou geográfico, não determinam a adaptação do estrangeiro, em virtude desta necessitar de algo muito menos mensurável.

Pereira e Pimentel e Kato (2004) identificam sete razões para o fracasso dos expatriados, sendo elas:

1. A inabilidade de ajustamento da esposa do expatriado ao novo ambiente físico e cultural;
2. A inabilidade de ajustamento do expatriado ao novo ambiente físico e cultural;
3. A personalidade do expatriado ou imaturidade emocional;
4. A falta de habilidade do expatriado em conseguir responder às responsabilidades assumidas;
5. A falta ou insuficiência de competência técnica;
6. A falta ou insuficiência de motivação para trabalhar no exterior; e por fim,
7. Outros problemas de ordem familiar

A partir dos itens acima, pode-se evidenciar que o envio da família junto com o expatriado pode ter um papel fundamental em sua adaptação. Todavia, o que não pode deixar de ser levado em consideração, também, é a adaptação da família a todo este processo de mudança. Embora esta transferência seja benéfica para a empresa em um primeiro momento, se mal administrada poderá causar um problema para o executivo e, posteriormente, para a própria empresa.

Segundo Pereira, Pimentel e Kato (2004), em vários sentidos o ajustamento intercultural da esposa e dos filhos é mais difícil do que o ajustamento do executivo expatriado. O expatriado, durante boa parte da semana, não entra em contato com a cultura do país em que trabalha, pois sua vida profissional encontra continuidade na empresa, onde conta com uma rede de relações que lhe dá suporte, bem como uma rede de troca de informações com o país de origem, vantagem de que a esposa e outros familiares não dispõem. Ou seja, a rotina do expatriado faz com que ele

se mantenha mais distante das dificuldades presentes nesse processo, enquanto seus filhos precisam enfrentar a nova cultura através da escola e a esposa através das necessidades básicas, como supermercado, clube e meios sociais em geral.

Complementando as diretrizes citadas acima, chega-se a etapa de repatriação do profissional que também não ocorre de forma isolada, mas sim em um contexto.

Para Vance; Paik (2006) entende-se que a expatriação e a repatriação não estão separadas, e sim a expatriação é o início e a repatriação é o final do mesmo processo. A repatriação pode ser entendida como um processo, dotado de cinco etapas, que tem início ainda no país de destino da expatriação e continua nos primeiros meses após a volta ao país de origem.

1. A negociação do cargo - a maioria dos profissionais, seja não por não ter garantia de cargo ou mesmo tendo a promessa de uma posição no retorno, mais buscando algo melhor, tomou a iniciativa de negociar com a empresa uma função adequada. Para tal, foi feito uso da rede de relacionamentos construída ao longo do tempo. Após algumas idas e vindas, chegou-se a um acordo sobre a posição adequada e o primeiro cargo oferecido, em geral, estava de acordo com as expectativas de ambas as partes.

2. A Preparação para a Repatriação - Período entre a decisão da volta e o retorno ao país de origem propriamente. Com duração de aproximadamente três meses, este estágio foi caracterizado pelo cancelamento de contratos firmados (como aluguel, luz, água, telefone, academia) e preparação da mudança para o Brasil, o que, na maioria dos casos, conta com o apoio de um serviço de realocação pago pela multinacional. Questões legais e tributárias, como imposto de renda, seguro, documentação para sair do país e para crianças nascidas no exterior, bem como para validação dos estudos realizados normalmente são solucionadas com o auxílio de serviços especializados, pagos ou indicados pela empresa. Apesar do suporte oferecido, o período de preparação para a volta é apontado como bastante intenso e cansativo, em função das várias providências que precisam ser tomadas.

3. A Adaptação Profissional - Pesquisas apontam que os profissionais são bem recebidos no retorno à organização. No entanto, alguns profissionais identificam problemas devido às mudanças ocorridas na unidade, como processos remodelados, novos funcionários, bem como reserva ou desdém por parte daqueles que não tiveram a mesma oportunidade de expatriação.

É comum alguns repatriados sentirem que “não cabem” mais nas relações com ex-colegas.

Outros motivos para a resistência foram crescimento acelerado na carreira do repatriado frente a antigos chefes, mudanças trazidas por ele ao setor, outros interessados no cargo assumido ou ainda falta de um cargo apropriado. Sussman (2002) afirma que a angústia no retorno está associada ao novo cargo ocupado pelo repatriado. Assim, quando o processo de repatriação não ocorre tranquilamente e a reintegração do repatriado à organização de origem não acontece de fato, sua insatisfação pode levá-lo a deixar a empresa. É importante que as organizações estejam atentas à adaptação do repatriado à organização doméstica para evitar este tipo de problema.

O reconhecimento citado acima, pode se dar de diversas maneiras. Seja por meio de oportunidades de crescimento na carreira identificadas no retorno à organização de origem; pela forma de tratamento e o respeito pelas opiniões dos repatriados por parte dos colegas ou pelo fato de se tornarem referências das boas práticas trazidas da unidade no exterior e de carreira internacional bem sucedida.

4. A adaptação pessoal - Envolve a reorganização de sua vida doméstica e o suporte da organização nesta etapa foi considerado muito importante. Os principais benefícios oferecidos pelas multinacionais costuma ser assessoria tributária, carro, hotel, por um período e uma verba para ser gasta com mudança, mobília e eletrodomésticos. Porém, por entenderem que o profissional está novamente em seu país, as organizações consideram que este tem condições de reorganizar seu retorno e, portanto, não oferecem este suporte. Este é um erro comum das multinacionais, já que a maioria acredita que os problemas de reentrada ao país de origem serão mínimos.

As empresas tendem a acreditar que a repatriação será fácil, pois o funcionário está retornando para casa e subestimam suas dificuldades. Porém, a volta deveria ocorrer nos mesmos cuidados que a saída e é importante que a mesma infra-estrutura da expatriação seja provida na repatriação. Segundo Spohr e Fleury (2011), a repatriação é o empreendimento dos mesmos passos utilizados para transferir um empregado para o exterior, só que de forma reversa.

5. A adaptação familiar - Envolve os assuntos relativos ao cônjuge e/ou filho(s) do repatriado e seu retorno ao Brasil quando estes o acompanharam durante a atribuição internacional. “Todos os cônjuges dos repatriados, independente do gênero, os acompanharam

durante a expatriação, o que está de acordo com diversos estudos que apontam que a família tem um efeito positivo e estabilizador durante a designação internacional” (SPOHR; FLEURY, 2011, p.7).

Com a análise dos diversos autores, como Bueno, Domingues e Corso (2004); Pereira, Pimentel e Kato (2005); Aguzzoli, Antunes e Lengler (2007); Balbinot, Bulgacov e Dionisio (2008) pode-se observar a unanimidade sobre a mudança de vida das pessoas que optam por vivenciar oportunidades fora de seus países de origem é algo drástico.

Aprofundando no tema Menezes (2008), Homem e Tolfo (2004); González et al. (2011), apontam em seus estudos os fatores que interferem na vida de tais pessoas. Partindo da exposição de vantajosos pontos que o imigrante pode vivenciar à outros que consideram tal experiência um risco de choque cultural e despreparo para enfrentar atividades em outro país.

Na próxima seção são apresentados os procedimentos metodológicos que nortearam a realização desta pesquisa.

3. Procedimentos Metodológicos

Este trabalho é descritivo de orientação qualitativa. Descritivo, visto que será praticada a análise, registro e correlação de fatos de pessoas que vivenciaram as experiências citadas no projeto. A pesquisa foi realizada por meio de entrevistas que permitiram o levantamento de informações e opiniões de pessoas que estão vivenciando o processo de expatriação.

Assim, foram realizadas entrevistas a partir de um roteiro aberto com oito expatriados que se encontram em diversas filiais de uma multinacional brasileira. Para fins desta pesquisa considera-se a modalidade entrevista como a forma mais adequada, permitindo que o entrevistado fale sobre sua experiência. Os sujeitos da pesquisa são funcionários brasileiros, que estão vivenciando a experiência da expatriação.

Como os entrevistados estavam dispersos geograficamente no momento da realização do estudo se lançou mão de recursos como email e MSN para sua realização. O primeiro contato foi feito por e-mail, no qual foi feito convite a 15 funcionários para participarem da pesquisa. Ainda neste momento o roteiro já foi anexado, para que os propostos entrevistados pudessem estar

cientes de como funcionaria o roteiro e as perguntas que seriam abordadas. Oito dos convidados responderam se dispendo a participar do estudo, ainda por e-mail foi agendado a data, quando estariam disponíveis para a entrevista, que ocorreu via MSN.

O critério desta escolha partiu da tentativa de buscar funcionários que tenham ido, em sua maioria, para destinos diferentes, para que se pudesse evitar a generalização de problemas ou facilidades encontradas especificamente em uma determinada região. A entrevista buscou seguir o roteiro, variando seu foco de acordo com a identificação dos entrevistados para cada pergunta.

Para tratamento dos dados as entrevistas foram lidas em conjunto, procurando-se estabelecer os temas que tiveram maior destaque nas respostas. Após a identificação destes temas, foram criadas categorias de discussão, onde foram agrupadas as respostas semelhantes que foram analisadas comparativamente com as argumentações dos autores estudados.

4. A empresa

A pesquisa foi realizada em uma grande mineradora brasileira que atualmente encontra-se em processo de internacionalização. A empresa foi criada pelo governo brasileiro em 1942 e no ano 1997, tornou-se uma companhia privada diversificando seu portfólio de produtos. Atualmente está entre as grandes mineradoras mundiais tendo operações, escritórios, explorações e espalhados pelos cinco continentes. Com sede no Brasil, atua em 38 países e emprega diretamente mais de 126 mil pessoas, além de outras 50 mil que trabalham em função dos projetos em desenvolvimento. A empresa pesquisa produz e comercializa minério de ferro e pelotas, níquel, cobre, carvão, bauxita, alumina, alumínio, potássio, caulim, manganês, ferro-ligas, cobalto, metais do grupo de platina e metais preciosos.

A empresa está presente na África do Sul, Angola, Argentina, Austrália, Barbados, Canadá, Cazaquistão, Chile, China, Cingapura, Colômbia, Coreia do Sul, Emirados Árabes, Estados Unidos, Filipinas, França, Gabão, Guiné, Índia, Indonésia, Japão, Libéria, Malásia, Malauí, Moçambique, Mongólia, Noruega, Nova Caledônia, Omã, Paraguai, Peru, República Democrática do Congo, Reino Unido, Suíça, Zâmbia, Tailândia, Taiwan, além do Brasil.

O crescimento da empresa por diversos países traz consigo a grande tendência à

expatriação de seus funcionários brasileiros, para facilitar a disseminação de sua cultura, sua estratégia e seu modo de gestão pelas diversas localidades em que está instalada.

Na próxima seção será explicado de forma detalhada como funciona o processo de preparação de seus funcionários à expatriação e será apresentado os principais resultados encontrados na pesquisa

5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Para realização deste estudo foram entrevistados oito pessoas que se encontram atualmente em processo de expatriação. Abaixo um quadro síntese com suas características.

Entrevistado	Gênero	Idade	Qtdd filhos	País de Expatriação	Cargo antes da Expatriação	Cargo atual na expatriação	Tempo de trabalho como expatriado
Entrevistado 1	masculino	29	-	Moçambique	Analista	Supervisora	8 meses
Entrevistado 2	feminino	47	2	Austrália	Analista	Analista	11 meses
Entrevistado 3	masculino	32	-	Moçambique	Analista	Analista	11 meses
Entrevistado 4	feminino	31	-	Malásia	Analista	Supervisora	11 meses
Entrevistado 5	feminino	32	1	Canadá	Analista	Analista	15 meses
Entrevistado 6	masculino	38	1	Canadá	Supervisor	Gerente	5 meses
Entrevistado 7	masculino	36	-	Malásia	Supervisor	Gerente	20 meses
Entrevistado 8	masculino	40	2	Malásia	Supervisor	Supervisora	9 meses

Quadro 2: Perfil dos entrevistados

O perfil dos entrevistados apresenta um equilíbrio entre homens e mulheres expatriados, sendo a maioria com menos de 40 anos e metade com filhos. Dentre os oito expatriados, 6 deles estão a menos de um ano em outro país, com contrato previsto de expiração quando totalizarem 24 meses. Com relação à promoção, todos os entrevistados receberam algum tipo de vantagem com a mudança, seja de cargo ou financeira.

5.1 As principais razões para aceitar a proposta

Quando interrogados sobre a principal motivação para trabalhar em outro país, pôde se constatar a unanimidade da aceleração da ascensão profissional como um dos principais motivadores desta escolha.

Entrevistado 1: “O aumento salarial e a possibilidade de crescimento profissional, foram o que mais me fizeram pensar na proposta.”

Entrevistado 2: “Sem dúvida alguma, a experiência de vida, não apenas sob o aspecto profissional, mas principalmente pessoal. Poder conviver em uma nova cultura estimula o nosso crescimento e conhecimento.

Do mesmo modo, os outros também se beneficiam de tudo aquilo que temos para oferecer. Essa troca é fundamental para que consigamos entender o que se passa pela cabeça das pessoas ao decidirem de determinada maneira.

O desafio de se adaptar à uma nova realidade também é um fator de grande motivação, ainda mais quando nos mudamos para um lugar com língua diversa da nossa.

Por fim e não por isso menos importante, não há dúvidas de que grandes amizades, ou melhor, relacionamentos em geral nascem dessa experiência ímpar.”

Entrevistado 5: “O sentimento de reconhecimento profissional surge de maneira muito forte no momento de um convite como este, o que acabou motivando a minha vontade de crescer dentro da empresa de forma mais ágil.

Fazendo um paralelo aos relatos citados, temos a opinião de Oliveira; Retour (2010), que expõem a crescente tendência de um processo que se inicia na busca pela inserção profissional e se desenvolve à busca pela ascensão da carreira dentro das empresas, sobretudo nas grandes multinacionais.

5.2A preparação por parte da empresa e na vida pessoal

Como a pesquisa se restringiu a executivos de uma mesma empresa, em todos os casos a preparação para a expatriação passou por um treinamento cultural e visita de reconhecimento.

Todos os expatriados relataram que fizeram aulas para reforçar o idioma de destino, e que suas famílias também realizaram aulas antes e no início da expatriação. A maioria acredita que os treinamentos foram úteis, mas que com certeza são bastante básicos. Alguns citam que o treinamento poderia incluir o contato com executivos já expatriados que se encontram no país da

expatriação, pois assim a troca de experiências poderia ajudar a eliminar problemas já enfrentados anteriormente.

Outra observação feita é a de que o treinamento seria muito útil para a família e que poderia haver mais apoio durante os primeiros meses já na localidade de expatriação, pois é neste momento que aparecem muitas das diferenças.

Entrevistado 1: “ Após a aprovação para a vaga, foi agendada a chamada “viagem de reconhecimento” na qual conheci o prédio aonde trabalho atualmente e tive um dia todo de treinamento cultural.”

Entrevistado 4: “...o treinamento foi baseado em palestras que se iniciaram com a história da região, curiosidades, cultura, povo, etc. Achei interesse em virtude deste dia não ter envolvido as atividades que iríamos ser responsáveis na empresa,”

Entrevistado 7: “Senti que minha esposa e meus filhos poderiam ter sido envolvidos em algum tipo de ambientação sobre o país de destino.”

Entrevistado 2: “A pior parte na questão da adaptação foi com a minha família. Em poucos meses minha esposa havia se tornado “dona de casa” e meus filhos sentiram muita dificuldade de adaptação na escola.”

Entrevistado 5: “ Os treinamentos são muito eficientes; todavia, acho que deveria haver uma continuação destes durante os primeiros meses, quando as dúvidas e dificuldades realmente aparecem.”

Os relatos expostos, a partir da exposição das vantagens oferecidas com a preparação para a expatriação e das necessidades ainda não atendidas por ela, evidenciam a opinião de Deresky (2004), quando este afirma a importância da preparação e do treinamento para as interações interculturais a fim de diminuir os riscos de inadequação intercultural dos expatriados e de suas famílias.

5.3 Os pontos culturais que foram mais fortes durante o processo de expatriação

Em virtude de a entrevista abranger funcionários locados em diferentes países, as perguntas foram consideravelmente diversificadas.

Entrevistado 6: “No meu caso particular –Canadá, imaginei que iria enfrentar menos dificuldades de adaptação, tendo em vista que já conhecia bem o país. Além disso, antes de me mudar, visitei a cidade que serviria de base para a minha ocupação, ainda que por curta temporada, aprendendo um pouco do dia-a-dia de seus habitantes. Todavia, na rotina de trabalho percebi pequenas coisas

que faziam me sentir fora de casa, como o simples fato de não ter um almoço com os colegas de trabalho.”

Entrevistado 3: “Um dos grandes facilitadores foi o fato do idioma ser o mesmo (Moçambique), o que permitiu uma melhor adaptação profissional. Por outro lado, a experiência de viver em um país mais subdesenvolvido trouxe algumas dificuldades na adaptação. Por exemplo, a qualidade do ensino na escola dos meus filhos.

De maneira geral, a experiência cultural em um novo país é sempre muito enriquecedora.”

Entrevistado 4: “As diferenças culturais ainda são muito grandes em minha rotina. Considero que a diferença cultural mais relevante, por ser mulher, é o extremismo religioso (mais de 50% da população é muçumana). Com isso, ainda temos dificuldade para sermos reconhecidas profissionalmente da mesma forma que os homens.”

As respostas nos fazem concluir que por mais próximo culturalmente que o outro país esteja do nosso, as dificuldades de adaptação sempre se apresentam presentes, variando de acordo com o nível de diferença cultural entre os países e, proporcionalmente, entre o ambiente de trabalho. Como já exposto o comentário de Bueno; Domingues; Corso, 2004, A identidade nacional de uma pessoa, constitui uma das principais fontes de identidade cultural.

5.4 Avaliação geral sobre a experiência que está sendo vivenciada

Com relação ao atendimento às expectativas, foram descritos ganhos e explicado como é importante estar aberto para as experiências, adaptações e readaptações. Para algumas as expectativas profissionais e pessoais (inclusive de suas famílias) foram atendidas e superadas.

A experiência foi descrita por todos como muito valiosa, enriquecedora, sendo vista como um grande aprendizado. A maioria coloca que a experiência tem sido muito melhor que a expectativa, não só nos aspectos profissionais, como pessoais.

Todos os expatriados relataram que os ganhos com a experiência de trabalho em outros países é muito grande, pessoal e profissionalmente.

Entrevistado 8: “Nos primeiros meses a sensação foi de que havia dado um passo maior do que eu e minha família poderíamos dar; porém, após 9 meses como expatriado, vejo como consegui superar as diversas dificuldades, como a língua, as atividades, a solidão e, principalmente, a cultura.”

Entrevistado 5: “É gratificante escrever isso, pensando em todas as conquistas, mudanças e situações inesperadas que tenho passado e superado ao longo deste tempo.”

Entrevistado 3: “Descrever a expatriação, para mim, é, metaforicamente, pensar em um longo processo de adaptação a um espaço apertado e com um formato completamente diferente do seu, aonde é preciso moldar-se aquela realidade. Após esse encaixe, as situações ficam mais confortáveis e leves de serem enfrentadas.”

Entrevistado 7: “Como já dito, a questão financeira foi, sem dúvida, a primeira motivadora desta experiência, mas hoje posso dizer, que no fim desta etapa não será essa a primeira lembrança ou a mais importante desta fase, e sim a capacidade que tive de enfrentar as situações que não foram ensinadas nas palestras, nem conhecidas nas visitas de reconhecimento.”

Os depoimentos acima confirmam a necessidade que as empresas têm de possuir em seu quadro de empregados funcionários que ofereçam características como flexibilidade para enfrentar mudanças e adaptação às diversidades, confirmando as citações feitas por Freitas (1999), que expõem a tendência do mundo contemporâneo em buscar constantemente o *executivo global*.

5.5 As expectativas profissionais no pós-expatriação

A maioria dos entrevistados mostrou-se ansiosa com as oportunidades que poderão lhes ser oferecidas no processo de repatriação; todavia, em nenhum dos casos, algum funcionário foi enviado para fora do país com o intuito claro, por parte da empresa, de se preparar para algum cargo específico posteriormente.

Entrevistado 1: “Seria hipocrisia de minha parte negar que a expectativa é grande e que em diversos momentos me questiono se toda essa mudança de vida, dificuldades e enfrentamentos que tenho passado constantemente realmente irão me trazer o reconhecimento profissional que espero.”

Entrevistado 6: “Até o final de 2012 preciso estar retornando ao Brasil (de acordo com contrato assinado previamente à expatriação). A princípio volto para a mesma área e cargo que ocupo atualmente; todavia, acredito que ocorra alguma promoção”.

Entrevistado 7: “Acredito que inicialmente permanecerei na mesma função exercida no exterior. É natural que passe a me dedicar quase que integralmente ao mercado voltado para o país em que estou atualmente. Com o tempo outras atividades me serão atribuídas.”

A partir da leitura do quadro 2 junto com as respostas do item acima, pode-se evidenciar que a aceleração da ascensão profissional já se iniciou no momento da expatriação, visto que todos os entrevistados receberam algum tipo de promoção junto com a proposta da experiência profissional internacional, o que corrobora para o fechamento do objetivo inicial do trabalho.

Finalizando a análise, pode-se concluir que a existência de promoções aliada à proposta de expatriação não deixa de se tornar uma estratégia, mesmo que implícita, por parte da empresa, visto que a expatriação de um executivo traz para ela o desenvolvimento de um profissional global. Como presente no artigo de Bueno; Domingues; Corso (2004), “atravessar fronteiras de países e culturas é a peça determinante para o desenvolvimento deste tipo de profissionais”.

6.Considerações Finais

Este trabalho buscou analisar como as experiências vividas de expatriação contribuem para a carreira de funcionários em suas empresas. Vale ressaltar, que esta pesquisa não teve o objetivo de analisar o processo de expatriação da empresa usada na pesquisa de campo, nem de sua cultura especificamente, mas verificar como esta experiência contribui para a promoção de funcionários e para o aumento de sua capacidade de adequação às situações de adversidade.

Com o suporte do estudo apresentado no referencial teórico, foi possível a realização da análise da pesquisa aplicada com esta classe de executivos. Esta análise buscou evidenciar que, apesar das dificuldades enfrentadas durante esta experiência, a expatriação traz consigo o aprendizado e o reconhecimento profissional.

Com as respostas, pôde se constatar que os expatriados descrevem o contato com outras culturas como um forte fator de crescimento pessoal e profissional, sendo capaz de desenvolver as características de negociação, visão mais abrangente, flexibilidade, conhecimento de si mesmo e da sua própria cultura. Crescimentos estes que se tornam as principais razões para a aceitação da proposta de se tornar um executivo expatriado por sua empresa.

Acredita-se que tal estudo também conseguiu listar as principais características que os executivos devem ter para desenvolver e viver em um mundo globalizado, dentro de uma interculturalidade, buscando minimizar o etnocentrismo: ser paciente, ter modéstia, entender a

comunicação da localidade e conhecer as relações de poder da localidade.

A partir das entrevistas, foi possível confirmar que os executivos esperam, com o processo de internacionalização da carreira, uma ascensão profissional mais ágil, tornando-se evidente a grande expectativa que estes apresentam com relação ao futuro de sua trajetória profissional no pós-expatriação.

Pode-se dizer que a experiência vivida por um expatriado é capaz de ampliar a compreensão do mundo de significados e relações nos quais os funcionários têm contato diariamente quando interagem com colegas de culturas diferentes das suas, trazendo consigo a capacidade de disseminar a cultura empresarial e as melhores práticas dos diversos processos e formar uma empresa cada vez mais intercultural. Estes ganhos envolvem: ampliar a visão do mundo, de que existem outras culturas riquíssimas e que a diversidade torna o todo melhor, de que se pode fazer a mesma coisa de diferentes formas e assim mesmo alcançar excelentes resultados, do quanto é importante aceitar diferentes pontos de vista e assim desenvolver a flexibilidade intercultural, internalizar a mudança.

Além das inúmeras vantagens citadas acima, pode-se concluir que o presente estudo foi capaz de evidenciar que o executivo já recebe algum tipo de ascensão profissional no momento que vai para outro país como um expatriado. E, posteriormente, esse profissional, agora como repatriado, é visto pela organização como alguém que pode oferecer à empresa transnacional a disseminação dos conhecimentos sobre as diversas culturas onde a empresa está localizada, a capacidade de se adaptar e transitar nos diversos contextos, de lidar com mudanças e transformações que podem ocorrer no ambiente de trabalho. Sendo assim, este trabalho se encerra concluindo que a aceleração profissional do expatriado se inicia no momento no qual este é escolhido para tal missão, dando continuidade a esta evolução no retorno ao seu país de origem.

Quanto às entrevistas, o proposto estudo limitou-se à análise de funcionários que ainda encontram-se com expatriados, não apresentando relatos referentes ao processo de repatriação. Como aprofundamento do tema, sugere-se a pesquisa com funcionários que já estejam como repatriados em seus respectivos países de origem para averiguação do desenvolvimento da carreira.

REFERÊNCIAS

- ABREU, Y. I. F.; MERNEGON, L. F.; ANDRADE, J.; MIYAZAKI, M. “Se você é motivado, Pró-ativo e tem paixão por resultados...”:análise de conteúdo de anúncios de Estágio e Trainee. Curitiba, **XXVIII Encontro da ENANPAD**, 2004.
- AGUZZOLI, R. L.; ANTUNES, E. D. D.; LENGLER, J. F. B. Gestão de Pessoas: como Multinacionais Brasileiras Gerenciam seus Trabalhadores no Exterior. Rio de Janeiro, **XXXI Encontro da ENPAD**, 2007.
- BALBINOT, Z.; BULGACOV. S.; BULGACOV, Y. L.; DIONISIO, M. L. Estratégias de Internacionalização e Práticas Integradas de Gestão entre Agentes Locais e Expatriados e seus Efeitos Sobre o Conteúdo Estratégico de Empresas Multinacionais.Rio de Janeiro, **XXXII Encontro da ANPAD**, 2008.
- BIANCHI, E. M. P. G.Gestão e Carreira Internacional. Repatriação – construindo elos entre ciclos.Rio de Janeiro, **XXXV Encontro da ANPAD**, 2011.
- BUENO, J. M.; DOMINGUES, C. R.; CORSO, J. M. D. **O Processo De Expatriação Na Integração De Culturas – O Caso Renault Do Brasil**. Curitiba, 2004.
- GEERTZ, C. A Interpretação das Culturas, 1989
- GONZÁLEZ, J. M. R.; AÑEZ, M. E. M.; ALEXANDRE, M. L.; OLIVEIRA, J. A. Perspectivas Teóricas sobre a Adaptação do Expatriado: uma Abordagem Multidimensional.Rio de Janeiro, **XXXV Encontro da ANPAD**, 2011.
- HOMEM, I. D. O Ajustamento Intercultural de Expatriados: um estudo de caso em uma multinacional brasileira do Estado de Santa Catarina.Brasília, **XXIX Encontro ENANPAD**, 2005.
- HOMEM, I. D.; TOLFO, S. R. Gestão Intercultural: Perspectivas para o Ajustamento de Executivos Expatriados. Curitiba:**XXVIII Encontro da ENANPAD**, 2004.
- LIMA, M. B.; LACOMBE, B. M. B. Políticas e Práticas de Recursos Humanos do Processo de Repatriação de Executivos.Curitiba, **II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**, 2009.

MENEZES, R. S. S. Estratégia de Internacionalização – uma análise da prática social baseada no discurso de executivos expatriados. Rio de Janeiro, **XXXII Encontro da ANPAD**, 2008.

NUNES, L. H.; VASCONCELOS, I. F. G.; JAUSSAUD, J. **Expatriação de Executivos**. Editora THOMSON.

OLIVEIRA, S. R.; RETOUR, D. Estágios e Inserção Profissional: as trajetórias dos estudantes de Administração em Porto Alegre. Rio de Janeiro, **XXXIV Encontro da ANPAD**, 2010.

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. Curitiba, **Revista de Administração Contemporânea** v. 9, n. 004, 2005.

SPOHR, N.; FLEURY, M. T. L. O Processo de Repatriação na Visão de Profissionais Repatriados Brasileiros. Rio de Janeiro, **XXXV Encontro da ANPAD**, 2011.

SUSSMAN, N.M. Testing the Cultural Identity Model of cultural transition cycle: Sojourners return home. **International Journal of Intercultural relations**. V. 26, n.4, 2002. Pp. 391-408.

WAGNER, L. **“eu” e o “outro”: Executivos Expatriados e Itinerantes Vivenciando uma Nova Realidade Cultural no Âmbito Profissional e Pessoal**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2009.