

## **O PROCESSO DE EXPATRIAÇÃO DE EXECUTIVOS:**

### **UMA ANÁLISE DOS DESAFIOS DA REPATRIAÇÃO A PARTIR DE UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SUL DO BRASIL**

Autores: **1 - Shalimar Gallon** – Doutoranda em Administração na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, RS – Brasil

**2 - Angela Beatriz Busato Scheffer** – Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), professora adjunta da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, RS – Brasil

**RESUMO:** A expatriação pode ser entendida como a prática de convidar o empregado a assumir um cargo pela empresa, em algum país estrangeiro, pelo período de um ou dois anos. A repatriação compreende a etapa em que o expatriado volta para o país de origem, tendo que se readaptar ao ambiente social e de trabalho. A fim de analisar essa última fase, desenvolveu-se um estudo de caso na empresa Alpha, cujo programa de expatriação iniciou-se há 12 anos e atualmente conta com cerca de 90 expatriados. Foram realizadas 21 entrevistas: duas com representantes da área dos Recursos Humanos e 19 com expatriados/repatriados, cujos dados foram analisados mediante a técnica de análise de conteúdo. Foram levantadas dificuldades envolvendo o retorno desses, que muitas vezes se percebem enquanto “solução” na ida e “problema” na volta, visão que está se incorporando entre os empregados. Outro achado é que os repatriados passam a dar mais valor a sua carreira interna do que à organizacional, especialmente em função de que a empresa não vem os aproveitando em posições de maior responsabilidade, como as que tinham na missão. Entretanto, a repatriação possibilita, entre vários aspectos, a ampliação de perspectivas de trabalho e aprendizagens para a vida também. Vários desafios surgem para a organização, como o melhoramento da imagem da repatriação; maior receptividade e acompanhamento dos repatriados, oportunidade de atualização para o repatriado a respeito das mudanças ocorridas em sua ausência, revisão das práticas de avaliação de desempenho, entre outros.

**ÁREA TEMÁTICA:** 4 - Globalização

**PALAVRAS-CHAVE:** Expatriação; Repatriação; Carreira.

**RÉSUMÉ:** L'expatriation peut être comprise comme la pratique d'inviter l'employé à occuper une position pour l'entreprise dans un pays étranger pendant une période d'un ou deux ans. Le rapatriement est ainsi l'étape du retour des expatriés au pays d'origine, ayant alors à se réadapter à l'environnement social au travail. Afin d'analyser cette dernière phase, une étude de cas dans la société Alpha a été développée, dont le programme d'expatriation a commencé il ya 12 ans et compte actuellement environ 90 expatriés. Vingt-et-une (21) entrevues ont eu lieu desquelles deux avec les représentants du domaine des ressources humaines et 19 avec les expatriés / rapatriés, lesquels ont eu les données analysées selon la technique d'analyse de contenu. Ces employés sont souvent considérés comme une solution au moment de leur allé et un problème lorsqu'ils retournent. Vision qui s'intègre à celle des employés. Une autre constatation est que les rapatriés donnent plus de valeur à leur carrière personnelle qu'à l'organisation interne, notamment dû au fait que l'entreprise ne les profite plus aux postes de plus grande responsabilité, de la même façon qu'elle l'avait fait pendant leur mission. Toutefois, le rapatriement possibilite, entre plusieurs choses, l'expansion des perspectives

d'emploi et l'apprentissage pour la vie aussi. Plusieurs défis se posent pour l'organisation, comme l'amélioration de l'image du rapatriement, un plus grand accueil et accompagnement des rapatriés, la possibilité d'informer le rapatrié au sujet des changements pendant son absence, l'examen des pratiques d'évaluation des performances et aussi bien comme d'autres pratiques.

## OS DESAFIOS DA REPATRIAÇÃO

**RESUMO:** A expatriação pode ser entendida como a prática de convidar o empregado a assumir um cargo pela empresa, em algum país estrangeiro, pelo período de um ou dois anos. A repatriação compreende a etapa em que o expatriado volta para o país de origem, tendo que se readaptar ao ambiente social e de trabalho. A fim de analisar essa última fase, desenvolveu-se um estudo de caso na empresa Alpha, cujo programa de expatriação iniciou-se há 12 anos e atualmente conta com cerca de 90 expatriados. Foram realizadas 21 entrevistas: duas com representantes da área dos Recursos Humanos e 19 com expatriados/repatriados, cujos dados foram analisados mediante a técnica de análise de conteúdo. Foram levantadas dificuldades envolvendo o retorno desses, que muitas vezes se percebem enquanto “solução” na ida e “problema” na volta, visão que está se incorporando entre os empregados. Outro achado é que os repatriados passam a dar mais valor a sua carreira interna do que à organizacional, especialmente em função de que a empresa não vem os aproveitando em posições de maior responsabilidade, como as que tinham na missão. Entretanto, a repatriação possibilita, entre vários aspectos, a ampliação de perspectivas de trabalho e aprendizagens para a vida também. Vários desafios surgem para a organização, como o melhoramento da imagem da repatriação; maior receptividade e acompanhamento dos repatriados, oportunidade de atualização para o repatriado a respeito das mudanças ocorridas em sua ausência, revisão das práticas de avaliação de desempenho, entre outros.

**ÁREA TEMÁTICA:** 4 - Globalização

**PALAVRAS-CHAVE:** Expatriação; Repatriação; Carreira.

### INTRODUÇÃO

A estratégia de enviar empregados para as filiais tem sido muito eficiente no meio empresarial. Essa estratégia, quando toma âmbito internacional, passa a compreender o processo de expatriação, que ocorre quando o empregado assume algum cargo pela empresa, em um país estrangeiro, pelo período de um ou dois anos<sup>1</sup>(DUTRA, 2002; CALIGIURI, 2000). Dentre os principais motivos de as empresas expatriarem está a necessidade de controlar as subsidiárias por meio de pessoas de sua confiança, desenvolvimento da liderança dos executivos (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007), necessidades de complementaridade de conhecimentos na equipe para executar novos projetos, gestão da inovação, e controle ou reforço da cultura organizacional (FREITAS, 2010).

Sendo assim, a expatriação normalmente ocorre quando as empresas buscam expansão de novos mercados; aumento na participação dos mercados de atuação; internacionalizar a gestão; elevar o nível de coordenação e controle de suas unidades, geograficamente dispersas; aumentar a diversidade estratégica da GRH frente aos mercados globais; (TANURE; EVANS e PUCIK, 2007; FREITAS, 2010; FREITAS; DANTAS, 2011). Esse contexto revela a importância de estudar a expatriação como um processo e uma prática que pode auxiliar a empresa a alcançar esses objetivos, em conjunto ou isoladamente.

A expatriação é um processo que demanda estruturação, pois envolve muitos procedimentos, estratégias e pessoas. Ela compreende processos como

---

<sup>1</sup> Dutra (2002) observa que a expatriação é uma prática realizada durante o período de um ano. Caligiuri (2000) ressalta que essa prática deve ser realizada em dois anos para que seja caracterizada uma expatriação. Nesse estudo, é utilizado o conceito de Caligiuri (2000), por ser convergente com o período de expatriação que a empresa analisada determinou como política.

recrutamento, treinamento e preparação da família do empregado, bem como fornecimento dos documentos de todos os envolvidos, obtenção de acomodações para a família e cuidado com a adaptação cultural. A expatriação não consiste apenas no fato de a pessoa estar no outro país. Ela se constitui de três momentos, os quais devem ser bem estruturados para que a expatriação seja bem sucedida. Essas três etapas são a preparação para a missão; a missão em si; a volta da missão.

Em relação à última etapa, ou seja, ao retornarem para seu país, os expatriados passam a ser chamados de repatriados. Os repatriados podem ajudar a empresa a estabelecer e expandir os negócios em âmbito internacional, pois possuem conhecimento do contexto cultural e informações específicas sobre o mercado e clientes. Esses empregados sabem como é a atuação da empresa em outros países e, assim, fazem parte de uma rede social global que pode dar continuidade às estratégias internacionais. Os repatriados têm, portanto, importante papel na organização, uma vez que podem acelerar a transferência de conhecimentos das subsidiárias para a matriz e vice-versa. Por essas razões, as empresas devem ver os repatriados como significativo investimento de capital humano.

Deresky (2004) e Tung (1988) abordam um fator importante na repatriação: a adaptação do empregado ao seu antigo cotidiano, denominado *choque cultural reverso*. Esse choque faz com que o executivo sintase esquecido dentro da organização e, conseqüentemente, passe a ter dificuldades em sua readaptação na empresa. A adaptação da família também pode ser demorada, pois há possibilidade de se terem perdido os contatos sociais ou de emprego. Outra dificuldade na repatriação é a expectativa que os repatriados possuem em relação à sua carreira dentro da empresa.

A empresa *Brookfield Global Relocation Services* (2010) realizou uma pesquisa com 120 empresas de pequeno, médio e grande porte com escritórios localizados em todo mundo e observou que 38% dos expatriados deixam a empresa no primeiro ano de repatriação, sendo que esse índice era de 35% no relatório de 2009, e ao final do segundo ano de expatriação, 22% dos repatriados deixam a empresa. A alta rotatividade entre os repatriados pode comprometer o recrutamento de futuros expatriados, pois isso mostra aos empregados que as transferências internacionais podem ter impacto negativo sobre a carreira. Evidencia-se, pois, que o ponto de partida para contornar essa situação é reconhecer e promover os expatriados quando retornam para seu país de origem.

As empresas, muitas vezes, não conseguem lidar bem com a repatriação, desperdiçando o capital humano e financeiro investidos. Muitas empresas consideram essa prática somente quando o expatriado se encontra no exterior. Elas não percebem que o repatriamento também faz parte de todo esse processo e é tão importante quanto as outras etapas, sendo necessário dar suporte para a pessoa, quando ela retorna para seu país de origem. Esse problema pode estar relacionado à falta de visão estratégica ou de políticas e práticas de expatriação.

A experiência obtida pelo repatriado é de grande importância, não somente para ele, mas para a empresa também, inclusive financeiramente, pois os gastos demandados com treinamento, preparação e benefícios são altos. Nota-se, portanto, a relevância de estudos sobre repatriados nas empresas, pois o empregado que detém experiência internacional, conhecimento da empresa, do mercado mundial de atuação e prática em cargos gerenciais não deve ser desvalorizado.

As expectativas que surgem em torno de uma expatriação podem ultrapassar a realidade, na expectativa de posição e remuneração melhores, como as que foram oferecidas na experiência internacional, bem como benefícios, autonomia e reconhecimento dos superiores devido às atividades serem menos desafiadoras na matriz. Os desafios nas

empresas prendem-se a conseguir reter o conhecimento dos expatriados e a suprir as expectativas desses em relação à aplicação do conhecimento adquirido no exterior.

A literatura sobre expatriação ainda carece de estudos. Para entender esse panorama, Bianchi (2011) realizou, em 11 periódicos, um levantamento pertinente à temática de gestão internacional de recursos humanos, a fim de analisar o tema repatriação, por meio de uma revisão bibliográfica. Ao total foram analisados 29 artigos, no período de 2000-2010. A autora observou que as pesquisas reforçam práticas e papéis de forma universalista, agregando, entretanto, a perspectiva da diferença entre tamanho e momento da empresa. Foi detectada também a importância de as organizações terem melhor atuação para todo o processo, enfatizando a valorização e a agregação do conhecimento do expatriado.

Nessa mesma pesquisa, a autora critica que, na maioria dos estudos, as proposições teóricas não foram testadas e, por isso, não se consegue entender as demandas individuais. Entretanto, os estudos com foco no indivíduo evidenciam os processos de mudança individuais e a validação das práticas organizacionais (BIANCHI, 2011). O levantamento mostra que, na América Latina, há poucos estudos realizados sobre expatriação, inexistindo estudos que busquem criar uma teoria. Sobretudo no Brasil, busca-se, nas teorias internacionais, a base teórica para as pesquisas realizadas. Consequentemente, não há a devida compreensão do contexto, visto que a realidade das empresas internacionais não é convergente com aquela na qual as empresas brasileiras estão inseridas. Esses resultados enfatizam a importância de estudos acadêmicos mais profundos e consistentes e mostram a dificuldade que se tem para embasar estudos de internacionalização e expatriação em teorias já consolidadas na área.

Diante disso, essa pesquisa busca contribuir na perspectiva de chamar atenção das organizações sobre a importância de planejar a expatriação nas três fases expostas no presente trabalho, sendo a repatriação a última etapa desse amplo processo. A fragilidade existente nesse processo, tanto para o expatriado e sua família como para a organização, mostra que ainda há carência de práticas e políticas adequadas. Este estudo busca mostrar que a expatriação envolve importante aprendizado para os trabalhadores, sendo, para as empresas, um grande diferencial competitivo, entretanto, pouco valorizado.

## **1 ENTENDENDO A REPATRIAÇÃO**

A repatriação pode ser entendida como o retorno de um empregado a seu país de origem, depois de uma missão internacional estendida (HERMAN; TRETRICK, 2009). A repatriação é um processo complexo, envolvendo renegociação, readaptação, reconstrução de redes profissionais, reancoragem da carreira na empresa. Mendenhall e Oddou (1985) advertem que, no insucesso de um expatriado, existem riscos invisíveis tais como perda da auto-satisfação e da autoconfiança nas habilidades gerenciais do trabalhador e o custo de ter de volta um empregado insatisfeito e desmotivado para o trabalho atual.

Há outros aspectos relacionados às dificuldades da repatriação. Muitos expatriados de missões específicas com metas, objetivos e estratégias a cumprir, ao retornarem, ficam à espera de outra oportunidade de trabalho. Eles acham complexo desistir da autonomia que tinham quando estavam cumprindo a missão internacional. Quando isso acumula com a perda de *status* social e dos benefícios financeiros que eles recebiam em função da missão, a repatriação pode se tornar um processo complicado (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007; BLACK; GREGERSEN, 1999; STROH, 1995; LAZAROVA; CALIGIURI, 2001; SUUTUARI; BREWSTER, 2003).

O repatriado pode, muitas vezes, conseguir se adaptar a seu novo cargo, à organização, mas não é possível garantir que, em termos pessoais ou sociais, isso ocorra, pois, na maioria

dos casos, o indivíduo se mantém por muito tempo afastado da sua rede social e acaba perdendo seus contatos e relacionamentos. O repatriado pode sofrer alteração em sua condição financeira, devido aos benefícios perdidos (SUUTARI; BREWSTER, 2003; STROH; GREGERSEN; BLACK, 1998; LAZAROVA; CALIGIURI, 2001; TUNG, 1988; BLACK; GREGERSEN; MENDENHALL, 1992; GONÇALVES; MIURA, 2004; PEREIRA; PIMENTEL; KATO, 2004).

A mudança financeira pode acontecer de duas maneiras. A primeira, quando o empregado parte de um país mais baixa condição de vida para outro de mais alta, pois, nesse caso, há perda dos benefícios associados à missão internacional e queda no padrão de vida que a pessoa levava em um país menos desenvolvido do que aquele em que agora se encontra. A segunda, quando a expatriação ocorre de um país de maior desenvolvimento para outro com menor desenvolvimento econômico. Nesse caso, também há perda financeira, vinculada à equiparação do padrão de vida, buscando a empresa, através de incentivos financeiros, amenizar a diferença social sentida no deslocamento de um país para outro (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

O repatriado, contudo, adquire novas percepções com a experiência internacional, pois além de ter possibilidade de desenvolver a liderança e de adquirir novas habilidades técnicas, o indivíduo muda em sua visão de mundo. Com a missão, o executivo passa a ter uma nova percepção do mundo e sua família passa igualmente por esse processo de amadurecimento. No entanto, quando o indivíduo retorna para a organização, pode ser que esse ‘novo sujeito’ não se ajuste mais à empresa, o que também pode ser um dos motivos que levam os repatriados a se desligarem da empresa (STROH; GREGERSEN; BLACK, 1998; SUUTARI; BREWSTER, 2003).

Alguns estudos indicam que cerca de 25% dos expatriados demitem-se ao retornar de um trabalho internacional, devido às dificuldades associadas ao ajustamento ao país e/ou organização de origem. Quase um terço dos repatriados americanos demite-se nos dois anos seguintes à repatriação. Esse alto índice de desligamento da organização pode vincular esse processo a um aspecto negativo, fazendo com que outros trabalhadores sejam resistentes a aceitar uma missão internacional e, assim, comprometer as estratégias de gestão global da empresa (BLACK; GREGERSEN, 1999; LEE; LIU, 2006; TANURE; EVANS; PUCIK, 2007).

Lee e Liu (2006) realizaram um estudo com expatriados americanos que mostra que 50% dos repatriados tiveram dificuldades de ajustamento no retorno ao país de origem. Alguns autores explicam que, quando há muita dificuldade de adaptação, a solução encontrada pelos expatriados é a de procurar outra empresa que valorize sua experiência e as habilidades adquiridas (STROH; GREGERSEN; BLACK, 1998; SUUTARI; BREWSTER, 2003). Neste contexto, a empresa perde capital humano e financeiro, pois a expatriação é um processo de alto custo. A organização perde também em competitividade no mercado de atuação, pois, geralmente, os expatriados que se demitem são contratados por empresas concorrentes (SUUTARI; BREWSTER, 2003; LAZAROVA; CALIGIURI, 2001; DERESKY, 2004). Assim, a organização estaria preparando os empregados para seus concorrentes e, conseqüentemente, fornecendo a eles vantagem competitiva.

Isto sugere que alguns problemas de repatriação não são adequadamente considerados pela área de Recursos Humanos, e isso pode fazer com que o processo de expatriação aconteça com menor frequência (HARVEY, 1989; DOWNES; THOMAS, 1999; STAHL; MILLER; TUNG, 2002; LAZAROVA; CALIGIURI, 2001). Observando esta questão estratégica do capital humano, as formas de prever maior retenção após a repatriação tornam-se importante desafio para as organizações internacionalizadas (BLACK; GREGERSEN,

1999; STROH, 1995). Um bom planejamento de repatriação começa com o esforço para gerir as expectativas dos expatriados, mesmo antes deles saírem para a missão. As organizações devem fazer uma tentativa de reter os expatriados, correspondendo a suas expectativas durante e depois da missão internacional (LAZAROVA; CALIGIURI, 2001). Assim, quando os repatriados percebem que eles têm mais apoio de sua organização, mostram-se mais comprometidos com a empresa e provavelmente continuarão na companhia, após a missão internacional.

Algumas organizações adotam práticas de assistência aos executivos no gerenciamento de suas expectativas em relação a seu trabalho e a sua vida particular, antes de irem para a missão internacional. Uma dessas práticas é o planejamento da carreira, pois se o expatriado sabe, de antemão, quais suas perspectivas dentro da organização, a fase de repatriação tende a ser mais realista, com menos peso no impacto entre expectativa e realidade (SUUTUARI; BREWSTER, 2003). Essa prática configura-se, pois, como um dos caminhos para as organizações reterem seus expatriados.

Lazarova e Caligiuri (2001) dizem que o planejamento de carreira deve começar antes do repatriamento, através de múltiplas reuniões para discussão das preocupações dos expatriados, tais como os objetivos da carreira. A intenção dessas sessões de planejamento de carreira é dar ao expatriado um senso de segurança sobre seu futuro na empresa, e assim possibilitar maior comprometimento entre as duas partes.

As pesquisas que Tung (1998) realizou mostram que grande parte dos expatriados percebe a experiência internacional como impacto positivo na sua carreira. Essa percepção pode estar relacionada com a carreira interna do indivíduo, a qual está relacionada com a aquisição de habilidades, desenvolvimento pessoal e reforço da carreira profissional, mesmo que essa carreira não seja desenvolvida dentro da organização que o expatriado se encontra no momento (STAHL; MILLER; TUNG, 2002; TUNG, 1998). A carreira interna envolve um senso subjetivo que se refere ao lugar que a pessoa deseja chegar com o seu trabalho, enquanto que a carreira externa aborda o avanço do colaborador dentro da hierarquia da empresa (SCHEIN, 1996).

Os estudos de Stahl, Miller e Tung (2002) mostram que 89% dos repatriados acreditam que a experiência internacional tem um impacto positivo em sua carreira, mesmo que isso não melhore sua posição dentro da organização. Isso mostra que os expatriados quando aceitam a missão internacional já estão pensando na sua carreira interna, analisando as habilidades que a missão vai agregar a eles, e não à organização. Tung (1998) também aborda que a carreira interna está direcionada à carreira “sem fronteiras” e a uma organização “sem fronteiras”, onde os indivíduos podem gerir as suas carreiras em outras organizações. Neste contexto “sem fronteiras”, é um cenário provável que as atividades de investimento na carreira através do apoio de práticas da organização podem incentivar a retenção após o repatriamento, mas isso não implica que necessariamente vai influenciar positivamente na lealdade do empregado em longo prazo (LAZAROVA; CALIGIURI, 2001).

A experiência internacional demanda dos sujeitos uma disposição e uma abertura para o novo que cada vez mais tem sido valorizada nos dias de hoje. Assim, como aponta Freitas (2009), a mobilidade, entendida como um conjunto complexo de disposições e competências que coloca o indivíduo em interação com o diferente de si, pode ser vista como um novo capital simbólico no mundo organizacional, seja a partir da circulação mundial de profissionais, por meio de processos de expatriação, e a de empresas, a partir de processos de realocação, fusões e aquisições. É própria de um mundo de incertezas, que exige respostas adaptáveis, mutáveis, ágeis, flexíveis, numa abertura para o mundo que exige dos profissionais e das empresas um contínuo estado de movimento.

Essa disposição e abertura as novas experiências pode ser entendida ainda como fruto de uma lógica de trabalho que implica em maior complexidade, desempenho constante, desenvolvimento contínuo de competências, havendo toda uma construção em torno da noção de que os profissionais devem se responsabilizar e investirem mais diretamente no desenvolvimento contínuo de suas carreiras, dentro da propagada necessidade de o indivíduo continuamente investir em si próprio. Fontenelle (2007, p.7) em uma perspectiva crítica, apresenta a ideia de “vida como *business*”, tônica presente no atual modo de viver. Desse modo, entende-se o citado impacto que é percebido pelos repatriados entre a noção de carreira e a experiência da expatriação.

Para que a organização seja capaz de acumular as competências e o conhecimento dos repatriados, ela deve cultivar uma visão global e uma cultura corporativa que apoiemos valores e a experiência internacional dos expatriados (LAZAROVA; CALIGIURI, 2001). Essa valorização da experiência internacional do expatriado, além de contribuir com o desenvolvimento estratégico da empresa, pode diminuir as demissões após a repatriação, pois a organização estará valorizando o empregado. A etapa de retorno do expatriado ao país de origem exige cautela, pois a falta de alguns procedimentos pode atribuir uma imagem negativa à missão. O não planejamento do repatriado; a perda da autonomia, do *status* social, dos benefícios financeiros; a adaptação social e organizacional; o não planejamento da carreira são as maiores dificuldades encontradas na repatriação. As novas percepções que o expatriado adquiriu, tanto profissionais como pessoais, fazem, muitas vezes, com que ele busque em outras organizações a satisfação advinda da proposta de novos desafios.

## **2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O presente estudo consiste em um estudo de caso realizado na empresa Alpha<sup>2</sup> do setor metalúrgico, no estado do Rio Grande do Sul. Essa empresa possui mais de 6 mil empregados no estado e 13 mil empregados distribuídos em oito países (Brasil, Colômbia, México, Argentina, África do Sul, Egito, China, Índia). Por isso, a empresa necessita que executivos assumam cargos de gerência, em diversas partes do mundo, nas quais atua. O programa de expatriação iniciou-se há 12 anos e, atualmente, conta com cerca de 90 expatriados que foram convidados a assumirem os desafios de uma carreira internacional. Hoje, a empresa está presente em mais de 100 países dos cinco continentes e sua estrutura possibilitou-lhe ter 8% do mercado global. Ela está posicionada entre as maiores fabricantes do mundo e, em relação ao mercado brasileiro, é líder em seu segmento. Devido a sua representatividade no mercado e a sua internacionalização, foi escolhida para a realização desse estudo. A busca da empresa por novas ferramentas para aperfeiçoar o processo de expatriação proporcionaram os elementos necessários para a consecução desta pesquisa.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas, com roteiro semiestruturado, organizado tendo em vista os objetivos do estudo e alicerçado na literatura consultada. O roteiro passou por um teste-piloto com três pessoas: um repatriado sem vínculo com a empresa e dois repatriados da organização. A escolha pela entrevista justifica-se por permitir maior profundidade na investigação.

Além dos responsáveis pela expatriação na área de RH, foram definidos 4 grupos de entrevistados: (a) Grupo 1: empregados que estão em expatriação por menos de 8 meses; (b) Grupo 2: empregados que estão em expatriação por mais de 9 meses; (c) Grupo 3: repatriados; (d) Grupo 4: empregados que foram expatriados pela empresa, retornaram para suas atividades no Brasil, mas não trabalham mais nesta empresa. No total, foram entrevistadas 21 pessoas: dois responsáveis pela área de expatriação; quatro expatriados do

---

<sup>2</sup> Empresa Alpha é um nome fictício dado para a organização em estudo, a fim de preservar sua identidade.



Grupo 1; quatro expatriados do Grupo 2; sete repatriados do Grupo 3; quatro ex-empregados repatriados do Grupo 4.

Em relação aos entrevistados, não houve distinção de sexo, escolaridade, faixa etária, renda, cargo e país de destino. Destaca-se, entretanto, que a maioria dos entrevistados foi do sexo masculino (que constitui a maioria dos expatriados na empresa); predomínio de pessoas com experiência internacional anterior (expatriação anterior ou viagens de negócios); o tempo de casa variou de 4 a 34 anos (média de tempo de casa: 13 anos); a faixa etária estendeu-se de 27 a 62 anos (13 entrevistados encontravam-se na faixa de 39 a 52 anos).

As entrevistas, na primeira fase, foram realizadas com duas pessoas da área de RH responsáveis pela expatriação, buscando-se identificar as práticas e políticas de expatriação. Quanto aos expatriados, as entrevistas foram realizadas em duas unidades da empresa, no estado do Rio Grande do Sul. Optou-se por essas unidades em função da proximidade, facilitando, portanto, o contato com a empresa e os expatriados.

Primeiro, foram verificados todos os expatriados e, em conjunto com o RH, selecionados os possíveis entrevistados. Buscou-se selecionar pessoas de diferentes países, com diversos tempos de expatriação (de acordo com os critérios anteriormente mencionados) e que tivessem maior facilidade de acesso. Foi decidido que o responsável pelo RH marcaria o contato com os prováveis participantes, tanto para configurar o apoio da empresa à pesquisa, como, por serem pessoas detentoras de cargos importantes, haver necessidade de intermediação para o agendamento da entrevista. O RH tinha acesso a informações sobre as viagens dos expatriados que estavam fora do Brasil, o que possibilitou que quatro entrevistados dos Grupos 1 e 2 fossem entrevistados presencialmente. As entrevistas foram realizadas em uma sala particular, sem movimentação de outras pessoas. Em dois casos, foi necessário deslocamento até o setor de trabalho dos entrevistados, devido a seu escasso tempo disponível, no entanto, também neste caso, a entrevista foi efetivada em uma sala separada. Em relação às entrevistas do Grupo 4, em função de a empresa não divulgar os nomes de ex-empregados, foi feito o contato com um entrevistado que participou do pré-teste, mas que deixou a empresa três meses depois de participar da entrevista, o qual indicou os demais entrevistados deste grupo.

Quanto aos expatriados que estavam fora do país, as entrevistas foram realizadas via internet, com ferramentas de conversação, como MSN e *Skype*. Além de possibilitarem a interação entre entrevistador e entrevistado, elas permitem o contato visual, evitando assim a perda da percepção das expressões dos entrevistados, ao falarem sobre expectativas, desafios e dificuldades enfrentadas. Além disso, essas ferramentas são familiares aos entrevistados, por ser seu principal meio de comunicação com o Brasil.

Para a análise dos dados coletados nas entrevistas, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, que tem o intuito de descobrir e ir além das transparências dos dados (BARDIN, 2009). Dessa maneira, no primeiro momento, realizou-se a transcrição das entrevistas. Com as entrevistas digitadas, foi realizada uma leitura flutuante, a fim de estruturar as categorias. Embora, muitas vezes, as categorias finais sejam sistematizadas a partir do reagrupamento das categorias iniciais, neste caso, utilizou-se o procedimento de ‘caixas’. Nesse procedimento, conforme Bardin (2009, p. 147), “é fornecido o sistema de categorias e repartem-se da melhor maneira possível os elementos à medida que vão sendo encontrados”. Depois de estruturadas as categorias finais de análise, foi realizada a interpretação dos dados, bem como a discussão com a literatura utilizada neste trabalho.

Dessa maneira, foi realizado um recorte dos parágrafos em comum e esses foram organizados dentro de três macro-categorias previamente definidas: expatriação, repatriação e carreira. A partir dessa estruturação, realizou-se uma leitura mais aprofundada, que buscou

observar dados aparentemente escondidos, para melhor sistematizar as categorias. A partir disso, surgiram 12 categorias de análise englobadas nas macro-categorias da seguinte maneira: **(a) expatriação:** (i) preparação para expatriar e o papel do RH; (ii) Família: participação no processo; (iii) Trabalho e desempenho: perfil para expatriar; (iv) Adaptação e o impacto do grupo; e (v) Significado da expatriação; **(b) repatriação:** (vi) Adaptação do repatriado e o papel do RH; (vii) Recolocação do expatriado; e (viii) Significado da repatriação; e **(c) carreira:** (ix) Percepção sobre carreira; (x) Planejamento da carreira; (xi) Expectativa de carreira; e (xii) Relevância da expatriação na carreira. Após as categorias finais de análise, foi realizada a interpretação dos dados bem como a relação com a literatura utilizada neste trabalho. É explorada neste artigo somente uma categoria de análise em virtude de ser um recorte dos resultados de uma dissertação de mestrado, embora por vezes, sejam trazidos elementos de outras categorias que auxiliam na análise de evidências que surgiram.

### 3 ANÁLISE DA REPATRIAÇÃO

A repatriação acontece quando o contrato da pessoa termina. Por vezes, embora o contrato tenha terminado, ele pode ser renovado por alguns meses até que seja encontrada uma pessoa para assumir o cargo no exterior. Quando o repatriado retorna, o acompanhamento dessa pessoa fica sob responsabilidade do superior imediato, sendo que a área de Recursos Humanos é responsável pelos documentos a serem assinados.

A Entrevistada V (representante da área de RH) observa que, quando os expatriados desejam antecipar seu retorno para o Brasil, por algum problema, não são criados empecilhos. O contrato de expatriação é um contrato de intenções e prevê que, se a pessoa tiver problemas durante sua missão, ela deve entrar em contato com a empresa para que seja verificada a melhor possibilidade de ajudá-la, não havendo penalidades financeiras em função do retorno precoce. No caso de o expatriado retornar e desejar sair da empresa, também não há impedimentos nem penalidade financeira.

Em relação ao plano de carreira, a Entrevistada U (representante da área de RH) revela que não há nada previsto no contrato, entretanto, algumas vezes são discutidas as formas de crescimento com o próprio gestor que fez o convite. Ou seja, são levantados e considerados os ganhos que a pessoa terá pelo conhecimento agregado, embora nada seja formalizado no contrato.

Os entrevistados observam que a estrutura da empresa para receber os expatriados de volta ainda carece de algumas práticas. Uma das mais citadas é a recolocação do expatriado em seu novo ambiente de trabalho. A empresa não tem um planejamento eficiente para a volta dessas pessoas e isto acaba por desmotivá-las, pois, sem maior planejamento, são colocadas em um cargo apontado como 'qualquer'. Entretanto, é observado pelos entrevistados que dificilmente eles serão desligados da empresa, pois há certa tolerância da organização e dos colegas com as dificuldades do expatriado em se readaptar a seu novo trabalho.

Entretanto, o índice de desligamento da empresa, após a repatriação, vem aumentando, o que sinaliza falhas na repatriação. A frequência da expressão “*quando tu vais, tu és a solução de um problema. Quando tu voltas, tu és o problema*” (ENTREVISTADO Q – Grupo4) reflete que a empresa não está atenta para receber o empregado de volta, provocando a visão de que o repatriado se torna um problema para a organização.

O Entrevistado Q (repatriado) observa que o crescimento internacional da empresa está paralisado em função da falta de empregados qualificados, dispostos a viajar. Nesse sentido, Black, Gregersen (1999), Lee e Liu (2006) e Tanure, Evans e Pucik (2007) analisam que, quando a expatriação começa a ser vinculada a aspectos negativos, como demissão do

trabalhador, problemas de adaptação e falta de perspectiva de crescimento, outras pessoas podem começar a rejeitar a missão.

Dentro dos aspectos observados pelos citados autores, os entrevistados dos Grupos 1 e 2 (expatriados que estão em missão) não sabem como será sua repatriação, mas a percepção que eles têm, considerando outros colegas que já passaram por isso, não é positiva. Os outros grupos relatam que, quando eles estavam em expatriação, tinham perspectiva semelhante à dos Grupos 1 e 2. A falta de políticas, práticas e de pessoas que implementem uma repatriação mais adequada na empresa causa desmotivação nos expatriados, levando sua expectativa sobre a volta a ser baixa. Um expatriado observa que, apesar de ele ouvir os colegas falarem do problema da repatriação, ele não acredita que a empresa aja dessa maneira. Ressalta que a empresa está preocupada em atender as necessidades de internacionalização que estão constantemente surgindo, embora não tenha conseguido se preparar/planejar totalmente esse processo.

Pode-se aqui perceber que, em função de todo um investimento pessoal e profissional que é realizado pelos profissionais que aceitam a missão internacional, somada a uma glamorização da mobilidade (FREITAS, 2009), é criada uma expectativa de reconhecimento pela empresa. Além disso, em função do aprendizado obtido, os colegas de trabalho passam a valorizar mais o conhecimento do repatriado, solicitando ajuda ao desempenhar o trabalho por ele “ser um expatriado e ter viajado para fora” (ENTREVISTADO O – Grupo 3).

Foi observado que, no início da expatriação, os empregados não têm muita preocupação com sua volta e deixam para pensar nisso ao término do contrato. Relatam que seria importante haver planejamento para a volta dos expatriados, que lhes permitisse ocuparem um cargo no qual pudessem utilizar o aprendizado da expatriação. Esse aproveitamento seria útil para os empregados, que se sentiriam mais valorizados, e para a empresa que estaria recebendo o retorno de seu investimento.

A utilização do aprendizado proveniente da expatriação, tal qual relatado, não é percebido enquanto preocupação da empresa. Em alguns casos, entretanto, esse aproveitamento acontece. O Entrevistado M, que está voltando da expatriação em uma posição estratégica da empresa, observa que essa falha existe, mas que aproveitar melhor o conhecimento dos expatriados é um de seus objetivos. De todo exposto, independentemente do Grupo em que se encontram os entrevistados, nota-se que os expatriados têm as mesmas expectativas quanto à recolocação: assumir um cargo no qual possam desenvolver o que aprenderam, em maiores desafios.

Sobre as expectativas criadas, os entrevistados observam que isso é algo que faz parte do ser humano. Os *feedbacks* conduzem os expatriados a terem expectativa de crescimento. Por terem visto e testado, na prática, a capacidade de gerenciar, esperam que isso seja reconhecido na volta. Assim, cria-se uma certa ilusão em torno de uma maior valorização dos repatriados, desejada através do exercício de atividades desafiadoras no retorno da experiência vivida. Tal questão pode ser relacionada a que, embora propagada enquanto desejo dos indivíduos em busca de uma carreira sem fronteiras, representando uma abertura para o mundo, a mobilidade ainda se apresenta muito mais como uma necessidade, um requisito, das organizações. No caso da empresa em questão, foi identificado como o principal objetivo da expatriação a necessidade de levar conhecimento para as empresas subsidiárias e ter pessoas de confiança para o gerenciamento das unidades. Cumprida a missão, há o retorno, sem maiores garantias, apenas a de que é necessário estar sempre aberto e em movimento.

Nesse contexto, o Grupo 1 (que está no início da expatriação) questiona como vai ser seu futuro, pois não há um posicionamento da empresa matriz sobre a recolocação. Independentemente do Grupo analisado, o *feedback* recebido dos superiores na missão,

sinalizando que o trabalho realizado atingiu os objetivos da empresa e que o expatriado, no que depender da opinião desses supervisores, será recompensado por isso, na empresa matriz, cria expectativas de crescimento. Essas informações, entretanto, não chegam ao RH, pois a área não possui um controle de gestão de desempenho dos expatriados que supra as necessidades da empresa. O caso do Entrevistado A é atípico, pois ele foi contratado especialmente para esse cargo, como nunca trabalhou na matriz não pode dizer com qual cargo ele voltará, nem se vai ficar na empresa.

Outro fator ressaltado é que a empresa não possui uma política aplicada a todos os empregados. Os gerentes acabam tomando decisões que eles acham que é melhor para determinado expatriado, resultando em tratamento diferenciado a cada um. O Entrevistado B (Grupo 1) tenta fazer o que acha melhor para seus subordinados, mas isso não significa que esta seja a melhor forma. Como a empresa não solicita isso de todos os supervisores, o tipo de atitude que ele toma não é valorizado.

Em relação ao cargo assumido, é ressaltado que esse não é importante, e sim as atividades e responsabilidades a serem desenvolvidas no exercício do cargo, pois os entrevistados não querem ficar “*jogados em um canto até que seja arrumado algo para fazer*” (ENTREVISTADO P – GRUPO 3). A nomenclatura do cargo não importa para eles, mas os desafios e as atividades realizadas. Até mesmo aqueles que voltaram como gerentes se dizem insatisfeitos com seu cargo, por não receberem desafios e por verem “*que lá fora as coisas acontecem e aqui não*” (ENTREVISTADO L - GRUPO 3), referindo-se à forma engessada que a empresa possui.

*Profissionalmente, eu espero muito poder voltar para empresa dentro de alguma área que eu possa fazer sentido. Eu não quero só encher linguiça, “ah, não vamos despedir, mas vamos colocar aqui por enquanto e depois a gente vê”. Queria voltar dentro de uma área relevante* (ENTREVISTADO A – GRUPO 1).

A autonomia para tomar maiores decisões é, aparentemente, um dos maiores ganhos com a expatriação. Como Tanure, Evans e Pucik (2007), Black e Gregersen (1999), Stroh (1995), Lazarova e Caligiuri (2001) e Suutuari e Brewster (2003) observam que, em alguns casos, a autonomia que o expatriado passa a ter fora do Brasil acaba se transformando em uma recusa de regresso, por perceber maiores possibilidades de trabalho fora do que dentro do Brasil. Esse também é indicado como um dos fatores de insucesso de uma repatriação (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007; BLACK; GREGERSEN, 1999). Os repatriados sabem que podem desenvolver atividades mais complexas do que aquelas que estão fazendo, entretanto a empresa não lhes atribui mais atividades e responsabilidades desafiadoras como as tidas na expatriação.

Um dos diretores da empresa, quando questionado sobre a recolocação dos expatriados, observou que isso acontece naturalmente e que o retorno do desempenho vem com o tempo, citando, como exemplo, o Entrevistado L (Grupo 3 - Repatriados), que foi bem recolocado. Entretanto, esse observou que “*hoje, mais do que antes [penso em sair da empresa]*”, em função dos motivos citados anteriormente. Isso mostra que a empresa, por não fazer o acompanhamento dos repatriados, não tem noção do posicionamento deles e, frequentemente, sua visão é diferente da visão do expatriado.

Repetidamente, a repatriação é vista também como ‘questão de sorte’, como observa o Entrevistado N (Grupo 3 – Repatriado). Atualmente, as repatriações com mais sucesso são aquelas em que o expatriado que está voltando fica no cargo da pessoa que está sendo expatriada, ou seja, há uma troca de lugares no Brasil e no exterior. O problema é que, em

muitas repatriações, não acontece essa troca, em função do retorno precoce ou por que as pessoas naqueles cargos não podem viajar, portanto repatriado depende da ‘sorte’.

Essa prática é denominada ‘troca casada’. A empresa vem tentando implementá-la na maioria das repatriações e foi considerada como um ponto positivo pelos entrevistados que já tiveram essa oportunidade. Ela também é sugerida, por aqueles que não tiveram a oportunidade de voltar por meio dessa troca, como possível solução na recolocação do expatriado. Os expatriados que não usufruem dessa troca ficam, no entanto, sem recolocação, no primeiro momento. Percebe-se que a prioridade da empresa é fazer esse tipo de ‘casamento’, porém ela deve ter em seu planejamento outras opções para o caso dessa prática não dar certo.

Essa prática de ‘troca casada’ ilustra a dimensão que a expatriação vem tomando na empresa, com um fluxo de idas e vindas e trocas na organização que tem envolvido os profissionais, que carregam consigo expectativas, desejos, anseios, que nem sempre conseguem ser atingidos. Assim, também carregam angústias, frustrações, num contexto em que o que se valoriza é a disposição de assumir a necessidade que a organização apresenta.

O depoimento do Entrevistado J (repatriado) ilustra como a maioria das repatriações ocorre na empresa. Os empregados saem, sem data certa para voltar, em função da missão. Isto ocorre não necessariamente pela falta de planejamento da missão, entretanto acaba influenciando a realocação na empresa matriz (até que a empresa não tenha certeza de que o empregado vai ficar no Brasil, não tem como realocá-lo). Frequentemente, ele é realocado não na função desejada e, algumas vezes, leva muito tempo para que essa realocação ocorra. A empresa não possui uma comunicação eficiente para chegar até o empregado e explicar-lhe a situação, repassando essa função para os gestores, os quais não têm consciência sobre essa atribuição do cargo.

*A gente chega aqui na fábrica e o lugar que você deixou foi ocupado, e as pessoas que te recebem, por mais que tenha a consciência de que você está voltando e que você precisa ser absorvido (...) a gente não sai de lá com data, a gente não viaja com data definida, não tem data para voltar também. Você fica lá: “bom talvez volte, talvez não volte, talvez fique mais um pouco”, porque a gente está vendo a realidade de lá, então, quando a gente chega aqui, as pessoas tem que te ver chegar, “agora chegou, então, agora sim eu posso contar com ele para fazer o meu projeto”. [...] Eu cheguei aqui e as vagas estavam ocupadas e as pessoas que mais te conhecem muitas vezes ainda não chegaram. Você fez um trabalho bom lá fora, mas esses meninos trabalharam comigo, e quando chego aqui com a gurizada comigo, mas como o supervisor ou o gerente, ou o coordenador que está recebendo eles de volta, eles são iguais a qualquer outro, ou menos porque eles vão ter que chegar e conquistar seu lugar. Então, para variar, alguns chegaram e tiveram um encaixe imediato e outros chegaram e ficaram remando, remando. Com certeza, a gente sempre disse pra eles: “não se preocupem, você tem lugar, você é importante e capacitado e vai ser encaixado”, mas até ajustar, já tinha passado meses e alguns deles ainda não estão plenamente acertados. Felizmente, eu conheço a história de todos eles, sei onde cada um está e o que está fazendo. Só que tem uma coisa que por mais que a gente fale, a gente não é preparado pela empresa, mas eu conversei muito com eles [...] a empresa tem que ter um trabalho de*

*maior aproximação, para preparação da pessoa para sair, e um trabalho de reabsorção, de reinclusão. Não é a questão da colocação dele na fábrica só, mas é o dele se sentir com valor. Ele entende o processo, todos entendemos que tem que vir e abrir o espaço dele, se encaixar, todos entendemos isso, mas ninguém pode se sentir abandonado, desprestigiado, e isso acontece (ENTREVISTADO J – GRUPO 3).*

No Grupo 4 (repatriados que não se encontram mais na empresa), ao serem questionados sobre a saída da empresa, somente o Entrevistado R disse que seu desligamento não teve relação com a repatriação, pois o motivo que levou à sua saída foi “*a oportunidade [de ter o seu próprio negócio]*”. Os outros entrevistados desse mesmo grupo relatam que, depois da repatriação, perceberam que seus objetivos não se encaixavam mais com os da empresa e que seu cargo não apresentava mais desafios para eles. Os desafios, a divergência de visão entre empregado e empresa, a autonomia dos repatriados são ressaltados como importantes fatores para a saída dos repatriados das organizações (TUNG, 1988).

Em relação ao Grupo 3 (repatriados que ainda estão na organização) dos sete entrevistados, quatro falaram já terem pensado em sair da empresa, após uma das suas repatriações. Os entrevistados que saíram da empresa (Grupo 4) observam que procuraram conversar com seus gestores, mostrando insatisfação com o cargo, e que a decisão de desligamento da empresa não foi repentina. Eles explicam que, quando voltaram da expatriação, mantiveram seus currículos profissionais atualizados e os enviaram para outras empresas.

A falta de clareza, por parte da empresa ou mesmo a inexistência de definições sobre esse processo é referida por Tanure, Evans e Pucik (2007) como importante dentro da expatriação para que a missão seja realizada com sucesso, pois é necessário que os empregados saibam o que a empresa espera deles e para onde irão quando voltarem. O aumento da divergência de expectativas da empresa com a dos empregados, já que esses últimos não sabem qual é a expectativa da empresa, dá oportunidades para que os expatriados criem expectativas maiores do que a empresa tem, no momento, a lhes oferecer.

Um fator interessante é analisar a percepção de carreira de cada grupo entrevistado e a relação com a idade e o tempo de casa. Os expatriados mais jovens se concentram no Grupo 4 (repatriados que deixaram a organização), grupo em que a noção de carreira está ligada a algo realizado independentemente da empresa. Essa percepção pode estar relacionada ao fato de serem pessoas mais jovens e que têm a ansiedade de buscar melhores empregos, não tendo como foco uma única organização. Com a saída da empresa Alpha, eles perceberam que há possibilidades de conquistar novos espaços, sendo que as exigências em investimento na sua própria carreira não cessam ali.

Nota-se uma voracidade maior desse grupo em relação ao desejo de novas experiências, novos desafios, seja em que empresa for, o que ilustra o debatido por Freitas (2009) e Siqueira e Freitas (2006) sobre os discursos cotidianos que favorecem a construção de um imaginário social em torno da necessidade de se ter uma vida que favoreça a busca constante, o contínuo movimento, onde, dentro de outros aspectos “devemos desejar retornos financeiros cada vez maiores, devemos almejar cargos cada vez mais elevados e devemos ser vistos como alguém dinâmico e totalmente conectado com o que a vida contemporânea nos reserva” (FREITAS, 2009, p.257). Vida “como *business*”, tal como refere Fontenelle (2007, p.7), destacando a tão citada necessidade de o indivíduo investir constantemente em si próprio, assumindo os riscos de sucesso ou insucesso.

Já o Grupo 1 (expatriados recém enviados) possui, com exceção do Entrevistado A, que foi contratado exclusivamente para a missão, mais tempo de casa (em média, 16 anos), levando a crer que almejam uma continuação da construção de suas carreiras dentro de uma mesma organização, por mais tempo. No Grupo 2 (expatriados que estão há mais tempo na missão) e Grupo 3 (repatriados que estão na organização), ressalta-se que o Entrevistado E e L veem as possibilidades de carreira independente da organização, sendo que o empregado é que deve buscar se desenvolver. Essa percepção pode estar relacionada com o fato de que o Entrevistado E, nas entrevistas, não acredita que exista espaço para ele dentro da organização e o Entrevistado L está insatisfeito com as atribuições atuais. Logo, a percepção sobre suas carreiras deixa de ser somente para dentro da organização e amplia-se para o de carreira que pode ser construída independentemente do lugar que a pessoa está.

O planejamento da volta reflete na questão financeira, a qual foi motivo de insatisfação a dois entrevistados. O Entrevistado Q (repatriado) afirma que, quando retornou para o Brasil, ficou com um cargo hierarquicamente abaixo do ocupado na empresa matriz, antes da expatriação, apesar de que o contrato estabelecer que isso não poderia ocorrer. Nesse caso, os benefícios e o salário de que desfrutava antes da expatriação, em função do cargo, foram retirados. O Entrevistado P (repatriado) observa que, no retorno, seu salário ficou igual ao recebido antes da expatriação (apenas com o aumento do dissídio sindical). Embora ele tenha continuado trabalhando, mas não na empresa matriz, ele não recebeu aumento como seus colegas e, dessa maneira, seu salário tornou-se desatualizado.

Outro fator que afeta a repatriação são as dificuldades de readaptação no trabalho. Os entrevistados do Grupo 1 (que estão no início da expatriação) observam que terão de aprender as mudanças ocorridas na empresa enquanto estiverem fora da matriz, por exemplo, mudanças no produto e em procedimentos. Ressaltam também a questão dos relacionamentos com os colegas, pois, em função da rotatividade da empresa, alguns contatos internos serão perdidos.

Aqueles expatriados que têm mais convívio com a empresa matriz, em função das viagens de negócios realizadas ao Brasil, acreditam que terão pouca dificuldade de adaptação no trabalho. Essas viagens são diferentes daquelas que a empresa oferece a todos os empregados em forma de férias, pois permitem que o expatriado, normalmente de cargo superior, tenha contato com os clientes e com o produto, e isso faz com que a pessoa continue tendo contato com o dia a dia da empresa. Essa prática poderia ser aplicada para todos os expatriados para que eles não fiquem tão deslocados ao retornarem a trabalhar na matriz.

Outros fatores ressaltados na repatriação são a receptividade e a valorização do trabalho. Como relatado nas entrevistas, os empregados retornam para o Brasil e não sabem a quem se dirigir. O Entrevistado L (repatriado) mandou um *e-mail*, se apresentando para o responsável do RH, o qual respondeu que ele deveria comparecer na empresa no dia seguinte, a fim de assinar alguns documentos. No RH, os repatriados assinam os documentos e são encaminhados para sua área de trabalho. Assim, relatam que não há receptividade e eles se sentem desvalorizados e sem importância dentro da organização.

Outro fator a ser considerado na repatriação é a família. Assim como o repatriado, a família também passa por uma fase de readaptação social, por ter ficado afastada do Brasil por certo tempo. Os filhos tem que enfrentar a mudança do sistema educacional que varia de país para país. A esposa pode ter desistido de seu emprego e encontra-se afastada de contatos profissionais. Os expatriados percebem que o reajuste da família é mais delicado do que o deles. É observado que o expatriado volta para seu dia a dia na empresa e, apesar de existirem dificuldades, ele retorna a seu antigo contexto. A família, entretanto, está em casa, sem a presença do pai e sem os vínculos sociais anteriores, o que pode acentuar as dificuldades de readaptação da expatriação.

Aqueles que deixaram a família no Brasil ressaltam que, assim como a empresa colocou outra pessoa em seu cargo, a qual teve que aprender a trabalhar sem sua presença, a família também aprendeu a viver sem o expatriado. O Entrevistado J (repatriado) relata que a família dele construiu um novo cotidiano, do qual ele não fazia parte. Quando retornou, após três anos, percebeu que sua família não dependia dele e que sua esposa absorvera o papel de pai.

Em relação ao RH, há relatos que ilustram que esse setor não demonstra preocupação em saber como o repatriado está se adaptando e se ele ou sua família está precisando de algum auxílio. Dessa maneira, caso o empregado esteja passando por alguma dificuldade, a empresa dificilmente ficará sabendo, a menos que a pessoa a procure para falar sobre isto. Nos casos em que o expatriado solicita suporte da empresa, percebe-se a fragilidade da área, pois a ajuda é reportada a algum gerente ou supervisor para que este leve o problema aos superiores. Como a empresa não possui uma área específica de atendimento a estes casos, não têm a quem se reportar dentro da área de RH.

Apesar de os problemas ressaltados, os repatriados observam que a volta tem um significado de 'dever cumprido', mostrando que eles corresponderam às expectativas da empresa em relação a sua competência. A volta permite que eles repensem sua vida e comecem a dar valor a outros aspectos, como cuidar mais da família, dar menos importância ao dinheiro, aproveitar mais a vida, desperdiçar menos coisas, como água e comida. Assim, a repatriação tem um significado de mudança de valores e traz a possibilidade de colocar em prática essa mudança. Há também significados mais relacionados ao nível profissional, como satisfação pelo bom desempenho; sensação de competência; perda de autonomia; e crescimento, tanto dentro como fora da empresa.

Conforme os relatos, a repatriação possibilita, entre vários aspectos citados, a ampliação de perspectivas de trabalho e de vida; o desenvolvimento de novas competências e habilidades; o reconhecimento pelo trabalho realizado, especialmente a partir do *feedback* dos superiores. É interessante que o desenvolvimento do empregado não é o objetivo principal da empresa. Ela busca levar o conhecimento para fora do Brasil e não tem mostrado interesse em aproveitar o conhecimento que os expatriados trazem para a matriz. Isso demonstra incoerência, visto que o processo de expatriação é de alto custo e a empresa deveria buscar otimizar os benefícios dessa experiência.

Vários desafios surgem para a organização: o melhoramento da imagem da repatriação, a qual tem sido prejudicada por repatriações mal sucedidas; maior receptividade e acompanhamento dos repatriados, oportunidade de atualização para o repatriado a respeito das mudanças ocorridas em sua ausência. Outro deles é o planejamento da repatriação, que inclui aproveitamento das habilidades desenvolvidas pelos empregados na missão; avaliação do desempenho; retenção dos repatriados. Há ainda a comunicação sobre a ida e a vinda dos expatriados, bem como o melhora da comunicação, envolvendo matriz, filial e expatriado.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Entre os principais resultados, verificou-se que, na empresa em estudo, apesar de ter um programa de expatriação há 12 anos, ainda carece de políticas e práticas mais estruturadas. A internacionalização está tomando uma dimensão maior do que a organização estava preparada para enfrentar. A área de Recursos Humanos não está conseguindo construir práticas e políticas que supram a real necessidade da empresa, inclusive pela estrutura enxuta de que possui. A organização, entretanto, está procurando conhecer e compreender melhor a realidade que envolve expatriados e repatriados, inclusive oportunizando esse estudo.



Analisando a repatriação, sob a perspectiva profissional, um dos problemas que mais dificulta a adaptação do expatriado é a falta de um plano de carreira que contemple a experiência internacional. Na expatriação, os empregados exercem atividades mais amplas e têm maior autonomia, e, quando retornam ao Brasil, voltam a exercer as mesmas atividades que tinham anteriormente. Há, assim, frustração devido à redução de responsabilidades e desafios.

A repatriação permite ampliar as perspectivas de vida, tanto pessoais como profissionais, de valores e reconhecimento do trabalho realizado. Poderia se desenvolver ou trabalhar mais com a 'troca casada' para enviar um expatriado e, simultaneamente, recolocar um repatriado em um cargo com desafios maiores, porém isto ainda precisa ser planejado. Como desafios, se têm o melhoramento da imagem da repatriação; maior receptividade e acompanhamento dos repatriados; atualização do repatriado sobre as mudanças da empresa em sua ausência; melhoramento do planejamento da repatriação; avaliação do desempenho; retenção dos repatriados; comunicação mais eficaz entre matriz, filial e expatriado.

Um fator a ser ressaltado é a questão da avaliação de desempenho dos expatriados. Todos os entrevistados relataram que voltaram para o Brasil como 'pessoas melhores', tanto no contexto profissional como no individual. Entretanto, a organização não possui um panorama sobre isso, por não se utilizar, com eficiência, da gestão de desempenho no que se refere aos expatriados, no sentido de acompanhar seu aperfeiçoamento e verificar quais oportunidades de crescimento dentro da organização caberiam a cada um.

A estratégia da empresa está em levar o conhecimento para fora do Brasil, o conhecimento trazido pelos expatriados não faz parte de sua estratégia. Isso se reflete na postura, atuação e abertura que a área de Recursos Humanos tem em relação à expatriação. Como a organização não valoriza o conhecimento que é trazido na repatriação, o RH acaba não incorporando ações para essa prática. Ou seja, novas atitudes sobre a expatriação não dependem somente do RH, mas da conscientização de toda empresa, pois atualmente ele não possui autonomia suficiente para realizar ações que possam impactar a expatriação.

Devido à divergência sobre as etapas do processo de expatriação, esta pesquisa tomou a expatriação como um processo único que se constitui em três etapas: a preparação, a expatriação em si, a repatriação. Nelas, há um conjunto de procedimentos sugeridos que auxiliam no desenvolvimento do processo como um todo. Nessa última etapa, há pouca literatura que a discute propriamente, os estudos concentram-se nos problemas familiares e na adaptação cultural dos expatriados.

A ausência de um modelo de expatriação que contemple as fases e práticas de expatriação corrobora para a dificuldade em se ter um planejamento desse processo, o que impede a visualização do conhecimento que envolve cada fase do processo. Muitas vezes, o objetivo da expatriação é o de levar o conhecimento, como uma via de mão única, e, conseqüentemente, o foco da expatriação é na missão em si, tornando a repatriação o fim de um ciclo, sem maiores contribuições. A repatriação é o término da experiência internacional, mas ao mesmo tempo, também é o recomeço para traçar novas estratégias por meio do conhecimento obtido durante este processo. O conhecimento trazido por uma repatriação auxilia tanto nas estratégias das organizações, pelo conhecimento do mercado, como na implementação de políticas e práticas de RHI, ajudando a empresa a se tornar global. Entende-se que com base no *feedback* da repatriação obtido por gestores da subsidiária e pelo próprio repatriado, novas deficiências e estratégias poderão ser encontradas bem como a necessidade de futuras expatriações.

É importante entender como as práticas de gestão de recursos humanos estão mutuamente relacionadas, tornando-se base para auxiliar no processo de expatriação, a fim de

torná-la estratégica no contexto internacional. Igualmente, é importante mostrar que essa área possui papel estratégico na organização e que, com a implementação de políticas e práticas articuladas ao plano estratégico, ela se torna indispensável para o desenvolvimento global da empresa.

De todo exposto, depreende-se que o valor da expatriação ainda não é devidamente reconhecido pelas organizações. A visão estratégica dos recursos humanos está focada na mensuração do desempenho para mostrar resultados tangíveis para a empresa, embora, muitas vezes, essa área não possua práticas possíveis de alcançar tais dados. A expatriação, por sua vez, é um processo de difícil mensuração e, portanto, frequentemente, a contribuição para a empresa passa despercebida. Com isso, evidencia-se um processo complexo com muitas possibilidades, mas também com grandes desafios pela frente.

Richey e Wally (1998) alertam que a gestão internacional deve mudar o foco de concentração do expatriado, esteio tradicional da GRHI. Para tanto, é necessário incluir a perspectiva dos empregados, a partir de todos os locais no desenvolvimento das políticas, pois o envolvimento de pessoal de toda a empresa possibilita a percepção de equidade entre todos os empregados. As percepções de justiça e satisfação com o conjunto de estratégias são a base para que haja maior participação das subsidiárias no envolvimento da estratégia global de pessoal. Um tema recorrente na globalização da GRH é, portanto, o realinhamento contínuo na estratégia da gestão de recursos humanos, como um meio de entrega de estratégia global de negócios globais e papel-chave da GRH para identificar e facilitar o fluxo de conhecimento e talentos em toda a empresa (SMALE, 2008).

O presente estudo procurou ainda contribuir ao apontar para a ilusão que, de certa forma, se cria em função da glamorização da expatriação. O discurso atual favorece a disseminação da mobilidade enquanto capital valorizado, assim como da necessidade de contínuo movimento na forma de empreendedorismo pessoal, que gera expectativas para os indivíduos em torno de suas carreiras. Com o retorno da missão internacional, espera-se que portas se abram na empresa, novos desafios serão vivenciados, etc., o que nem sempre acontece, como no caso estudado, sendo sentido como falta de reconhecimento.

Esta pesquisa consistiu em um estudo de caso, portanto não há como generalizar os resultados para todas as empresas que possuem um programa de expatriação. Detectam-se alguns aspectos que têm influência como fatores limitadores, por exemplo, o país para o qual o expatriado é enviado, pois, dependendo dos aspectos culturais do local e da estrutura da empresa, o processo pode se tornar uma experiência positiva ou negativa, sendo esse um fator que a empresa não tem como controlar.

O estudo pretendeu mostrar, com mais amplitude, o processo de expatriação, caracterizado como importante estratégia dentro das organizações, pois, muitas vezes, não há oportunidade para que se investigue como isso acontece realmente. Dessa maneira, se evidenciou a lacuna que existe entre expatriação e repatriação, pois essa acaba, frequentemente, sendo ‘esquecida’ pela empresa e sendo ‘naturalmente ajeitada’. Ainda há muito que se pensar sobre o papel do RH em relação às estratégias internacionais, principalmente evitando-se a situação relatada pelos próprios entrevistados repetidas vezes: *“nós vamos como a solução de um problema e voltamos como um problema”*. Ou seja, os expatriados são chamados para resolver um problema da empresa, mas, ao retornarem, voltam como um problema que não pertence à empresa, mas, a eles próprios.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos a empresa Alpha que permitiu esta pesquisa colaborando com o fornecimento de dados.

A todos os entrevistados, que se mostraram solícitos no desenvolvimento deste estudo.  
A CAPES, pelo auxílio financeiro.

## REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa, Portugal: Edições 70, 2004.
- BLACK, J. S.; GREGERSEN, H. B. The Right Way to Manage Expats. **Harvard Business Review**, mar./abr., p. 52-62, 1999.
- BLACK, J. S.; GREGERSEN, H. B.; MENDENHALL, M. Toward a theoretical framework of repatriation adjustment. **Journal of International Business Studies**, v. 23, n. 4, p. 373-760, 1992.
- BIANCHI, E. M. P. G. Gestão e Carreira Internacional. Repatriação – construindo elos entre ciclos. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 35, 2011. Rio de Janeiro. **Anais ...**[S.I.]: 2011. CD-ROM.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- BROOKFIELD GLOBAL RELOCATION SERVICES. **Global Relocation Trends. 2010 Survey Report**. Estados Unidos, 2010. Disponível em:  
<[http://www.brookfieldgrs.com/insights\\_ideas/grts/grts\\_thanks.asp](http://www.brookfieldgrs.com/insights_ideas/grts/grts_thanks.asp)> Acesso em: 30 nov. 2010.
- CALIGIURI, P. M. Selecting expatriates for personality characteristics: a moderating effect of personality on the relationship between host national contact and cross-cultural adjustment. **Management International Review**, v. 40, n. 1, p. 61–80, 2000.
- DERESKY, H. **Administração global: estratégica e interpessoal**. Porto Alegre: Ed. BOOKMAN, 2004.
- DOWNES, M.; THOMAS, A. S. Managing overseas assignments to build organizational knowledge. **Human Resource Planning**, v. 22, n. 4, p. 33-48, 1999.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**. Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas. São Paulo: ATLAS, 2002.
- FONTENELLE, I. A. A Auto-Gestão de Carreira chega à Escola de Administração: O Humano se tornou Capital? **Revista Organizações e Sociedades**. Salvador, v. 14, n. 43, Out./Dez. 2007.
- FREITAS, M. E. A mobilidade como novo capital simbólico nas organizações ou sejamos nômades?. O&S. **Organizações & Sociedade**, v. 16, p. 247-264, 2009.
- FREITAS, M. E. de. Expatriação Profissional: o desafio interdependente para empresas e indivíduos. **Revista Eletrônica Gestão e Sociedade**, v. 4, n. 9, set/dez, 2010.
- FREITAS, M. E. de; DANTAS, M. O Estrangeiro e o novo grupo. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v. 51, n. 6, p. 601-608, 2011.
- GONÇALVES, G. A.; MIURA, I. K. Executivo Expatriado no Brasil: As Implicações das Características Culturais Brasileiras na Adaptação no Trabalho e Vida Social. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004. Curitiba, **Anais ...** [S.I.]: 2004. CD-ROM.
- HARVEY, M. G. Repatriation of corporate executives: an empirical study. **Journal of International Business Studies**, Spring, p. 131-44, 1989.

- HERMAN, J. L.; TETRICK, L. Problem-focused Versus Emotion-focused Coping Strategies and Repatriation Adjustment. **Human Resource Management**, v. 48, n. 1, p. 69-88, 2009.
- LAZAROVA, M.; CALIGIURI, P. Retaining repatriates: The role of organizational support practices. **Journal of World Business**, v. 36, n. 4, p. 389-401, 2001.
- LEE, H. W.; LIU, C. H. The Determinants of Repatriate Turnover Intentions: An Empirical Analysis. **International Journal of Management**.v. 23, n. 4, p. 751-762, 2006.
- MENDENHALL, M. E.; ODDOU, G. The Dimensions of Expatriate Acculturation: A Review. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 1, p. 39-47, 1985.
- 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. *In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 28, 2004. Curitiba. **Anais ...** [S.I.]: 2004. CD-ROM.
- RICHEY, B.; WALLY, S. Strategic Human Resource Strategies For Transnationals in Europe. **Human Resource Management**, v. 8, n. 1, p. 79-97, 1998.
- SIQUEIRA, M. V. S.; FREITAS, M. E. de. O Papel da Mídia Especializada em Negócios na Reprodução do Discurso Organizacional em Recursos Humanos no Brasil. *In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 30, 2006. Salvador. **Anais ...**[S.I.]: 2006. CD-ROM.
- SMALE, A. Global HRM integration: a knowledge transfer perspective. **Personnel Review**, v. 37 n. 2, p. 145-164, 2008.
- STAHL, G. K.; MILLER, E. L.; TUNG, R. L. Toward a boundary less career: A closer look at the expatriate career concept and the perceived implications of an international assignment. **Journal of World Business**, v. 37, p. 216 - 227, 2002.
- STROH, L. K. Predicting Turnover Among Repatriates: can organizations affect retention rates? **The International Journal of Human Resource Management**.v. 6, n. 2, p. 443-456, 1995.
- STROH, L. K; GREGERSEN, H. B; BLACK, J. S. Closing the Gap: Expectations versus Reality Among Repatriates. **Journal of Business**, v. 33, n. 2, p. 111-124, 1998.
- SUUTARI, V.; BREWSTER, C. Repatriation: Empirical evidence from a longitudinal study of career sand expectations among Finnish expatriates. **International Journal of Human Resource Management**, v. 14, n. 7, p. 1132-1151, 2003.
- TANURE, Betânia; EVANS, Paul; PUCIK, Vladimir. **A Gestão de Pessoas no Brasil. Virtudes e Pecados Capitais. Estudos de Caso.** Rio de Janeiro: ELSEVIER, 2007.
- TUNG, R. L. Career Issues in International Assignments. **The Academy of Management Executive**. v. 11, n. 3, p. 241-244, 1988.
- TUNG, R. L. American expatriates abroad: from neophytes to cosmopolitans. **Journal of World Business**, v. 33, n. 2, p. 125-144, 1998.