

NICOLE SPOHR

**O PROCESSO REPATRIAÇÃO NA VISÃO DE PROFISSIONAIS
REPATRIADOS BRASILEIROS**

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

Campo de conhecimento: Estudos Organizacionais.

Orientadora: Prof^a Dra. Maria Tereza Leme Fleury.

SÃO PAULO

2011

Spohr, Nicole.

O Processo de Repatriação na Visão de Profissionais Repatriados Brasileiros/ Nicole Spohr. - 2011.

174 f.

Orientador: Maria Tereza Leme Fleury

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

1. Repatriação. 2. Trabalhadores estrangeiros. 3. Ajustamento social. 4. Carreiras -- Formação. 5.e Família e trabalho. I. Fleury, Maria Tereza Leme. II. Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 658.3

NICOLE SPOHR

**O PROCESSO REPATRIAÇÃO NA VISÃO DE PROFISSIONAIS
REPATRIADOS BRASILEIROS**

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

Campo de conhecimento: Estudos Organizacionais.

Data de aprovação:

16/02/2011

Banca examinadora:

Prof^ª Dra. Maria Tereza Leme Fleury
(Orientadora)

FGV-EAESP

Prof^ª Dra. Beatriz Maria Braga

FGV-EAESP

Prof^ª Dra. Betânia Tanure

PUC-MG

Ao meu querido Carlos Eduardo, com amor.

AGRADECIMENTOS

Estou certa de que a conclusão deste trabalho só foi possível com a ajuda de muitas pessoas. Dedico este espaço a todos aqueles que estiveram comigo antes e durante este período de intenso aprendizado e dedicação e que o tornaram mais interessante e agradável.

Primeiramente, agradeço aos meus pais. Pai, obrigada por me mostrar o prazer da leitura e do conhecimento, por me ensinar a questionar e a trabalhar duro. Mãe, obrigada por me ensinar a disciplina, a organização e ser um exemplo de professora. Obrigada, meus queridos, por me darem a vida e por me ensinarem a voar!

Agradeço à professora Graziela Dias Alperstedt por me apresentar ao mundo acadêmico e me ensinar os primeiros passos na pesquisa. Agradeço também aos professores Mário Moraes e Frederico Mesquita pelo incentivo para ingressar no mestrado. A ajuda de vocês foi fundamental no início desta caminhada.

Não poderia deixar de expressar minha imensa gratidão à minha querida irmã Bianca, que esteve sempre no posto de ouvinte número um de todas as minhas lamúrias, medos e descobertas. Obrigada por estar ao meu lado e me ensinar muito sobre a vida acadêmica. Obrigada por ler todas as (várias) versões do meu texto, por me ensinar que sou dona do que falo e escrevo e por ajudar a humanizar o meu trabalho. Sem o seu apoio e compreensão, minha jornada teria sido muito mais difícil. Aos meus irmãos Priscila e Hayashi, obrigada pelo incentivo e apoio e por me lembrarem de estar sempre em contato com o mundo empresarial.

Agradeço ao meu querido Carlos Eduardo pela compreensão, por acreditar em mim, por me deixar livre para seguir meu caminho, por agüentar meus (distintos) humores em relação à dissertação, por me defender do mundo, por tornar a vida mais leve e divertida, por estar por perto, por existir.

Aos meus familiares e amigos, agradeço o apoio e o interesse pelo meu trabalho ao longo desses dois anos. Obrigada por compreenderem minha ausência e por me estimularem a seguir em frente.

Agradeço imensamente à professora Maria Tereza por me guiar ao longo deste processo, pela paciência, por acreditar em mim e por me tranquilizar nos momentos difíceis. À Beatriz Braga, agradeço por ter me “adotado” ao longo do último ano, por me ouvir, indicar textos e orientar a execução deste trabalho. Meus sinceros agradecimentos à professora Betânia Tanure, pelas valiosas sugestões e pelo carinho.

Agradeço também à professora Maria Ester de Freitas, pelas opiniões e conversas tão importantes para a minha formação. Seu jeito de trabalhar e escrever são inspiradores! Meu muito obrigada aos professores Maria José Tonelli, Rafael Alcadipani, Carlos Osmar Bertero, Rodrigo Bandeira de Mello e Fábio Mariotto por serem meus mestres, responderem às minhas perguntas e auxiliarem no meu desenvolvimento.

Aos colegas Lúcia, Jonas, Cris, Miriam, Chen, Duk, Giuliana, Rebeca e Natalia agradeço por dividirem comigo as angústias e descobertas sobre o que é fazer mestrado. Nossos debates e trabalhos em conjunto me ensinaram muito e vocês tornaram os meus dias mais agradáveis. Ao João Rafael, meu agradecimento especial por sua parceria e lealdade ao longo destes dois anos.

Também agradeço a todos que indicaram seus conhecidos para participarem do estudo. Não poderia deixar de manifestar minha gratidão aos profissionais repatriados que dividiram comigo suas histórias e assim possibilitaram a realização desta pesquisa. Obrigada pelo seu tempo, acolhida e indicação de conhecidos. Entrevistá-los foi uma das fases mais interessantes de todo o processo!

Por fim, agradeço à Escola de Administração de Empresas de São Paulo – EAESP/FGV e ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq pela oportunidade de fazer o mestrado e por permitirem minha dedicação integral ao curso por meio das bolsas de estudos fornecidas ao longo destes dois anos.

“Descubra algo que você gosta de fazer e nunca mais terá trabalho”.

(Ditado Budista)

RESUMO

A internacionalização crescente vem aumentando o número de funcionários expatriados, enviados pelas empresas para viver e trabalhar no exterior. Tende-se acreditar que a repatriação, que é o retorno destes profissionais ao país de origem, é fácil, já que o indivíduo está retornando para casa. Porém, os problemas associados à repatriação costumam ser responsáveis pela saída do profissional da multinacional que o expatriou, o que representa uma perda significativa dos altos investimentos realizados e do conhecimento gerado. Considerando que o fenômeno da repatriação ainda é pouco estudado, esta pesquisa procurou analisar como se deu o processo de repatriação na visão de profissionais repatriados brasileiros. Foram entrevistados vinte funcionários repatriados brasileiros de empresas de capital nacional e estrangeiro. A análise dos dados indica que o processo de repatriação pode ser dividido em cinco etapas, sendo que as duas primeiras se dão ainda no país de destino da expatriação e as seguintes no país de origem. A primeira fase envolve a negociação do cargo a ser ocupado no retorno ao Brasil, enquanto que a segunda etapa compreende as providências a serem tomadas para a preparação para a volta. A fase três – adaptação profissional, já de volta ao país de origem, envolve a ressocialização na unidade doméstica. A quarta etapa, adaptação pessoal, refere-se à reorganização da vida doméstica e a última etapa, denominada adaptação familiar, ocorre apenas nos casos em que a família acompanhou o expatriado durante a designação e envolve o retorno do cônjuge ao mercado de trabalho e a readaptação dos filhos à escola. A partir da análise das políticas e práticas de repatriação, conclui-se que a perspectiva emergente se mostra mais adequada para explicar a retenção dos repatriados, já que mesmo se a empresa não apoiar o funcionário durante a atribuição internacional, se oferecer uma posição adequada às suas expectativas, as chances de o repatriado deixá-la diminuem. Conclui-se, portanto, que a repatriação é um processo, dotado de cinco etapas, que tem início no país de destino da expatriação e continua nos primeiros meses após a volta ao país de origem. Com relação às políticas e práticas adotadas, estas parecem ser mais de natureza logística e financeira do que estratégica. Apesar disso, foi identificado apenas um caso de saída do profissional da empresa, o que sugere que a satisfação com o cargo ocupado após a repatriação, que ocorreu na maioria dos casos, é a chave para entender a retenção de profissionais repatriados.

Palavras-chave: 1. Expatriação 2. Processo de repatriação 3. Retenção de repatriados 4. Políticas e práticas de repatriação.

ABSTRACT

The increasing internationalization has extended the number of expatriate employees, sent by companies to live and work abroad. Companies tend to believe that the repatriation, which is the return of these professionals to their home country, is easy, since the individual is returning home. However, problems associated with repatriation often causes the repatriates to leave the multinational that sent them abroad. That represents a significant loss of investments and knowledge created. Considering that repatriation has received little attention from academics, this research sought to examine how the process of repatriation occurred according to Brazilian returnees. Twenty repatriates from Brazilian and foreign companies were interviewed. Data analysis indicates that the repatriation process can be divided into five phases. Stages one and two occur in the foreign country of expatriation and the following ones happen in the home country. The first phase involves negotiating the position to be filled in Brazil once they return, while the second stage comprises the preparation for the return. Phase three - professional adjustment, back to the home country, involves the resocialization at the domestic unit. The fourth stage, personal adaptation, refers to the reorganization of domestic life and the last stage, called family adaptation, occurs only in cases where the family accompanied the expatriate during the assignment and involves the return of the spouse to the labor market and the children's adjustment to school. From the analysis of policies and practices of repatriation, it seems that the emerging perspective is more appropriate to explain the retention of returnees. The findings suggest that even if the company does not support the employee during the international assignment, if it offers a suitable position after the return, there are fewer chances for the repatriate to leave. We conclude, therefore, that repatriation is a process, endowed with five stages, beginning in the foreign country and continued months after returning to the home country. With respect to policies and practices, they seem to be more of a logistical and financial matter than strategic. Nevertheless, only one interviewee left the company, which suggests that the satisfaction with the position held after the repatriation, which occurred in most cases, is the key to understanding the retention of returnees.

Keywords: 1. Expatriation 2. Repatriation process 3. Repatriation retention 4. Policies and practices of repatriation.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Esquema da pesquisa.....	19
Figura 2 – Dinâmica da expatriação e repatriação.....	45
Figura 3 – Etapas do processo de repatriação.....	130

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Resultados da pesquisa empírica em categorias temáticas e códigos.....	75
Quadro 2 – Perfil dos entrevistados no momento da expatriação.....	77
Quadro 3 – Síntese dos resultados da pesquisa empírica.....	124

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Objetivos.....	15
1.1.1 Objetivos Específicos	15
1.2 Justificativa do Trabalho	15
1.3 Estrutura do Trabalho	17
1.4 Esquema da Pesquisa.....	18
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	20
2.1 Expatriação	20
2.1.1 Conceito de Expatriação	20
2.1.2 Razões para Expatriar	26
2.1.3 Seleção do Expatriado	29
2.1.4 Treinamento do Expatriado	31
2.1.5 Adaptação do Expatriado.....	34
2.1.6 A Família na Expatriação	39
2.2 Repatriação	43
2.2.1 Conceito de Repatriação	43
2.2.2 Adaptação do Repatriado.....	45
2.2.3 Retenção do Repatriado.....	51
2.2.4 Políticas e Práticas de Repatriação	58
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	63
3.1 Caracterização da Pesquisa.....	63
3.2 Natureza da Pesquisa	64
3.3 Técnica de Coleta de Dados	65
3.3.1 Seleção dos Entrevistados	67
3.4 Técnica de Análise dos Dados.....	68
3.4.1 Pré-análise	70
3.4.2 Codificação	71
3.4.3 Categorização	72
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	74
4.1 Perfil dos Entrevistados.....	75

4.2 Negociação do Cargo da Repatriação.....	77
4.3 Preparação para a Repatriação.....	81
4.4 Adaptação Profissional.....	84
4.5 Adaptação Pessoal.....	91
4.6 Adaptação Familiar.....	102
4.7 Políticas e Práticas de Repatriação.....	107
4.8 Síntese do Capítulo.....	123
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	127
5.1 Repatriação como Processo.....	127
5.1.1 Negociação do Cargo.....	130
5.1.2 Preparação para a Repatriação.....	132
5.1.3 Adaptação Profissional.....	132
5.1.4 Adaptação Pessoal.....	136
5.1.5 Adaptação Familiar.....	140
5.2 Políticas e Práticas de Repatriação.....	142
5.2.1 Perspectiva Tradicional da Retenção do Repatriado.....	143
5.2.2 Perspectiva Emergente da Retenção do Repatriado.....	150
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	155
6.1 Conclusões e Contribuições da Pesquisa.....	155
6.2 Implicações Gerenciais.....	159
6.3 Limitações da Pesquisa.....	161
6.4 Pesquisas Futuras.....	162
APÊNDICE A – ROTEIRO PARA ENTREVISTA.....	172

1 INTRODUÇÃO

Com o advento da globalização, o número de representantes enviados pelas empresas além de suas fronteiras aumentou consideravelmente, o que passou a dominar a agenda dos departamentos de recursos humanos (BARUCH; ALTMAN, 2002). Assim, um importante elemento da internacionalização é a transferência de funcionários e, muitas vezes, de suas famílias, através das fronteiras nacionais. Essa transferência é conhecida como expatriação, sendo o expatriado o funcionário enviado pela matriz para viver e trabalhar no exterior (CALIGIURI, 2000a).

As expatriações parecem acompanhar o movimento crescente de internacionalização, pois, de acordo com Black e Gregersen (1999), 80% das multinacionais de médio e grande porte enviam profissionais ao exterior e 45% pretendem aumentar este percentual. Por este motivo, a gestão internacional de recursos humanos tem assumido importância crescente, especialmente ao longo da última década (VIDAL; VALLE; ARAGÓN, 2007; SUUTARI; VÄLIMAA, 2002). Segundo a literatura, sua importância se baseia no fato de que existem diferenças entre a gestão de recursos humanos em uma firma doméstica e em uma internacional, visto que os desafios de gerenciar pessoas em diferentes países são mais complexos do que em uma única localidade. Shaffer, Harrison e Gilley (1999) afirmam que a gestão efetiva de expatriados é um desafio importante para as multinacionais. Em outras palavras, as empresas, ao partirem para a expansão internacional, além de enfrentarem diferenças em relação à forma de conduzir negócios, encaram o desafio de “escolher pessoas confiáveis, que possuam conhecimentos cruciais sobre a empresa e habilidades que permitam assumir responsabilidades pelo negócio internacional” (PEREIRA; PIMENTEL; KATO, 2005, p. 56).

O processo de expatriação inclui, de forma geral, a seleção, o treinamento, a adaptação no país destino e, finalmente, a repatriação, que é o retorno do expatriado à empresa e ao país de origem. Apesar de sua importância para a companhia, este estágio tem recebido pouca atenção tanto da área de negócios quanto da acadêmica (VIDAL; VALLE; ARAGÓN, 2007; LINEHAN; SCULLION, 2002a). Pouco se sabe sobre o que acontece com os expatriados após o fim de sua atribuição (SUUTARI; BREWSTER, 2003) e a literatura aponta ainda para uma tendência de acreditar que a repatriação deveria ser fácil – afinal de contas, o funcionário está “retornando pra casa” (STROH; GREGERSEN; BLACK, 2000, grifo do autor).

No entanto, o retorno de um gestor internacional e as dificuldades de adaptação à organização e ao país de origem podem significar um súbito e profundo impacto no indivíduo e na sua família. Pode ocorrer o chamado “choque cultural reverso”, entendido como um sentimento de perda e isolamento, resultado de uma falta de entendimento sobre os comportamentos correntes no seu país (HARVEY, 1989). Estudos apontam que este choque é, em geral, a principal causa do insucesso na repatriação, o que resulta, muitas vezes, na saída do repatriado da companhia (VIDAL; VALLE; ARAGÓN, 2007). Conforme Black e Gregersen (1999) um quarto dos expatriados que cumprem sua missão no exterior deixam a empresa até um ano após o retorno, muitas vezes para se juntar a um concorrente. Este índice é o dobro do encontrado com gestores que não são enviados ao exterior.

A não-permanência do repatriado na organização é comumente prejudicial, especialmente em função dos altos custos envolvidos nas designações internacionais. Em média, um expatriado custa duas ou três vezes mais do que se estivesse em uma posição equivalente na matriz, o que representa um pacote, incluindo benefícios e ajustes ao custo de vida local, de U\$ 300.000,00 a U\$ 1.000.000,00 por ano (BLACK; GREGERSEN, 1999). Outro estudo aponta que a remuneração do expatriado representa três a cinco vezes o salário base, dependendo da localidade e do tamanho da família (BENNETT; ASTON; COLQUOUN, 2000).

Apesar disso, muitas multinacionais negligenciam a repatriação (SHEN; EDWARDS, 2004) ou subestimam as dificuldades enfrentadas pelos repatriados neste estágio, conforme Linehan e Scullion (2002b). Portanto, os altos custos que envolvem as designações internacionais apontam para a necessidade de as empresas tomarem providências para promover o sucesso da missão internacional (BENNETT; ASTON; COLQUHOUN, 2000). As organizações também devem atentar para as vantagens das atribuições internacionais no longo prazo, já que quando a expatriação é bem sucedida, não apenas um investimento foi bem aproveitado, mas também uma política organizacional foi bem construída (FREITAS, 2006). O sucesso da missão também pode ser bom para o repatriado, pois a experiência internacional representa um caminho para o sucesso na carreira (YIP, 1996) e é importante para o desenvolvimento pessoal, conforme Vidal, Valle e Aragón (2007).

Considerando que o choque cultural reverso é uma das principais causas da não-permanência de repatriados nas organizações e a adaptação na repatriação permanece um fenômeno negligenciado pelas empresas e pouco estudado na academia, este estudo pretende responder a seguinte pergunta de pesquisa:

Como se deu o processo de repatriação na visão de profissionais repatriados brasileiros?

1.1 Objetivos

Visando responder à questão colocada, este trabalho estabeleceu o objetivo geral de analisar como se deu o processo de repatriação na visão de profissionais repatriados brasileiros.

1.1.1 Objetivos Específicos

A fim de alcançar o objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Identificar e descrever as etapas do processo de repatriação;
- Analisar as políticas e práticas de repatriação à luz das teorias pesquisadas.

1.2 Justificativa do Trabalho

Este trabalho acompanha um movimento crescente, no contexto mundial, de pesquisas relacionadas ao tema expatriação. Acadêmicos ao redor do mundo têm dedicado atenção significativa ao assunto, com uma extensa gama de estudos empíricos sobre vários aspectos das designações internacionais, já que os expatriados são vistos como um recurso chave para gerar e gerenciar a vantagem competitiva de uma empresa e, ao mesmo tempo, representam uma potencial fonte de custo (PUCK; KITTLER; WRIGHT, 2008). Entre as pesquisas existentes, o foco tem sido tradicionalmente na seleção e treinamento anteriores à partida, bem como na adaptação e gestão dos expatriados quando estão no exterior

(SUUTARI; VÄLIMAA, 2002). Porém, dado que o número de estudos teóricos e empíricos sobre a repatriação é pequeno em comparação com a quantidade de trabalhos sobre a expatriação, entender este estágio da atribuição internacional é crucial.

No caso do Brasil, apenas recentemente as empresas intensificaram seu processo de internacionalização (SOARES; SÁ, 2008) e os cursos de Administração perceberam a importância dos negócios internacionais e a irreversibilidade deste processo (FREITAS, 2009). Deste modo, os estudos sobre expatriação ainda são embrionários no país e, por isso, pretende-se contribuir para superar esta lacuna de conhecimento, já que a prática é cada vez mais corriqueira e, segundo Freitas (2006) deve ser assumida em toda sua extensão. Verifica-se que “a produção bibliográfica brasileira relacionada aos profissionais expatriados [...] tem tratado principalmente do ajustamento destes executivos ao país para o qual foi enviado” (SOARES; SÁ, 2008, p.4) e a repatriação é um assunto que permanece pouco estudado. Foram encontrados apenas três estudos, todos recentes, que tratam especificamente do tema (ver LIMA, 2009; VIANNA, SOUZA, 2009; WALTER, DJALO e FREGA, 2009).

Tendo em vista o exposto, esta pesquisa pretende ampliar a compreensão do processo de repatriação a fim de contribuir para a melhoria das práticas gerenciais das empresas internacionalizadas, tirando proveito do conhecimento e das habilidades aprendidas durante a missão internacional. Deste modo, conforme Homem (2005) as multinacionais brasileiras aumentarão sua competitividade e estarão aptas a concorrer com empresas estrangeiras, utilizando a expatriação como vantagem competitiva e ferramenta de estratégia internacional.

Outro aspecto a ser considerado é o objeto de pesquisa – os repatriados. As pesquisas sobre a adaptação na repatriação costumam focar nos problemas do ponto de vista dos profissionais da área de recursos humanos e não na perspectiva dos profissionais repatriados (LINEHAN; SCULLION, 2002b). Neste sentido, acredita-se que a “apreensão da visão dos expatriados é fundamental para a elaboração e adoção de políticas organizacionais, as quais podem contribuir para uma melhor adaptação [...] resultando numa melhor qualidade de vida e realização profissional” (IRIGARAY, H.; VERGARA, 2008, p. 2). Lima (2009) reforça a importância de pesquisar os repatriados para entender o processo e as políticas e práticas de repatriação adotadas pelas empresas no Brasil. Dada a falta de estudos na perspectiva dos repatriados, é relevante explorar como eles vêem a repatriação, identificando, assim, as questões mais importantes para eles (STARR, 2009).

Além disso, conforme apontam Suutari e Välimaa (2002), os estudos sobre expatriação e repatriação têm sido desenvolvidos principalmente com expatriados americanos

e é necessário verificar se os mesmos resultados podem ser encontrados em outros lugares. Similarmente, Vidal Valle e Aragón (2007) acreditam que a literatura de repatriação está principalmente focada em funcionários americanos e britânicos e por isso, é importante realizar estudos similares em outros países. No Brasil, a maioria dos trabalhos trata de executivos de outros países que vieram para o Brasil e não o contrário (SOARES; SÁ, 2008), daí a importância de apreender a perspectiva de profissionais repatriados brasileiros, que são o objeto desta pesquisa.

Assim, o estudo do tema *processo de repatriação* visa contribuir com um corpo de conhecimento em construção no Brasil e no mundo, considerando o contexto brasileiro e a perspectiva do repatriado neste processo, com vistas a melhorar as práticas gerenciais relacionadas ao retorno do profissional à organização e ao país de origem.

1.3 Estrutura do Trabalho

Este estudo encontra-se estruturado em sete seções principais: a introdução, a revisão bibliográfica, os procedimentos metodológicos, a apresentação dos resultados, a análise dos resultados, as considerações finais e as referências bibliográficas. Na primeira parte, o tema de pesquisa é introduzido, são apresentados os objetivos e a justificativa do trabalho, bem como sua estrutura e esquema.

A segunda seção discute as principais teorias utilizadas como suporte para o desenvolvimento da pesquisa. Inicialmente, são definidos os conceitos de expatriação, as razões para expatriar, a seleção, o treinamento e a adaptação do expatriado e os aspectos relativos à família na expatriação. Na sequência, são abordadas o conceito de repatriação, a adaptação e retenção do repatriado e as políticas e práticas de repatriação encontradas na literatura.

O terceiro capítulo descreve a abordagem de pesquisa utilizada, a natureza do estudo, a técnica de coleta de dados, a técnica de análise de dados e as etapas deste processo. A quarta seção apresenta os resultados observados na pesquisa empírica, divididos nas seguintes categorias temáticas: perfil dos entrevistados, negociação do cargo, preparação para a repatriação, adaptação profissional, pessoal e familiar e, por fim, políticas e práticas de repatriação.

Já o quinto capítulo traz a análise dos resultados encontrados na pesquisa à luz das teorias existentes. Por fim, são apresentadas as considerações finais e as referências bibliográficas.

1.4 Esquema da Pesquisa

Um esquema é uma apresentação visual das etapas, idéias, fatores ou conceitos de um processo (GONÇALVES, 2009). Seu objetivo é sintetizar os pontos principais de um documento, esboçar o esqueleto de um texto a ser redigido ou organizar os itens de uma apresentação. A elaboração do esquema exige a definição das idéias principais e secundárias, redação de tais idéias em frases curtas tópicos e, por fim, a disposição gráfica dos tópicos, aliado ao emprego de setas, retângulos, colchetes ou subordinação. A figura 1 apresenta o esquema proposto para esta pesquisa.

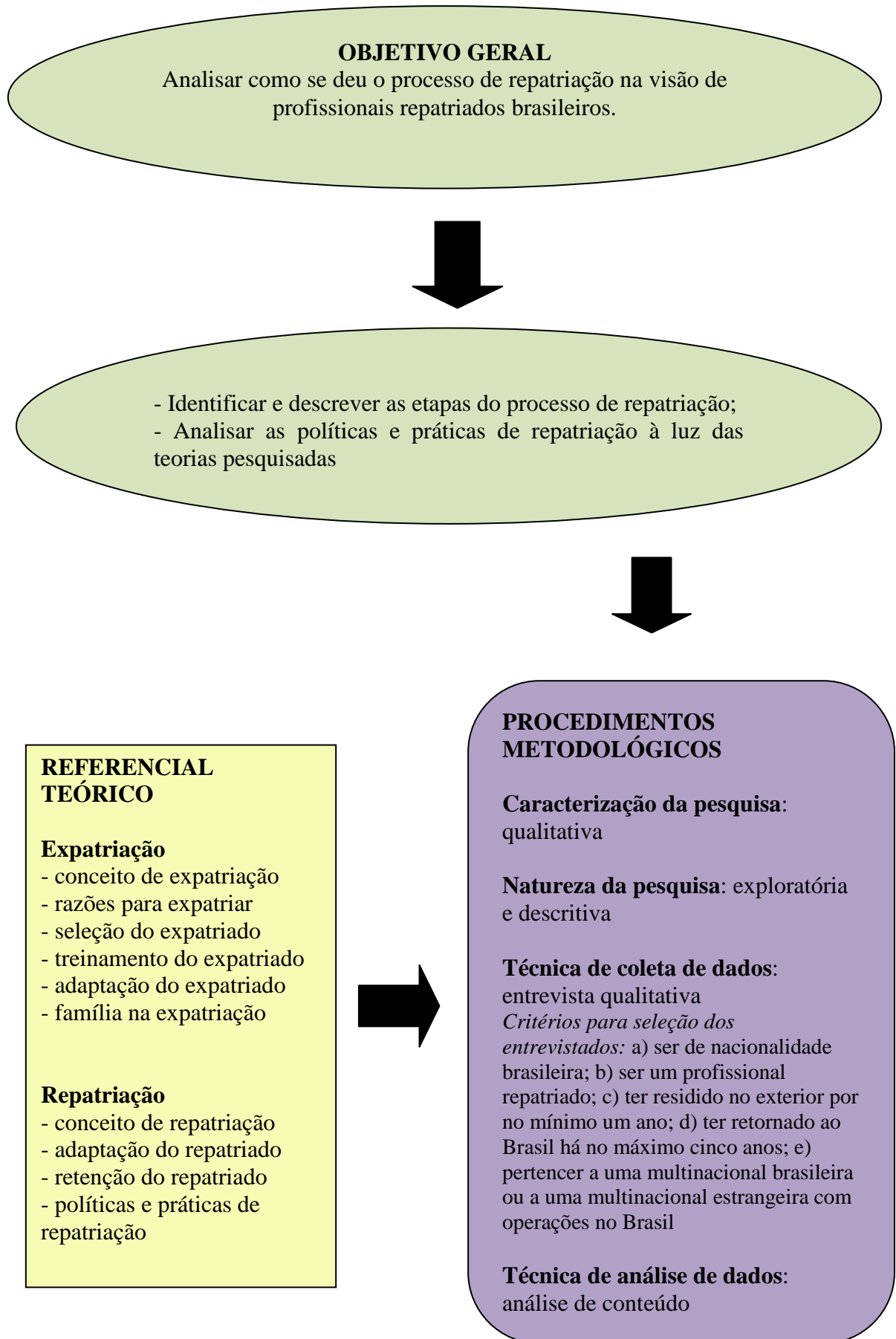


Figura 1 – Esquema da pesquisa
Fonte: elaboração própria.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Este capítulo apresenta os principais aspectos teóricos referentes à expatriação e à repatriação de profissionais, que servem como base para o desenvolvimento deste estudo.

2.1 Expatriação

O tópico da expatriação inclui as subseções conceito de expatriação, razões para expatriar, seleção, treinamento e adaptação do expatriado e, por fim, a família no processo.

2.1.1 Conceito de Expatriação

Relatos históricos e acontecimentos contemporâneos ressaltam que tanto individualmente quanto em grupos, as pessoas estão constantemente em movimento (SUSSMAN, 2000). Os movimentos entre países podem ser voluntários ou forçados, assim como podem durar uma semana ou uma vida. As razões podem ser econômicas, políticas, ou religiosas e os resultados podem influenciar carreiras atuais e futuras e as relações com a família.

Um dos movimentos entre países é a expatriação de profissionais, que toma diversas formas e é definida, na literatura, de várias maneiras. Para Brewster e Scullion (1997) expatriados são funcionários transferidos de um país para outro. O conceito de Caligiuri (2000a) é de que expatriados são funcionários enviados pela empresa matriz para viver e trabalhar em outro país por um período variável. Assim, segundo Cerdin e Pargneux (2009) quando um indivíduo é transferido para uma subsidiária estrangeira por vários anos antes de retornar à empresa matriz ocorre uma atribuição internacional, que engloba, tradicionalmente o estágio da expatriação, com duração de dois ou três anos e o estágio da repatriação, que corresponde ao primeiro emprego do indivíduo após o retorno.

Além da expatriação tradicional, existem outros tipos de atribuições internacionais. Stahl et al. (2009) com base no trabalho de Pucik (1992 *apud* STAHL et al., 2009) as dividem em dois tipos. As atribuições funcionais ou orientadas pela demanda envolvem coordenação e controle, comunicação, transferência de conhecimentos e solução de problemas, enquanto que as atribuições de desenvolvimento ou orientadas pelo aprendizado ocorrem em função do desenvolvimento de competências e carreira.

Já Inkson *et al* (1997) comparam a expatriação tradicional com a *overseas experience*. No primeiro caso, a iniciativa da atribuição internacional parte da companhia que opera internacionalmente e disponibiliza uma posição para o funcionário em uma subsidiária. O posto requer tanto o conhecimento da estratégia e dos procedimentos da empresa quanto a habilidade para viver e trabalhar satisfatoriamente em um ambiente estrangeiro. Assim, o indivíduo é expatriado por um determinado tempo e depois retorna ao país de origem em outra posição, mas na mesma empresa. Espera-se que, para o profissional, a experiência resulte em desenvolvimento de carreira e, para a empresa, no cumprimento dos objetivos da missão e no aprendizado organizacional através da transferência de conhecimento. Por outro lado, a *overseas experience* implica que a iniciativa para a atribuição parta do indivíduo que, tipicamente, terá que juntar dinheiro para custear a viagem, desligar-se da antiga função e estabelecer-se no exterior de maneira autônoma. Uma vez lá fora, o profissional pode trocar de emprego, que pode ser temporário e não exigir muita qualificação, assim como este em geral muda de companhia com frequência e procura tirar férias visitando novos locais. Após um período que poder durar de meses a anos, o indivíduo retorna a seu país, buscando retomar a carreira ou começar uma nova.

Para Jokinen, Brewster e Suutari (2008) quem vive este tipo de experiência é chamado de *self-initiated expatriate*, ou, em outras palavras, é o profissional que traça seu próprio caminho para o país e o posto de trabalho desejado. Apesar de pouco estudado, este tipo de atribuição internacional tem sido utilizado largamente pelas empresas, sendo considerado pelos autores um aspecto praticamente invisível do mercado de trabalho internacional.

As expatriações tradicionais, embora comuns entre as multinacionais, embutem altos custos e trazem problemas como resistência à mobilidade internacional. Em resposta, as empresas têm utilizado uma gama de alternativas ou formas atípicas de transferências internacionais, tais como *short-term assignments*, *international business travellers (IBT)* ou *frequent flyers*, *rotational assignments*, *international commuter assignments* e *virtual assignments* (COLLINGS; SCULLION; MORLEY, 2007).

Short-term assignments são atribuições mais longas do que uma viagem de negócios, porém têm duração inferior a um ano. Em geral, a família do profissional permanece no país de origem. São transferências temporárias para uma subsidiária e têm entre um e doze meses de duração. Assuntos como remuneração e realocação da família têm importância secundária frente à implicação operacional para a multinacional e as implicações pessoais para o *assignee*. A viagem a negócios é um componente essencial do trabalho dos *international business travellers (IBT)* ou *frequent flyers*, que envolve tarefas específicas e irregulares, porém sem realocação da família no país de destino. Sua vantagem é que permite interação face a face na condução dos negócios sem o requerimento da realocação física.

Os *commuter assignments* são profissionais que viajam para o país de destino a cada semana ou a cada duas semanas. Já os *rotational assignments* são pessoas que viajam para outro país por um período curto, que é seguido por um período no país de origem. Em ambas as modalidades, em geral a família não acompanha o profissional. A preocupação com a viabilidade deste tipo de atribuição no longo prazo é o estresse decorrente de viagens frequentes e o impacto nas relações pessoais. Por fim, quando ocorre um *virtual assignment*, membros de uma mesma equipe estão dispersos geograficamente e coordenam seu trabalho predominantemente através da tecnologia de comunicação e informação. Os profissionais não se deslocam fisicamente para outra localidade, porém têm a responsabilidade de gerenciar pessoas e projetos.

Outra forma de entender a expatriação é proposta por Nunes, Vasconcelos e Jaussaud (2008) que a explicam a expatriação a partir de quatro correntes. A primeira delas, adotada neste estudo, vê a expatriação como meio de desenvolvimento das competências do executivo global. A globalização e a economia pós-industrial demandam que os profissionais tenham as características do chamado executivo global: capacidade de mudança e transformação, capacidade política de reciclagem, negociação e gerenciamento de pólos global e local. Uma das maneiras de desenvolver tais capacidades é através de uma expatriação bem sucedida.

Para a corrente, a expatriação é apenas para executivos *high flyers*, ou seja, profissionais selecionados para ocupar posições de alta gerência no futuro da organização, e considerando o alto investimento de uma atribuição internacional, espera-se que, quando repatriado, o gestor seja um difusor de novas idéias, técnicas e valores que aprendeu durante o processo. Assim, existe “um efeito multiplicador do ‘investimento’ da organização, que ‘forma’ alguns para que estes, depois, ‘formem’ outros (NUNES; VASCONCELOS; JAUSSAUD, 2008, p. 35, grifo do autor). Também é esperado que, em seu retorno, o

repatriado faça a ligação entre as políticas da matriz e das filiais e gerencie processos de transformação, como abertura de filiais, fusões e aquisições e processos de inovação.

A segunda corrente é a do poder e entende a expatriação como forma de desenvolvimento da capacidade de ação estratégica e negociação dos indivíduos. Os estudos de expatriação que seguem esta corrente são de tradição francesa, em especial Crozier e Friedberg. A inserção do expatriado

na nova organização de destino e o seu sucesso implicam discernir os jogos de poder existentes no novo contexto e desenvolver ações estratégicas que impliquem renegociações de interesses, que lhe permitem atingir seus objetivos. O interesse na colaboração e na negociação como fonte de obtenção dos objetivos e de sucesso são pontos relevantes nessa visão (NUNES; VASCONCELOS; JAUSSAUD, 2008, p. 50).

A terceira corrente é a da cultura, que percebe a adaptação cultural como determinante para o sucesso da expatriação. Os autores de tal linha caracterizam a organização como um contexto cultural e simbólico e utilizam a abordagem antropológica interpretativa. Deste modo, o sucesso do expatriado, entendido como o cumprimento dos objetivos e prazos acordados, depende, necessariamente, de sua compreensão e adaptação ao novo contexto cultural. A partir dos achados de D'Iribarne (1993 *apud* NUNES; VASCONCELOS; JAUSSAUD, 2008, p. 66) os autores colocam que

conseguir resultados numa nova cultura, como sendo um dos desafios/objetivos dos expatriados, é identificar o que move a ação nessa cultura, agir dentro desse contexto, e atuar na mesma direção. [...] se compreendermos o que estimula essas pessoas (na organização), abrem-se os caminhos par a ação.

Considera-se, portanto, que os aspectos culturais são preponderantes para o sucesso da expatriação e se o expatriado e sua família se adaptarem satisfatoriamente à cultura hospedeira e ao seu imaginário simbólico, serão mais “aceitos” e terão mais chances de serem bem sucedidos na empreitada. E a família e/ou o cônjuge exercem pressões de ordem emocional que influenciam fortemente a missão internacional.

A quarta corrente, a psicodinâmica, trata dos fenômenos afetivos e reações defensivas associadas à expatriação que, mesmo parecendo irracionais, influenciam em seu sucesso ou fracasso. Esta corrente está ligada ao modelo transformacional de gestão de pessoas, que trabalha com aspectos contraditórios característicos da vida atual e a uma linha de pesquisa crítica.

Assim, segundo Nunes, Vasconcelos e Jaussaud (2008, p.84)

a capacidade de lidar com a mudança, a desestruturação e reestruturação psíquica e afetiva típicas da expatriação, fortalece o indivíduo que consegue ter sucesso na expatriação. Essa capacidade lhe dá compreensão e maturidade emocional que pode fazer com que o indivíduo se torne apto, em sua volta, a liderar processos de transformação e mudança na organização, tornando-se “agente de mudança”, que não só negocia politicamente, mas compreende as reações afetivas, polarizações e perdas de sentido típicas desse processo.

Outro modo de entender a expatriação é defendido por Baruch e Altman (2002) que propõem um modelo com cinco abordagens distintas relativas à expatriação. As alternativas estão ancoradas na prática implicam um diferente grupo de pré-supostos, preocupações e ideologias organizacionais que são traduzidas em diversas políticas e práticas.

A abordagem global representa o arquétipo da grande multinacional, com experiência na gestão da expatriação. A empresa tem uma série de procedimentos e práticas estabelecidas e a expatriação é inevitável para a carreira de um executivo. A recusa a um convite para ser expatriado não é bem vista. A noção de matriz vem perdendo sentido, uma vez que representa apenas uma pequena fração das atividades da companhia.

A segunda opção é a empresa emissária, que possui mercados externos consolidados e uma visão de longo prazo de seu posicionamento internacional. Porém, está assentada sob uma forte cultura local e identidade nacional, que servem como repositório de sua ideologia, base de poder e fonte de expatriados. A necessidade é de expatriados que gerenciem e controlem operações nas subsidiárias. Um posto internacional é visto como uma missão longe do centro do mundo civilizado e, portanto, embute um pacote atrativo de benefícios e compensações para auxiliar a criar um “lar longe de casa”.

Já o modelo periférico caracteriza companhias que operam em geografias periféricas e a globalização é uma expansão da estratégia quando o mercado local não oferece mais crescimento. A expatriação é uma opção pós-carreira, sendo que a própria oportunidade de ser expatriado é vista como uma premiação ou bônus tanto pelo indivíduo quanto pela organização. Empresas desta categoria, em geral, operam em nichos específicos ou pertencem a países pequenos.

Para a empresa profissional a expatriação é uma estratégia de desenvolvimento e aquisição de *know-how*. O objetivo é concentrar nas forças do país de origem e manter seu pessoal dentro de fronteiras geográficas específicas. Sua ideologia é a terceirização das operações internacionais através de pessoal externo, que pode ser local ou de um terceiro país.

Há uma distinção clara entre os conceitos central e periférico, que está no centro da cultura operacional. Não há necessidade de políticas e práticas muito bem estabelecidas, já que a abordagem é contratar competências e know-how.

Por fim, a abordagem conveniente emerge para os novos entrantes na cena global, o que caracteriza as empresas em processo de desenvolvimento de suas políticas e práticas. Tem características mais *ad hoc* e pragmáticas. Deve ser utilizada quando as quatro outras categorias não se encaixam. A evolução das políticas de expatriação é experimental, através de cópia de outras empresas ou adaptação seletiva de diversos ingredientes das outras opções.

Independente do formato, a expatriação envolve muitos desafios. Homem e Tolfo (2004) acreditam que é importante considerar a complexidade do processo já que

viver em um outro país significa uma outra vida, fazer novas representações e dar significados diferentes a coisas que já eram familiares; é renunciar ao estabelecido; atentar para comportamentos comuns e corriqueiros que podem ser considerados inadequados, bizarros ou ofensivos; é procurar enxergar o mundo com os olhos do outro para compreender como se é visto por ele (FREITAS, 2000, p. 4).

Do mesmo modo, Nunes, Vasconcelos e Jaussaud (2007) lembram que o processo de expatriação envolve a exposição a uma cultura diferente e envolve não só aspectos da vida profissional, como também da vida cotidiana.

Portanto, o contato com outras culturas expõe o indivíduo a riscos e perdas e o coloca em confronto consigo mesmo (FREITAS, 2000). O desconhecimento de coisas simples do dia-a-dia pode abalar sua auto-estima e tornar-se um teste de sobrevivência. Quando a pessoa se defronta com o desconhecido, se fragiliza por medo de cometer erros, de ser ridícula e de declarar sua impotência e incompetência para compreender e viver um código diferente do seu. “A decisão de ser expatriado não é uma decisão de viagem, mas uma decisão de mudar de vida” (FREITAS, 2000, p. 11).

Tendo em vista o exposto, nesta pesquisa, entende-se expatriação como a transferência de um indivíduo e sua família para viver e trabalhar no exterior pelo período de um ano ou mais. Além disso, os termos atribuição, designação ou missão internacional são utilizados como sinônimos de expatriação e não incluem as atribuições de curto prazo.

2.1.2 Razões para Expatriar

A literatura aponta vários motivos para realizar uma expatriação. Por um lado, existem os objetivos da empresa para enviar um funcionário em missão internacional e, por outro, há as motivações que levam os funcionários a aceitarem uma designação deste tipo.

Para Black e Gregersen (1999) as principais razões pelas quais as multinacionais enviam funcionários em expatriações são criação e transferência de conhecimento e desenvolvimento de lideranças globais. No primeiro caso, o executivo deve não só ensinar seus conhecimentos aos trabalhadores locais como também aprender com eles e levar este aprendizado à organização de origem, sendo que esta interação tem grande potencial de gerar idéias inovadoras. Neste sentido, as designações internacionais, segundo Guiguet e Silva (2003) têm por objetivo promover uma aproximação da cultura da organização nos diferentes países e permitir a difusão do conhecimento sobre a cultura da matriz.

O pressuposto que guia o desenvolvimento profissional como objetivo da expatriação é que líderes globais necessitam de uma visão de mundo ampliada e um executivo não desenvolverá uma perspectiva global a menos que tenha trabalhado por longos períodos no exterior (BLACK; GREGERSEN, 1999). As duas principais motivações para as atribuições internacionais não são mutuamente exclusivas, porém é improvável que todas as expatriações permitam o atingimento dos dois objetivos na mesma intensidade. Nem todos os funcionários terão conhecimentos abundantes para passar para os colegas e são poucos os que têm potencial para ocupar as principais posições de liderança na empresa, mas o importante é que os profissionais saibam, de antemão, por que foram enviados para aquela unidade.

Os autores também prevêm que muitas vezes os expatriados são enviados para atender a demandas imediatas ou “apagar incêndios”, porém a gestão efetiva de expatriados deve ser encarada no longo prazo, ou seja, mesmo nestes casos, espera-se que estes gerem conhecimento e adquiram habilidades que os ajudarão a ser líderes.

Foram encontrados na literatura outros objetivos para as empresas expatriarem. De acordo com Shen e Edwards (2004) as principais razões para as empresas utilizarem expatriados são controle e coordenação das operações. Outros motivos incluem criar uma rede internacional de comunicação e falta de vontade de empregar locais em posições chave. Outra razão por trás da expatriação é fortalecer a relação com os parceiros comerciais (MENEZES, 2008). O expatriado assume o papel de assegurar a credibilidade e a confiança necessárias

com relação aos contatos comerciais. A presença do expatriado personifica a empresa e cria uma identificação.

Por outro lado, no que tange às motivações dos indivíduos para aceitar uma designação internacional, as principais razões, segundo o estudo de Stahl, Miller e Tung (2002) foram desafio pessoal (83%), desenvolvimento profissional (78%), importância do trabalho (68%), futuras oportunidades de crescimento (61%), localização geográfica da designação (54%) e considerações monetárias (50%), entre outras razões. Estes achados sugerem que os expatriados colocam um grande valor intrínseco no desafio pessoal imposto por viver e trabalhar no exterior e o consequente desenvolvimento profissional que emerge da superação de tais adversidades. Considerações monetárias tiveram importância mediana em tal decisão.

Em consonância com a pesquisa anterior, Gialain (2009) encontrou que os principais fatores para a aceitação de uma expatriação para funcionários da Vale foram desenvolvimento profissional e da carreira, além de crescimento pessoal e cultural. O desenvolvimento profissional também foi o principal fator que levou os expatriados a aceitarem a atribuição internacional, segundo Tanure, Fleury e Barcellos (2009). De forma similar, na pesquisa realizada por Oliveira (2007) em uma grande empresa brasileira, os entrevistados declararam que aceitaram a expatriação em função do crescimento na carreira e melhora no poder aquisitivo, bem como no plano profissional e pessoal. A principal motivação para aceitar uma expatriação, no caso das esposas acompanhantes, segundo Souza (2009) foi o benefício para a carreira do marido.

O crescimento pessoal e cultural resultante da vivência no exterior também se mostrou como outra motivação importante apontada pelos profissionais para aceitar uma expatriação. Fonseca, Medeiros e Cleto (2000) identificaram que as razões para aceitar uma expatriação, na visão de gerentes expatriados, são a possibilidade de viver em outra cultura, conhecer novos costumes, lugares e idiomas e abertura da mentalidade. Souza (2009) aponta que as razões de aceitação de uma designação para as esposas acompanhantes foram crescimento pessoal, cultural e experiências enriquecedoras, assim como a necessidade de fortalecer o casal e delimitar as fronteiras com a família de origem.

O estudo de Dickman et al. (2008) destacou diferenças substanciais entre as percepções dos indivíduos e seus empregadores com relação aos motivos para aceitar uma designação internacional. A principal preocupação das companhias era com o pacote financeiro para encorajar indivíduos a irem ao exterior, enquanto que estes avaliaram a posição oferecida na designação internacional como o fator mais importante para aceitá-la,

seguido de fatores de localização, oportunidades de desenvolvimento e carreira, considerações pessoais e domésticas. O desejo pessoal de ter uma experiência de trabalho no exterior foi considerado altamente motivador. Preocupações com a família, em especial educação e cuidado de parentes idosos foram fatores importantes que guiaram a decisão da maioria dos expatriados em aceitar a designação.

Em outros trabalhos, a família também se mostrou um fator importante na decisão de aceitação de uma missão internacional. Os principais incentivos para aproveitar uma oportunidade de expatriação no caso dos acadêmicos entrevistados por Richardson e Mallon (2005) foram oportunidade de aventura e viagem e mudança de vida para a família. O mesmo pode ser dito em relação aos expatriados australianos (CLEGG; GRAY, 2002), que também consideram importante a potencial progressão na carreira e a remuneração. De modo semelhante, os profissionais entrevistados por Dupuis, Heines III e Saba (2008) declararam considerar como importantes para aceitação de uma missão internacional os seguintes fatores: vontade do cônjuge, crenças no tocante à mobilidade do mesmo, renda relativa e presença de crianças. Para eles, quando uma atribuição internacional é oferecida a um profissional, torna-se uma questão de família. Respondentes cujos filhos tinham entre 12 a 17 anos mostraram-se mais relutantes em aceitar uma missão internacional. Em suma, os laços de família estão associados com a probabilidade de aceitar uma atribuição internacional.

Por outro lado, há também razões apontadas pelos indivíduos para rejeitar uma expatriação, em especial concernentes à família. Entre os motivos mais comuns para tal, estão descontinuidade na educação dos filhos, interrupção da carreira da esposa, medo de ser esquecido na matriz e dificuldades com a volta ao país de origem (KETS DE VRIES, 1997). A mudança na escola é fonte de dificuldades na adaptação da família, em especial quando os filhos são adolescentes, uma vez que crianças pequenas têm maior mobilidade. Muitas famílias são mantidas com a renda do homem e da mulher e por isso a carreira profissional da esposa é um fator limitador da expatriação de executivos. No caso de profissionais liberais, como médicas, advogadas e dentistas, é necessário adaptar-se aos requisitos de exercício da profissão de outros países, sem contar os lugares em que as mulheres são discriminadas. Por outro lado, profissionais provenientes de culturas mais tradicionais, cujas esposas costumam trabalhar em casa, passam a ter vantagens sobre os primeiros. Ficar longe do centro de decisões da empresa também pode ser arriscado para a carreira do expatriado. E há também as dificuldades com o retorno ao país de origem e o choque cultural decorrente da repatriação. Muitas empresas não possuem planos de carreira, oferecem trabalhos menos importantes e

interessantes que os anteriores e não sabem como enfrentar esta situação. Outro fator que impacta é a perda do *status* e dos benefícios antes desfrutados. Em outras palavras,

já vai longe o tempo em que as empresas dispunham de seus executivos como pessoal militar. Hoje em dia, eles não aceitam mais tal tratamento, e não concordam com mudanças em que suas esposas possam não acompanhá-los [...] a mobilidade da esposa tornou-se um critério importante na avaliação das possibilidades de participação do indivíduo no jogo empresarial internacional (KETS DE VRIES, 1997, p. 77).

Em síntese, os principais motivos apontados pelas empresas para realizar uma expatriação, de acordo com a literatura pesquisada, são transferência de conhecimentos, formação de líderes globais, coordenação e controle, criação de uma rede internacional de comunicação, falta de vontade de empregar locais em posições chave e fortalecimento de relações comerciais com parceiros.

Por outro lado, as principais razões apontadas pelos indivíduos para aceitar uma expatriação estão relacionadas ao desenvolvimento profissional e progressão na carreira, crescimento pessoal e possibilidade de viver em outra cultura, conhecer novos costumes, lugares e idiomas e questões familiares como vontade do cônjuge, presença de crianças e mudança de vida na família.

2.1.3 Seleção do Expatriado

Vários fatores são levados em consideração ao selecionar um candidato para uma expatriação. Em geral, as empresas priorizam aspectos técnicos em detrimento da capacidade do funcionário de se adaptar no exterior, bem como de sua família. Para Kets de Vries (1997), a competência técnica é o único critério utilizado na escolha do profissional que, em alguns casos, não recebe nenhum tipo de preparação. Isso decorre da falta de consciência dos responsáveis por tais movimentações, que nem sequer pensam nos problemas que podem ocorrer durante a expatriação.

O estudo de Oliveira (2007) confirma que no processo de seleção para expatriação são privilegiados os aspectos técnicos. Na visão da autora

não existe ainda na Empresa um mecanismo formal de seleção. Aspectos como o idioma, flexibilidade, e características da família, os quais são importantes para a adaptação do expatriado não são levados em conta no processo [...]. A falta de um processo formal de seleção do expatriado que leve em consideração não apenas aspectos técnicos eleva os riscos de insucesso na expatriação, gerando custos para a Empresa e desconforto para o expatriado e sua família (OLIVEIRA, 2007, p. 124).

Mas há também casos em que são considerados outros fatores além dos aspectos técnicos. Ao selecionar seus candidatos à expatriação, as empresas chinesas, conforme o estudo de Shen e Edwards (2004) adotam critérios que incluem histórico de atividades domésticas, conhecimento da língua, educação, cumprimento de regulamentos da companhia, atitudes positivas e vontade de trabalhar no exterior, além das competências técnicas. Em alguns casos, se considera se o candidato teve uma experiência internacional prévia, o que corrobora com a pesquisa de Souza (2007), cujos resultados apontam que “todos os gestores entrevistados foram convidados para a expatriação pelo bom desempenho apresentado no Brasil e foram ocupar cargos de maior responsabilidade do que antes” (SOUZA, 2007, p. 122).

Segundo Clegg e Gray (2002) as posições no exterior são preenchidas predominantemente com base em habilidades técnicas e de personalidade, incluindo maturidade e sensibilidade cultural. A seleção para a expatriação na empresa Racional (nome fictício) é realizada baseando-se nos aspectos técnicos, na experiência do candidato, na necessidade da planta da futura expatriação e em fatores avaliáveis pelo setor de recursos humanos, como potencial, *talent pool* e expectativas profissionais e pessoais (HOMEM; TOLFO, 2008). De forma similar, os principais critérios para a seleção de expatriados na Vale são a experiência e o conhecimento do funcionário, aliados a competências de relacionamento para facilitar a adaptação cultural (GILAIN, 2009). Porém, a família não é avaliada diretamente pelo setor de recursos humanos e sim pelo candidato.

Souza (2007) considera que o preenchimento de vaga com pessoal interno como alternativa ao recrutamento externo, bom potencial de crescimento do candidato através da expatriação e mobilidade do empregado e sua família são aspectos importantes nesta etapa. Por outro lado, as empresas ouvidas por Tanure, Fleury e Barcellos (2009) consideram como aspecto mais importante a confiança no profissional no desempenho das atividades e controle dos agentes, atuando como “olhos e ouvidos” da matriz na subsidiária (grifo do autor).

Nas amostras de empresas européias e americanas, há uma relação entre o rigor da seleção e a habilidade dos expatriados de desempenhar suas atividades de maneira bem sucedida em um ambiente estrangeiro (TUNG, 1982). Em geral, quanto mais rigorosa a

seleção, menos incidências de baixa performance ou baixa efetividade no trabalho são reportadas.

Desta forma, Pereira, Pimentel e Kato (2005) sugerem que a seleção do indivíduo deve levar em conta não somente os aspectos técnicos do cargo, mas também fatores como i) avaliação do perfil cultural da família; ii) dar preferência ao executivo cuja família tenha tido experiências anteriores com outras culturas, como processos de intercâmbio durante a vida estudantil; iii) criação de programas pré-expatriação, como estudo do idioma, leitura de obras importantes, contato com filmes, documentários e música e vivência com pessoas da nova cultura; iv) continuidade do programa no país de destino, como apoio para decisão sobre a escola dos filhos e cursos intensivos de língua.

Por fim, é importante que as organizações assegurem aos indivíduos liberdade de escolha quando se trata da aceitação de uma atribuição internacional (CERDIN; PARGNEUX, 2009). As empresas não devem exercer pressões nos profissionais ao sugerir que uma atribuição internacional é compulsória para seu avanço na carreira. Os empregados devem ser encorajados a selecionar suas designações internacionais e deve ser permitido que estes recusem uma oferta que não está de acordo com suas aspirações pessoais e profissionais.

Em síntese, os principais critérios de seleção de expatriados encontrados na literatura incluem os aspectos técnicos da função, como conhecimento e experiência do candidato, desempenho na unidade de origem, experiência internacional prévia, conhecimento da língua, competências de relacionamento, maturidade e sensibilidade cultural, expectativas profissionais e pessoais, vontade de trabalhar no exterior, potencial de crescimento, mobilidade, cumprimento dos regulamentos da companhia, atitudes positivas, preferência por pessoal interno ao recrutamento externo e confiança da alta administração no profissional.

2.1.4 Treinamento do Expatriado

O treinamento para a expatriação é uma etapa bastante importante do processo e tem por objetivo preparar o expatriado e sua família para as diferenças culturais que serão encontradas no país de destino. Para reduzir a incerteza psicológica dos indivíduos, Pereira, Pimentel e Kato (2005) afirmam que muitas empresas disponibilizam informações sobre a história do país de destino, religião praticada, principais valores adotados, regras de convivência, interdições e tabus. O treinamento intercultural anterior à designação, para

Black, Mendenhall e Oddou (1991) facilita a construção de expectativas dos indivíduos, uma vez que provê informações úteis para reduzir as incertezas associadas com a transferência iminente e sobre a vida e o trabalho no país hospedeiro.

Para aumentar o sucesso de uma atribuição internacional, o treinamento intercultural deve ser desenvolvido para auxiliar os funcionários a administrar mudanças, tanto pessoais como profissionais; gerenciar diferenças culturais; e dar conta de suas responsabilidades profissionais (BENNETT; ASTON; COLQUHOUN, 2000). Além disso, é crítico que a família seja considerada uma equipe de apoio mútuo e deve, portanto, ser incluída no treinamento para que sejam assimilados os novos papéis e responsabilidades

Porém, nem sempre esse tipo de treinamento é realizado e os funcionários que são enviados ao exterior podem não ter tempo ou disponibilidade para a preparação (PEREIRA; PIMENTEL; KATO, 2005). Mesmo reconhecendo a importância das habilidades interculturais para as missões internacionais, os gerentes de recursos humanos pouco fazem para proporcionar aos funcionários uma formação intercultural, o que causa perdas tanto para a empresa quanto para o expatriado. A pesquisa de Tung (1982) mostrou que na amostra americana, apenas 32% das empresas ofereciam programas de treinamento formalizados e a maioria dos profissionais (68%) não recebeu nenhum tipo de treinamento preparatório para encontros interculturais. Em contraste, 69% dos respondentes da amostra européia patrocinaram programas de treinamento para preparar seus candidatos para a expatriação e o mesmo ocorreu com 59% dos entrevistados da amostra japonesa.

No caso de expatriações entre Brasil e Argentina, a Renault não oferece treinamento intercultural, pois entende que, por serem próximos, não há diferenças marcantes entre os dois países (BUENO, 2004). Dez entre os treze respondentes da pesquisa afirmaram que não receberam treinamento de integração, o que corrobora com os dados obtidos junto ao gerente de Mobilidade Internacional, que afirma que o acompanhamento do expatriado em seu novo local de trabalho não é uma política da empresa. O gestor ainda afirma que cabe a cada um buscar a integração e que os funcionários possuem o conhecimento técnico para desempenhar suas atividades e seu relacionamento com a subsidiária é resultado de seus próprios esforços.

Cerca de metade das empresas participantes da pesquisa de Magalhães e Rocha (2002) não oferece nenhum tipo de treinamento ao funcionário que parte para o exterior. Uma possível explicação decorre do fato de a escolha do executivo ser feita pelo presidente da empresa e a preparação do profissional ser feita de forma tutorial pelo mesmo. Outra

justificativa é que se acredita que a escolha de pessoas de confiança torna desnecessário qualquer tipo de treinamento, uma vez que tais funcionários já conhecem a empresa.

Outro estudo, realizado por Oliveira (2007), aponta que a maioria dos expatriados só recebeu informações sobre a cidade, país e unidade de destino após a chegada ao local. Neste sentido, na empresa estudada por Souza (2007) nenhum dos entrevistados teve acesso ou procurou algum tipo de treinamento intercultural antes ou durante a expatriação. Porém, oito entre os nove gestores entrevistados acreditam que informações como estas teriam ajudado a melhorar a performance no exterior.

A maioria dos expatriados entrevistados por Clegg e Gray (2002) considerou seu treinamento intercultural como inexistente ou limitado, o que evidencia que muitas organizações estão preparando inadequadamente seus expatriados para entrar no mercado global. Porém, há uma necessidade crítica de que os gestores aprendam sobre a realidade do contexto global em que suas empresas operam, e muito comumente há apenas um entendimento geral a respeito da natureza destas operações (MENDENHALL; STAHL, 2000). Fonte importante de uma perspectiva global encontra-se nos repatriados, que muitas vezes são pouco utilizados neste sentido. Em outras palavras, o conhecimento necessário para globalizar o corpo de gestores já está disponível dentro da organização.

O treinamento intercultural apenas terá sucesso se houver uma predisposição por parte dos funcionários (CALIGIURI, 2000b). Portanto, as multinacionais devem identificar se os candidatos à expatriação possuem as características de personalidade requeridas para então oferecer o treinamento adequado.

O treinamento para a expatriação varia em formato e duração. Muitas empresas acreditam que o treinamento prévio à expatriação é suficiente para equipar seus funcionários com o conhecimento e as habilidades necessárias para se sair bem no exterior. Porém, este pensamento é incorreto, de acordo com Mendenhall e Stahl (2000). Viver em uma nova cultura é uma tarefa complexa e esse tipo de programa apenas provê aos expatriados sabedoria suficiente para sobreviver e não para se sobressair culturalmente. Para lidar com problemas de difícil solução relacionados à cultura, muitos executivos consultam outros expatriados. Porém, esses encontros podem gerar os “mitos dos expatriados”, que são crenças compartilhadas coletivamente sobre uma determinada cultura, e que podem ter um fundo de verdade, mas também podem ser imprecisas e perigosas (grifo do autor). Muitas vezes, tais mitos culminam em uma visão de que um dado comportamento é simplesmente “a forma estúpida de um país fazer as coisas” (grifo do autor). Uma vez no exterior, os expatriados necessitam mais educação e treinamento para processar de forma acurada o mundo ao seu

redor e tomar decisões sábias com base em uma análise cultural. Em outras palavras, eles precisam de treinamento no país que responda a suas preocupações específicas.

Nos últimos 20 anos, as multinacionais têm feito grandes progressos na compreensão de como preparar e treinar seus funcionários para trabalhar bem em missões internacionais (MENDENHALL; STAHL, 2000). Porém, muito mais precisa ser feito para enfrentar os desafios do mercado global no próximo século.

Em suma, de acordo com a literatura consultada, para preparar o expatriado e sua família para as diferenças culturais que serão encontradas no país de destino, auxiliar na construção de expectativas realistas e reduzir a incerteza psicológica dos indivíduos, as empresas devem disponibilizar informações sobre a história do país de destino, religião praticada, principais valores adotados, regras de convivência, interdições e tabus e a família deve ser incluída no processo. O treinamento pode ser oferecido antes da partida ou ainda no país de destino e outros expatriados e repatriados podem servir como importantes fontes de informação.

2.1.5 Adaptação do Expatriado

Grande parte dos estudos sobre expatriação trata da adaptação do expatriado, sendo este um dos principais problemas de todo o processo. Para Guiguet e Silva (2003, p. 10), a adaptação corresponde ao “tempo necessário para conhecer e assimilar as diferenças socioculturais e organizacionais, [...], sobretudo para aprender a conviver, a lidar com elas no ambiente de trabalho ou fora dele”. Visão semelhante partilham Pereira, Pimentel e Kato (2005, p. 65) para quem “os aspectos culturais têm sido considerados como de grande relevância para o ajustamento da esposa, dos filhos e do próprio expatriado, e que esse ajustamento está diretamente relacionado ao dimensionamento do sucesso na jornada ao exterior”.

Freitas (2006, p. 49) define a adaptação cultural como

a construção de um novo cotidiano e os ajustes feitos para reduzir as inseguranças e o mal-estar derivados do desconhecimento e da ignorância culturais, bem como a aceitação relativamente confortável do que é diferente naquelas novas circunstâncias e naquele código cultural.

Diversas pesquisas foram realizadas na tentativa de explicar a adaptação do expatriado. Uma das mais tradicionais é a de Black, Mendenhall e Oddou (1991). Com base nas literaturas de adaptação internacional e doméstica, os autores desenvolveram um modelo teórico em que a adaptação de expatriados – considerado um fenômeno multifacetado – é formada por duas etapas: adaptação antecipada e adaptação no país estrangeiro.

Adaptação antecipada: tanto a literatura de adaptação doméstica quanto a de adaptação internacional convergem para o fato de que o indivíduo deixa um cenário familiar para entrar em um ambiente desconhecido, o que causa incerteza. Os indivíduos desejam reduzir esta incerteza, o que pode ser feito através do acesso a informações sobre os comportamentos esperados no exterior. Assim, a adaptação antecipada ocorre na medida em que o indivíduo desenvolve expectativas realistas sobre o que encontrar e como agir no novo ambiente. A adaptação antecipada envolve o indivíduo e a organização. No que concerne ao *indivíduo*, treinamento e experiência anterior auxiliam na construção de expectativas realistas. Já a *organização* deve possuir mecanismos e critérios de seleção acurados para escolher um candidato à expatriação. Ambos os fatores estão positivamente relacionadas com a adaptação internacional.

Adaptação no país estrangeiro: esta fase é mais complicada do que a adaptação antecipada e envolve três dimensões básicas. A primeira é a *adaptação ao trabalho*, que se refere às exigências e atribuições do cargo. Os fatores que inibem esta adaptação são a novidade e o conflito associados ao novo cargo e, por outro lado, a clareza quanto ao papel é um facilitador do processo. A segunda dimensão é a *adaptação na interação com os membros da cultura estrangeira*, que é a socialização e a integração com os locais. Assim, a novidade da cultura organizacional está negativamente relacionada com a adaptação, ao contrário do apoio social dos colegas e superiores e do apoio logístico, que estão positivamente relacionados com a adaptação. A terceira dimensão é a *adaptação ao ambiente estrangeiro em geral*, que se refere às condições de vida gerais do local. A novidade cultural está negativamente associada à adaptação no ambiente e a adaptação da família, em especial do cônjuge, está positivamente relacionada com a adaptação do expatriado.

Assim, segundo Black, Mendenhall e Oddou (1991) quanto maior a diferença entre a cultura da subsidiária em comparação ao país de origem, mais difícil será a adaptação internacional. Contrariamente a esta visão, Selmer (2006) encontrou em sua pesquisa que não há associação entre a novidade cultural e as variáveis de adaptação, no caso de expatriados ocidentais na China. A vantagem de um expatriado em missão em uma cultura totalmente diferente da sua é que a consciência da dissimilaridade está sempre presente, enquanto que o

profissional alocado em um ambiente com cultura similar falha em identificar diferenças e acaba culpando seus subordinados ou a si mesmo por problemas que na realidade se devem ao conflito cultural. Em outras palavras, as expectativas que os expatriados nutrem sobre a nova cultura terão forte impacto em seu ajustamento. Assim, as empresas com atribuições internacionais podem esperar dificuldades de adaptação similares, independentemente do grau de novidade cultural. Uma implicação prática destes resultados é que treinamento e preparação cultural serão úteis não apenas quando o local da designação apresenta grandes diferenças culturais, mas também quando estas são poucas. Outra saída é aperfeiçoar o processo de seleção de expatriados e indivíduos com um bom histórico de adaptação e desempenho em outras atribuições serão desejáveis.

Os problemas associados à adaptação ao país hospedeiro podem ocasionar o retorno antecipado, ou seja, o expatriado volta antes do fim previsto da missão internacional. Os retornos antecipados correspondem a 5% a 10% do total de designações, de acordo com Lima (2009). Entre as razões de retorno antes do término do contrato por pedido da empresa, estão uma nova oportunidade no Brasil, uma nova expatriação ou a inviabilidade de manter o executivo devido ao custo. Já quando a solicitação de retorno é feita pelo empregado, a principal motivação é a sua não adaptação ou da família. A pesquisa de Black e Gregersen (1999) apontou dados ainda mais preocupantes, já que cerca de 10% a 20% dos expatriados americanos retornam prematuramente em função da insatisfação com o trabalho ou dificuldades em se adaptar a um país estrangeiro.

Deste modo, é importante atentar para a relação entre a adaptação de expatriados e características básicas pessoais (SELMER, 2001). A idade, por exemplo, é uma característica de maturidade e deve ser utilizada na seleção de um expatriado. Considerando que o gênero não parece influenciar a adaptação e o desempenho dos expatriados, as firmas podem se sentir livres para simplesmente selecionar a melhor pessoa para o cargo, independentemente do gênero. Por fim, partindo do pressuposto de que a principal razão para enviar um expatriado para o exterior são as tarefas a serem desempenhadas por ele, a revelação de que uma esposa acompanhante pode facilitar tais atividades pode reforçar a preferência pelo envio de profissionais casados, em particular no caso de gerentes seniores.

Por outro lado, o papel que a aceitação cultural desempenha no ajustamento tem recebido pouca atenção nas pesquisas (FRIEDMAN; DYKE; MURPHY, 2009). Poucos trabalhos reconhecem a possibilidade de múltiplos choques causadores de períodos repetitivos de desilusão. No caso de um dos autores do estudo, os choques foram desencadeados por experiências que não combinavam com seu modelo implícito de regras culturais e ocorreram

quando seu entendimento da cultura foi colocado em cheque. A adaptação após o segundo choque cultural pareceu ser mais rápida do que a adaptação inicial. Este padrão pode sugerir que experiências prévias de choque cultural podem facilitar a adaptação e estes achados vão contra o simples fato de que experiência ao longo do tempo leva à adaptação, mas, ao invés disso, a inclusão da “aceitação cultural” como um preditor crítico do ajustamento (grifo do autor). A pessoa que aceita outra cultura tenta não sobrepor julgamentos de valor em relação a ela e tenta aceitá-la sem preconceitos. Um indivíduo nunca se sentirá completamente confortável em uma nova cultura até experimentar a aceitação cultural e reconhecer a validade das práticas e valores intrínsecos. A aceitação cultural também facilita o ajustamento porque fortalece o acesso a recursos para adaptação. Se um expatriado aceita as normas culturais, reforça a probabilidade de assistência dos locais ser oferecida. Estes recursos podem ajudar o expatriado a entender e aceitar a cultura ainda mais. A aceitação e a adaptação criam um ciclo virtuoso.

Neste sentido, foram encontrados casos em que os expatriados se adaptaram satisfatoriamente à cultura hospedeira. Em pesquisa realizada na Peugeot Citroën, Guiguet e Silva (2003) perceberam, nos discursos dos expatriados, uma vontade de se adaptar à nova realidade, conhecer a nova cultura e viver a experiência da expatriação intensamente. Essa motivação pode facilitar o processo de adaptação. Também foi observado o orgulho dos entrevistados em dizer que a experiência foi um sucesso no sentido do aprendizado de uma nova língua, hábitos, amigos e viagens. Os executivos afirmaram que se adaptaram ao trabalho e que o resultado de sua experiência foi positivo para a organização.

De forma semelhante, os profissionais entrevistados por Vianna e Souza (2009) declararam que é preciso haver uma disposição do executivo e da família para viver em um país diferente. Caso contrário, o risco da expatriação não dar certo é muito grande. Na adaptação profissional tanto na expatriação quanto na repatriação, destacam-se disposição para o risco, flexibilidade e ambição, capacidade técnica e perspectiva de ascensão na carreira. Além disso, “o domínio técnico é outro fator destacado para a adaptação profissional na expatriação e, assim, a semelhança entre as atividades desenvolvidas na organização de origem e na organização anfitriã ganha importância” (VIANNA; SOUZA, 2009, p. 347). Assumir posições superiores hierarquicamente tem uma influência positiva na adaptação do funcionário. Essa percepção evidencia-se devido à maior autonomia de decisão e representatividade associadas ao novo cargo, o que gera motivação no expatriado e pode contribuir para a progressão da carreira no retorno.

As opções de lazer e esporte também são importantes para facilitar a adaptação a uma nova cultura, uma vez que facilitam a criação de laços de amizade e a cooperação entre grupos (HOMEM, 2005). Os relacionamentos fora do trabalho auxiliaram na adaptação dos expatriados e as diferenças culturais são atenuadas por aqueles que levam a família e que conseguem estabelecer laços com locais (VIANNA; SOUZA, 2009). No caso de expatriados que vão sem a família, a busca por amigos é ainda mais relevante.

Os dados da pesquisa de Machado e Hernandez (2004) apontaram que quando os brasileiros ou estrangeiros possuíam outra experiência no exterior, mesmo que não fosse de trabalho, o impacto inicial no outro país foi menor. O mesmo se observou com os profissionais que dominavam o idioma e que foram acompanhados pela família. Para alguns entrevistados, a fase inicial foi de encantamento; para outros, de choque cultural. Ao perceber-se diferente do outro, o expatriado começa um esforço para de adaptação à nova cultura no intuito de reduzir essa distância.

Com relação à postura das multinacionais durante este estágio da expatriação, alguns estudos encontraram que estas demonstram pouca preocupação com o processo de adaptação dos expatriados no estrangeiro. Assim, apesar da importância do processo de adaptação cultural para o sucesso da expatriação (GUIGUET; SILVA, 2003; PEREIRA; PIMENTEL; KATO, 2005; FREITAS, 2006) esta não se configura como uma preocupação para as empresas estudadas por Magalhães e Rocha (2002). Apenas duas delas declararam possuir pessoal especializado para cuidar desta questão. Uma provável causa para a inexistência de uma estrutura de acompanhamento é a falta de experiência internacional das empresas brasileiras, uma vez que seus investimentos no exterior são bastante recentes. Essa inexperiência faz com que haja pouco conhecimento acumulado sobre os tipos de problemas que podem surgir para os executivos expatriados e suas famílias. Por outro lado, a maioria das firmas afirmou estimular a troca de experiências entre profissionais que já haviam sido expatriados e os que estavam prestes a ser. Muitas dificuldades de adaptação foram causadas pela falta de informações sobre os países de destino das expatriações (LESSA et al., 2008). Além disso, o idioma foi um dos principais fatores dificultadores para os entrevistados e a falta de treinamento causou problemas na chegada e ampliou o choque cultural para a maioria dos executivos. Similarmente, o idioma foi considerado uma barreira na adaptação para expatriados e repatriados (HOMEM, 2005).

O estudo de Tanure, Fleury e Barcellos (2009) apresentou um resultado preocupante. Se, por um lado, para 63% das companhias pesquisadas, apoio à integração cultural estava sendo provido, por outro, 60% dos expatriados afirmaram que a empresa não

interferiu no processo e considera que a integração é um desafio que apenas o indivíduo deve enfrentar. Assim, é possível identificar uma diferença significativa de percepção entre a firma e o funcionário no que tange ao apoio à adaptação intercultural. Com relação ao apoio fornecido pela empresa para a adaptação, 52% dos expatriados entrevistados por Oliveira (2007) afirmaram que houve pouca ou nenhuma ajuda. Aliado a isso, 59% relataram que a empresa não forneceu apoio para a adaptação da família no exterior e não houve acompanhamento formal quanto à adaptação do expatriado e sua família.

Muitos expatriados acreditam que as diferenças entre a cultura organizacional da matriz e da subsidiária dificultam o ajustamento do executivo (GONÇALVES; MIURA, 2002). Já o apoio dos colegas de trabalho facilita a adaptação, tanto no aprendizado da língua quanto no de costumes e comportamentos aceitáveis no novo cenário organizacional. Um dos entrevistados declarou que, por ter sido enviado da matriz, era visto como um inspetor e, portanto, havia desconfiança por parte dos colegas.

Por fim, é importante considerar que, ao negligenciar a questão da adaptação cultural do expatriado, as empresas se expõem ao risco da perda do investimento realizado e o custo de oportunidade com o envio de um funcionário que não atingirá os resultados esperados (FREITAS, 2006). No caso do executivo, o risco está ligado à manutenção de seu emprego, ao seu futuro profissional e à sua vida familiar. Portanto, os dois lados têm muito a perder em caso de falha da expatriação.

Em suma, os principais fatores que facilitam a adaptação do expatriado no exterior, segundo a literatura, são experiência internacional anterior, domínio do idioma, clareza quanto à nova função, semelhança com a atividade anterior, capacidade técnica, perspectiva de ascensão na carreira, apoio social dos colegas e superiores, apoio logístico, treinamento intercultural, disposição para o risco, flexibilidade e ambição, processo seletivo adequado, presença da família, conhecimento da cultura, vontade de se adaptar à nova realidade, opções de lazer e esporte, relacionamentos fora do trabalho e aceitação cultural.

2.1.6 A Família na Expatriação

Apenas uma pequena parcela dos estudos que tratam da família na expatriação sugere que sua ausência é benéfica para o sucesso da atribuição internacional. Um dos entrevistados que não levou a família em expatriação acredita que sua integração foi facilitada

justamente por não ter que se preocupar com o bem-estar da mesma, enquanto que outro executivo afirmou que o fato de a família não ter vindo fez que com sua integração se desse principalmente com as pessoas da empresa em que trabalha, o que foi positivo para a missão (FONSECA; MEDEIROS; CLETO, 2000). De forma semelhante, expatriados desacompanhados do cônjuge apresentaram menor incidência de retorno prematuro na pesquisa de Lin e Wei (2005).

Por outro lado, de acordo com Tung (1998) a família teve um efeito estabilizador durante a designação internacional e expatriados que viviam com parceiros ou crianças lançaram mão dos confortos da vida doméstica para lidar com o estresse e a tensão de viver no exterior. Para Guiguet e Silva (2003, p. 9), a família é um dos fatores mais importantes do processo de adaptação do expatriado no exterior. “Se a família está bem, isso permite equilibrar as dificuldades do processo de adaptação ao trabalho e à sociedade”. Argumento semelhante é defendido por Freitas (2006) para quem a família é um componente fundamental do sucesso da expatriação. Assim, auxiliá-la a ter autonomia no novo país significa investir no melhor aproveitamento do executivo expatriado e quanto antes esta se adaptar, mais cedo o profissional apresentará os rendimentos esperados no trabalho.

O sucesso ou o fracasso de uma expatriação, para Kets de Vries (1997) depende da capacidade da família, em especial o cônjuge, de se adaptar ao novo país e à nova vida. A satisfação com as relações familiares e a vida em geral é fundamental. Outro aspecto importante é conseguir transferir hábitos agradáveis do país de origem para o novo local de moradia. Porém,

o cenário depois da mudança geralmente costuma ser este: primeiro existe uma espécie de lua-de-mel, com ambas as partes – executivo e esposa – absolutamente encantadas com a experiência de estar vivendo em um novo país. Entretanto, esta é uma fase temporária. Logo, a realidade atinge o lar. Um dos parceiros é rapidamente absorvido pelo trabalho e está sempre ausente, seja viajando ou ficando longas horas no escritório (KETS DE VRIES, 1997, p. 75).

A situação é agravada pela dificuldade da esposa em encontrar trabalho ou continuar seus estudos e acaba sentindo-se desamparada e deslocada. “O resultado mais provável, que pode ser chamado de choque cultural, é perceptível no desenvolvimento de sentimentos negativos por parte da esposa em relação ao novo país e seu povo. A nova cultura é culpada por tudo o que acontece de errado” (KETS DE VRIES, 1997, p. 75). A consequência de tais acontecimentos pode ser uma crise conjugal e até mesmo alcoolismo e uso de drogas.

Assim, sugere-se que a expatriação exige um novo equilíbrio entre o trabalho e a família, já que esta representa, por um lado, apoio afetivo e social e, por outro, fonte de novas demandas (VIANNA; SOUZA, 2009). Dificuldades dos filhos na escola, na adequação do cônjuge à nova cultura e idioma, bem como sua situação pessoal e profissional, foram citadas como momentos de aprendizagem e uma nova forma de relacionamento da família.

O envolvimento familiar no exterior, a união e o fortalecimento das relações foram citados por vários executivos como um acontecimento marcante e positivo da experiência internacional. O elo familiar, em alguns dos depoimentos, revelou-se um motivo forte para a permanência e o sucesso do profissional fora do país de origem (VIANNA; SOUZA, 2009, p. 348).

Considerando que os expatriados que trouxeram a família durante a missão internacional afirmaram que este fato foi de fundamental importância para sua integração com a cultura local (FONSECA; MEDEIROS; CLETO, 2000) é importante que a família receba orientações sobre a cultura local para uma melhor adaptação (SOUZA, 2007), além de suporte logístico. Porém, somente uma minoria dos entrevistados declarou que a mudança familiar decorrente da expatriação foi satisfatória e que houve tempo para acomodar os filhos e uma equiparação ou melhora no nível de moradia. Já para outros gestores o tempo disponível entre o convite e a expatriação não foi suficiente para planejar a mudança familiar. Houve problemas com a documentação da família, moradia inadequada e despesas maiores do que o previsto. Além disso, a maioria dos executivos passou longos períodos longe da família, o que decorreu, segundo eles, à inexperiência na negociação do contrato, urgência da mudança e inexperiência do setor de recursos humanos hospedeiro. Houve um caso de na cidade hospedeira não haverem cursos que ensinassem a língua local, mesmo tendo sido assegurado que a empresa forneceria tal benefício. Em outra ocasião, um expatriado

ficou aguardando três meses a licença de trabalho, já com a família no país de expatriação, sem poder trabalhar. Depois de regularizada a situação e passados alguns meses a filha mais velha que tinha ficado fazendo faculdade no Brasil não se adaptou a ficar longe dos pais. Quando eles quiseram levá-la para morar com eles descobriram que a legislação não permitia que fosse emitido um visto para ela, pois já era maior de idade. Diante da situação a família resolveu voltar para o Brasil e o gestor continuou expatriado, situação que foi se tornando insustentável e que ocasionou que o gestor voltasse antes do vencimento do contrato (SOUZA, 2007, p. 117).

Ainda sobre a mudança da família no exterior, a pesquisa de Freitas (2000) apontou que, em um primeiro momento, as dificuldades de estabelecimento e adaptação

tiveram importância minimizada pelos entrevistados. A autora explica que o expatriado, quando chega, está tomado pelo espírito de que foi convocado para uma missão especial e, por isso, tem pressa em dominar o território para desempenhar seu papel na empresa. Desta forma, os problemas de adaptação são desqualificados e adiados. Por outro lado, as esposas “nos mostraram o outro lado da moeda. O primeiro ano foi difícil, os seis primeiros meses dramáticos e os três primeiros meses foram considerados um verdadeiro estágio no inferno” (FREITAS, 2000, p. 9). Em geral, a companheira não fala o idioma, precisa cuidar da infraestrutura doméstica, encontrar moradia e escola para os filhos, fazer compras e tranquilizar as crianças. Na primeira fase, ela se sente muito fragilizada em função da dependência do marido e de ter que superar várias mudanças ao mesmo tempo. Todas as entrevistadas da amostra procuraram ajuda de associações nesta etapa. Assim, enquanto o esposo tem seu espaço de reconhecimento e grandiosidade na empresa, a esposa opera nos bastidores e avança no sentido de dominar o novo contexto. Seu trabalho é o da reconstrução, reequilíbrio e reestruturação.

Outro fator importante diz respeito à idade das crianças que acompanham os pais na designação (KUPKA; CATHRO, 2007). Crianças pequenas, de seis anos ou menos, parecem motivar os cônjuges a interagir mais frequentemente e informalmente com os nativos. Daí surge a questão de que se há um período ótimo para enviar famílias ao exterior. Os dados deste estudo sugerem que crianças com até seis anos de idade são ideais para acompanharem uma expatriação, porém, mais pesquisas são necessárias para confirmar tais achados.

A pesquisa de Borba (2008) evidenciou que algumas das esposas de expatriados entrevistadas encaram a expatriação com uma oportunidade para cuidar da casa e dos filhos. Isso ocorre porque trabalhar no país de destino é difícil e o restabelecimento de uma nova rotina é considerado uma responsabilidade da mulher. Assim, a expatriação, aliada à distância dos familiares, proporciona um período de investimento e crescimento da família nuclear, que cria seu próprio meio de funcionamento. Outro aspecto relatado é que as mães acabam acompanhando a vida escolar dos filhos mais de perto. As entrevistadas relataram que, com a experiência, se tornaram mais independentes, extrovertidas e aprenderam a lidar melhor com perdas.

Por fim, parece ser uma triste realidade que as empresas que enviam funcionários em missões internacionais ainda percebem o cônjuge mais como um fardo do que um elemento de suporte, uma vez que essas empresas direcionam praticamente nenhuma energia para ajudar o parceiro na busca de trabalho ou em manter um sentimento de sua identidade e

auto-estima (KUPKA; CATHRO, 2007). As multinacionais parecem subestimar a força potencialmente perturbadora que um cônjuge infeliz, menosprezado, despreparado e desconectado poderia ter sobre a missão internacional. Assim, entende-se que

as empresas não se dão conta ou tendem a negligenciar, é que é o mundo da casa que sustenta e garante o desempenho do executivo no mundo da empresa; a sua capacidade criativa e o seu desempenho fantástico estarão na dependência da tranqüilidade que ele pode ter, sabendo que a sua família está bem. Na verdade, o sucesso da empresa vai depender mais da esposa do que do expatriado! Para a empresa é difícil assumir que uma parte de seu desempenho é dependente de algo que lhe escapa ao controle (FREITAS, 2000, p. 10).

Em suma, os estudos apresentados mostram que é importante considerar a família como um fator relevante no processo de adaptação do expatriado no exterior e é fundamental que esta receba orientações sobre a cultura local e suporte logístico para uma melhor adaptação. Em especial, o cônjuge é responsável pelo estabelecimento da família no novo país e, muitas vezes, encontra dificuldades e falta de apoio da empresa para encontrar uma ocupação, assim como os filhos encontram dificuldades em se adequar ao novo sistema escolar. Desta forma, as dificuldades de adaptação da família acabam refletindo no desempenho do expatriado.

2.2 Repatriação

Essa seção inclui os tópicos referentes à repatriação. Primeiramente, são definidos os conceitos de repatriação; na sequência, são tratadas as questões da adaptação na repatriação, retenção do repatriado e, finalmente, as políticas e práticas de repatriação encontradas e recomendadas pela literatura.

2.2.1 Conceito de Repatriação

O repatriado é o funcionário internacional que retorna à organização doméstica após a designação no exterior (VIDAL; VALLE; ARAGÓN, 2007). A repatriação

corresponde ao primeiro emprego do indivíduo após o retorno e normalmente não dura mais do que dois anos (CERDIN; PARGNEUX, 2009). Zikic (2006) entende a repatriação como um processo, que começa meses antes do retorno, continua durante o evento da volta e se torna crítico durante os primeiros meses da ressocialização do repatriado à organização doméstica. Para Nelson (2005) a repatriação é, essencialmente, o empreendimento dos mesmos passos utilizados para transferir um empregado para o exterior, só que de forma reversa. Já Vance e Paik (2006) a entendem como a volta para casa e a consideram a fase da atribuição internacional mais freqüentemente negligenciada, mas também a mais crítica para o expatriado e para a multinacional.

Assim, indivíduos e organizações deverão atentar para como o sucesso durante a expatriação leva ao sucesso durante a repatriação (CERDIN; PARGNEUX, 2009). Similarmente, Lazarova e Caligiuri (2001) explicam que expatriação e repatriação não são dois processos separados, e sim a expatriação é o início e a repatriação é o final do mesmo processo. A maioria das atividades que asseguram a retenção após a repatriação acontece durante – não após – a expatriação. Assim,

para que o conjunto das engrenagens possa se movimentar em sintonia, é necessário que cada uma se movimente de forma adequada e contribua com o movimento das demais. Engrenadas umas nas outras, o conjunto, que representa o processo de expatriação e repatriação, funciona adequadamente. A interdependência provocada por essa dinâmica é o que confere a importância de cada um dos elementos neste conjunto (VIANNA; SOUZA, 2009, p. 344).

Do mesmo modo, Caligiuri e Di Santo (2001) atestam que a repatriação é uma fase crítica para o sucesso global da atribuição internacional e não deve ser negligenciada. As multinacionais precisam integrar todo o processo – da seleção até a repatriação – com os objetivos globais da organização para que este seja verdadeiramente estratégico. A figura 2 ilustra a interdependência entre a expatriação e a repatriação.



Figura 2 – Dinâmica da expatriação e repatriação
Fonte: elaboração própria.

Deste modo, foram apresentados os conceitos de repatriação e a próxima seção trata da adaptação do profissional ao país de origem.

2.2.2 Adaptação do Repatriado

Muitas vezes negligenciada pelas multinacionais, a adaptação do repatriado ao país e à organização de origem após o término da atribuição internacional pode apresentar muitos problemas. Embora as empresas se esforcem para facilitar a adaptação dos funcionários ao país hospedeiro, no início da expatriação, muitas desprezam a repatriação porque acreditam que os problemas de reentrada serão mínimos (TUNG, 1988). Porém, esse nem sempre é o caso. A repatriação é distinta psicologicamente da adaptação comportamental, cognitiva e sócio-cultural a que os indivíduos se submetem durante a adaptação cultural para outro país e resultados de pesquisas empíricas relatam consistentemente elevados níveis de angústia no retorno para casa (SUSSMAN, 2002), já que este inclui uma nova posição na companhia, uma nova casa e a busca por uma colocação para o parceiro.

Ainda segundo a autora, no retorno, os repatriados reavaliam seus valores pessoais, mapas cognitivos e comportamentos em relação às normas culturais do país de origem. Muitos encontram dificuldade em ajustar sua nova identidade àquela do ambiente de origem. Para a maioria dos profissionais, a resposta afetiva é negativa e muitos relatam sentimentos de "não caber" nas relações com ex-colegas, amigos e família. Em termos de comportamento, ações que eram funcionais no país da expatriação não servem mais. A identidade cultural local não combina mais com aquele que volta, já que ele agora faz parte de um novo grupo, o dos repatriados.

Neste sentido, conforme afirmam Walter, Djalo e Frega (2009, p. 4) “em seu retorno ao país de origem, os repatriados podem enfrentar dificuldades de readaptação, pois enquanto estão no exterior, o país, a organização e até o expatriado sofrem mudanças”. Em outras palavras, eles podem experimentar o “choque cultural reverso”, entendido como um sentimento de perda e isolamento, resultado de uma falta de entendimento sobre os comportamentos correntes no seu país (HARVEY, 1989) ou os problemas associados ao processo de repatriação, como dificuldades em se adaptar ao novo trabalho, organização e às condições gerais de vida (VIDAL; VALLE; ARAGÓN, 2007). O sentimento de estar fora do lugar em um ambiente que deveria ser familiar, segundo Nelson (2005) pode ser bastante desconfortável. O grande problema por trás do choque cultural reverso é que ele causa, em geral, a saída do repatriado da companhia até um ou dois anos após o retorno, consequência bastante prejudicial para as empresas internacionalizadas.

Neste sentido, Lessa et al. (2008) apontam que o processo de readaptação na repatriação foi tão difícil quanto na expatriação e que não houve nenhum tipo de apoio das organizações no tocante à questão. Vance e Paik (2006) vão além ao afirmar que muitos expatriados e membros da família declararam que o choque da repatriação foi maior do que o choque cultural inicial da designação internacional. Outro estudo, realizado por Linehan e Scullion (2002b) apontou que as entrevistadas também passaram por estágios similares ao choque cultural. Os autores sugerem que as dificuldades associadas ao retorno são subestimadas e que o processo deve receber mais atenção no futuro. Para 80% dos repatriados entrevistados por Walter, Djalo e Frega (2009) a readaptação ao país e à empresa demorou até seis meses e para 5% deles, suas famílias demoraram ainda mais tempo para se readaptar no retorno.

O processo de repatriação, para Harvey (1989) pode aumentar o nível de tensão psicológica no executivo. Há também uma dificuldade em aceitar a própria volta, “resultante do conflito interno que ele tem para se convencer de que novamente terá de se adaptar à

situação anterior, sendo que ele não é mais o mesmo” (MACHADO; HERNANDES, 2004, p.66). De modo semelhante, Joly (1993) aponta que após vários anos vivendo no exterior, o choque da volta pode ser bastante confuso e inesperado. No plano pessoal, espera-se que tudo ficará em ordem. Porém, a pessoa que volta não é mais a mesma e a personalidade sofreu modificações profundas. “A volta deveria, pois, ser objeto dos mesmos cuidados que a saída e a inserção num meio estrangeiro” (JOLY, 1993, p. 109). As dificuldades do cotidiano não são mais as mesmas para o repatriado. Assim, é importante que a infra-estrutura material seja provida da mesma forma que em uma partida para o estrangeiro. Estas dificuldades são minimizadas nos casos em que a expatriação faz parte de um plano de carreira e o retorno constitui uma etapa na progressão da carreira do executivo.

Assim, para Freitas (2006, p. 51) o retorno ao país de origem requer cuidados,

pois a readaptação exige tempo e paciência, e a possibilidade de choques é tão grande quanto a ida ao exterior. Voltar para casa e sua cultura, depois de vários anos fora, não é uma passagem automática feita na cabeça do indivíduo; será necessário um extenso trabalho mental para ele reassumir o que já lhe era próprio e integrar as novas experiências e conhecimentos.

Ainda sobre os problemas encontrados na repatriação, os profissionais que tiveram uma excelente adaptação à sociedade hospedeira podem experimentar um choque cultural reverso ainda mais severo (TUNG, 1998). Este achado levanta a questão da dificuldade enfrentada por expatriados que se vêem no dilema de manter um equilíbrio delicado entre não se adaptar à cultura hospedeira e se adaptar excessivamente. Em outras palavras, sugere-se que o expatriado deve se adaptar bem o suficiente para desempenhar suas funções no exterior de maneira efetiva.

O retorno à organização doméstica pode incluir problemas financeiros como a diferença entre os níveis de compensação e a perda dos benefícios ligados à atribuição internacional, que geram uma perda no padrão de vida da família (HARVEY, 1989). Quando o repatriado compara sua posição financeira com a de colegas que não foram expatriados, o nível de frustração pode aumentar, uma vez que seus pares não precisam recomprar bens como casa e carro. Além disso, os funcionários que ficaram podem estar recebendo salários mais altos devido a promoções enquanto o expatriado estava fora. Outro aspecto importante é que o expatriado passa a ter uma nova visão do ambiente quando repatriado e alguns profissionais perceberam desinteresse por parte dos colegas do país de origem acerca de sua experiência adquirida no exterior (VIANNA; SOUZA, 2009). A falta de reconhecimento e

suporte dos colegas pode resultar no desenvolvimento de um sentimento de traição por parte da companhia e, se o sentimento persistir, pode ocasionar a saída do repatriado da organização, de acordo com Harvey (1989).

Comumente, profissionais repatriados, após o fim de seu contrato, são abandonados pelas empresas, assumem as funções anteriores à expatriação ou posições em que o conhecimento adquirido é pouco aproveitado, o que acarreta o desperdício deste aprendizado e não raro desmotivação (FREITAS, 2006). Neste sentido, as principais dificuldades encontradas pelos repatriados, no que tange à empresa, foram perda de autonomia, sentimento de que a experiência e as competências adquiridas não são valorizadas pela firma, sensação de ter sacrificado a carreira pelo bem da organização, incerteza quanto à disponibilidade de um cargo apropriado, falta de clareza quanto ao que é esperado no novo posto, perda de oportunidades de promoção no país de origem e pouca atenção ao planejamento de carreira durante a designação internacional (LIMA, 2009).

Do mesmo modo, Shen e Edwards (2004) atestam que os principais problemas devem-se à falta de planejamento de carreira e comprometimento com a segurança do emprego do funcionário. Vance e Paik (2006) também identificaram a perda de *status* e autonomia na tomada de decisões como aspectos muito difíceis da adaptação na repatriação. Muitas executivas retornaram a posições em que suas habilidades e experiências não eram completamente utilizadas, além de experimentar perda de *status*, autonomia e mudanças na vida pessoal e profissional (LINEHAN; SCULLION, 2002b). As principais dificuldades relatadas pelos repatriados, no estudo de Walter, Djalo e Frega (2009) são originárias da função exercida no retorno. Muitos repatriados não encontram uma colocação após a repatriação ou a função assumida não foi condizente com a experiência e habilidades adquiridas ou ainda há diferenças relativas aos processos internos da organização. “Os repatriados podem esperar por uma posição, condições de trabalho, reconhecimento e remuneração que efetivamente não ocorrerão” (WALTER; DJALO; FREGA, 2009, p. 11). Para os autores,

esses aspectos podem ser resultado de mudanças ocorridas na organização durante seu afastamento, acarretando na ausência de uma vaga para o repatriado, bem como da inabilidade de algumas organizações em administrarem o retorno do repatriado e de negociarem com o mesmo a função que assumirá ao retornar.

As diferenças entre a cultura do país de origem e o hospedeiro também foram apontadas como causas de dificuldades de adaptação para metade dos repatriados entrevistados, assim como as diferenças entre a cultura organizacional das unidades envolvidas (VIDAL; VALLE; ARAGÓN, 2007). A readaptação à organização também é prejudicada pelas diferentes rotinas de trabalho em cada país, principalmente pela grande carga horária de trabalho no Brasil (GUIGUET; SILVA, 2003). Muitos entrevistados declararam que quanto mais tempo passavam no exterior, mais complicada era a repatriação (CLEGG; GRAY, 2002). Neste sentido, Tung (1988) afirma que, em geral, quanto maior a duração da missão, mais difícil é a reintegração, devido: a) à síndrome do *out of sight, out of mind*¹; b) às mudanças ocorridas na organização, que podem tornar o cargo do expatriado redundante ou periférico; e c) às mudanças tecnológicas na matriz, que podem causar a obsolescência do conhecimento e habilidades do profissional.

Com relação aos fatores que dificultam a adaptação na repatriação não relacionados diretamente com a organização, Lima (2009) aponta a adaptação e recolocação do cônjuge no mercado de trabalho, a adaptação dos filhos, o *status* e a nova condição financeira do executivo, a preocupação com transporte e segurança e o questionamento da própria identidade. As principais dificuldades encontradas no retorno não associadas à empresa, de acordo com Walter, Djalo e Frega (2009) referem-se a deficiências estruturais, como segurança pública, transporte, trânsito, educação e qualidade de vida. Outro fator que dificultou a readaptação dos entrevistados refere-se a diferenças burocráticas, legais e tributárias entre o Brasil e o país da expatriação, bem como instabilidade política, econômica e legal. Não é incomum que haja uma piora no padrão e na qualidade de vida da família do repatriado e, muitas vezes, o cônjuge encontra problemas para retornar ao trabalho e os filhos enfrentam dificuldades para se adaptar ao método escolar (GUIGUET; SILVA, 2003). Por essa razão, alguns repatriados desejam partir rapidamente para uma nova expatriação. Além disso,

as dificuldades de relacionamento são oriundas de diferenças culturais entre as pessoas com as quais os expatriados conviveram no exterior e com as quais voltam a conviver no país de origem. Nesta direção, os respondentes citam diferenças quanto à importância conferida à pontualidade e à disciplina e em relação ao nível de responsabilidade (WALTER; DJALO; FREGA, 2009, p. 11).

¹ Expressão que pode ser entendida como “quem não é visto, não é lembrado” ou a tendência de esquecer pessoas com as quais não se tem contato diário.

Com relação aos fatores importantes para uma readaptação bem sucedida, foram identificadas diferenças na percepção dos repatriados e dos profissionais de recursos humanos. A reintegração na cultura corporativa na repatriação foi mais valorizada pelos profissionais de recursos humanos do que pelos repatriados enquanto que estes deram mais importância à reintegração na cultura do país do que os primeiros (PAIK; SEGAUD; MALINOWSKI, 2002). Assim, mais esforços podem estar sendo destinados para integrar o expatriado na cultura da empresa quando de fato este está lutando para resolver questões fora do ambiente organizacional. Além disso, ao contrário das expectativas dos pesquisadores, os gestores de recursos humanos deram grande ênfase à assistência à família durante a readaptação à cultura de origem, enquanto que os expatriados expressaram menor preocupação com a questão e consideraram estes assuntos como internos à família e, portanto, não havia necessidade de intervenção da empresa. Uma explicação para as diferenças de percepção são os diferentes objetivos para uma expatriação. Os gestores de recursos humanos enviam profissionais em missões internacionais com o objetivo de competir no mercado global. Já os expatriados aceitam designações por razões de crescimento pessoal e experiência internacional. Assim, os autores propõem que, se houver maior congruência entre as motivações e as expectativas dos expatriados e da companhia, haverá um maior grau de sucesso nas repatriações.

Em resumo, a literatura consultada indica que as organizações não devem desprezar as dificuldades do repatriado na readaptação ao país e à organização de origem. Este processo pode ser tão ou mais difícil do que na expatriação e muitos profissionais enfrentam o choque cultural reverso. As principais causas do desconforto relacionadas à empresa são falta de clareza quanto ao cargo após o retorno, perda de *status* e autonomia na tomada de decisões, expectativas frustradas com relação à remuneração, reconhecimento e condições de trabalho, perda de oportunidades de promoção no país de origem, falta de planejamento de carreira e diferenças de cultura dos países e das organizações envolvidas. No plano pessoal, as principais dificuldades foram na adaptação e recolocação do cônjuge no mercado de trabalho, adaptação dos filhos, *status* e nova condição financeira do executivo, preocupação com transporte, segurança, educação e qualidade de vida, diferenças burocráticas, legais e tributárias entre o Brasil e o país da expatriação, instabilidade política, econômica e legal e questionamento da própria identidade.

2.2.3 Retenção do Repatriado

Para Lazarova e Cerdin (2007) não há dúvidas de que as atribuições internacionais proporcionam grande desenvolvimento pessoal e profissional aos indivíduos que as desempenham e este desenvolvimento tem sido associado com o estabelecimento de expertise competitiva em nível organizacional. Os expatriados têm condições de obter conhecimento sobre as regras para se fazer negócios internacionalmente, bem como a complexidade das operações internacionais, características de mercados nacionais, os padrões culturais, estrutura do sistema de mercado e características de consumidores e fornecedores. Desse modo, estão aptos a transferir este conhecimento para a organização de origem. Para assegurar que tal transferência aconteça, as multinacionais precisam assegurar a retenção de seus repatriados. Deste modo, reter um repatriado significa mantê-lo na companhia após a expatriação.

Considerando a importância estratégica e os custos substanciais em desenvolver, transferir e manter repatriados, as multinacionais falham em tirar proveito do investimento realizado quando estes deixam a companhia após o fim da atribuição internacional. (LAZAROVA; CALIGIURI, 2001). Aliado a isso, algumas empresas acabam gerando vantagens para competidores diretos, já que muitos repatriados são contratados pela concorrência. De acordo com Black e Gregersen (1999) um quarto dos repatriados que terminam a atribuição internacional deixam a companhia até um ano após o retorno, o que representa o dobro do percentual encontrado no caso de gestores que não são enviados ao exterior. A pesquisa de Walter, Djalo e Frega (2009) encontrou resultados semelhantes: 25% dos repatriados deixaram as empresas em que trabalhavam; entre os que permaneceram na organização, 53% se mostraram dispostos a mudar de companhia; e 60% receberam propostas de emprego. Outro estudo demonstrou que cerca de um terço dos repatriados deixou a firma até dois anos após a repatriação, de acordo com Nelson (2005). Em outros casos, os profissionais nem retornam ao país de origem e procuram uma ocupação no país em que se encontram (KETS DE VRIES, 1997).

Algumas razões para a não-permanência dos repatriados nas organizações de origem foram encontradas na literatura. Para Kets de Vries (1997) a saída, em muitos casos, se deve ao sentimento de desajustamento, ou seja, o funcionário percebe que não pertence mais à empresa. Lee e Liu (2006) afirmam que os profissionais que se adaptaram facilmente na repatriação estavam mais comprometidos e apresentaram menos intenções de deixar a companhia. Além disso, quando o processo de repatriação não ocorre tranquilamente e a

reintegração do repatriado não acontece de fato, sua insatisfação pode levá-lo a deixar a organização, levando consigo seu capital humano (STEVENS et al., 2006; NELSON, 2005).

A falta de uma função adequada na unidade doméstica e a ausência de planejamento de carreira também são fatores importantes, visto que repatriados não promovidos após o retorno tendem a se considerar superqualificados para o cargo, o que aumenta a propensão para buscar uma posição mais adequada no mercado de trabalho (KRAIMER; SHAFFER; BOLINO, 2009). Além disso, o estudo de Walter, Djalo e Frega (2009) mostrou que, quanto maior a escolaridade do profissional, maior a probabilidade de ele deixar a organização após a repatriação.

Outro aspecto que leva a atitudes desfavoráveis em relação à empresa é a falta de apreciação com relação à experiência global (LAZAROVA; CALIGIURI, 2001). Os repatriados desejam que as companhias valorizem sua experiência internacional e calculam mentalmente a equação da equidade: comparam as percepções de recompensas e reconhecimento oferecidos pela empresa devido à aceitação da designação, relativamente aos sacrifícios e contribuições que eles fizeram à companhia no período. Quanto maior a percepção de equidade, maior a probabilidade de permanência na organização após a repatriação. Isto sugere um tipo de troca mental ou um *contrato psicológico* entre expatriados e seus empregadores (grifo do autor). O contrato psicológico é definido como as crenças do empregado sobre as obrigações recíprocas que existem entre este e sua organização (ROUSSEAU, 1990). As crenças se tornam contratuais quando o indivíduo acredita que deve ao empregador certas contribuições em troca de certos incentivos.

Assim, a chave para a retenção de repatriados é criar um ambiente que valorize a experiência internacional, o que significa que a organização deve oferecer suporte em todos os estágios da atribuição internacional (LAZAROVA; CALIGIURI, 2001). Além disso, se o repatriado já foi membro da elite gerencial e deixa a empresa, ou pior, se passa a trabalhar na concorrência, os danos podem ser extremamente significativos e é importante para a firma saber quem está saindo e quem está ficando, para que estes dados sirvam como base para os programas de desenvolvimento de carreira e práticas de repatriação (STAHL; MILLER; TUNG, 2002).

Ao procurar entender as razões pelas quais os repatriados deixam suas organizações, é importante diferenciar entre as atribuições internacionais funcionais (ou orientadas pela demanda) e as de desenvolvimento (ou orientadas pelo aprendizado) conforme Stahl et al. (2009). Expatriados de desenvolvimento, em comparação a funcionais, perceberam mais oportunidades de trabalho dentro da organização, estavam mais otimistas quanto ao

futuro da carreira, mas, por outro lado, também estavam mais propensos a deixar a companhia, presumivelmente porque acreditam encontrar melhores ofertas de emprego fora da empresa. Assim, sugere-se que tais funcionários estão mais orientados à carreira e são mais pró-ativos nos comportamentos e estratégias de gerenciamento de oportunidades do que os enviados em designações funcionais.

Conforme o exposto, quanto mais suporte a organização prover, maior a probabilidade de retenção dos profissionais que foram enviados em expatriações. Este argumento é chamado, de acordo com Lazarova e Cerdin (2007), de *perspectiva tradicional* da repatriação e tem sido o núcleo de muitas investigações relacionadas à repatriação, embora raramente sustentado empiricamente. Os repatriados deixam as organizações porque estas os ignoram, bem como sua expertise desenvolvida durante a missão internacional, o que causa extrema insatisfação e leva à saída da empresa. Todavia, os autores propõem uma visão alternativa acerca da retenção de repatriados. A *perspectiva emergente* sugere que a intenção do repatriado em deixar a empresa está relacionada com as oportunidades de trabalho percebidas por ele e com a estratégia de gerenciamento da própria carreira. Tais achados não significam que o suporte da organização não é importante. Organizações que prestam apoio a seus repatriados de fato tendem a retê-los. Porém, a decisão do funcionário de permanecer na empresa envolve mais do que a avaliação do suporte oferecido, já que este está consciente de que existem outras oportunidades de carreira no mercado e quanto mais alternativas estiverem disponíveis, mais facilmente ele deixará o empregador. Assim, entende-se que ambas as perspectivas contribuem para o entendimento da retenção de repatriados.

Na perspectiva tradicional o principal determinante da retenção do repatriado é a disponibilidade de programas de suporte por parte da empresa e o foco, portanto, é no papel da organização. Já na perspectiva emergente, que trata da gestão individual da carreira do repatriado em um contexto de empregabilidade em transformação, o foco é em fatores individuais e ambientais. Para Lazarova e Cerdin (2007) que ambas as abordagens contribuem para o entendimento da retenção do repatriado.

Para entender a retenção do repatriado, é preciso relembrar que o foco primário da pesquisa em expatriação foi sobre assuntos mais operacionais dos primeiros estágios da designação internacional, como seleção, treinamento e práticas de suporte pra o expatriado e sua família durante o período vivido no exterior. Porém, trabalhos mais recentes têm adotado um foco mais estratégico e freqüentemente tratam do valor da expertise resultante da atribuição internacional e as implicações da conseqüente transferência de conhecimento. Tais

esforços culminaram em um novo foco para a pesquisa e à importância da retenção dos repatriados após o fim da jornada no exterior.

No primeiro cenário, os desafios da repatriação, nos planos pessoal, familiar e profissional levaram os pesquisadores a concluir que as organizações e, mais especificamente, sua atenção insuficiente ao repatriado é a causa de sua não retenção (LAZAROVA; CERDIN, 2007). Tal visão levou a uma série de intervenções como *briefings* anteriores à partida sobre o que esperar do período da repatriação, tutoria e aconselhamento, sessões de planejamento de carreira e acordos sobre a posição a ser ocupada pelo repatriado no retorno. Deste modo, um programa de repatriação bem desenhado e cuidadoso estaria associado à retenção do profissional. Até recentemente, esta abordagem era considerada a sabedoria convencional sobre o tema.

No entanto, nos últimos anos surgiu uma perspectiva alternativa que desafia a dominância da abordagem convencional. No mercado de trabalho a experiência internacional é percebida como indispensável para a competitividade das empresas e as atribuições internacionais trazem vários benefícios para o desenvolvimento da carreira do profissional. Ao invés de marionetes que aceitam tudo que a empresa programou para eles, muitos repatriados possuem uma agenda própria no que concerne a sua carreira, o que pode ou não envolver a organização que os expatriou.

De acordo com Inkson et al. (1997) o repatriado sente-se recompensado mais pela própria experiência internacional do que por uma promoção no retorno à organização de origem. Assim, a iniciativa individual e os objetivos de carreira do profissional preponderam sobre a postura da organização nas intenções do repatriado de deixar a empresa após a designação internacional.

Tais idéias estão em consonância com o trabalho de Arthur e Rousseau (1996), para quem a carreira é a seqüência de experiências de trabalho ao longo do tempo, que envolve relacionamentos intra e entre empresas, bem como resultados econômicos e sociais. A carreira define uma pessoa, que é a unidade elementar da organização do trabalho e, em suma, todos que trabalham possuem uma carreira. O conceito dominante de carreira até então era o de carreira organizacional ou *bounded career*, que significa pessoas em trabalhos estáveis, em geral em grandes empresas. O significado da carreira e sua influência na economia costumavam estar subordinados às companhias, sendo que conviver em harmonia significava fazer o que a firma queria e progredir era o mesmo que ser grato pela oportunidade oferecida pela empresa. Este modelo de carreira foi dominante ao longo dos anos 1980.

Porém, a nova economia, caracterizada por atividades de trabalho independentes nas arenas nacional e global, é influenciada pelas mudanças tecnológicas e a dinâmica intensa do mercado. Envolve oportunidade, insegurança e flexibilidade ao mesmo tempo, o que confunde tanto trabalhadores quanto os que elaboram políticas empresariais. Assim, um melhor entendimento de trabalho e tempo, bem como de carreira, é uma necessidade crítica. Conceitos tradicionais como estabilidade de emprego não possuem mais o mesmo significado na nova era e novos conceitos e modelos de sucesso na vida e no trabalho são necessários.

Assim, surge o conceito de carreira sem fronteiras ou *boundaryless career*, que é o oposto da carreira organizacional e não caracteriza uma única forma de carreira, mas sim uma gama de possibilidades. O novo tipo de carreira se move através das fronteiras de diferentes empregadores, traz validação e empregabilidade a partir do mercado de trabalho e é sustentada por redes externas de informação. Além disso, as tradicionais fronteiras da carreira não valem mais e é comum que pessoas rejeitem oportunidades de carreira por razões pessoais e familiares.

Em consonância com os achados de Arthur e Rousseau (1996) a pesquisa de Tung (1998) apontou que as atribuições internacionais foram percebidas como uma excelente maneira de adquirir uma perspectiva global e etapa essencial para o desenvolvimento da carreira. Para grande parte dos entrevistados, não havia garantia de promoção após a repatriação e para uma pequena parcela, havia apenas a promessa de uma posição no mesmo nível em que foram expatriados. Apesar disso, a grande maioria dos respondentes, em especial abaixo de trinta e cinco anos, acredita que a designação internacional terá um impacto positivo para o avanço da carreira, seja dentro ou fora da organização que os enviou. Para explicar tal contradição, a autora faz uso do conceito de carreira sem fronteiras. Assim, as habilidades adquiridas no exterior contribuem para o repertório de competências essenciais ao desenvolvimento da carreira. Por fim, grande parte dos entrevistados declarou que ocupar cargos no exterior é uma forma de adquirir experiência e habilidades não disponíveis no país de origem.

Esta atitude positiva perante a expatriação se afasta da crença que prevalecia na década de 1980, o que é confirmado pelo estudo de Suutari e Brewster (2003). Em estudo longitudinal realizado com repatriados finlandeses, as autoras encontraram que a maioria dos entrevistados estava altamente satisfeita com sua atribuição internacional e, apesar de muitos terem deixado os empregadores que os enviaram ao exterior, os profissionais permaneceram satisfeitos com a experiência. Não foram encontradas diferenças de satisfação, vontade de recomendar a experiência aos colegas e propensão a aceitar um novo posto no exterior entre

os que entrevistados que permaneceram e os que deixaram as organizações. Deste modo, fica claro que uma expatriação fracassada para a empresa nem sempre tem o mesmo significado para o profissional, uma vez que o mercado de trabalho considera atrativos aqueles que possuem experiência internacional e isso explica a diferença entre a perspectiva individual e a organizacional.

As implicações deste trabalho para as organizações são que a expatriação é boa para a carreira do indivíduo e que sem uma gestão cuidadosa, é provável que o valor da experiência seja perdido pela organização que fez o investimento, o que implica uma necessidade de maior cuidado com as políticas e práticas de expatriação e repatriação.

A pesquisa de Zikic (2006) contribui com o tema da repatriação ao descrever de que forma a esperança do repatriado direciona sua carreira em direção a resultados como sucesso e crescimento, além de evidenciar que o sucesso da carreira do profissional depende de suas expectativas e do suporte social e organizacional recebido. Assim, a autora sugere uma nova visão do processo de repatriação através das lentes da teoria da esperança que indica o sucesso e o crescimento na carreira como resultado do processo de exploração da carreira do repatriado após a atribuição internacional. O repatriado é visto como indivíduo proativo que gerencia o sucesso de sua carreira e o ônus dessa gestão é transferido da organização para o indivíduo.

Para a autora, os repatriados estão cada vez mais engajados na exploração de suas carreiras após o fim da designação internacional como forma de lidar com a transição e, deste modo, tornam-se atores mais responsáveis pelo processo. A exploração da carreira consiste em juntar informações sobre si mesmo e sobre as várias opções de carreira no país de origem, com o objetivo de fomentar a prosperidade, o desenvolvimento e o crescimento. Muitos repatriados não gostam de mudança em suas vidas profissionais, especialmente se acabam em posições radicalmente diferentes no retorno ao país de origem em relação à experiência prévia como expatriado. Nos casos em que a exploração da carreira na organização de origem é mal sucedida, é provável que o repatriado vá para outra empresa.

O processo da repatriação é complexo e depende de variáveis de suporte organizacional como a magnitude da mudança da cultura do país de origem para o país de destino, o tempo vivido no país da expatriação, a frequência e o tempo gasto em viagens ao país de origem, o tempo total vivido fora do país de origem e a qualidade da adaptação do expatriado e seus familiares (ZIKIC, 2006). A nova visão do repatriado como um agente independente da carreira em um ambiente de carreira sem fronteira é o fundamento do conceito de exploração da carreira do repatriado.

Apesar do conceito de carreiras sem fronteiras, a autora complementa que muitos repatriados ainda esperam uma carreira mais tradicional e buscam menos transições. Tais profissionais podem ser relutantes em engajar na exploração de carreira voluntária devido ao fato de se sentirem menos equipados para agir proativamente, não terem recursos, oportunidades, treinamento e/ou estarem limitados pela falta de confiança ou pressões financeiras. Assim, tendem a estar mais estabilizados com a rotina em suas carreiras e suas atitudes desencadearão apenas uma exploração da carreira satisfatória que raramente levará ao crescimento da mesma e a organização de origem pode eventualmente fomentar sua realocação funcional, ao mesmo tempo em que dá mais suporte aos repatriados genuinamente motivados a crescer com a organização.

O que tais estudos têm em comum é que no ambiente competitivo e incerto em que as empresas estão inseridas, os objetivos pessoais de carreira dos expatriados parecem ser centrais para o entendimento da retenção do repatriado (LAZAROVA; CERDIN, 2007). Oportunidades de desenvolvimento podem estar dentro ou fora da organização que o enviou em missão internacional.

Em suma, a literatura consultada indica que muitas multinacionais falham em reter os repatriados após a designação internacional e não conseguem tirar proveito do conhecimento e experiência adquiridos durante o período no exterior. As razões para a não-permanência, segundo os autores pesquisadores, incluem sentimento de desajustamento, dificuldades de reintegração na empresa, ausência de um cargo adequado e de um plano de carreira, falta de suporte da organização e pouca ou nenhuma valorização da experiência internacional. Além disso, as duas correntes sobre a retenção de repatriados propostas – a tradicional e a emergente – não estão em oposição, fornecem perspectivas válidas para explicar a retenção do repatriado e devem, portanto, ser integradas em futuras pesquisas. Autores que defendem a última abordagem não descartam a influência do suporte organizacional na decisão de sair da empresa após o retorno, porém fatores como oportunidades de trabalho disponíveis no ambiente e gestão da própria carreira são mais importantes. Ou seja, embora o suporte oferecido pela empresa diminua as intenções do repatriado em deixá-la, seu impacto tende a diminuir na presença de comportamentos proativos em relação à carreira. Assim, quanto mais oportunidades os repatriados perceberem que existem no mercado, maior a probabilidade de deixarem a empresa que os expatriou.

2.2.4 Políticas e Práticas de Repatriação

Com vistas a auxiliar no sucesso da repatriação, várias políticas e práticas adotadas pelas multinacionais foram encontradas na literatura. O desenvolvimento e a implementação de práticas de suporte impactam na satisfação dos repatriados e, conseqüentemente, na sua retenção (STEVENS et al., 2006). Entretanto, a maioria dos entrevistados por Tung (1998) não estava satisfeita com a maneira com que o departamento de recursos humanos estava conduzindo sua atribuição internacional, especialmente o planejamento da repatriação.

No caso das empresas brasileiras pesquisadas por Lima (2009) a repatriação parece ser negligenciada e não há políticas definidas e documentadas sobre o assunto, apesar de os responsáveis estarem cientes das dificuldades enfrentadas pelos repatriados. A grande maioria das companhias não possui um setor específico que cuide da expatriação e repatriação, estando esta área geralmente vinculada à de remuneração. Do mesmo modo, em estudo cujo objetivo era compreender como multinacionais brasileiras localizadas na região Sul gerenciam suas políticas e práticas de gestão de pessoas em suas subsidiárias, foi observado que estas não costumam planejar a repatriação (AGUZZOLI; ANTUNES; LENGLER, 2007). Assim, de acordo com Magalhães e Rocha (2002) as empresas brasileiras internacionalizadas não dispõem de práticas estruturadas para a gestão de recursos humanos internacionais. Estas apenas reagem aos problemas relacionados à expatriação quando estes acontecem. Assim, fica claro que as empresas brasileiras ainda têm muito a desenvolver com relação à gestão internacional de recursos humanos. Espera-se que experiência no exterior desperte na alta gerência a necessidade de desenvolver práticas de recursos humanos para melhorar o desempenho de seus executivos no exterior.

Para se beneficiar dos investimentos feitos em atribuições internacionais, Vance e Paik (2006) atestam que as multinacionais devem estabelecer práticas que facilitem a repatriação profissional e social. Políticas de repatriação claras têm um impacto positivo na adaptação ao trabalho (LINEHAN; SCULLION, 2002b). Além disso, foi observado que os repatriados que percebem maiores níveis de suporte organizacional apresentam menos intenções de deixar a empresa (LAZAROVA; CALIGIURI, 2001). Assim, ao tomar decisões sobre o tipo de programa de repatriação a ser oferecido, é importante atentar para como as práticas afetam as percepções dos repatriados sobre a empresa. Aliado a isso, Linehan e Scullion (2002b) chamam a atenção para a importância de fechar a lacuna entre as

expectativas e a realidade no caso de expatriadas retornando à empresa mãe e sugere que multinacionais que preparam suas gestoras para a volta com programas efetivos de repatriação terão uma maior probabilidade de reter estes escassos recursos humanos e ajudá-los no difícil processo de ajustamento na volta pra casa.

Retomando as políticas e práticas de repatriação, que visam o sucesso da atribuição internacional como um todo e, em especial a retenção do repatriado, observa-se que as principais áreas de formulação das políticas são comunicação, suporte à carreira, treinamento e tutoria.

A *comunicação* foi apontada como um fator muito importante para o sucesso da expatriação e da repatriação, pois o executivo se mantém atualizado sobre as mudanças que ocorrem na empresa e no país de origem e se sente menos “perdido” no retorno (LIMA, 2009, grifo do autor; WALTER; DJALO; FREGA, 2009). Para Tung (1988) a manutenção do contato com o expatriado é essencial para que ele se sinta parte da organização de origem. Paik, Segaud e Malinowski (2002) acreditam que os gestores de recursos humanos devem se esforçar mais para manter contato com os expatriados durante a atribuição. Dada a relutância dos últimos em iniciar contato com a sede da empresa, conforme verificado no estudo, o pessoal do setor de recursos humanos deve buscar oportunidades para mantê-los informados sobre as mudanças na empresa. Esse tipo de interação ajudará a aumentar o sucesso das repatriações. Suutari e Brewster (2003) também defendem que tanto o repatriado quanto a organização devem se esforçar para manter contato.

Assim, entende-se que a comunicação constante entre a matriz e os expatriados durante a atribuição é um elemento crítico para uma repatriação bem sucedida, assim como visitas constantes à unidade de origem para manter a visibilidade do profissional no local (LAZAROVA; CALIGIURI, 2001). O expatriado deve ser incluído nas listas de email, receber *newsletters* da empresa e se comunicar com colegas da empresa de origem. Um sistema de repatriação pró-ativo começa com um esforço para gerenciar as expectativas dos expatriados antes da partida, sendo que outros repatriados podem fornecer informações para reduzir a ambigüidade da missão.

O *suporte à carreira* percebido é considerado uma “melhor prática” na redução dos custos financeiros e estratégicos envolvidos no *turnover* de expatriados (HEIJDEN; ENGEN; PAAUWE, 2009, grifo do autor). Um maior apoio à carreira resulta em menores intenções de deixar a empresa após o retorno. Nelson (2005), do mesmo modo, acredita que prover uma posição em que o funcionário possa fazer uso das habilidades aprendidas é um passo importante para assegurar sua satisfação contínua com a organização. A discussão sobre

a repatriação deve ser esclarecida cedo (SUUTARI; BREWSTER, 2003) e há a “necessidade de a organização garantir ao expatriado, quando do seu retorno, uma função que seja adequada às suas expectativas, experiências, conhecimentos e habilidades para promover a satisfação e a retenção do mesmo” já que a não-permanência na empresa e as principais dificuldades dos repatriados estarem relacionadas à nova função (WALTER; DJALO; FREGA, 2009, p. 14).

Visão semelhante é defendida por Vidal, Valle e Aragón (2007) para quem os repatriados devem ser realocados em posições em que possam utilizar as habilidades aprendidas e devem ser recompensados pelo valor do conhecimento e experiência internacional adquiridos. Os repatriados estão conscientes de que ganharam experiência pessoal e profissional durante a atribuição internacional, apesar de alguns terem sofrido um declínio na situação profissional na organização de origem. Joly (1993) aponta que, para obter benefícios dos executivos com experiência internacional, é preciso reintegrá-los de forma que seus novos conhecimentos sejam aproveitados e as formas mais eficientes para tal são planos de carreira que contam com um período de experiência no exterior.

Desta forma, para Linehan e Scullion (2002b) o estágio da reentrada deve ser construído como parte de um plano de carreira antes que os expatriados deixem a organização de origem e deve identificar a provável duração da atribuição, responsabilidades projetadas para a missão e o cargo a ser ocupado na repatriação. Outra recomendação é oferecer uma garantia escrita do acordo de repatriação que explicita, na medida do possível, o tipo de posição que o funcionário ocupará no futuro (LAZAROVA; CALIGIURI, 2001).

O *treinamento* anterior à repatriação também é visto como uma forma de os indivíduos criarem expectativas realistas e se adaptarem melhor ao trabalho após o retorno (VIDAL; VALLE; ARAGÓN, 2007). O tipo de treinamento mais demandado relaciona-se às características do novo cargo, porém o treinamento geral também é considerado útil. Suutari e Brewster (2003) defendem que o repatriado deve ser preparado para enfrentar as dificuldades da repatriação, assim como Linehan e Scullion (2002b). Apesar de apenas duas das empresas pesquisadas prepararem seus executivos para o retorno, as gestoras destas companhias afirmaram que a preparação facilitou o processo e eliminou muitos problemas normalmente associados à repatriação. O processo de reentrada começou seis meses antes do retorno da expatriada à organização de origem.

É interessante que a família seja incluída no treinamento, pois se ela não receber auxílio durante a repatriação, seu desapontamento e desilusão podem enfraquecer o comprometimento do profissional em permanecer na empresa que o expatriou (NELSON,

2005). O treinamento para a repatriação auxilia os indivíduos a lidarem com todos os aspectos do choque cultural e os ajuda a entender o valor da experiência vivida e o impacto que esta terá em suas vidas futuras. Cada um emerge do treinamento com um plano de ação para o que pode ser feito para se reintegrar no país de origem.

A instituição de um programa de *tutoria* implica que haverá um executivo sênior na unidade de origem com a responsabilidade de monitorar a carreira enquanto o expatriado estiver fora, o que acaba por minimizar suas preocupações com as oportunidades no retorno e (TUNG, 1988). Os tutores também auxiliam a manter contato com a unidade original, o que reduz a síndrome do *out of sight, out of mind*. Linehan e Scullion (2002b) apontam estas relações como importantes no sentido de prover aos repatriados informação, treinamento, aconselhamento e direção de carreira também no retorno à empresa de origem. Neste sentido, Joly (1993) afirma que deve haver acompanhamento de um membro da alta direção na matriz durante a ausência do expatriado para proteger seus interesses políticos e manter sua visibilidade.

Considerando a globalização crescente e as mudanças que vêm ocorrendo na economia global, a experiência internacional está se tornando um recurso crítico, valioso e difícil de imitar (STAHL et al., 2009). No contexto certo, ele pode criar vantagem competitiva, tanto para os indivíduos quanto para as companhias que os empregam. Para garantir que ambos se beneficiem da experiência, as empresas precisam criar programas eficazes de suporte e de desenvolvimento de carreira, assim como cultivar uma cultura que realmente valorize a experiência internacional. Um programa formal de repatriação representa um sólido investimento para auxiliar expatriados em cada estágio do processo de transição e otimiza as chances da organização de reter estes recursos valiosos (NELSON, 2005). A falta dele, por outro lado, não é prejudicial apenas à família, mas também traz conseqüências financeiras à empresa, que incluem um alto índice de *turnover*, menor produtividade e necessidade de forçar o executivo a deixar a companhia (HARVEY, 1989). Há, portanto, uma necessidade de maior atenção no planejamento e as organizações precisam melhorar a administração dos processos de expatriação e repatriação (WALTER; DJALO; FREGA, 2009).

A literatura consultada apontou várias recomendações para melhorar o processo de expatriação, conforme os relatos a seguir. Os pontos que merecem maior atenção por parte das empresas no que concerne à expatriação, de acordo com Freitas (2006, p. 49) são

primeiro, a maneira como o processo decisório é realizado e negociado, ou seja, se há interesse, participação e transparência nas informações de ambos os lados; segundo, a postura dos responsáveis pelo setor de recursos humanos no trato a esta questão, pois expatriação é uma decisão profissional e não um prêmio ou um luxo; terceiro, a forma como a família encara as suas responsabilidades nessa experiência e a clareza sobre os impactos imediatos na sua vida; e quarto, a atitude e a estrutura da unidade que receberá o expatriado.

Para minimizar os problemas decorrentes da expatriação e repatriação, é importante que as empresas deixem claro que a missão internacional é parte da carreira do executivo e o que se espera dele (KETS DE VRIES, 1997). Além disso, é preciso consultar ambos os cônjuges a respeito de suas necessidades e prestar assistência material. Visita prévia ao local da expatriação auxilia na adaptação e viagens regulares ao país de origem também devem ser pagas pela empresa. “O aspecto crucial dessa questão, entretanto, é que ambos os cônjuges que trabalham devem ter a oportunidade de avaliar as conseqüências de tal mudança sobre as carreiras um do outro para evitar aborrecimentos futuros” (KETS DE VRIES, 1997, p. 79). O autor acredita que a postura das empresas vem mudando no sentido de aceitar algumas situações limitantes de seus executivos para realizar as acomodações necessárias. Uma sugestão é que o expatriado tenha um orientador na matriz, que o auxilie no retorno e assuma uma postura pró-ativa no planejamento de sua carreira.

A experiência acumulada pelo RH é muito importante. Desta forma, sucessos e fracassos do processo de expatriação devem ser compartilhados e servir para decisões futuras (FREITAS, 2006). Neste sentido, para melhorar o processo de expatriação, as empresas podem prestar atenção em algumas questões importante levantadas pela pesquisa, conforme o quadro.

Em resumo, as principais políticas e práticas de repatriação encontradas na literatura referem-se à comunicação, para que o funcionário se mantenha atualizado sobre as mudanças na empresa; suporte à carreira, como alocação do profissional em um cargo em que seus conhecimentos e habilidades sejam aproveitados; treinamento, com vistas a auxiliar na criação de expectativas realistas por parte do expatriado e na adaptação no retorno; e tutoria, para que os interesses dos gestores sejam protegidos.

Deste modo, foi apresentado o referencial teórico que servirá de base para esta pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Retomando o objetivo geral deste trabalho, que é analisar como se deu o processo de repatriação na visão de profissionais repatriados brasileiros, este capítulo descreve os procedimentos metodológicos adotados no decorrer deste estudo. Primeiramente, é caracterizada a abordagem e a natureza da pesquisa. Na seqüência, são apresentadas a técnica de coleta dos dados, a seleção dos entrevistados e, por fim, é descrita a técnica e o detalhamento da análise dos dados.

3.1 Caracterização da Pesquisa

Esta pesquisa entende metodologia como “o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade” e inclui o método (abordagem), as técnicas (instrumentos), bem como a criatividade, experiência e sensibilidade do pesquisador (MINAYO, 2009, p. 14). Considerando que o objetivo deste estudo é analisar como se deu o processo de repatriação na visão de profissionais repatriados brasileiros, optou-se por adotar uma abordagem **qualitativa**, já que, conforme Richardson (1999) procurou compreender detalhadamente os significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados – profissionais repatriados – ao invés de produzir medidas quantitativas de características e comportamentos ou, em outras palavras, tratou de um nível de realidade que não pode ser quantificado, segundo Minayo (2009).

Tal como Maxwell (1996), neste estudo entende-se que as forças da pesquisa qualitativa derivam, principalmente, de sua abordagem indutiva, de seu foco em pessoas e situações específicas e de sua ênfase nas palavras ao invés de números. Os estudos qualitativos são apropriados para vários propósitos de pesquisa, entre eles:

a) Entender o *significado* dos eventos, situações e ações em que os indivíduos estão envolvidos, ou seja, apreender a perspectiva dos participantes. Portanto, procurou-se entender o significado atribuído pelos entrevistados à experiência da repatriação. O interesse não é apenas nos eventos físicos e comportamentos que ocorrem, mas também em como os participantes atribuem sentido e como seu entendimento influencia seu comportamento.

b) Entender o *contexto* particular dentro do qual os participantes agem e sua influência em tais ações. Para analisar o processo de repatriação, foi necessário compreender, em um primeiro momento, o contexto do processo de expatriação para então entender como se deu o retorno ao país de origem. Em função disso, pesquisadores qualitativos geralmente estudam um número pequeno de indivíduos, neste caso, vinte profissionais, e preservam a individualidade de cada um em sua análise, ao invés de coletar dados de grandes amostras.

c) Entender o *processo* através do qual eventos e ações ocorrem. Procurou-se visualizar o processo de repatriação, desde a escolha do cargo que seria ocupado após o retorno, passando pela preparação para a repatriação e culminando na adaptação do repatriado nos planos profissional, individual e familiar. Aliado a isso, buscou-se compreender as políticas e práticas de repatriação adotadas pelas empresas a qual pertencem os entrevistados.

Por estas razões, a pesquisa qualitativa é considerada a mais adequada para atingir o objetivo deste trabalho, que é analisar como se deu o processo de repatriação na visão dos profissionais repatriados brasileiros.

3.2 Natureza da Pesquisa

Quanto aos objetivos, este estudo é de natureza **exploratório-descritiva**. É exploratório, já que tem como objetivo “proporcionar maior familiaridade com o problema” (GIL, 2009, p. 41), o processo de repatriação. A pesquisa exploratória gera descrições precisas da situação em estudo e procura descobrir as relações entre seus componentes e por isso requer um planejamento flexível para considerar os diversos aspectos do problema ou situação em questão.

Aliado a isso, a natureza descritiva desta pesquisa implica na descrição das características de determinada população ou fenômeno, conforme explica Gil (2009), neste caso o fenômeno repatriação de profissionais brasileiros. A pesquisa descritiva procura ainda “conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo tomado isoladamente como de grupos e comunidades mais complexas” de acordo com Cervo e Bervian (1983, p. 56). Assim sendo, “as pesquisas descritivas são, juntamente com as com as exploratórias, as que

habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática” (GIL, 2009, p. 42), como é o caso deste trabalho.

3.3 Técnica de Coleta de Dados

A técnica de coleta de dados empregada nesta pesquisa foi a **entrevista qualitativa**, que objetiva a “compreensão detalhada das crenças, atitudes, valores e motivações, em relação aos comportamentos das pessoas em contextos sociais específicos” (GASKEL, 2002, p. 65). A coleta de dados foi inteiramente desempenhada pela pesquisadora e envolveu duas etapas. A primeira compreendeu o pré-teste e a segunda, a coleta de dados propriamente.

Na primeira etapa da coleta de dados, foram realizados dois pré-testes nos dias 13 e 14 de julho de 2010 através do *Skype*, serviço que permite a comunicação de voz via internet, com pessoas que já tiveram experiências de estudo e trabalho no exterior. Esta etapa foi útil para que o roteiro de perguntas fosse modificado, contribuindo para uma melhor condução das entrevistas posteriores.

Na segunda etapa, vinte e duas entrevistas foram realizadas no período de 14 de julho a 23 de setembro de 2010. Duas delas foram descartadas por não se enquadrarem nos critérios pré-estabelecidos de seleção dos entrevistados, fato que só foi verificado após a realização das mesmas. Assim, desconsiderando tais dados, foram submetidas à análise vinte entrevistas.

Os entrevistados residiam, no momento da coleta de dados, nas cidades de Florianópolis, Curitiba, São Paulo, Campinas e Belo Horizonte. Das vinte entrevistas, dezesseis foram presenciais e aconteceram nas cidades de Florianópolis e São Paulo devido à facilidade de acesso da pesquisadora. O entrevistado residente em Campinas dirigiu-se a São Paulo para a realização da entrevista. Os locais e horários das entrevistas foram escolhidos com base na conveniência dos entrevistados (cafés, restaurantes e, em alguns casos, as organizações em que trabalhavam). Quatro entrevistas foram realizadas pelo *Skype*, nos casos em que os entrevistados residiam nas cidades de Belo Horizonte e Curitiba. Em um desses casos, a entrevista foi realizada em dois dias subsequentes devido à falha no meio de comunicação, porém este fato não prejudicou o andamento da mesma. A coleta de dados não

presencial se deu no horário comercial e os entrevistados estavam nas empresas em que trabalhavam no momento.

As entrevistas tiveram duração de trinta minutos à uma hora. Todas as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas, sendo que as presenciais foram gravadas com o auxílio de equipamento apropriado para o armazenamento de áudio e as não presenciais foram registradas com o suporte do *software Call Graph*.

Tal como Godoi e Mattos (2006) neste trabalho considera-se três condições como essenciais à entrevista qualitativa. A primeira delas é que o entrevistado deve expressar-se a seu modo face ao estímulo do entrevistador. Alguns entrevistados se alongaram bastante ao tratar de alguns temas, enquanto que outros foram bastante sucintos em suas palavras. A segunda condição é que a ordem das perguntas não deve prejudicar a expressão livre do entrevistado. Em muitos casos, a ordem das perguntas foi alterada para permitir uma maior fluidez do diálogo entre as partes, sem prejuízo para a coleta. Por fim, é aberta a possibilidade de o entrevistador inserir perguntas ou participações no diálogo, conforme o contexto e as oportunidades, sempre considerando o objetivo geral da entrevista. A inserção de perguntas não previstas previamente ocorreu em casos que a pesquisadora julgou necessário para a clarificação do contexto em que ocorreu a repatriação do entrevistado, como por exemplo, nos casos em que os repatriados tiveram filhos no exterior. Julgou-se importante perguntar sobre tal experiência, que foi considerada marcante pelos que a viveram. O estilo aberto desta prática resultou na obtenção de grande riqueza informativa e em uma interação direta e flexível através do seguimento de perguntas e respostas.

Optou-se pela entrevista do tipo semi-estruturada, já que esta combina perguntas abertas e fechadas e possibilita ao entrevistado discorrer sobre o tema sem se prender à questão formulada (MINAYO, 2009). A construção de um roteiro de perguntas, conforme o apêndice A, facilitou sobremaneira a obtenção dos dados, uma vez que guiou o processo, porém, sem engessá-lo.

A primeira versão do roteiro foi submetida à banca de qualificação e, a partir daí, passou a sofrer diversas modificações. A primeira delas foi relativa à ordem das perguntas. Por sugestão da banca, as perguntas passaram a obedecer uma ordem cronológica, ou seja, o entrevistado foi questionado sobre os fatos na ordem em que ocorreram na prática, ao passo que anteriormente as questões estavam divididas em blocos temáticos. Também foram inseridas novas perguntas a partir de sugestões da banca. Os pré-testes geraram mudanças no roteiro, como na forma de questionar os entrevistados. Optou-se por pedir exemplos que ilustrassem os pontos chave do roteiro. Por fim, as últimas alterações ocorreram após o início

da coleta de dados. A realização das duas primeiras entrevistas ocasionou a inclusão de mais perguntas, necessárias para o entendimento do contexto em que ocorreram a expatriação e a repatriação. Quando necessário, perguntas adicionais foram enviadas por email aos dois primeiros entrevistados.

Verificou-se a adequação do roteiro nos muitos casos em que os próprios entrevistados respondiam à pergunta que seria feita na seqüência, sem que esta fosse explicitada, ou seja, passava-se de um tema a outro naturalmente, conforme previsto no roteiro. Acredita-se que algumas perguntas surpreenderam os entrevistados, como questões relativas ao sentimento deles sobre determinado assunto.

Além disso, acredita-se que é mais provável que as opiniões dos entrevistados sejam expressas em situações com um planejamento relativamente aberto ao invés de uma entrevista padronizada ou questionário (FLICK, 2004). Deste modo, procurou-se fazer com que as entrevistas ocorressem de maneira informal, para que o entrevistado se sentisse confortável em dividir com a pesquisadora parte de suas memórias do período de sua vida que viveu fora do país, compartilhando, inclusive, diversos aspectos da vida pessoal. Em um caso, o entrevistado agradeceu a oportunidade de dividir parte de sua experiência e principalmente os problemas vivenciados, sinalizando que havia pouco interesse por parte da empresa em ouvi-lo.

3.3.1 Seleção dos Entrevistados

Considerando que a finalidade desta pesquisa, de cunho qualitativo, é explorar as diferentes representações sobre um assunto, adota-se aqui o termo seleção ao invés de amostragem, conforme a sugestão de Gaskell (2002). Por não haver preocupação com a representatividade estatística, o pesquisador tem a flexibilidade de voltar ao campo e ampliar ou aprofundar a conversa com os participantes, dependendo do desenvolvimento teórico do trabalho. De fato, quando houve necessidade, perguntas adicionais foram enviadas por email para esclarecer pontos que ficaram obscuros durante a coleta inicial.

Conforme Gaskell (2002, p. 70) acredita-se que “não existe um método para selecionar os entrevistados das investigações qualitativas”. Deste modo, o acesso aos primeiros entrevistados deu-se a partir da rede de relacionamentos da pesquisadora. Além disso, o acesso a outros repatriados deu-se através da técnica bola de neve, indicada para

quando se necessita atingir populações pequenas e especializadas (AAKER; KUMAR; DAY, 2001). Portanto, os participantes da pesquisa foram solicitados a indicar outros profissionais com perfil semelhante que, por sua vez, indicaram outros. Os critérios utilizados para a seleção dos entrevistados foram:

- a) Ser de nacionalidade brasileira;
- b) Ser um profissional repatriado – funcionário que foi expatriado e retornou à empresa doméstica após a atribuição internacional;
- c) Ter residido no exterior por no mínimo um ano;
- d) Ter retornado ao Brasil há no máximo cinco anos;
- e) Pertencer a uma multinacional brasileira ou a uma multinacional estrangeira com operações no Brasil.

Ao decidir quantas entrevistas são necessárias, entende-se que mais entrevistas não melhoram necessariamente a qualidade ou levam a uma maior compreensão, mantendo-se o restante das coisas iguais. Além desta, a outra estratégia adotada para a definição do número de entrevistas, no caso desta pesquisa, foi o princípio de “saturação” ou de “redundância” definidos por Glaser e Strauss² (1967 *apud* GODOI, MATTOS, 2006, grifo do autor). Para eles, o critério de julgamento para encerrar a amostra é a saturação teórica, ou seja, na medida em que são encontrados casos similares, o pesquisador adquire confiança empírica de que não encontrará dados adicionais que contribuirão para o desenvolvimento da pesquisa. Com base no exposto, o número de entrevistas ficou em vinte.

3.4 Técnica de Análise dos Dados

A análise dos dados deste trabalho teve como foco a exploração das representações sociais e opiniões sobre o tema pesquisado (GOMES, 2009), a repatriação de profissionais brasileiros. Neste sentido, a técnica escolhida para analisar os dados é a **análise de conteúdo**, definida por Bardin (2009, p. 38) como “uma técnica de investigação que, através de uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações, tem por finalidade a interpretação *destas* mesmas comunicações” (grifo do

² GLASER, B. G.; STRAUSS, A. L. *The discovery of grounded theory*. Chicago: Adline, 1967.

autor). Ou, simplesmente, a análise de conteúdo “é um conjunto de técnicas de análise das comunicações” (BARDIN, 2009, p. 31).

Assim como Richardson (1999) entende-se que esta técnica visa compreender melhor um discurso, aprofundar suas características gramaticais, ideológicas, cognitivas e fonológicas, assim como extrair os momentos mais importantes. Devido a sua natureza científica, a análise de conteúdo deve ser precisa, eficaz e rigorosa, basear-se em teorias relevantes que atuem como marco de explicação para as descobertas do investigador e sua forma de trabalho deve ser exposta de modo que possa ser repetida por outros pesquisadores.

O objetivo da análise de conteúdo é produzir inferências sobre os elementos básicos do processo de comunicação: a fonte emissora, o processo codificador que resulta em uma mensagem, o detector ou recipiente da mensagem e o processo decodificador (FRANCO, 2005). Portanto, a razão de ser da análise de conteúdo é a inferência já que

é ela que confere a esse procedimento relevância teórica, uma vez que implica, pelo menos, uma comparação, já que a informação puramente descritiva, sobre conteúdo, é de pequeno valor. Um dado sobre o conteúdo de uma mensagem (escrita, falada e/ou figurativa) é sem sentido até que seja relacionada a outros dados. O vínculo entre eles é representado por alguma forma de teoria (FRANCO, 2005, p. 26).

Desta forma, toda análise de conteúdo implica comparações, cuja natureza está relacionada às diferentes abordagens teóricas. Produzir inferências pressupõe a comparação dos dados coletados a partir de discursos e símbolos com os pressupostos teóricos de diferentes concepções de mundo, de indivíduo e de sociedade, o que está de acordo com a visão de Richardson (1999).

Por ser uma técnica de pesquisa, a análise de conteúdo tem três características metodológicas principais: objetividade, sistematização e inferência. A *objetividade* refere-se à explicitação dos procedimentos e regras empregados em cada estágio da análise, o que é verificado nos tópicos subsequentes deste capítulo. As descrições devem se basear em um conjunto de normas, para evitar que os resultados sejam um reflexo da subjetividade do pesquisador. A *sistematização* é a inclusão ou exclusão de categorias de um texto com base em regras sistemáticas e consistentes, que são demonstradas no item categorização. Por fim, a *inferência* é a aceitação de uma proposição devido a sua relação com outras proposições já tidas como verdadeiras.

A análise de conteúdo dos dados coletados empiricamente foi dividida nas seguintes etapas: pré-análise, codificação e categorização, detalhadas a seguir.

3.4.1 Pré-análise

Tal como Franco (2005), entende-se a pré-análise como a fase da organização dos documentos e das mensagens, em oposição a sua exploração sistemática. Corresponde ao primeiro contato com os materiais e objetiva sistematizar os prelúdios ou idéias iniciais a serem incorporados no plano de análise. A pré-análise desta pesquisa ocorreu a partir da realização da primeira entrevista e se estendeu até a transcrição da última.

As atividades da pré-análise incluem, de acordo com Franco (2005):

- *Leitura “flutuante”*: estabelecer contato com os documentos a serem analisados e conhecer as mensagens e textos que os compõem, deixando-se envolver pelas representações, emoções, impressões, conhecimentos e expectativas. O primeiro contato com os dados deu-se no momento da entrevista, o que gerou uma determinada impressão sobre o processo de repatriação do entrevistado. Ao transcrever a entrevista realizada, foi criada uma nova representação do fenômeno, ao passo que a leitura da transcrição gerou uma terceira impressão na pesquisadora sobre a situação vivenciada pelo repatriado. Essas três etapas são consideradas como leitura “flutuante”.

- *Escolha dos documentos*: pode ser feita *a priori* ou com base na adequação das narrativas para fornecer informações sobre o problema levantado. Tem como regras a exaustividade, a representatividade e a homogeneidade. Neste caso, os documentos foram escolhidos *a priori*: foram consideradas como documentos de análise todas as vinte transcrições das entrevistas realizadas com profissionais repatriados, atendendo, deste modo, às regras estabelecidas.

- *Formulação de hipóteses*: uma hipótese é uma “suposição que permanece em suspenso enquanto não for submetida à prova de dados fidedignos” (FRANCO, 2005, p. 51) e cuja origem é dada pelo quadro teórico utilizado. Nem sempre as hipóteses são estabelecidas na pré-análise e não é obrigatório tê-las como guia para se proceder à análise dos dados. Neste estudo, julgou-se desnecessária a criação de hipóteses na pré-análise, porém o trabalho foi guiado por hipóteses implícitas, o que também é previsto pelo autor. Nesse caso, destaca-se a importância que as interpretações *latentes* têm no processo de análise de conteúdo (grifo do autor), pois mesmo não estando presentes explicitamente nas mensagens, são extremamente relevantes.

- *Referência aos índices e elaboração de indicadores*: o índice corresponde à menção explícita ou subjacente de um tema em uma mensagem, que passa a ter mais

importância quanto mais freqüentemente for mencionado. Já o indicador corresponde à freqüência do tema em questão. A pré-listagem dos índices (ou códigos, como serão chamados neste trabalho) foi feita a partir do roteiro de entrevista e dos objetivos do estudo. Porém, optou-se por não considerar a freqüência dos índices uma vez que a análise de conteúdo escolhida é a qualitativa, em oposição à quantitativa. A análise de conteúdo qualitativa recorre a indicadores não frequenciais passíveis de permitir inferências, como a presença ou ausência, que pode ser tanto ou mais importante do que a freqüência de aparição no texto (BARDIN, 2009). Este tipo de técnica é mais intuitiva, maleável e adaptável a índices não previstos do que a análise quantitativa e é, portanto, mais adequado a esta pesquisa.

- *Preparação do material*: a última atividade da pré-análise sugerida por Bardin (2009) inclui a edição do material – transcrição na íntegra, manutenção das gravações, recorte de artigos de imprensa, anotação das questões abertas em fichas e numeração dos elementos do *corpus*. Nesta pesquisa, foi realizada a transcrição de todas as entrevistas, o áudio das mesmas foi mantido para possíveis conferências e as transcrições foram numeradas a partir da ordem alfabética do primeiro nome dos entrevistados.

3.4.2 Codificação

A codificação, de acordo com Bardin (2009) é uma transformação, de acordo com regras precisas, dos dados brutos do texto em uma representação ou expressão do conteúdo, passível de esclarecer as características desse texto. O processo de codificação ocorre por recorte, agregação e enumeração.

Para orientar a escolha dos códigos mais importantes do texto, Bardin (2009) apresenta as unidades de registro, que correspondem aos segmentos de conteúdo considerados unidades de base. Entre as unidades de registro existentes, destaca-se o tema, que é a “unidade de significação que se liberta naturalmente de um texto analisado segundo certos critérios relativos à teoria que serve de guia à leitura” (p. 131). Franco (2005, p.39) assume que o tema é a

asserção sobre determinado assunto. Pode ser uma simples sentença (sujeito e predicado), um conjunto delas ou um parágrafo. Uma questão temática incorpora,

com maior ou menor intensidade, o aspecto pessoal atribuído pelo respondente acerca do significado de uma palavra e/ou sobre as conotações atribuídas a um conceito.

Assim, a análise temática compreende a descoberta de “núcleos de sentido” (BARDIN, 2009) ao longo do texto. Para a codificação, a pesquisadora contou com o suporte do *software* de análise qualitativa Atlas TI, onde foram inseridas todas as transcrições das entrevistas realizadas. A atividade seguinte foi a leitura criteriosa de cada uma das vinte transcrições com o objetivo de encontrar núcleos de sentido. Na medida em que o texto avançava e os temas – sentenças, conjuntos de sentenças ou parágrafos – eram identificados, estes eram selecionados e marcados com o nome dos códigos. O tema “eu sou casado”, por exemplo, foi marcado com o código “estado civil”, do mesmo modo que o tema “eu podia ter também declinado desse convite. Foi o primeiro convite, por coincidência, que eu recebi, eu podia ter falado não” foi sinalizado com o código “abertura para declinação da proposta de cargo”.

Esta análise temática foi realizada com todas as entrevistas e os códigos sofreram diversas alterações ao longo do processo. Alguns foram criados, excluídos ou fundidos, quando possuíam significados similares. Um exemplo foi o código “tipo de comunicação com o Brasil” que foi anexado ao código “comunicação com a empresa no Brasil”, pois se verificou que, para o objetivo do trabalho, não era importante identificar o tipo de comunicação realizada entre o expatriado e a unidade no Brasil.

3.4.3 Categorização

A etapa seguinte à codificação é a categorização, entendida, conforme Bardin (2009, p. 145) como a “classificação de elementos de um conjunto por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos”. Deste modo, surgem as categorias, que são classes de unidades de registro (temas, neste estudo) sob um título genérico em função de características comuns destes elementos. Para Franco (2005) a categorização é o ponto crucial da análise de conteúdo e consiste em um processo longo, difícil e desafiante. A definição das categorias implica diversas idas e vindas do material de análise à teoria e vice-versa.

Para que a análise seja válida, entende-se, tal como Bardin (2009), que as categorias de fragmentação da comunicação devem obedecer a regras homogêneas (“não se mistura alhos com bugalhos”), exaustivas (esgotar a totalidade do “texto”), exclusivas (um elemento não pode ser classificado em categorias diferentes), objetivas (diferentes codificadores devem encontrar resultados iguais) e adequadas ou pertinentes (adaptadas ao conteúdo e ao objetivo).

Este estudo se apoiou no *software* Atlas TI para a criação das categorias. Após a codificação realizada na etapa anterior, os códigos foram agrupados em categorias em função do critério semântico ou do significado dos temas. Por exemplo, os códigos “cancelamento de contratos”, “*handover* no exterior”, “mudança”, “questões legais e tributárias” e “despedida dos amigos” foram agrupados na categoria “preparação para a repatriação”, já que todos estão relacionados com o período que antecedeu o retorno ao país de origem.

Para a criação das categorias, Franco (2005) indica que existem dois caminhos:

- Criação das categorias *a priori*: as categorias e indicadores são predeterminados devido à busca de uma resposta específica do pesquisador. Nesta pesquisa, parte das categorias, bem como alguns códigos, foram criados *a priori*, o que ocorreu na etapa da pré-análise com base no roteiro de entrevista e nos objetivos do estudo

- Criação das categorias *a posteriori*: as categorias emergem do discurso, da “fala”, do conteúdo das respostas e implicam constantes idas do material de análise à teoria e da teoria ao material de análise. Nesse caso, “as categorias vão sendo criadas, à medida que surgem nas repostas, para depois serem interpretadas à luz das teorias explicativas” (FRANCO, 2009, p. 60). Uma parcela das categorias foi definida ao longo do processo de análise dos dados. Novamente, categorias foram incluídas, excluídas e mescladas até a obtenção de um grupo satisfatório.

Após a criação dos códigos e das categorias, o *software* Atlas TI auxiliou na geração de relatórios em que foram listados os temas selecionados nas transcrições de todas as entrevistas em um arquivo único, o que facilitou sobremaneira e a apresentação dos dados coletados, capítulo seguinte deste trabalho.

Desta forma, foram apresentados os procedimentos metodológicos que guiaram esta pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa empírica realizada com vinte profissionais repatriados brasileiros. Os resultados estão organizados em categorias temáticas, como segue. Primeiramente, é descrito o perfil dos entrevistados, tanto em termos pessoais como profissionais. Na seqüência, são apresentadas as categorias processo de negociação do cargo e preparação para a repatriação. O bloco seguinte traz a adaptação dos entrevistados nos planos profissional, pessoal e familiar. Por fim, são descritos os resultados relativos à categoria temática políticas e práticas de repatriação. O quadro 1 apresenta as vinte e seis categorias temáticas construídas a partir dos dados coletados e os códigos pertencentes a elas.

Categorias temáticas	Códigos
Perfil dos entrevistados	Gênero
	Idade
	Estado civil
	Filhos
	Tempo de empresa
	Período de expatriação
	Período de retorno
Processo de negociação do cargo da repatriação	Motivo da repatriação
	Negociação do cargo
Preparação para a repatriação	Questões burocráticas, legais e tributárias
	Passagem de bastão no exterior
Adaptação profissional	Receptividade dos colegas
	Reconhecimento da experiência
	Compartilhamento de conhecimento
Adaptação pessoal	Suporte da empresa no Brasil
	Padrão de vida
	Convívio com familiares e amigos
	Adaptação do repatriado ao Brasil
Adaptação familiar	Situação profissional do cônjuge
	Situação familiar
Políticas e práticas de repatriação	Comunicação
	Tutoria
	Treinamento intercultural
	Treinamento para o cargo
	Plano de carreira
	Retenção do repatriado

Quadro 1: Resultados da pesquisa empírica em categorias temáticas e códigos
 Fonte: elaboração própria.

4.1 Perfil dos Entrevistados

Com base nos dados obtidos na fase de coleta, foi possível traçar o perfil pessoal e profissional dos entrevistados selecionados para esta pesquisa. Com relação ao perfil pessoal, os repatriados tinham, no momento da expatriação, entre 25 e 37 anos. Em sua maior parte, são homens, casados e foram expatriados acompanhados dos cônjuges. Apenas três profissionais tinham filhos no momento da expatriação, porém, para quatro repatriados, os

filhos nasceram no exterior. O restante dos entrevistados não teve filhos nem antes nem durante a atribuição internacional.

No que tange ao perfil profissional, os entrevistados trabalhavam nas empresas por períodos que variaram de um mês a dezenove anos antes de serem expatriados. O período de expatriação variou entre um e nove anos e meio.

Atendendo ao pedido dos entrevistados, não será divulgada a relação dos mesmos com suas empresas ou a que organização cada repatriado pertencia no momento da expatriação. Deste modo, é possível apenas listá-las: Basf, Bayer, Baiersdorf, Bosch, Engevix, HSBC, Imerys, Kimberly-Clark, Portobello, Portugal Telecom, Rhodia, Siemens, Syngenta, Teksid, Unilever e Volvo. No total, repatriados de dezesseis empresas foram ouvidos, sendo que duas delas são de capital nacional e as restantes são de origem estrangeira.

Os países de destino das expatriações foram Alemanha, Angola, Argentina, Estados Unidos, França, Hong Kong, Inglaterra, Itália, Portugal, Suíça e Venezuela. Na maioria dos casos, a expatriação foi para a sede da empresa, para um país considerado sede da divisão de atuação do profissional ou ainda para um país que não era a sede, mas era de importância estratégica para a firma.

As entrevistas foram realizadas um mês a cinco anos após o término das expatriações e, para a maioria dos repatriados, o contrato de expatriação foi firmado com a unidade que os recebeu no exterior, embora ainda existisse vínculo com o Brasil

O quadro 2 ilustra o perfil dos entrevistados, que serão referenciados ao longo deste trabalho através da letra “E”, seguida de um número e das iniciais do país de expatriação.

Entrevistado	Gênero	Idade	Estado civil	Filhos	Tempo de empresa	Período da expatriação	Período de retorno
E1-SUE	M	30 anos	Casado	Não	9 anos	2 anos	1,5 ano
E2-POR	M	35 anos	Casado	Não	11 meses	3 anos	5 anos
E3-HOK	F	35 anos	Solteira	Não	17 anos	2 anos	1,5 ano
E4-ITA	F	29 anos	Casada	Não	5 anos	3,5 anos	3 meses
E5-ALE	M	25 anos	Solteiro	Não	2 anos	2,5 anos	7 meses
E6-ALE	M	28 anos	Casado	Não	5 anos	2 anos	3 anos
E7-ING	M	37 anos	Casado	Não	12 anos	1 ano	1 ano
E8-ING	M	31 anos	Casado	Não	5 anos	2 anos	4 anos
E9-EUA	M	36 anos	Casado	Não	16 anos	9,5 anos	1,5 ano
E10-ALE	M	30 anos	Casado	Não	4 anos	2 anos	2 anos
E11-ALE	M	26 anos	Casado	Não	3,5 anos	3,5 anos	3,5 anos
E12-EUA	M	36 anos	Solteiro	Não	19 anos	6 anos	1 ano
E13-ALE	M	29 anos	Solteiro	Não	4 anos	2 anos	1 ano
E14-SUI	M	34 anos	Casado	Sim	3 anos	2,5 anos	4 meses
E15-FRA	M	27 anos	Casado	Não	1 ano	1,5 ano	8 meses
E16-ITA	M	28 anos	Solteiro	Não	5 anos	3 anos	1 mês
E17-ARG	M	37 anos	Casado	Sim	19 anos	1,5 ano	1 ano
E18-VEM	M	35 anos	Casado	Sim	9 anos	3 anos	4 anos
E19-EUA	M	30 anos	Casado	Não	2 anos	1,5 ano	2 anos
E20-ANG	M	35 anos	Solteiro	Não	1 mês	1 ano	3 meses

Quadro 2: Perfil dos entrevistados no momento da expatriação
Fonte: elaboração própria.

4.2 Negociação do Cargo da Repatriação

A categoria temática negociação do cargo da repatriação foi identificada a partir dos códigos motivo da repatriação e negociação do cargo.

- Motivo da Repatriação

As entrevistas indicaram que quando o retorno ao Brasil não ocorreu no prazo previsto em função do término do contato, a iniciativa de repatriar partiu tanto dos profissionais quanto das empresas. No primeiro caso, quando a repatriação foi uma iniciativa da empresa, o que representou a maioria das respostas, as razões foram o surgimento de um cargo no Brasil antes do fim do contrato de expatriação e a diminuição das operações da

empresa no exterior. Quando o profissional solicitou o retorno, o fez por questões pessoais e insatisfação com a expatriação.

Os relatos a seguir ilustram os casos em que a repatriação foi motivada pela oferta de um cargo no país de origem.

Foi uma oferta do diretor financeiro (E8-ING).

O diretor de vendas assumiu a presidência e ele me chamou de volta pra assumir a gerência (E16-ITA).

Retornei por conta do convite que eu tive aqui (E19-EUA).

A repatriação também foi motivada pela diminuição das atividades da multinacional no país da expatriação. Em um dos casos, a unidade em que o executivo trabalhava foi vendida.

Nós passamos por um processo de enxugamento na empresa. Pra ter uma idéia, hoje a empresa tem sete, oito funcionários, nós tínhamos 120 em, 120, 130 funcionários em 2006. Bom, naquele momento, não existia mais a necessidade de o (*nome do repatriado*) ficar lá, não pra aquele tamanho de negócio (E9-EUA).

Meados de 2006, eu fico sabendo que a unidade que eu to trabalhando lá ia ser vendida [...]. E aí eu comecei a sondar meu chefe na Alemanha e o pessoal aqui do Brasil (E11-ALE).

A área que eu estava administrando [...] havia uma discussão que, ‘olha, vamos manter essa área ou não, vamos fechar porque caiu 85%, não há o que sobreviver’ (E12-EUA).

Quanto motivado pelo repatriado, o retorno se deu por questões pessoais, em especial a carreira do cônjuge e o fechamento do ciclo da expatriação.

Eu estava lá fazia três anos e como eu fui e meu marido foi junto comigo, ele arrumou emprego, fez MBA, trabalhou, etc. Só que depois de três anos, ele pediu pra voltar (E4-ITA).

Principalmente por questões familiares, porque naquele momento era importante pra minha esposa voltar a trabalhar. E na França nós julgávamos que isso seria difícil ou que ela teria um trabalho, uma posição que não fosse condizente com a qualificação dela no Brasil e por essa razão nós consideramos importante voltar (E15-FRA).

Também por questões pessoais, exatamente, principalmente, eu diria. A minha esposa trabalhava essa época lá, ela tinha conseguido se colocar no mercado, na (*nome da empresa*) que é uma empresa excelente, a gente tava com uma vida muito boa, mas é como se a gente precisasse cumprir o ciclo, foi uma resposta muito natural, tanto minha quanto dela (E10-ALE).

Em dois casos, os repatriados optaram pelo retorno em função da insatisfação com a empresa durante a expatriação.

Na realidade eu tive o desejo de voltar ao Brasil por várias situações que estavam acontecendo. O meu retorno aqui foi em conjunto de fatores que fez eu voltar. A questão do visto foi um deles [...]. O advogado da empresa era contratado pra renovar os vistos da empresa, ele tinha pisado numa bola feia [...]. Quando eu tava preparado pra vir pro Natal [...] no Brasil, duas semanas antes eu fui informado pela imigração que eu estava ilegal no país, que eu não poderia sair. Aquilo, pra mim, me deixou transtornado. Eu acabei não vindo no final do ano aqui pro Brasil (E12-EUA).

Eu via que eu tava lá já há um ano e tudo o que eles tinham prometido no *briefing* (da expatriação), assim, não tava acontecendo e aí eu já dei meio que uma sinalização aqui para o Brasil: 'olha, vamos começar a trabalhar, fazer alguma coisa porque acho que se a gente também não se mexer aqui, acho que as coisas não vão acontecer lá' (E13-ALE).

- Negociação do Cargo

O período de negociação entre o repatriado e a organização de origem na busca do cargo a ser ocupado no retorno variou de três a seis meses e se deu de diversas maneiras. Para a maioria dos entrevistados, a negociação ocorreu de forma relativamente tranqüila. Para uma pequena parcela dos profissionais, as empresas sinalizaram, desde o início da expatriação, que havia um cargo previsto a ser ocupado na repatriação, conforme relatos.

Fazia um pouco parte da estratégia. Antes da expatriação, a gente tinha essa posição na Argentina, que era responsável pela plataforma lá da Argentina e tinha algumas responsabilidades aqui no Brasil. E aqui no Brasil tinha um parque, exatamente a mesma coisa, responsável pela plataforma no Brasil e outras responsabilidades regionais. Então meio que tinha uma zona cinza que a gente chamava, de responsabilidades compartilhadas. Qual era a estratégia então? Juntar essa posição numa só. [...] Já tinha uma idéia de fazer isso. [...] A minha chefe comentou do nosso plano original que era esse, que a gente ia antecipar isso (E17-ARG).

A pessoa que tava no Brasil teve que sair, por motivos da própria empresa e eu acabei, como estava nesse *pool*, acabei antecipando um pouquinho e vim. Então não vou dizer que foi uma primura de planejamento, mas era uma coisa que já estava pré... (E18-VEN).

Outra forma de negociação do cargo foi através da rede de relacionamentos desenvolvida pelos mesmos.

Eu comecei a fazer meu *networking* e contatar reunião com RH 1, RH 2, RH 3, diretor 1, diretor 2, diretor 3 e fui fazendo meu *networking*. Eu falei assim ‘olha, eu to interessada e aberta’ (E4-ITA).

Por outro lado, a negociação do cargo a ser ocupado no retorno também se mostrou complexa. Para uma minoria, o processo foi cercado de incertezas e ocorreu de forma traumática.

Como o que eu fazia eles não tinham ninguém que fizesse e, por isso eu estava lá, eles viabilizaram a minha permanência lá até o momento em que eles se sentiram em uma zona de conforto e eu sabia que isso iria acontecer o tempo inteiro. Quando eles começaram a sentir que dava... É uma série de sinalizações que você começa a perceber que é... Alguém se mete no que você está fazendo, você não é convidado para uma reunião e tal... Então eu já ia percebendo essas coisas, já estava entendendo. [...] eu pedi para eles para passar os últimos seis meses do meu contrato no Brasil para que eu pudesse concertar a minha volta, ajeitar a minha volta (E2-POR).

Ela (*tutora do repatriado*) saiu (*da empresa*) no Carnaval, mais ou menos, duas semanas depois, então isso foi bem complexo, bem complicado, porque no momento que foi anunciada a saída dela, eu não consegui mais nenhum contato com ela, simplesmente... [...] não tive retorno, foi uma situação super desagradável, mandei email, de eu procurar e a secretária dela não ter resposta do por que ela não falava comigo, então uma coisa meio de enrolar mesmo, diretamente falando. [...] ficou um certo buraco negro por seis semanas, seis a oito semanas, até que o nome da sucessora foi decidido, a diretora do Brasil (E10-ALE).

Eu fico sabendo que a unidade que eu to trabalhando lá ia ser vendida. [...] ficou um negócio meio enrolado, ninguém falava. [...] meu chefe da Alemanha me chama e fala ‘por que você não fica aqui com a gente? [...] aí eu falei pro meu chefe ‘quero voltar’. [...] a única coisa que ele não fez, depois eu descobri, ele não comunicou a organização dessa minha decisão. [...] eu lembro que eu cheguei numa reunião com o pessoal e falei ‘e aí, pessoal, pra onde eu volto?’, daí o pessoal ‘äh, como assim?’. [...] então eu diria que o processo de volta foi traumático e eu acho que essa é uma das grandes falhas das organizações não só na (*nome da empresa*), mas em várias. Você pensa muito bem antes de mandar o cara pra fora e o que você quer daquilo porque o brasileiro não planeja mais do que um cenário de dois anos, e depois? O que eu faço com aquele cara? (E11-ALE).

Houve uma situação em que o entrevistado declarou que foi obrigado pela empresa a voltar ao Brasil e assumir o cargo oferecido caso quisesse continuar empregado.

Não tive opção. Outra hora eu liguei para contar que eu não queria vir, tentei, tentei, mas eles falaram ‘quer continuar na (*nome da empresa*), você vai voltar, se quer continuar na (*nome da empresa*), você volta’. [...] quem dirigiu essa decisão, foi o *board* da empresa, então não tem para onde fugir (E14-SUI).

Quando perguntados se havia abertura para declinação da proposta de cargo na repatriação, os entrevistados, em sua maioria, declararam que sim.

Foi o primeiro convite, por coincidência, que eu recebi, eu podia ter falado não, eu não... Não é o que eu quero fazer e ter buscado outro (E1-SUE).

Se eu quisesse procurar outra coisa, teria total abertura, só que daí não foi o caso (E3-HOK).

Foi negociado com o gestor, não foi nada de imposição (E7-ING).

Porém, em algumas situações, foi colocado que uma declinação não seria bem vista pela empresa.

Espaço sempre tem [...] depois você arca com as conseqüências (E16-ITA).

É opcional/mandatório. Se você não quiser se queimar na empresa, você tem que voltar (E5-ALE).

4.3 Preparação para a Repatriação

A preparação para a repatriação ou o período entre o acerto do retorno ao Brasil e a volta propriamente variou de quinze dias a seis meses, sendo que para boa parte dos repatriados, foi de três meses. Os códigos que formam esta categoria são questões burocráticas, legais e tributárias e passagem de bastão no exterior, entendida como a transferência das atividades desempenhadas pelo entrevistado para o colega de trabalho que assumiria sua função na unidade estrangeira.

- Questões Burocráticas, Legais e Tributárias

Entre as questões burocráticas necessárias para a finalização da designação internacional, estão o cancelamento de contratos firmados no exterior, a mudança ao Brasil e outras ações para regularizar a situação legal e tributária do expatriado e sua família. Com relação ao cancelamento de contratos, a maior parte dos entrevistados declarou que a empresa forneceu suporte através da contratação de um serviço de realocação especializado, o que, segundo os relatos, facilitou o retorno.

A ajuda lá pra fechar as coisas foi fantástica [...] nesse sentido, eu não me preocupei com absolutamente nada (E3-HOK).

Realocação eles vêm tudo, toda quebra de contrato, tudo lá... Toda quebra de contrato, seja, sei lá, academia, seja TV a cabo, internet, telefone, tudo, tudo, tudo... Então, lá o suporte foi tranquilo (E13-ALE).

Essa empresa que me auxiliou cancelou todos os contratos, coordenou a entrega do apartamento na volta (...) essa empresa organizou tudo, fez o acompanhamento, fez auditoria, todos os contratos eles me auxiliaram nesse processo, de forma que a minha responsabilidade foi só fechar a minha mala, com objetos pessoais... (E15-FRA).

De forma similar ao cancelamento de contratos, a maioria dos relatos evidenciou que as multinacionais forneceram suporte para a mudança do país da expatriação ao país de origem.

Quando eu vim embora, um dia antes ou dois dias antes, foi uma empresa lá, empacotou tudo bonitinho em caixa, colocou tudo em caixa, levaram, eu só tive que assinar as coisas. Então foi 100% bacana (E3-HOK).

Mudança é direto com a (*nome da empresa*), é direto com a empresa. Eles fazem isso, tanto aqui no Brasil pra lá quanto de lá pro Brasil, chegam em casa, empacotam tudo, saem em quatro horas com tudo de lá (E5- ALE).

Então nesse período eu contratei uma mudança, um seguro, no dia vinte e sete de dezembro, a mudança foi lá, recolheu todos os itens, eles empacotaram, deixaram tudo organizado, o apartamento ficou limpo (E15-FRA).

Apesar do suporte oferecido na maioria dos casos, as falas dos entrevistados evidenciaram que o processo de fechamento dos contratos e pendências no exterior foi bastante cansativo e trabalhoso.

Por sorte, a empresa tem um pacote muito bacana, uma estrutura que dá apoio, mas essas coisas práticas são bastante, elas consomem muito tempo e geram uma certa insegurança, desde cancelar contrato com empresa de telefone, TV a cabo até resolver questões de visto, tudo isso é complicado (E10-ALE).

É presencial. Lá você tem que assinar muita coisa. Tem que resolver, mandar pintar apartamento e tal. E por causa do nervosismo eu tive um, na última semana antes de ir embora, minha esposa já estava no Brasil, tive que mudar para o hotel, entregar casa, mexer nas coisas... Tive um problema de cálculo renal. Tive que ficar mais um tempo no hospital [...]. É a pressão. Quando fui para o hospital e não consegui... Só consegui nesse meio tempo uma semana de férias. Eu perdi muitas férias. Não é um processo fácil, muito estressante (E14-SUI).

No lado emocional, foi muito desgastante, mas teve um certo momento que foi um alívio, meio que abrir uma garrafa de champanhe na sua mesa (E10-ALE).

Outro ponto complicado referente à preparação para a repatriação diz respeito às 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 lá fora.

Teve um probleminha ou outro com a parte de exigência legal no país, questão de documentação que tinha que ser preenchida, que passava uma, preenchia, mas não era bem essa, tem essa outra (E3-HOK).

No meu caso tinha a questão legal da documentação do (*nome do filho*), que nasceu lá. O RH deu apoio (E7- ING).

A questão da escola, porque tem que fazer uma, minha filha teria que parar, sair da escola e vir pra cá, então a (*nome da empresa*) ajudou com a questão do cartório, que tinha que traduzir algumas coisas... Juramentada. Na verdade, não é que faz, indica pessoas que podem fazer (E17-ARG).

Eu acho que o que mais demorou foi o processo de fronteiras, então a parte do que era na Venezuela e a parte do que era no Brasil, então você comunicar as duas áreas dos despachantes, a papelada do seguro que eu tive que fazer, isso demorou bastante (E18-VEN).

- Passagem de Bastão no Exterior

Outro assunto que apareceu nos relatos a respeito da preparação para a repatriação diz respeito ao *handover* ou passagem de bastão, entendida como a transferência das atividades que eram de responsabilidade do expatriado para algum colega de trabalho. Em alguns casos, este processo ocorreu de forma tranqüila.

A pessoa lá entrou umas três semanas antes de eu sair, então foi mais tranqüilo, eu tive um pouco mais de tempo para passar para ela (E1-SUE).

Porque o meu substituto também era interno na empresa, então em um mês ele passou as atividades dele pro substituto dele, sentou um mês do meu lado pra, eu passei as minhas atividades todas pra ele no meu último mês e depois eu embarquei (E5-ALE).

Então foi contratada uma pessoa, quer dizer, a gente ficou quase ali um mês trabalhando junto, mais preocupado nas últimas semanas, eu já comecei a participar um pouco menos. Essa era uma pessoa que tinha uma experiência muito grande nessa área específica de mercado, então, quer dizer, não precisou ter um acompanhamento muito próximo porque já conhecia, já tava dentro do mercado (12-EUA).

Porém, alguns entrevistados relataram que o processo de passagem de bastão foi mais complicado e que, mesmo após a volta ao Brasil, foi necessário continuar a desempenhar

atividades relativas à expatriação. Também foi preciso retornar ao país da designação mesmo após a repatriação para a finalização de alguns projetos.

Outras empresas do grupo de Portugal me pediram para fazer serviços para eles porque eu tinha um *know-how* específico, esse de *pricing*. Então, eu passei seis meses com sede no Brasil fazendo projetos ainda em Lisboa. E viaja para lá, bate e volta e tudo. Uma situação meio atípica até (E2-POR).

Então eu fiquei meio que, eu vim em junho, só que dia 20 de junho eu tava lá de novo, pra mais dez dias de reunião [...] e na empresa quem me substituiu [...] também só poderia vir em junho, então eu voltei pra lá no final de junho, quando eu já tava aqui, justamente pra fazer o *handover*. Passei pros meus assistentes, mas quando ela chegou fisicamente, eu voltei pra lá, que era parte do acordo, pra fazer o *handover* com ela (E4-ITA).

Bem, é muita coisa presencial que você tem que estar. No escritório em si, é claro que você muda toda a sua rotina para se organizar, fechar projetos. O tempo para se repor um cargo global... Nos poucos meses, na realidade, três meses é muito [...]. Ou seja, eu já sabia que eu ia sair de lá sem uma pessoa. Então, o acordo foi: eu voltaria para o Brasil e uma semana depois eu voltaria para a Suíça para passar uma semana para fazer o *handover*. E, nesse caso, também o que acontecia? O Brasil também queria que eu participasse de coisas [...]. Eu ainda estou no processo de *handover* (E14-SUI).

4.4 Adaptação Profissional

A categoria temática adaptação profissional engloba os códigos relativos ao retorno do repatriado à organização de origem: receptividade dos colegas, reconhecimento da experiência e compartilhamento de conhecimentos.

- Receptividade dos Colegas

Os dados coletados evidenciaram que os profissionais repatriados foram bem recebidos pelos colegas de trabalho no retorno à organização de origem, o que ocorreu, segundo eles, por haver na empresa uma cultura favorável à recepção de expatriados, pelo fato de as pessoas serem as mesmas de antes da designação ou terem um perfil parecido e pelo fato de o repatriado ter uma imagem favorável frente aos colegas.

Eu já tinha cinco anos de casa, então quando eu voltei, muitos estavam aqui ainda, então era como a volta à escola [...] umas férias longas, concordo, mas não teve estresse (E8-ING).

Muito bom porque eu acredito que a minha imagem, a percepção que tinha-se de mim, a respeito do (*nome do repatriado*) quando estava aqui e também durante o período que eu estava lá, foi sempre uma imagem muito favorável pra mim. Sempre reconhecido como profissional que, envolvido com a empresa, eu não sei qual a razão, simpatia, então eu não tive dificuldade nenhuma com colegas, com o pessoal no trabalho (E9-EUA).

O retorno foi muito tranquilo. Eu não senti tenso, pelo contrário, tive muito apoio, foi muito tranquilo (E20-ANG).

Por outro lado, parte dos repatriados declarou que sentiu resistência no retorno à organização, devido às mudanças ocorridas no ambiente de trabalho e inveja por parte dos colegas que não tiveram oportunidade de expatriação. Apesar disso, o problema logo foi superado.

Na volta foi, claro que você estranha um pouquinho porque você tá voltando pra sua casa depois de dois anos, de repente o escritório mudou os processos, a pessoa que tava acostumado a fazer aquilo lá não faz mais... Nada que em um mês você já resolve (E8-ING).

Muitos não têm [oportunidade], a grande maioria não, a questão de você, que você aprendeu muito, que você cresceu, então isso é muito bacana. Mas você vê um certo desdém 'lá vem o alemão' ou 'ele foi lá e acha que sabe tudo e a gente tava aqui ralando e ele chega agora aí cheio de conversa' (E10-ALE).

E aí de reticências, essas coisas todas, você encontra em toda empresa, trocando de departamento, ou chegado em um departamento novo, quer dizer, você encontra algumas barreiras, mas faz parte do dia-a-dia (E12-EUA).

Para alguns dos entrevistados, o retorno à unidade de origem foi bastante complicado. A resistência dos colegas de trabalho se deu pela falta de um cargo apropriado para o profissional, por haver outros interessados no cargo ocupado por ele, pelas mudanças trazidas ao setor, pelo fato de antigos chefes terem se tornado pares ou pela pouca experiência do mesmo para assumir tal posição.

Houve muita resistência, no caso eu estou falando de atitude, a qualquer coisa mesmo, quando eu voltei. Eu quando voltei fui um problema para a empresa, eles não sabiam o que fazer comigo (E2-POR).

Não foi fácil a aceitação porque a única vaga que surgiu no departamento, não promoveram ninguém do departamento, chamaram alguém de fora. [...] Muita gente nova ficou de cara feia, muita gente que tava concorrendo ao cargo e que não passou, ficou de cara feia [...]. Se não tivesse concorrência interna no departamento, eu acho que seria só um receio de 'quem é esse novo?', mas seria mais fácil. O

problema é a concorrência interna no departamento pra essa vaga. Se eu tivesse voltado no mesmo nível que eu saí, sem promoção, acho que eu não teria problema algum (E5-ALE).

Uma resistência, uma dificuldade de relacionamento em função que eu sou muito mais jovem do que diversas pessoas que trabalham comigo, que são subordinadas e algumas dessas pessoas julgavam estar capacitadas pra assumir a posição que eu assumi. Talvez algumas delas julgavam estar mais capacitadas do que eu pra posição que eu assumi (E15-FRA).

Alguns repatriados comentaram que, de certo modo, seu retorno foi mal visto pelos colegas, em função da volta ter ocorrido anteriormente ao término do contrato de expatriação, à diminuição das operações da empresa no exterior ou devido às tensões pelo fato de a empresa estar em processo de enxugamento, conforme depoimentos.

Acho que a única coisa que, talvez, surgiu de questionamento, de dúvida, foi porque voltar tão antes [...]. Na verdade poucas pessoas sabiam o que aconteceu lá e algumas pessoas questionaram se deu errado, se minha expatriação foi um erro (E13-ALE).

A empresa lá fora, ela tava sendo vista com maus olhos porque, de novo, era uma empresa grande, gigantesca, que nos últimos anos, ela encolheu. Então ela encolheu e não teve resultado positivo. Então as pessoas meio que falavam assim ‘não vale mais a pena vender lá pro mercado americano’, aquela coisa toda. Então tu tinhas aquilo assim, não era mais aquilo. [...] não era mais aquela coisa bonita e maravilhosa que dava lucro, aquele troço todo. ‘Ele foi lá e afundou a empresa e agora ta voltando’ (E12-EUA).

‘Mas onde é que esse cara vai entrar? Já está sobrando gente aqui, já tem gente se olhando e pensando quem vão ser os próximos. Ai chega mais esse cara’ [...]. Quando eu voltei, a diretora de RH comentou ‘quem é esse cara?’. Ela sabia quem era porque ela se encontrou comigo lá. ‘A gente vai ter que colocar ele em algum lugar aqui, mas por quê? Deixa ele do jeito que está’. Mas falaram ‘ele era diretor lá, vai ficar estranho ele voltar e ser gerente’. ‘Quem disse que ele era diretor? Eu quero uma prova’. E aí, eu tive que pedir para a (*nome da empresa*), que era a mesma empresa dela fazer um ofício dizendo que eu tinha sido diretor lá. Veja bem, ainda que ela tivesse essa desconfiança, ela fazia uma ligação e tinha a confirmação. Ou seja, me incomodou tanto a volta e era tão barato não tratar bem, assim, não tinha nenhuma consequência (E2-POR).

- Reconhecimento da Experiência

De acordo com a maioria dos repatriados entrevistados, a experiência internacional foi valorizada pela empresa, o que ocorreu de diversas maneiras, como, por exemplo, através de oportunidades de carreira que surgiram após o retorno.

Primeiro pela possibilidade que eu tive quando eu voltei, quer dizer, depois que eu

voltei, algumas portas se abrem, as pessoas, os executivos da Alemanha perceberam que falar alemão faz diferença, o executivo alemão saber que você teve a vivência lá no *headquarter* gera um certo respeito (E10-ALE).

Até pelo fato estar tendo essa oportunidade, porque o que eu sinto aqui, na maioria das corporações é assim, muitas vezes, sem essa mobilidade, você não consegue ter uma ascensão dentro da organização (E16-ITA).

Essa mobilidade que a gente tem abre novas portas. Então um exemplo claro é exatamente essa possibilidade de virar gerente de departamento, por ter essa mobilidade (E17-ARG).

O reconhecimento pela expatriação também foi percebido através do comportamento dos colegas de trabalho, do respeito pelas opiniões do repatriado e da forma de tratamento.

Eu acho que o reconhecimento que veio, eu lembro dos meus próprios colegas comentando comigo ‘mas você vai ficar nessa função [hierarquicamente inferior à ocupada durante a expatriação]? Você pode mais’ (E11-ALE).

Também pelo como as pessoas me vêem, o jeito que elas pedem a minha opinião, sabe, com jeito, o jeito de tratar, ou mesmo quando eles têm alguma dúvida, ou eles estão tratando algum assunto com a Alemanha, eles vêm e perguntam ‘esse problema, você acha que é desse jeito, o melhor jeito de tratar?’. Acho que isso, na verdade, querendo ou não, mostra que eles reconhecem a experiência que eu tive (E13-ALE).

Ainda sobre o reconhecimento da experiência internacional, muitos entrevistados perceberam que viraram referência das boas práticas trazidas da matriz ou da unidade no exterior.

Eu aprendi a disciplina da cultura americana, o apego a normas, procedimentos, de regras, de diretrizes. Acho que isso é uma coisa que vale, então tem valor na minha empresa. As pessoas, quando precisam falar de como seguir uma linha pra você administrar sua rotina, vêm buscar em nós. Acho muito mais nesse sentido. E às vezes quando tem, por exemplo, essa semana vai ter uma reunião com o pessoal da (*nome da subsidiária*) e querem que eu vá lá na sexta-feira, tu entende um pouquinho do negócio então traz pra nós tua experiência (E9-EUA).

Quando alguém está em dúvida sobre algum procedimento, a gente tá na atividade normal do dia-a-dia, alguém pergunta ‘e lá, como é que é, a gente pode fazer aqui assim também ou tem alguma coisa que a gente possa fazer pra agregar aqui?’ (E3-HOK).

Sempre que tem um assunto polêmico, ‘vamos fazer assim, vamos fazer assado, como que eles fazem lá na Inglaterra?’ (E7-ING).

Também foi sinalizado que os repatriados viraram referência para os colegas que

querem fazer carreira internacionalmente, ou seja, os funcionários que tinham intenção de ser expatriados passaram a consultá-los sobre o assunto.

Aqui no Brasil as pessoas que têm interesse em ir pro exterior, elas viram que realmente essa é uma prática da empresa, não é só uma política que existe, ela é uma prática da empresa. Então acabou virando, eu diria, um *case* de sucesso pra quem quer ter uma carreira internacional, pode ver que de fato existem possibilidades (E15-FRA).

Quem tem interesse em carreira fora, muita gente já veio sentar na minha mesa e pedir dicas, como que consegue fazer uma expatriação (E5-ALE).

Outra forma de reconhecimento percebida está relacionada à rede de relacionamentos construída durante a expatriação. Muitas vezes, o repatriado passou a servir como ponte de contato entre a unidade brasileira e a unidade no exterior e desmistifica a distância que existe entre a matriz e a subsidiária.

É até legal porque quando outras pessoas, até de nível superior ao meu, não conseguem contato lá na matriz, têm alguma dificuldade e vêm lá na minha mesa e falam ‘você podia dar uma ligada’ e aí eu ligo direto no celular do cara, falo pelo nome e todas as coisas se resolvem. Esse tipo de reconhecimento existe e é muito bom (E5-ALE).

Networking com as pessoas lá, eu acabei tendo muitos contatos com pessoas de áreas totalmente diferentes lá e isso hoje acaba sendo utilizado pelas pessoas, eu acabo sendo um ponto de contato pra facilitar muito coisa dentro da empresa (E6-ALE).

Tem uma certa referência pra colegas, o brasileiro tem, infelizmente ainda, essa coisa do “complexo de vira-lata”, de se achar inferior e representa um certo bicho de sete cabeças você ter que passar a mão no telefone e ligar pra alguém lá no *headquarter*. A gente tende a achar que eles são mais competentes, a gente tende a achar que o inglês deles é melhor, a gente tende a supervalorizá-los. Nessa hora, ter alguém que já esteve do outro lado, ela te procura como uma referência e você ajuda, você dá força pra ela, vira um certo exemplo. Então eu sinto um grande reconhecimento (E10-ALE).

Porém, os relatos também apontaram para uma falta de preparo de algumas empresas para valorizar a experiência trazida do exterior pelo profissional.

Eu tenho uma filosofia que talvez seja interessante pra você: ser expatriado atrasa a carreira. [...] pessoas que ficaram no meu nível, por exemplo, antes de eu ir, a pessoa ficou, ficou, ficou, hoje em dia é diretora e eu ainda voltei pra um cargo de gerência sênior [...]. Então eles não vêm ‘ah, ela foi, ela mudou a vida dela e etc.’, [...]. Você tem que provar tudo de novo [...]. A (*nome da empresa*) é meio que uma “gigantona” que não tem controle sobre esse processo, então o cara volta, se ela não valorizar amanhã, ele vai embora amanhã e ela não vai nem saber como reter o recurso (E4-ITA).

Eu acho que reconhecida sim, valorizada, utilizada pela empresa, não. Eu acredito que a nossa empresa não chegou a um tamanho suficiente pra aproveitar esse tipo de experiência. Em alguns momentos está todo mundo correndo atrás da máquina, em alguns momentos eu senti até algumas arrogâncias, mas arrogância no bom sentido, do tipo nós conhecemos o nosso negócio, esse negócio todo (E9-EUA).

Dois entrevistados que haviam retornado da expatriação poucos meses antes da entrevista mencionaram que era muito cedo para avaliar se a empresa havia reconhecido a experiência internacional ou não.

Ainda é muito recente, então ainda não deu pra ver os frutos do que eu posso colher de diferencial. [...] eu acho que eu vou sentir mais. Com certeza, o fato de eu ter morado três anos e meio fora traz uma bagagem forte no meu currículo, toda vez que eu falo, a pessoa fala 'nossa' então isso já vem uma bagagem interessante. Agora se a companhia vai me valorizar nesse sentido, eu acho que eu tenho que esperar uns anos pra ver. (E4-ITA).

Se for olhar até questão de salário e tudo, tá bem defasado em relação ao cargo que eu tenho, a função que eu exerço, mas eu tô apostando em uma oportunidade, aí nos próximos dois, três anos, vamos ver o que acontece. Tem essa parte que eu tenho ainda que crescer na função, tenho que aprender muito, mas tem espaço pra ter um reconhecimento por parte da empresa (E16-ITA).

- **Compartilhamento de Conhecimentos**

Quando perguntados se a empresa os incentivou a compartilhar conhecimentos no retorno ao Brasil, os entrevistados indicaram que foram estimulados, ainda que informalmente. A transferência de conhecimentos ocorreu em seminários, *workshops*, conversas informais e reuniões de aconselhamento.

Teve um seminário sobre cultura ou pelo fato de eu conhecer algumas pessoas no RH, eles me pedem. Vem uma pessoa de fora, eles me pedem algum tipo de aconselhamento, para principalmente conversar com essa pessoa sobre alguma questão cultural, familiar. Mas nada formal (E1-SUE).

Nas reuniões gerenciais que tem aqui, eles perguntam como que são as práticas lá da Alemanha, sempre que surge um novo caso, vamos adotar agora a estratégia de negociação com fornecedores pro próximo ano. 'Como é feito isso na Alemanha? Que etapa do ano eles começam esse processo, como é feito, quantas reuniões são feitas com o fornecedor?' (E5-ALE).

Quando outros colegas que tiveram a oportunidade de ser expatriados, eles indicam que conversem com a gente que já teve experiência de expatriamento. E até com *workshops* ou em conversas informais, a gente vai lá e conta um pouco do que foi a experiência. A dificuldade de ir com a família, num idioma ou numa cultura diferente, então a gente conta um pouco o que é isso, a questão dos ciclos que tem

uma delegação, uma expatriação (E17-ARG).

Alguns relatos evidenciaram que o compartilhamento de conhecimentos também ocorreu durante a expatriação e foi demandada pela unidade que recebeu o profissional.

E também a recíproca, então lá na Alemanha eles perguntavam qual é a abordagem que deveriam ter com o fornecedor brasileiro, a transferência de *know-how* acontece (E5-ALE).

Lá também o Brasil pra eles é um país distante, eles não têm nem idéia de como a gente trabalha, então a gente conversou sobre isso tanto lá como aqui no retorno (E7-ING).

A (*nome da empresa*) do Brasil é muito maior que o resto da região, então muito mais interesse de quando eu fui pra Argentina, o pessoal de lá queria saber como era aqui (E17-ARG).

Por outro lado, parte dos entrevistados declarou que não foi estimulado pela empresa a compartilhar os conhecimentos adquiridos durante a designação no exterior.

Nada. Por isso que eu digo, a (*nome da empresa*) tem processo de expatriação, mas eu não acho que é o melhor estruturado do mundo (E4-ITA).

Não, na realidade não. Não bloqueava, não fazia nada (E12-EUA).

Não, nada oficial (E20-ANG).

Foram relatados casos em que, embora não estimulados, os profissionais tomaram a iniciativa de compartilhar as experiências vividas.

Eu que compartilhava porque eu queria, minha iniciativa (E8-ING).

Essa curiosidade, essa interação, ela vem como iniciativa dos profissionais, não é algo que foi estimulado pela empresa (E15-FRA).

Grande parte dos entrevistados relatou que seus colegas de trabalho estimularam o compartilhamento de conhecimentos e demonstraram interesse nas experiências vividas no exterior, tanto no aspecto profissional quanto pessoal. Os questionamentos eram relativos, principalmente, à expatriação em si, à forma e relações de trabalho na unidade estrangeira, às principais diferenças e condições de vida do país, ao nascimento do filho lá fora e ao convívio

com os locais.

O pessoal se mostra bem curioso em saber das experiências, tanto das experiências profissionais, porque lá eles têm um jeito um pouco diferente de trabalhar, são mais formais, tem mais gente pra fazer o trabalho. E tanto a experiência profissional quanto a pessoal também, como que foi ter um filho lá fora, tudo que a gente pode conhecer, conviver com os ingleses (E7-ING).

Assim, sempre quando a gente ia almoçar, no café, não sei que, sempre lembrava e contava alguma curiosidade da Alemanha e todo mundo queria saber. Tem curiosidade, entender o que eu vivenciei lá, mas o que é legal também, não só pessoal, mas profissional também (E13-ALE).

Eu sentia interesse, mas como já existe um histórico, quer dizer, outras pessoas que já, no meu setor, que já passaram por lá como diretores também. Então a fama é péssima e o pessoal só queria confirmar (E20-ANG).

4.5 Adaptação Pessoal

Com relação à categoria temática adaptação pessoal, foram identificados os códigos suporte da empresa no Brasil, padrão de vida, convívio com familiares e amigos e adaptação do repatriado ao Brasil.

- Suporte da Empresa no Brasil

Parte dos entrevistados mencionou que a empresa ofereceu benefícios após o retorno ao Brasil. Os principais benefícios oferecidos foram assessoria tributária, carro, *flat* ou hotel por um período e uma verba para ser gasta com mudança, mobília e eletrodomésticos, conforme os relatos abaixo.

E aqui no Brasil também eu tive uma consultoria para ajudar como fazer toda a parte [...] quando você faz o imposto de renda que você coloca que você está como residente fora (E1-SUE).

A empresa, tanto pra ir quanto pra voltar te dá um auxílio mudança, digamos assim, te dá um valor (E3-HOK).

Pra quem já tem casa ou pra quem comprou uma casa, tem auxílio pra compra de eletrodomésticos (E6-ALE).

E depois o retorno no Brasil aconteceu também com algum suporte que fez toda a reserva de hotéis, *flat*, que me auxiliou a encontrar meu primeiro apartamento. [...] o

departamento de recursos humanos me ajudou a encontrar um *flat*, que seria uma residência temporária, com contrato de três meses, cujos custos foram arcados pela companhia no meu (E15-FRA).

E aí eu contatei aqui a secretária que me ajudou com casa, flat, carro... É uma política da empresa (E4-ITA).

Por outro lado, há entrevistados que não receberam suporte da empresa no retorno ao Brasil, pois algumas organizações entendem que, por ser o país de origem do profissional, este tem condições de reorganizar seu retorno.

Na verdade, aqui eu não tive assessoria nenhuma [...]. Chegando aqui, cada um por si, voltou, você não está fora mais, em teoria, você está de volta ao seu habitat natural, então você consegue se virar (E5-ALE).

Então aqui no Brasil, na verdade, como eles entendem que o Brasil é o país que você já reside, não teve, assim, uma facilidade (E7-ING).

Então, aqui no Brasil, não tinha ninguém para me ajudar em nada [...]. Vim antes para procurar apartamento porque aqui eles não dão suporte nenhum (E14-SUI).

Quando questionados sobre como as empresas poderiam facilitar a volta ao Brasil, boa parte dos entrevistados declarou que uma forma seria através de um processo de repatriação mais estruturado, com mais suporte da multinacional. Alguns comentários indicaram que as informações sobre o processo de retorno não chegam ao profissional de forma coerente, elas chegam aos poucos.

Poderia ter uma lista com todos os itens que deveriam ser observados, seja por eles ou por nós, pra gente ter ciência de tudo que ta acontecendo pra você voltar a tua vida normal, seu eu posso dizer assim (E3-HOK).

Além do que, tem uma coisa, todo processo é muito duro, no sentido de, você volta, mas as informações vêm muito picadas, você recebe uma folhinha *repatriation process* e você acha que ta tudo ali. Depois [...] chega um email dois meses depois '(nome do repatriado), (nome do plano de previdência) contribuiu pra você, agora você tem que pagar de volta'. Daí você fala 'nossa!'. Essas surpresinhas vêm. [...] quando você chega aqui é muita desorganização do tipo: seus móveis estão num contêiner por três meses, daí você fica ligando um terceiro pra saber se os seus móveis chegaram ou não (E4-ITA).

Muitos entrevistados sugeriram que o mesmo tipo de apoio dado na saída do exterior deveria ser fornecido também no Brasil.

A empresa, eu acho que eles poderiam assessorar um pouco mais o retorno, não só a parte lá. A parte lá foi muito bem feita, saí de lá, na hora que eu entrei no avião, eu tinha certeza que tava tudo, todas as contas pagas, conta no banco fechada, apartamento entregue, tudo redondo e quando eu cheguei aqui, tava tudo de pernas

pro ar, a única certeza que eu tinha é que eu tinha que trabalhar na segunda-feira, assessoria zero. Eu acho que poderia ter uma assessoria um pouco maior no retorno (E5-ALE).

Isso até é uma coisa que eu falei com o RH, o fato de ter uma agência que ajude a gente na repatriação, eu acho que isso ajudaria também, seja na busca do apartamento, na realocação, em trazer, isso a gente teve que fazer tudo, fazer realmente tudo. E lá, há, por exemplo, a agência cuidou de tudo, da mudança, foi perfeito. [...] na verdade questões administrativas, porque pra você se estabelecer novamente no país isso é desgastante, no início... é desgastante [...] atrapalhou a minha qualidade de vida (E13-ALE).

Eles acham, você está voltando para o seu país, mas não é assim. Eu acho que eu deveria ter cobrado mais tempo para se fazer essa mudança. Não foi muito efetivo, eu acho que a coisa foi feita rápido. Não foi. Eu ainda estou no processo. Devia ter cobrado também uma repatriação e falado que precisa de ajuda aqui no Brasil, precisa de ajuda. Eu devia ter cobrado isso. numa próxima eu não aceito isso. Tentar fazer a coisa de uma forma que... Tentar fazer uma coisa calma. Porque a pressão vem e eles acham que voltar para o seu país é uma coisa muito generosa. Procurar mais proposta para a família porque é necessário, não é frescura (E14-SUI).

Os comentários dos entrevistados também demonstraram que a moradia no Brasil é uma questão muito importante para a adaptação pessoal. A ausência de um local para morar gerou insegurança e complicações na vida dos repatriados. De modo análogo, ter uma moradia logo após a volta ao Brasil foi motivo de tranquilidade.

Foi um caos, foi caótico [...]. Então hoje eu posso dizer que os primeiros três meses foram extremamente baderna, bagunça, eu não tinha nunca um referencial, aquela ali eu posso chamar de casa (E5-ALE).

Depois com três meses talvez ai deu para se adaptar no sentido de agora tenho um canto meu, que digamos uma casa. Porque até não ter casa é uma coisa complicada (E9-EUA).

Aqui foi mais fácil a volta porque toda a minha família, eu tenho uma família grande, irmãos [...], meus pais. Então foi bem fácil, eu não me preocupei aqui em ter, ficar preocupado em ter, onde chegar, onde é que eu vou ficar [...]. Os primeiros meses eu fiquei morando com meus pais até achar um lugar pra morar aqui, quer dizer, eu não me preocupei aqui em ter lugares onde morar, esse tipo de coisa (E12-EUA).

Boa parte dos entrevistados declarou que manteve sua moradia no Brasil durante a expatriação, o que facilitou o retorno.

Moradia eu tinha mesmo a minha casa aqui e não teve muito problema não (E1-SUE).

Eu sempre mantive onde morar aqui, morava num apartamento (E9-EUA).

Eu mantive a minha casa, eu não vendi nem aluguei. Então minha casa ficou aqui montada praticamente, a hora que as coisas chegaram, foi só entrar, então não tivemos nenhuma dificuldade na volta, aqui, a chegada (E17-ARG).

Outra questão evidenciada pelos entrevistados foi relativa ao tempo necessário para reorganizar a vida no retorno, em aspectos como mudança, móveis, eletrodomésticos e funcionamento da vida doméstica.

Na sua casa que ficou fechada, algumas coisas não funcionam, então até colocar tudo em ordem demora um pouco. [...] não imaginava que fosse tão trabalhosa essa volta, no aspecto pessoal (E7-ING).

Só que aí chega o apartamento vazio, tinha que comprar eletrodoméstico, tinha que arrumar alguma coisa ou outra, móveis e tal, então ela ficou praticamente um mês por conta disso (E16-ITA).

Deu tanto problema, [a mudança] não veio pra minha cidade, foi pra São Paulo, ficou lá parado, o banco pagando aluguel das coisas, então isso deu bastante dor de cabeça (E3-HOK).

Quando questionados sobre o que poderiam ter feito de maneira diferente que possivelmente melhoraria o processo de repatriação, o recurso tempo apareceu novamente. Boa parte dos repatriados tirou férias enquanto ainda estava no exterior e, chegando ao Brasil, em poucos dias teve que retornar ao trabalho. Para eles, se parte das férias tivesse sido gozada no país de origem, isso teria facilitado a reorganização da vida.

Eu gastei todas as minhas férias lá porque eu imaginei que eu fosse ficar até outubro desse ano, então imaginei que eu fosse ter tempo suficiente pra organizar a minha volta. Quando eu fiquei sabendo da volta, eu torrei minhas férias lá viajando e quando eu cheguei aqui, eu cheguei num sábado e na segunda-feira eu comecei a trabalhar (E5-ALE).

Talvez pedisse pra alguém mais chegado passar na minha residência pra ver o que tinha pra fazer e já começar a tomar algumas providências [...]. Podia ter planejado melhor ou deixado alguns dias de férias pra tirar aqui no Brasil. Eu optei por tirar lá (E7-ING).

Eu gostaria de ter retornado pelo menos com algumas, com alguns assuntos melhor definidos com relação ao lugar que eu iria residir, pra não precisar ficar mudando de hotel pra *flat* pra apartamento. Eu gostaria de ter visto isso com antecedência. Então, se eu pudesse ter retornado quinze dias antes, procurar um apartamento, fazer esse retorno, ficaria muito mais simples, [...] foi um tempo longo que a gente ficou num período de reorganização da nossa casa, todas as coisas, aguardando os móveis, então foi um período que eu gostaria que tivesse sido diferente (E15-FRA).

- Padrão de Vida

Quando perguntados se houve alteração no padrão de vida ao retornar ao Brasil,

boa parte dos repatriados respondeu que não houve muita alteração, que o estilo de vida foi mantido.

Permaneceu. Eu já tinha um padrão de vida bom aqui que a gente conseguiu manter (E14-SUI).

Não, basicamente a mesma coisa. Nem melhorou e nem piorou (E17-ARG).

Não, não teve porque o rendimento mensal é, digamos assim, o mesmo de antes da viagem (E7-ING).

Mas eu não tive alteração, na verdade acho até que nós temos um padrão de vida um pouquinho melhor do que tínhamos lá (E9-EUA).

As respostas obtidas também revelaram que houve aumento no salário no retorno da expatriação, mas, em alguns casos, não foi suficiente para alterar o padrão de vida. Também foi relatado que a expatriação permitiu acumular uma poupança.

Fui promovido, aumentou meu salário absurdamente, comparado a quando eu saí daqui, aumentou cerca de 40%, eu saí daqui dois níveis abaixo. Mas o padrão de vida não mudou porque eu saí daqui, eu era recém formado de faculdade, dividia apartamento, era outro momento. Agora o salário aumentou, mas os gastos também aumentam, to morando sozinho, mobiliando apartamento, comprando todas as coisas que eu gosto (E5-ALE).

A gente saiu daqui, três anos atrás, sem um apartamento e hoje eu tenho um apartamento, então pra mim isso foi o que mudou. Não é que hoje eu tenho um estilo de vida muito diferente, melhor, que não tem comparação, a única coisa é que hoje eu tenho um imóvel e três anos atrás eu não tinha. [...] é praticamente igual, e o que ele ganhava, talvez um pouquinho mais, nada que mude o estilo de vida (E4-ITA).

Principalmente em Angola, quando você vai, a empresa te fornece tudo, então a gente não tem gasto com nada, normalmente os salários são três vezes mais altos do que são aqui no Brasil, a empresa te paga tudo, então enfim eu morava num condomínio muito bom, eu não tinha que me preocupar com o custo. [...] você tem uma condição de acumular uma poupança (E20-ANG).

Em outros casos, a melhoria no padrão de vida se deu em função da incorporação do salário do cônjuge à renda do casal, o que não ocorria durante a expatriação. Assim, o aumento se deu não devido ao aumento salarial do repatriado, mas sim em função da renda conjunta da família.

Talvez tenha havido muito mais alteração na empresa da minha esposa, porque a empresa cresceu nesse período do que efetivamente aqui (E1-SUE).

[A soma dos dois salários] é bem maior, exatamente, financeiramente... Mas é um caso da minha esposa estar trabalhando aqui e não estar trabalhando lá (E6-ALE).

A gente tem hoje um padrão de vida melhor do que a gente tinha lá por conta do crescimento natural da carreira dos dois. Então os dois hoje ganham juntos mais do que eu ganhava sozinho lá (E10-ALE).

Também foi mencionado que a expatriação ocasionou a mudança alguns hábitos por parte dos entrevistados e seus cônjuges, em geral devido ao acesso à cultura, viagens, bens de consumo, bebidas e alimentação diferenciada no exterior.

Depois de morar na Europa você começa a querer tomar um vinho um pouquinho melhor, querer comer bem (E5-ALE).

Viver na Europa é outra coisa, tem todo um acesso a viagens, acesso a tudo, a cultura, que é muito legal e a gente acaba trazendo muito disso aqui quando volta pro Brasil. [...] a gente acabou trazendo também toda essa mentalidade de algumas coisas que a gente não tinha antes. Principalmente na parte alimentícia, a gente corre muito atrás de comida, bebida, coisas que a gente tinha lá (E6-ALE).

A quantidade de viagens em férias aproveitando as viagens a trabalho e também em termos de frequência de refeições em restaurantes de um padrão melhor, a realização de passeios mais frequentes, a participação de eventos diferenciados e até mesmo ao acesso a alguns artigos e cosméticos/perfumaria de qualidade por um preço bastante inferior que aqui (E3-HOK).

Para uma minoria, o padrão de vida ao retornar para o Brasil piorou, conforme relatos, em função da perda dos benefícios de expatriado, ao custo de vida no país e devido ao cargo no retorno ser inferior hierarquicamente ao da designação internacional.

Caiu muito. Em função do salário. Durante seis meses, caiu (E11-ALE).

Quando você está como expatriado, você tem alguns benefícios... América Latina, vou deixar bem claro, eu acredito muito que se você é um expatriado nos Estados Unidos hoje, você não teria as mesmas facilidades de ser um expatriado na América Latina hoje. Então quando eu voltei, sim, a própria escola que era paga acaba de ser paga, então eu tenho que desembolsar isso. Então isso no seu, a sua entrada anual, por mais que você tenha um aumento que compense o novo cargo, não compensa a perda da escola (E18-VEN).

Quando eu saí do Brasil eu tive um momento e tal eu olhava e o que eu recebia lá era mais que o dobro do que eu recebia aqui. Só que o custo de vida nos Estados Unidos é muito baixo. Então assim, se eu ganho o dobro lá é mais do que o dobro porque na prática lá é que é muito barato. [...] eu ganho muito mais, mas eu não tenho o mesmo padrão de vida de lá (E19-EUA).

- Convívio com Familiares e Amigos

Os relatos dos entrevistados demonstraram que o convívio com os amigos mais próximos não sofreu grandes alterações. Em alguns casos, em função do período vivido no exterior, amizades foram fortalecidas e outras enfraquecidas, em um processo de perdas e ganhos.

Com alguns, melhorou, quer dizer, a amizade se reconfirmou, com outros não rolou mais. Não é que mudou muito (E10-ALE).

Com os amigos mais próximos também, mas aqueles amigos mais ou menos, os colegas, você acaba perdendo, porque você fica três anos e meio, você perde contato... Eu acho que você mantém e intensifica até (E11-ALE).

Com os amigos eu acho que não teve grandes mudanças, a gente sempre manteve contato (E13-ALE).

Com os amigos mais próximos eu diria que não. Eu consegui manter contato utilizando todos os meios possíveis, telefone, internet, eu consegui manter esse contato. Com alguma periodicidade nós nos encontramos, então isso aconteceu de uma forma muito natural e eu não perdi contato (E15-FRA).

Para boa parte dos repatriados, a relação com os parentes ficou mais próxima após o retorno ao país de origem. Além disso, muitos passaram a valorizar o contato com os familiares em função do período vivido no exterior.

[Morar fora] tem só coisas lindas só se você esquece sobrinhos nascendo, sobrinhos crescendo, família, etc. Então voltar pro Brasil é uma delícia porque você está mais próximo da família, a gente é super apegado à família (E4-ITA).

A questão de voltar e se aproximar da família é muito bacana. [...] é impressionante o quanto a gente se aproxima da família quando a gente tá distante dela. Mudou muito. A gente se tornou mais próximo, a gente passou a gozar de um outro respeito, a família passa a nos ver como pessoas ainda mais bem sucedidas, como pessoas vividas, experientes (E10-ALE).

Eu acho que você começa a dar um valor muito maior. [...] quando você está em uma situação assim meio distante como eu fiquei, você começa a dar valor a algumas coisas muito mais simples. Então, sei lá, um dia com eles é muito mais legal do que era antes, você aproveita mais. Lá essa questão família e amigo aflora bastante quando você está lá (E19-EUA).

Segundo os entrevistados, a alteração no relacionamento com a família e amigos próximos, quando houve, se deu em função do momento de vida e não da expatriação em si, conforme relatos.

Quando você sai, você tem pessoas vivendo um momento e quando você está vivendo aqui você acompanha [...]. Quando você volta é como se tivesse parado no tempo, e quando você volta a pessoa está em outro momento, está fazendo outras coisas, tem outros interesses. Então, você acaba renovando um pouco o seu círculo de amizades, de interesses (E1-SUE).

Mudou, mudou. Primeiro porque eu fiquei fora quase três anos e quando eu voltei a realidade de todo mundo já era outra. Meus principais amigos hoje já têm filhos, são casados. Eu voltei, a sensação que eu tinha é que eu não tinha mais os amigos. [...] outro momento, adultos, sérios e eu tinha ficado... A sensação que você tem, do ponto de vista pessoal, é que você ficou passeando (E5-ALE).

Quando eu fui, eu tava solteiro e agora voltei casado, isso aí realmente com os amigos dá um impacto. Aí você nota que aquele que você quase não encontrava porque era casado, você encontra mais do que aquele que você encontrava todo dia, que é o solteiro [...]. Mas o fato de ter morado fora não atrapalhou nem ajudou em nada, digamos assim, a relação de amizade mantém a mesma (E16-ITA).

Para alguns, mudou a forma de se relacionar com os familiares e amigos, uma vez que novos hábitos foram incorporados, como acesso à cultura, viagens, pontualidade e isso causou estranheza para os que ficaram. Determinados assuntos tiveram que ser evitados com pessoas que não tiveram experiências semelhantes.

Pras pessoas que gostam de viajar, teve uma aproximação maior nesse retorno, pessoas que têm mais curiosidade em compartilhar mesmo esse tipo de experiência. Tem aqueles que não têm interesse nenhum, então você tem que trabalhar com você pra deixar essa parte de lado, de não falar porque isso não é de interesse da pessoa, você também não tem porque trazer o assunto, mas teve uma aproximação maior com pessoas de interesse comum (E3-HOK).

Mas o que eu sinto é que pra quem tá fora, você vive uma realidade diferente, quando você volta, aquela que era a tua realidade aqui, às vezes, deixa de ser a tua realidade. Você tem motivações e assuntos que às vezes são diferentes da pessoa que ficou por aqui. Os interesses mudam, tem que ter algum, um impacto sempre tem. Você nunca volta exatamente como foi (E20-ANG).

Eu não aceito mais a minha sogra vir em casa, minha mãe vir em casa sem avisar e sem marcar horário. Outros hábitos... [...] [na] nossa casa não se entra de calçados. A família também reclama que a gente não vai nos almoços de domingo. Não, a gente tem outra coisa para fazer no domingo. Eles acham que a gente voltou igual. Então, tem um choque sim com eles (E14-SUI).

- Adaptação do Repatriado ao Brasil

Quando questionados se estavam novamente adaptados ao Brasil, parte os entrevistados respondeu que este processo foi muito fácil e rápido.

Em um segundo, eu e ele (*cônjuge*). Não demorou nem dois dias, no mesmo dia que a gente chegou, a gente pensou ‘nossa, nem parece que a gente morou fora’. Adaptar aqui é muito fácil (E4-ITA).

Eu senti isso no primeiro dia que eu coloquei o pé aqui. No primeiro dia... Porque eu queria vir, isso aqui é o paraíso. [...] eu me adaptei na hora em que eu botei o pé no aeroporto aqui no Brasil. Isso aqui é o paraíso. Qual é a dificuldade em se adaptar ao paraíso? Isso não tem nenhuma (E11-EUA).

No vôo eu já tava adaptado ao país (E16-ITA).

Porém, em alguns casos, os profissionais levaram um tempo para se adaptar novamente ao país em função da reorganização da vida no país de origem.

Agora to [adaptado]. Até já esqueci esses problemas que já passei (E5-ALE).

Em um ano e meio a minha vida acaba voltando ao normal, as pessoas perguntaram, ‘escuta, já se adaptou?’. Não, eu não tenho um livro de cabeceira ainda. Tem tanta coisa pra ver ainda que eu não tenho um livro de cabeceira. Hoje eu já tenho. Então eu acho que é uma fase de, ainda de adaptação, digamos assim, de *settlement*, de estabilização (E9-EUA).

Sim, sim, adaptado, mas se surgir uma possibilidade de ir pra fora de novo, eu toparia. Sabe, adaptado, mas relutante... (E13-ALE).

Alguns trechos das entrevistas evidenciaram que parte dos repatriados ainda não se adaptou totalmente ao Brasil.

Até hoje, eu não me adaptei direito [...]. Quando eu chego no aeroporto de Guarulhos e vejo qualquer vôo internacional, eu não me sinto adaptado. Aquela bagunça, mala caindo em cima de mala, aquela gritaria ‘não, agora é esteira15, agora é esteira 20’. Aí não (E11-ALE).

É muito difícil, por exemplo, como eu falei... A saúde pega. Então, hoje, eu tenho às sete horas nutricionista aqui e médico depois porque o impacto na minha saúde foi muito pesado. Eu tive que mudar a minha rotina, agora às seis horas da manhã eu vou para a academia. Mas o impacto na minha saúde foi muito pesado (E14-SUI).

Um entrevistado declarou que ele e a esposa não precisaram se readaptar ao Brasil, já que não chegaram a se adaptar ao país de destino da expatriação, conforme relato.

A gente nunca deixou de estar [adaptado ao Brasil]. A gente não se adaptou, talvez totalmente, lá. Mas esse é o negócio da expatriação. Por eu ter passado por duas experiências bem diferentes, eu percebo que você quando vai, se você vai por um tempo limitado, que normalmente é um tempo não tão longo, até um ano e pouco, se você é muito ligado a suas origens, suas raízes, e se o lugar que você vai não te atrai muito, você vai pra lá, mas com a cabeça aqui. Então na verdade você nunca foi totalmente. Você vai, mas continua acessando as notícias daqui, continua querendo

saber como seu time ta se saindo aqui... (E20-ANG).

Ainda com relação à adaptação dos repatriados ao Brasil, um aspecto negativo trazido pelos entrevistados foi relativo à qualidade de vida, que decaiu no Brasil, em função de fatores como transporte e segurança.

E a própria questão do *stress* no dia-a-dia do Brasil: trânsito, lá demorava, no horário de *rush* vinte minutos para chegar em casa, aqui se eu for buscar meu filho na escola e voltar demora uma hora e meia. Então, esse choque de movimento, barulho, é chocante mesmo. Quando você volta você fica um pouco desorientado (E1-SUE).

Eu morava em um lugar lindo, seguro [...]. Eu pegava o trem às vezes, porque eu gostava de andar de trem, dormia de terno, relógio de ouro e laptop à meia-noite no trem. E não tinha nenhuma preocupação, isso não existe aqui. Essa parte é um benefício indireto que você demora para sentir (E2-POR).

A única coisa que me assustou é porque aqui na minha cidade, piorou bastante a segurança e lá eu não precisava me preocupar com isso nem um pouco. Então nesse quesito pra mim, ta ruim. Já fui assaltada três vezes depois que eu voltei e nunca tinha acontecido isso antes. Então a questão segurança é mais um fator que reforça a minha idéia de que morar fora é legal (E3-HOK).

Você se acostuma com o padrão de vida, de qualidade de vida diferente e voltar para o Brasil é difícil. [...] a história de andar de carro na Europa, eu fazia tudo de metro, ônibus, taxi, que é barato, [...] andava cinco minutos eu tava no escritório e aqui eu preciso pegar carro e ficar, no mínimo, quarenta, cinquenta minutos pra chegar na empresa com trânsito e tudo mais. O fato de você, coisa simples como andar tranquilamente na rua, seja três horas da manhã, é coisa que você não imagina muito, mas acho que são aspectos de qualidade de vida. [...] eu não quero me acostumar a uma realidade pior que eu já tinha acostumado (E13-ALE).

Em função dos fatores citados, alguns entrevistados mencionaram que sentiram um choque cultural reverso, ou seja, um choque cultural no retorno ao Brasil, conforme relatos.

Teve um pouco de choque cultural da volta da Suécia, a qualidade de vida é muito maior, trabalha até às cinco. Então, a volta é muito chocante. Pela diferença cultural (E1-SUE).

Quando eu voltei, voltei para essa cidade feia que é São Paulo: sujeira na rua, em alguns aspectos um povo menos educado, em outros, muito mais afetivo. Quando eu voltei teve um choquezinho cultural porque eu me adaptei bem a vida lá (E2-POR).

Choque cultural tem um pouco, umas coisas que você acostuma, violência, trânsito, falta de respeito, coisas de educação (E5-ALE).

Alguns entrevistados citaram que ao voltar ao Brasil, tiveram uma sensação de cumprimento de um ciclo e de realização por ter finalizado esta etapa.

A gente sente que a gente viveu o tempo que a gente tinha que viver lá. Eu não voltei nem achando que eu tinha que ficar mais nem achando que eu tinha que ficar menos. Então a gente viveu o momento certo, então a adaptação foi super tranquila (E4-ITA).

Então o sentimento de volta foi um sentimento de realização sim, você volta meio com um prêmio, com um medalha no peito (E11-ALE).

Eu sempre imaginei, eu sempre via as expatriações como períodos, nunca como uma coisa definitiva. Então eu sempre enxerguei [...] que era um período e que eu voltaria pro Brasil, ainda aberto pra outras expatriações, mas sempre enxergando sair um período e voltando (E17-ARG).

Os entrevistados foram solicitados a comparar a adaptação ao país de destino da expatriação e a adaptação ao país de origem, após a repatriação. Para a maioria dos entrevistados, foi mais difícil a adaptação ao país para o qual foram enviados em missão internacional.

Nos seis primeiros meses, é difícil você fazer uma amizade que não seja com algum estrangeiro que tá lá também. O alemão é fechado, o alemão não te aceita na roda dele, no grupo de amigos dele, não te convida pro aniversário dele tão fácil, acho que a adaptação lá foi bem mais difícil do que a volta, apesar de a volta ter me surpreendido também nas dificuldades (E5-ALE).

A adaptação nos Estados Unidos é uma coisa complicada, é demorada, sob muitos aspectos. Aspectos culturais, aspectos legais, fazer uma carteira de motorista, de língua, de cultura, de adaptação em tudo, você, desde comprar um sabão em pó no supermercado, que aqui você vai, chega e pega a caixa de sabão em pó, lá você tem que começar a aprender essas coisas (E9-EUA).

Eu já estive em mais de oitenta países e eu acho que Angola talvez seja o mais complicado de todos. [...] Lá existe uma falta de liberdade, você é dependente sempre de outras coisas, é um país que esteve quase trinta anos em guerra e está há seis anos em reconstrução. Então a infra-estrutura é muito precária, conceitos são muito precários, o tipo de negociação que você faz lá, é uma negociação muito mais, muito menos objetiva e pragmática, é uma coisa muito mais interesse de terceiros, então tem uma série de coisas que, eu, no meu caso, não me identificava (E20-ANG).

Para uma pequena parcela dos profissionais, a repatriação mostrou-se mais difícil ou as dificuldades de adaptação foram similares na ida e na volta ao país de origem.

Eu acho que porque você acha que conhece. Quando você vai pra fora, você tá atento, tá ligado em tudo. Você tá observando, você tá absorvendo tudo e tá se preparando pra tudo. Quando você volta, você abaixa a guarda e fala 'aqui eu conheço'. Mas você tá voltando pra um lugar de onde você saiu três anos e meio atrás e que não é o mesmo, o lugar mudou, então eu vejo as coisas no Brasil muito melhores do que três anos e meio antes, mas também coisas muito piores (E11-

ALE).

Agora na vida pessoal, a gente voltou sem carro, daí lá em casa a gente tinha desligado o telefone, tava sem telefone e internet, aí tinha que ver médico pro (*nome do filho*), aí tinha algumas coisas da parte elétrica e de encanamento que não estavam funcionando. Então tinha um monte de coisas e ela tinha que cuidar, eu tinha que trabalhar, enfim... Que poderia ser resolvida em dez dias, demorou dois meses (E7-ING).

Na ida assim tem as dificuldade normais, mas você está em uma fase de descoberta, então você está chegando lá. O mundo é novo, onde é que eu vou morar, como é que vai ser o trabalho, a língua que eu preciso aprender, tem todo um... Um monte de coisas que, não te distrai, mas você fica mais digamos focado naquilo. E daí, é difícil é, mas você quer superar aquela fase e vai para frente. Na volta tem a questão de se acostumar com algumas questões que você olha... Mas aquilo de novo, tem muita... Nossa, permanece assim... Então o mundo congelou ali e eu voltei. Você fala: 'será que eu regredi? São coisas que não tem nada a ver' (E19-EUA).

São dificuldades diferentes. Eu acho que na Alemanha o começo é difícil porque você não sabe, não entende, eu fui sem falar, eu fui com três meses de aula de alemão. Então eu cheguei lá e não sabia o que tava acontecendo [...]. O fato de ir sozinho, você passa muito tempo sozinho, você passa muito tempo você e você mesmo, isso é difícil, isso é difícil. E aqui, na verdade, a dificuldade aqui é realmente se adaptar a essa realidade diferente, realidade de Brasil que é um pouco diferente da Europa. Você não ta sozinho, na verdade, você tem os seus amigos, um lugar de novo, você tem seus familiares, então, assim, são dificuldades diferentes... Mas foi tão difícil quanto (E13-ALE).

4.6 Adaptação Familiar

A categoria temática adaptação familiar envolve os aspectos referentes aos cônjuges e filhos dos entrevistados que os acompanharam durante a designação internacional. A maior parte dos repatriados que participaram da pesquisa estava casado e sete deles tinham filhos. Os códigos que emergiram dos dados foram situação profissional do cônjuge e situação familiar.

- Situação Profissional do Cônjuge

Através dos depoimentos, verificou-se que todos os cônjuges dos repatriados exerciam atividade profissional antes da expatriação. Entre os que tiveram que abrir mão do exercício da profissão para acompanhar o cônjuge, o processo se mostrou difícil e exigiu determinação por parte destes.

Se desligou da empresa, pediu demissão lá e foi, chegou lá com a cara e com a coragem (E4-ITA).

Ela abandonou a vida dela aqui pra ir (E7-ING).

Pra ela foi bem pesado (E10-ALE).

Pediu exoneração. Isso não foi tão legal, ela não queria ter perdido, ela queria ter tirado uma licença e não conseguiu (E18-ARG).

Ela teve que abrir mão de muita coisa pra ir pra lá, toda a conexão, o dia-a-dia daqui que tem que dar uma suspendida, interromper (E20-ANG).

Em alguns casos, o desligamento do cônjuge de suas atividades – o pedido de demissão do cargo ou o fim do curso que estava em andamento – foi planejado em função da expatriação, conforme relatos.

Ela trabalhava, ela é médica, ela estava terminando a residência. Deu muito certo porque foi bem na hora que ela tava terminando a residência. Ela terminou a residência e foi pra lá (E6-ALE).

Ela optou por, ela foi depois de terminar a pós (E8-ING).

Já estava em processo de migração profissional, a gente já estava se preparando (E14-SUI).

Em alguns casos, os cônjuges dos expatriados conseguiram se colocar no mercado de trabalho no exterior, a partir de seus próprios esforços e competência, porém sem suporte da empresa que enviou o cônjuge para a expatriação. Duas esposas dos entrevistados conseguiram trabalhar remotamente, enviando seus trabalhos pela internet.

Quando ela sentia que estava precisando fazer alguma coisa, produzir, daí ela trabalhava meio de *freelancer*, pegava um projeto. Fazia por lá, mandava pela internet. Ela conseguia trabalhar remotamente e isso facilitou muito a nossa vida, sabe. O fato de ela ter uma atividade que é uma atividade que não precisa você estar no local. [...] facilitou bastante a gente ter ido em um momento que a tecnologia ajudou também (E1-SUE).

Ele arrumou um emprego, através do MBA, como consultor e ficou lá mais dois anos trabalhando como consultor (E4-ITA).

É difícil arrumar alguém que banque [o visto de trabalho], então ela foi, ela meteu a cara, entrou, não foi na padaria nem no restaurante, foi na (*nome de uma empresa de consultoria*), então foi uma super conquista fantástica pra ela. [...] foi uma experiência riquíssima de um ano, de conquista pessoal, auto-afirmação, auto-estima, eu sou capaz de vencer, não interessa onde, muito, muito bacana (E10-ALE).

A partir da internet, ela fez trabalhos de arquitetura remotamente, tanto pra clientes brasileiros quanto pra alguns que agente conseguiu lá. Alguns projetos, então isso foi bom, a parte profissional (E20-ANG).

Alguns cônjuges aproveitaram o período no exterior para aprender o idioma e se especializar na profissão através de cursos de pós-graduação.

Ele ficou um ano e meio estudando, MBA que a (*nome da empresa*) ajudou a pagar, praticamente pagou tudo, um MBA que não era tão caro dentro da política de *allowance* (E4-ITA).

Lá ela ficou dois anos estudando alemão, entre outras coisas, mas não na medicina (E6-ALE).

Lá ela fez uma pós-graduação, que eu considero um mestrado numa área de interesse dela de psico-pedagogia, tem a ver com dar aula e pegou uma das pessoas que é referência no mundo que por acaso é Argentina e tem escola lá. Então ela conseguiu fazer um mestrado, uma pós-graduação bem interessante lá, que aí terminou o tempo, foi exatamente o tempo que a gente ficou lá foi o tempo da pós (E17-ARG).

Para parte das esposas dos entrevistados, a época da expatriação coincidiu com o período de nascimento ou logo após o nascimento de filhos. Assim, algumas esposas se dedicaram aos cuidados do filho pequeno.

Eu tive bastante sorte com isso porque ela [...] estava grávida, a gente já estava planejando ter filhos, foi um momento em que ela tinha planejando dar uma reduzida na velocidade, na intensidade de trabalho (E1-SUE).

No nosso caso, a gente tinha o (*nome do filho*) com seis meses, então a gente já tinha planejado que ela ia ficar em casa (E7-ING).

Foi muito bom porque, quando ela teve filho há quatro anos atrás, [...] permitiu ela ficar um tempo que, sob o aspecto pessoal, foi fantástico pra ela, inclusive aqui. São poucas as mães que conseguem ficar três anos e meio com o filho (E9-EUA).

O projeto de ter o filho também foi planejado nesse sentido porque ela poderia claramente, chegar lá, ficar com calma, verificar com o filho, o que aqui é muito difícil. Então, tudo meio que casou (E14-SUI).

Em alguns casos, os cônjuges procuraram trabalho no exterior, mas encontraram muitas dificuldades ou não conseguiram, parte em função da permissão para trabalhar, que não era concedida e parte devido ao fato de que algumas profissões, como a medicina, requerem uma autorização especial para serem exercidas fora do país de formação.

Ela nunca conseguiu ter o direito de trabalhar lá, então, eu entendo que a vida dela não estava fácil (E2-POR).

Você vai no departamento de estrangeiro ou o que seria da polícia federal, em algum lugar aqui só que no caso lá alemão, 'quero trabalhar', 'legal, ótimo', 'será um prazer permitir que você trabalhe, a gente só precisa que você arrume um trabalho. 'Tudo bem', aí você chega na empresa 'seria ótimo você trabalhar conosco, você só precisa de um visto'. Então é difícil arrumar alguém que banque (E10-ALE).

Foi bastante difícil, foi bastante difícil, era algo que ela, claro, gostaria de ter uma atividade profissional, que é importante pra ela, pra vida dela, gostaria de ter isso na carreira dela e foi um período difícil (E15-FRA).

Em geral, quando foi acertada a volta dos entrevistados ao Brasil, a reação dos cônjuges foi positiva, ou seja, eles ficaram contentes com o retorno ao país de origem.

Ela queria voltar. Ela queria pela minha filha, pra ter o contato com a família e porque ela queria voltar a trabalhar (E11-ALE).

Pra ela foi muito gratificante retornar, foi um período bom pra retornar porque é o período de início do ano e possibilitou que ela buscasse uma oportunidade profissional, retomar as atividades que ela fazia anteriormente aqui no Brasil (E15-FRA).

Ela estava louca pra voltar. Na verdade, ela foi guerreira de conseguir ficar lá. Aliviada, solta da masmorra (E20-ANG).

Na maioria dos casos, o retorno dos cônjuges dos entrevistados ao mercado de trabalho se deu de forma rápida e, em muitos casos, para o mesmo local de antes da expatriação.

Quando ela voltou, voltou para a empresa dela (E1-SUE).

Ele começou já, um mês depois que ele voltou, em uma empresa, ele tá trabalhando como gerente de esportes, mais ou menos no mesmo cargo que ele tava antes (E4-ITA).

Pra ela foi muito simples, ela voltou, um mês depois já tava contratada (E6-ALE).

Foi super tranqüila. Ela voltou, a escola meio que já tava esperando, a pessoa que tava no lugar dela era temporária e assumiu uma outra função na escola, voltou pra dar as aulas dela e foi super tranqüilo (E17-ARG).

Poucos repatriados relataram que houve dificuldade no processo de retorno ao mercado de trabalho dos cônjuges que, quando ocorreu, em geral, foi de um período em torno de seis meses.

Demorou um pouquinho, uns sete, oito meses. E ela decidiu trocar de carreira de novo. [...] ela teve uma decepção da falta de espaço no trabalho dela. Aí ela resolveu voltar à função, contadora. Então foi um pouquinho pesado pra ela. Ela procurou, foi

atrás, tentou, fez cursos de adaptação, aí acho que ela sofreu um pouquinho (E9-EUA).

Passados alguns meses, no início de junho, ela conseguiu se recolocar, hoje trabalha com recursos humanos numa posição que ta adequada à qualificação dela, mas principalmente adequada com a experiência dela (E15-FRA).

Ela é executiva também, estava subindo na carreira super bem e ai largou tudo. Quebra, depois volta e fica desempregada no Brasil, é muito duro (E19-EUA).

- Situação Familiar

Outro tema que emergiu nos depoimentos dos repatriados foi que a expatriação favoreceu o fortalecimento do núcleo familiar, ou seja, a relação entre o casal ou entre o casal e os filhos.

O convívio familiar, do núcleo familiar nosso era muito forte lá, na Suécia. A gente saia super pouco com outras pessoas, tinha poucos amigos, então era bem nós três, final de semana e mesmo à noite (E1-SUE).

Então foram três anos maravilhosos, a gente viajou muito, a gente teve uma experiência de vida, como casal, como tudo, fizemos amigos fantásticos, foi super, super bacana (E4-ITA).

A gente viajava, curtia, tinha o lado de morar junto, o lado casado, morar junto, super gostoso (E8-ING).

A adaptação dos filhos dos profissionais entrevistados no retorno ao Brasil, em geral, foi tranqüila, em especial quando as crianças tinham pouca idade, até quatro anos.

Meu filho, quando ele voltou, ele tinha um ano e meio, então para ele foi tranqüilo. [...] eu digo que foi tranqüilo porque você volta também para um ambiente familiar que tem um suporte de avós e tios e tias. Para ele acho que foi bom (E1-SUE).

Foi uma maravilha pra ele, uma fase em que a cultura brasileira te permite mais interação, envolveu fantasticamente. Não falava quase nada, chegou aqui e em um mês começou a falar tudo, então pra ele foi ótimo. A cultura brasileira te permite te inteirar facilmente, pra ele (E9-EUA).

Ela nem ia pra escola nada, não teve dificuldades aqui na volta (E11-ALE).

E o Felipe é muito pequeno, ele só tem um ano e dez meses, pra ele isso não afetou de nenhuma forma (E15-FRA).

Quando os filhos dos repatriados tinham um pouco mais de idade durante a expatriação, verificou-se que o período no exterior foi importante para o desenvolvimento dos mesmos, tanto na da língua falada no país quanto na bagagem cultural absorvida. Porém,

foram encontradas algumas dificuldades na sua adaptação ao Brasil, principalmente relativas ao idioma português, que foram rapidamente minimizadas.

A minha filha, o tempo lá na Argentina foi muito bom porque [...] lá a escola é bilíngüe, mas bilíngüe espanhol e inglês. E isso foi super legal, ela desenvolveu tanto o idioma espanhol e surpreendentemente foi super bem no inglês, eu achei que ia ter algum conflito. [...] ela volta com uma bagagem diferente, volta falando bem espanhol, volta falando bem inglês, ainda com alguns problemas na questão do idioma português porque ela não punha os dois esses onde tinha que por, mas isso foi no começo, já superou e ta indo bem (E17-ARG).

A gente sabia que tinha uma dificuldade que era o seguinte: apesar de a gente falar português em casa, a gente sabia que eles não tinham aula de português, não tinha aula de literatura, não tinha aula de história em português, então a gente procurou uma escola aqui no Brasil que pudesse conciliar as duas coisas, ou seja, um programa bilíngüe que você pudesse fazer as duas coisas, aprender a parte americana, de diploma americano e ao mesmo tempo introduzir o português de uma forma coerente. [Criança] absorve muito rápido, [...] parece uma esponjinha. A partir do momento que você ativa um pouquinho, eles voltam [...]. No caso dos dois, foi muito bom. (E18-VEN).

Em um caso, o entrevistado comentou a importância da expatriação na formação da filha, conforme relato.

Minha filha, por ter tido essa experiência muito novinha na [...] na Argentina também, eu vejo que ela já enxerga uma situação dessas como uma possibilidade, se eu chegar amanhã e falar ‘vamos pros Estados Unidos, vamos pra China?’ minha esposa talvez ficaria um pouco mais assustada, mas minha filha encararia super tranquilo. Até veio ‘poxa, pai, a gente podia pensar em ir pros Estados Unidos’, ela já vê essa questão da expatriação como uma coisa meio que rotineira na vida dela. Eu percebo que preparando ela pra vida, ela vai muito mais preparada pra uma situação como essa (E17-ARG).

4.7 Políticas e Práticas de Repatriação

A categoria temática políticas e práticas de repatriação envolveu as ações identificadas na literatura que, se empreendidas pelas multinacionais tanto durante a expatriação quanto a repatriação, poderiam facilitar o processo de retorno ao país de origem. A partir dos dados coletados, foram identificados os seguintes códigos: comunicação, tutoria, treinamento intercultural, treinamento para o cargo, plano de carreira, retenção do repatriado e significado da expatriação.

- Comunicação

De acordo com as entrevistas, a comunicação formal dos expatriados com a unidade no Brasil ocorria através de canais como informativos, *newsletters* periódicos, permanência do profissional na lista de emails da unidade de origem, reuniões, encontros, conferências pela internet e por meio do tutor.

O RH do Brasil mandava informativo pra todo mundo que tava lá fora [com] novidade, projetos novos lançados na planta do Brasil, novidades técnicas. A atualização dava-se através do mentor (E5-ALE).

Tinha muito expatriado na matriz, então era tipo uma comunidade que eles juntavam, com informativos, reuniões periódicas, [...] eventos esportivos, atividades de relacionamento, integração (E6-ALE).

A (*nome da empresa*) tem alguns canais oficiais de comunicação, então a gente recebe alguns emails oficiais da área de comunicação. [...] eles incluíam os expatriados porque eu não era o único que estava lá fora, mas assim, eles incluíam os expatriados justamente pra gente sempre manter contato e entender o que ta acontecendo aqui. Mas é assim, são comunicações de negócio, mais gerais, mas querendo ou não isso já deixava, já ajudava (E13-ALE).

O pessoal aqui do Brasil me manteve no *mailing* porque nós temos algumas comunicações, nós temos uma *newsletter* que é pros funcionários da empresa, me mandavam lá, tem um jornalzinho que é pra clientes e fornecedores [...], eu também recebia e eles me mandavam algumas publicações, porque a gente tem umas revistas que são distribuídas pros funcionários (E16-ITA).

Por outro lado, grande parte dos entrevistados afirmou que a comunicação com o Brasil se dava apenas devido à natureza da função ou do relacionamento entre as unidades, conforme relatos.

Eu tinha bastante contato com o Brasil porque a minha função era coordenar o trabalho no Brasil também, então eu acabei tendo bastante contato durante o período. Mas era um contato que era muito mais relativo ao trabalho do que uma coisa que fosse estimulada pela empresa (E1-SUE).

Era muito informal. Eu fui pra lá no mesmo departamento que eu trabalhava aqui [...] [o que] fazia com que tivesse uma comunicação natural. [...] não existia uma linha de comunicação formal em que x vezes por semana eu me reportasse ou que relatórios fossem gerados, não existia isso, pelo contrário, era uma coisa que dependia muito de mim, muito do meu diretor na Alemanha que era meu líder direto, fazia parte do trabalho dele manter essa comunicação com o Brasil (E10-ALE).

O cargo que eu ocupava, por eu trabalhar no departamento de vendas, você acaba gerenciando a carteira como um todo, então você acaba se envolvendo [...]. Mesmo

porque, por ser a pessoa de confiança do Brasil lá na Itália, todo mundo me procurava lá. Então eu tinha contatos, eu diria, diários com o Brasil (E16-ITA).

Eu tinha contato direto com o diretor da área internacional, eu fui com a posição de confiança, eu fui pra reestruturar a operação e implementar as mudanças que foram aprovadas pelos acionistas. Por ter esse cargo de confiança, eu acabava sempre tendo contato, quase diário, com o diretor da área internacional e às vezes com alguns dos sócios (E20-ANG).

Alguns profissionais também demonstraram ter tomado a iniciativa de se comunicar com o Brasil.

Como eu sabia que ia voltar pra mesma área, eu procurei sempre manter um contato, não digo diário, mas pelo menos toda semana buscava conversar, mesmo que informalmente, pra saber o que andava acontecendo (E7-ING).

Mas ai vai de cada um, na verdade. Eu também sempre procurava manter contato com o RH daqui, com meu ex-chefe daqui, então seja por email, por *communicator*, pelo menos um ‘oi, tudo bem, como é que ta, ta todo mundo vivo?’ Sim, eu sempre procurava manter um contato meio que constante com todo mundo (E13-ALE).

Porém, algumas falas dos entrevistados evidenciaram que estes perderam bastante o contato com a unidade brasileira enquanto expatriados.

No começo existe mais, mas depois você tem que entender que, como no meu caso, eu fiquei quase dois anos, você acaba se desligando um pouco. Não tem jeito, você acaba tendo outras responsabilidades locais (E8-ING).

Nesse período e como a minha função era de auditor, interrompeu-se a comunicação ou o relacionamento com a unidade aqui [...]. Então durante todo o período que eu tive na França eu tive muito pouco contato com a unidade do Brasil ou nenhuma interferência nas mudanças que aconteceram aqui (E15-FRA).

Pra te dizer bem honestamente, não. Eu perdi muito contato com o Brasil, porque automaticamente você entra em outra... É muito comum as empresas hoje, com raras exceções, se dividirem em regionais. Então o Brasil e a maioria das empresas, ela é uma regional, pelo seu tamanho, assim como o México é uma regional. E lá tinha a regional Andina que a gente chamava. Então eu passei a ter muito contato com os colombianos, peruanos, equatorianos. Então o Brasil, eu perdi muito o contato, não tinha um contato formal (E18-VEN).

Outra forma de manter contato com a unidade de origem durante a expatriação foi através de viagens ao Brasil. Com a relação à periodicidade, foram observados desde retornos a cada setenta e cinco dias a nenhuma volta ao país durante a designação. Porém, o mais comum foram viagens uma ou duas vezes por ano. A maioria dos entrevistados afirmou que sempre que retornava ao país, independente do motivo – férias ou a trabalho – visitava na empresa. Muitos profissionais declararam a importância dessa prática em seus relatos.

Retornava duas vezes por ano [...]. Visitava [a empresa]. Sempre marcava uma reunião com o RH daqui, local, pra dizer como eu estava. É extremamente importante isso, você não sumir do mapa, continuar dando as caras. Ninguém solicitava, mas eu aparecia sempre na empresa (E5-ALE).

De férias, sempre duas vezes por ano, a maioria das vezes. Passou tempo que só vim uma vez por ano. Geralmente, essas vindas implicavam uma visita à empresa aqui, algum assunto de área, de área, relacionado aos negócios (E9-EUA).

Toda vez, [visitava a empresa] obrigatoriamente [...]. Achava importante fazer o contato, daí eu pegava dois, três dias, ia visitar meu chefe, o diretor de RH, o gerente de RH, almoça com um, janta com outro, que era uma questão importante, pra minha volta, foi importante (E11-ALE).

Eu sempre tentava vir de uma a duas vezes por ano ao Brasil, normalmente era de férias, raramente era a trabalho, mas sempre que eu vinha de férias, eu sempre passava na empresa (E12-EUA).

Por outro lado, alguns relatos evidenciaram que as viagens ao Brasil eram motivadas apenas pelas férias do profissional ou por razões pessoais.

Depois que as coisas entraram em regime, assim funcionando direitinho a cada quatro meses ou seis meses, talvez em alguns períodos. Quase sempre férias. Tinha muito pouca relação da função que eu exercia de lá para cá (E2-POR).

Uma vez foi de férias e outra por problema de saúde de parente meu e a outra vez foi a convite pra fazer um trabalho social aqui (E3-HOK).

No período que eu fiquei morando na França, eu vinha uma vez por ano de férias e duas vezes a trabalho. Não visitei a empresa (E15-FRA).

Eu voltava com frequência aproximada de uma vez por ano. Eu voltava ao Brasil, mas pessoal, férias (E18-VEN).

Como uma possível melhoria do processo de repatriação, foi citado um contato mais freqüente do profissional com a unidade de origem através de viagens ao Brasil, conforme depoimento.

A empresa também [deveria] formalizar ou entender que é importante que essa pessoa volte duas ou três vezes pro Brasil pra ter contato com o escritório aqui, são coisas positivas que poderiam acontecer (E11-ALE).

- Tutoria

Outra política explorada durante as entrevistas foi a de tutoria. Parte dos entrevistados declarou que possuía um tutor formalmente perante a empresa, que tinha a função de atualizar o profissional sobre as mudanças ocorridas na unidade de origem, acompanhar o andamento da expatriação e o rendimento do expatriado, bem como planejar o cargo a ser ocupado no retorno. O tutor, em geral, era o chefe durante a designação ou o ex-chefe do profissional no Brasil.

Eu tenho um mentor que fica aqui, geralmente é o diretor da área que já foi sua [...]. E esse mentor viaja, obviamente, pra matriz da empresa na Alemanha [...] de seis em seis meses, ele marcava uma reunião comigo lá pra saber como é que tava andando meu trabalho lá e pra me atualizar de qualquer novidade, mudança departamental, qualquer coisa que estivesse no Brasil. [...] acompanhar o meu andamento lá [...]. Então, dependendo do meu rendimento, ele já poderia preparar o meu retorno com promoção ou dependendo do meu rendimento, ele poderia simplesmente preparar o meu retorno, como a empresa tinha a obrigação de me receber, ele poderia preparar o retorno no mesmo nível (E5-ALE).

Então, nesse sentido tinha o meu superior, o meu gerente. Conforme o término das atividades na Inglaterra, ele já tava planejando as atividades que eu iria assumir aqui. Ele tava colocando como requisito meu retorno pra ter suporte em alguns projetos específicos (E7-ING).

Tinha. Nesse período, a minha superior hierárquica sempre trabalhou com esse objetivo (E15-FRA).

Também foram relatados casos em que havia um tutor designado formalmente, porém este acompanhamento não existia na prática. Entre as razões para tal, estão a passagem do tempo que fez com que o vínculo deixasse de existir e a mudança de cargo ou mesmo saída do tutor da empresa.

Tinha, mas não é tão bom quanto todo mundo imagina. [...] tive uma relação muito boa, imagina que quando você fica muito tempo, você acaba desconectando (E8-ING).

Teve duas pessoas que acabaram fazendo papéis distintos. A primeira foi a minha líder direta da época da minha, antes de expatriar, ela [...] se preocupava, acabou havendo mudanças. [...] e aí aconteceu, teve um momento que eu chamaria de ruptura, de mudança em que ela foi pra uma outra oportunidade na mesma empresa e esse vínculo deixou de existir, mas a gente manteve um vínculo informal. E aí migrou pra própria diretora e foi mais complicado, questões de agenda, de prioridade. Ela tinha um volume de cem pessoas que reportavam pra ela, que dependiam dela, uma série de outras questões. No processo, quando faltavam cinco meses, quatro meses e meio pra eu voltar, a própria diretora saiu de empresa e aí... Eu fiquei bem órfão, eu diria (E10-ALE).

Formalmente, sim, na prática, não. Tinha um nomeado. Aí ele mudou de função e quando ele mudou de função, não ficou claro se eu tinha um tutor na pessoa dele ou no cargo. [...] é uma pena, mas era assim (E11-ALE).

Não. Formalmente, na verdade, era meu ex-chefe, que era o diretor de *supply* na época. E aí depois disso, na verdade, depois de um tempo ele saiu da empresa, a gente ficou sem diretor aqui (E13-ALE).

Por outro lado, alguns depoimentos apontaram que não havia a figura do tutor perante a empresa, mas que o vínculo de aconselhamento e direcionamento da carreira existia informalmente, em geral com chefes ou ex-chefes.

Eu tenho, por exemplo, as pessoas que foram meus ex-chefes, que são as pessoas que me aconselham no sentido que eu ligo e falo 'olha, é isso, isso, isso, que eu faço?', eu ouço, eu converso, mas oficialmente pela empresa, nenhum (E4-ITA).

Não, oficialmente não, inclusive esse é um dos pontos fracos da expatriação, não só da (nome da empresa), mas como do grupo (nome do grupo) como um todo (E16-ITA).

Não oficialmente, mas aí a empresa, a minha líder direta fazia isso. Não tinha esse nome de tutor, mas naturalmente a gente tinha que entender o próximo passo e como voltar (E17-ARG).

Não oficialmente, mas extra-oficialmente o diretor da área internacional, que foi quem me trouxe pra empresa, de certa forma, também tava me dando esse suporte (E20-ANG).

A prática de tutoria foi indicada como uma possível melhoria do processo de expatriação e repatriação por parte das empresas.

Do ponto de vista da empresa, [...] criar um processo formal que acompanhe o andamento da vida do expatriado, a história de formalizar um tutor, um cara que faça o *coaching* daquele cara, aquela pessoa. Acho que isso é uma coisa que não resolveria o problema, mas ajudaria. (E11-ALE).

E eu digo pra você muito abertamente que eu acho que talvez esse seja um dos grandes defeitos das companhias porque eu vejo assim os departamentos de recursos humanos, eles estão hoje muito voltados pra parte operacional, folha de pagamentos, a parte de benefícios e esquecem um pouco a parte estratégica. Eu acho que eles têm melhorado, vou ser bem honesto com você, tenho visto avanços nessa área, mas na minha época não, não tinha. Tinha o que eu falei pra você, tinha um tutor, mas era uma pessoa muito mais pra tratar de papelada (E18-VEN).

- Treinamento Intercultural

Quando questionados se a empresa forneceu treinamento intercultural no retorno

ao Brasil, a grande maioria dos entrevistados declarou que não recebeu esse tipo de suporte. Alguns afirmaram que foi oferecido treinamento intercultural antes da expatriação, apenas. Muitos deles inclusive colocaram que esta é uma fraqueza das empresas.

Então esse lado do psicólogo da (*nome da empresa*), do *feedback*, eu não tive, eu não tive (E8-ING).

Na ida eu tive, sobre a cultura da Alemanha. E eu lembro da frase dela até hoje 'vai ser mais difícil vocês voltarem do que vocês irem'. E de fato, foi isso que aconteceu. A (*nome da esposa*), quando a gente foi, ela chorava, na volta, ela se desesperou. Como a gente criou amizades fortes lá e como a gente teve a (*nome da filha*), a minha filha lá, criou um laço de amigos muito legal. Mas não, deveria ter tido na volta (E11-ALE).

Pra voltar não. Mas mesmo pra ir é bem breve, um treinamento intercultural de um, dois dias (E13-ALE).

Ainda sobre treinamento intercultural na repatriação, alguns relatos evidenciaram que os profissionais tiveram direito ao benefício, porém não conseguiram usufruí-lo em função das muitas atividades que tinham para desempenhar no retorno. Também foi sugerido que a empresa não incentivou o funcionário a fazer uso do treinamento e que o repatriado e sua esposa acabaram optando por fazer terapia para auxiliar a resolver as questões da volta ao Brasil.

Na verdade tem direito, mas eu não tive tempo de fazer. Não tem tempo. Na realidade, a gente tem acompanhamento, eu faço terapia, minha esposa também. A gente está fazendo [o treinamento intercultural], na realidade, com os terapeutas. [...] O que é uma pena porque para ir para lá foi muito bom. Agora a empresa não fala. Você tem o direito, mas não te estimula. Não estimula mesmo. Está lá escrito. A grana está liberada, mas ninguém está fazendo nenhum esforço para você (E14-SUI).

Estava disponível o treinamento, mas infelizmente não conseguimos fazer, eu e minha família (E17-ARG).

- Treinamento para o Cargo

Os depoimentos indicaram que a imensa maioria dos entrevistados não recebeu treinamento para o cargo ocupado na repatriação. Para alguns, o treinamento foi feito no desempenho da própria função e outros justificaram que não houve necessidade de um acompanhamento como esse pelo fato de já possuírem a qualificação necessária para assumir o posto designado.

Não, porque o cargo que eu to no Brasil é essencialmente o que eu fazia lá só que lá eu fazia o trabalho e aqui eu to gerenciando uma equipe pequena. Então é a mesma atividade que eu fazia lá (E3-HOK).

Não, até porque eu já tinha, eu era formado pra isso (E9-EUA).

Na verdade, era um tema da minha área e que representariam tanto de lá, quanto daqui na volta, um desafio, que eram naturais de crescimento, então não demandava um treinamento (E10-ALE).

On the job... (E13-ALE).

Na verdade, não. Eu cheguei aqui, foi mais ou menos *on board*, tipo ‘toma, ta aí’. Um monte de problema, inclusive quando eu assumi, uma ou duas semanas depois eu fui defender *budget* nos Estados Unidos, então foi desgastante demais. Não tive nada, *on board* e vamos embora (E18-VEN).

Porém, parte dos entrevistados indicou que o treinamento para o cargo ou um retorno gradual à função no Brasil poderiam ser possíveis melhorias por parte da empresa que teriam facilitado a repatriação.

Profissionalmente, eu gostaria de ter tido um período de adaptação pra nova função, que não aconteceu, uma espécie de *coach* de transição teria sido importante, [...] então se fosse possível, pra uma próxima vez, eu gostaria de ter um período de transição um pouco maior, especialmente porque eu mudei pra posições bem diferentes, então seria importante ter tido esse período de adaptação (E15-FRA).

Eu acho a volta poderia ter um contato mais intenso, profissionalmente falando, com o que você iria, eu senti assim, parecia um emprego novo, então você fica... E a pessoa que ta te falando ‘tem isso, isso, isso’, quando você entra ali dentro, o mundo é diferente, tinha outras coisas, positivas e negativas, que não tinham nada a ver com o que as pessoas falavam, então eu senti como se fosse um emprego novo. Então talvez você ter alguém que conte uma história um pouco diferente, você fazer uma sessão com as principais pessoas, que você vai assumir, mais interatividade com os problemas, talvez isso pudesse ser um pouquinho melhor (E18-VEN).

Eu acho que uma forma de apaziguar isso é, invés de ter um retorno, uma quebra abrupta, do que você está passando por lá, que seja gradual. Então por exemplo, o expatriado ta lá e sabe que o contrato vai terminar em três meses, já fazer umas viagens pro Brasil, ir fazendo uma coisa aos poucos, não faz uma mudança, de repente traz um contêiner pra cá, já faz uma primeira vinda, faz uma coisa gradual, já passa uns dias aqui trabalhando com o pessoal daqui de novo, daí volta pra lá (20-ANG).

- Plano de Carreira

Com relação ao plano de carreira, foram questionados os objetivos da expatriação, tanto por parte dos profissionais enviados em missão internacional quanto as razões das

multinacionais para tal. Segundo os relatos dos entrevistados, os principais objetivos das empresas com sua expatriação foram troca de experiências, desenvolvimento da carreira, expansão e desenvolvimento da operação no exterior e necessidade da competência técnica do expatriado. Com relação à troca de experiências, as multinacionais manifestaram o desejo de que o funcionário trouxesse as melhores práticas da empresa estrangeira, em especial da matriz, bem como melhorasse o relacionamento entre as unidades.

Da empresa eu acredito que pra troca de experiências, a visão de como eles trabalham lá fora, pra trazer o que eles chamam de *best practices*, e lá, contribuir com o meu conhecimento, porque eles estavam precisando de uma pessoa com o meu perfil lá e, lógico, trazer de volta pra cá o que eu aprendi lá (E3-HOK).

O objetivo era promover essa troca mais intensa de experiências de forma que quando uma equipe estivesse fazendo auditoria no Brasil, ela não precisasse necessariamente ter um brasileiro fazendo auditoria no Brasil, mas que os franceses ou russos ou marroquinos estivessem na mesma equipe, eles também tivessem condições de vir fazer auditoria no Brasil e que não houvesse tanto uma barreira cultural ou legal, então que houvesse esse entendimento (E15-FRA).

[O objetivo] era melhorar o relacionamento entre os gerentes financeiros Brasil com *headquarters*, que você pode imaginar que a cultura é muito [diferente]. Então tem esse lado, o lado que eu tinha que realmente, como aprender a demanda deles pra que de alguma forma mais possível a gente pudesse trabalhar sempre melhor e mais junto (E8-ING).

Outra razão para a expatriação por parte das empresas segundo os entrevistados foi o desenvolvimento de carreira do funcionário. Esperava-se que a experiência no exterior capacitasse o executivo para que este pudesse assumir cargos mais altos hierarquicamente no futuro. Além disso, alguns dos repatriados declararam fazer parte de um banco de talentos da empresa, para quem a expatriação é um degrau indispensável na subida da carreira.

Do lado da empresa, tava muito associado ao meu desenvolvimento e ao desenvolvimento da organização em si. Então foi uma mistura de interesse da empresa em me dar esse desenvolvimento (E10-ALE).

Eles queriam me mandar pra fora pra ficar um período pra eu voltar e assumir uma posição mais complexa na área comercial, marketing, alguma coisa nesse sentido (E11-ALE).

Aqui na (*nome da empresa*), o plano de carreira, se você já é um gerente, um dos pré-requisitos pra que você possa crescer mais ainda, ser um sênior, um diretor, por exemplo, você precisa ter experiência internacional. Acho que para a empresa era isso, desenvolvimento da minha carreira (E13-ALE).

Bem, na realidade, é importante dizer que não existe um processo estruturado dentro da (*nome da empresa*). Na realidade existe um direcionamento dos funcionários que são identificados como talentos, com grande potencial e que devem passar por essa

experiência (E14-SUI).

As respostas dos entrevistados indicaram uma terceira justificativa para a designação internacional por parte da empresa: a expansão e o desenvolvimento das operações no exterior. Havia a necessidade de enviar um profissional qualificado para ampliar e melhorar os resultados dos negócios da empresa, sendo que nos dois casos em que foram identificadas tais afirmações, as empresas eram de origem brasileira e os funcionários foram enviados para subsidiárias.

O motivo da ida foi que em 99 nós estávamos num processo de expansão dos negócios lá nos Estados Unidos, nós tínhamos o objetivo de aumentar as vendas lá nos Estados Unidos, falando de Canadá e região do Caribe. E aí precisávamos montar uma estrutura melhor, um pouco maior, mais estruturado (E9-EUA).

Foi pra acertar, quer dizer, Angola é a maior operação da empresa fora do Brasil, então eu fui com o objetivo de acertar tanto a parte de gestão e impulsionar a parte comercial, que tava um pouco travada (E20-ANG).

Por fim, outra motivação das empresas para enviar profissionais em expatriação, segundo os relatos dos entrevistados, é relativa à necessidade de uma competência técnica específica do funcionário na unidade estrangeira.

Uma das coisas que eles queriam fazer lá para dar uma mexida na empresa era mexer com as coisas que eu era visto como um especialista, que era essa coisa de *pricing* (E2-POR).

Eles queriam ter um brasileiro, e o meu chefe falava, pela flexibilidade que o brasileiro tem em falar com o chinês, com o coreano, como o canadense, ao contrário do alemão. Então foi essa a vantagem que eles viram em me colocar nessa área. Como eu tinha também uma bagagem técnica, eu sou formado também em engenharia e aqui na (*nome da empresa*) do Brasil eu também tive uma função um pouco mais técnica, eu tinha as habilidades que eles queriam pra aquela função, além da parte comercial. Então acho que essa era a vantagem pra empresa na Alemanha (E11-ALE).

Estava atrelado a um conhecimento meu (E19-EUA).

O principal objetivo dos entrevistados com a expatriação, de acordo com os relatos, foi desenvolvimento profissional. Em muitos casos, a experiência internacional era vista como essencial para o crescimento na carreira.

E do meu ponto de vista, óbvio, experiência profissional, alavanca o currículo absurdo (E5-ALE).

A expatriação em si, morar fora, uma experiência fora eu queria ter. Em geral, pelo menos na (*nome da empresa*) tinha isso, quem ia pra fora tinha mais possibilidade de crescer (E6-ALE).

O meu objetivo em si era principalmente a experiência de viver fora, era uma coisa que eu sempre desejei, que eu sempre quis pra minha carreira e eu fiz questão de deixar claro isso pra empresa desde quando eu entrei, eu meio que busquei oportunidades pra que isso acontecesse. A questão de estar nos *headquarters*, de ver as coisas com os olhos de quem comanda o negócio, numa outra perspectiva totalmente diferente, a gente tende a achar a empresa, essa que a gente lida aqui na filial brasileira e quando você vai pra lá você vê que não, essa não é a empresa, a empresa acontece lá no *headquarters*. Então essa foi uma super experiência, esses foram os objetivos do meu lado. A questão do que a expatriação gera do ponto de vista de currículo, de carreira (E10-ALE).

Eu sempre quis ter essa experiência internacional, mas não limitada a um país, então eu não queria, por exemplo, trabalhar na Alemanha só com os alemães. E foi bem legal porque na (*nome da empresa*) eu tive a oportunidade de ir pra área comercial na Alemanha e eu atendia o mundo inteiro, eu tinha contato com todas as culturas, inclusive com China, Coréia. E pra mim, o que eu queria, era ter a experiência internacional, trabalhar e morar fora do país pra ampliar a visão. E de fato, depois de ter ficado um ano lá, acho que eu um ano eu aprendi muito mais do que cinco anos de faculdade, então foi... O meu objetivo foi atingido (E11-ALE).

Outra razão para a expatriação apontada com frequência pelos entrevistados foi crescimento pessoal, ou seja, viver uma experiência diferente, conhecer novas culturas, viajar e aprender um novo idioma.

E o meu foi os dois, a busca por um aprendizado profissional, conhecer gente nova, cultura nova, eu podia aprender e contribuir lá e pessoal de estar localizada no centro da Europa e viajar pra qualquer lugar do mundo. O meu objetivo não era construir uma carreira rapidíssimo, porque senão eu voltaria depois de dois anos ou procuraria um outro lugar. Meu objetivo principal não era fazer carreira, era ‘vamos aprender, vou viver a experiência, vou curtir’ (E4-ITA).

Oportunidade de viver novas culturas, aprender um novo idioma, rodar, viajar a Europa, tem o lado pessoal que é muito bom (E5-ALE).

Do lado pessoal, o que motiva você a ir pra fora é um crescimento social muito grande. Quando você sai do seu ambiente de conforto e vai pra um ambiente que está fora, os seus amigos, família, costumes, você aprende muito, ou seja, ao mesmo tempo existe um crescimento profissional bastante significativo porque você vai aprender muitas coisas, mas você vai aprender também a lidar com situações totalmente distintas do seu próprio costume. [...] a primeira vez que eu fui, eu fui como, aprender, quase como um estudante, então eu fui bem de espírito ‘vou para aprender’. Mas ao mesmo tempo, eu ganhei uma outra liberdade que aqui eu não tinha, a liberdade do aprendizado, a liberdade do crescimento (E8-ING).

Também foi apontado pelos entrevistados que o momento de vida foi um fator que facilitou a aceitação da expatriação: tanto a ausência de filhos quanto a oportunidade de a esposa parar de trabalhar para se dedicar à criança foram situações mencionadas.

Minha esposa na época a gente não tinha filho, ela topou. Também ela queria morar fora. Então, foi uma combinação de interesse de trabalho com interesse familiar (E1-SUE).

Na verdade, meu objetivo tinha várias frentes, não só profissional, mas principalmente um momento de vida. Só tinha... Tinha acabado de ter um filho e estava planejando e isso iria viabilizar muitas coisas, minha esposa parar de trabalhar, e coisa e tal. [...] a Suíça é também um lugar super... A qualidade de vida é maravilhosa, então, juntou tudo isso e eu corri atrás (E14-SUI).

Eu gostaria que essa experiência internacional acontecesse numa fase inicial da minha carreira, eu não gostaria de esperar muitos anos pra ter essa experiência porque no futuro eu imagino que envolveria uma mudança maior, com família, com filhos, ficaria um pouco mais complicado, então eu julguei que naquele momento, seria o momento ideal pra eu ter essa experiência internacional (E15-FRA).

[A expatriação foi] também uma oportunidade pessoal/familiar de aproveitar mais um tempo fora do Brasil (E18-ARG).

Para a maioria dos profissionais, não havia um plano de carreira estruturado para depois da expatriação ou uma garantia de posição no retorno ao país de origem.

Não tem garantia de volta, mesmo que numa expatriação você esteja ligado contratualmente com seu país de origem, você nunca vai ter a garantia de volta (E8-ING).

Apenas em alguns casos, os entrevistados declararam que havia garantia de cargo no retorno. Em geral, tinha-se a promessa de ocupar, no mínimo, a mesma posição de antes da designação ou ganhar o mesmo salário de então. Porém, apesar disso, foi relatada a importância de o profissional buscar um cargo adequado.

Tinha sob contrato a garantia de retorno, tem todas aquelas garantias que na teoria você tem em um contrato desses. Mas, aí é muito do teu trabalho. Até algumas pessoas que tem interesse em ir para fora me perguntam ou me questionamos sobre essa questão do medo de voltar você fala: 'é um medo legítimo porque a garantia de retorno ou a tua, o teu *networking* aqui no Brasil, tu tem que fazer arriscando, sabe'. (E1-SUE).

Eu fiz um adendo contratual que garantia o meu retorno. Então assim que terminava o período de expatriação, a unidade no Brasil era obrigada a me aceitar novamente no quadro de funcionários (E5-ALE).

A volta era garantida, independente... Iam me colocar em algum lugar, a minha busca era conseguir alguma coisa melhor do que eu tinha tido antes no Brasil antes de ir pra lá (E6-ALE).

Quando questionados sobre possíveis melhorias na repatriação por parte da

empresa, a maioria dos entrevistados mencionou a ausência de um plano de carreira com um ponto a ser desenvolvido. As reclamações foram de que o departamento de recursos humanos não possuía preparo para receber repatriados e que não havia planejamento do cargo a ser ocupado no retorno, bem como valorização da experiência internacional.

Planejamento. O básico, básico, básico: planejamento. Se houvesse um planejamento, se houvesse um acompanhamento de quem é a pessoa, essa pessoa é um talento, mas mesmo que não seja então vamos dizer com antecedência que ele vai para lá e quando voltar, ele vai voltar para onde estava. Porque ai vai voltar para onde estava. A conversa toda existia e ninguém se machuca (E2-POR).

Eu acho que o RH daqui tem um despreparo muito grande pra receber repatriados, eu acho que a (*nome da empresa*) não é preparada pra valorizar tudo que o funcionário aprendeu exatamente o que você falou nas suas perguntas: teve algum treinamento, teve algum treinamento de entrada, teve alguma coisa do tipo que você dividiu a experiência? Nada, nada (E4-ITA).

O que podia melhorar? A empresa encarar isso como repatriação. Assumir isso. Ela não viu isso, ela não percebeu isso, ela não percebeu dessa forma. Eu acho até que porque existe uma cultura no Brasil, que os meus amigos falaram lá, que é uma cultura de provinciano, que tudo lá fora é melhor, então tu sai daqui e vai para o melhor lá. A nossa empresa, por ser pequena, ou por não ter entendimento, por não saber o que significa isso lá fora, por não ter se interessado ou por não ter um programa de recursos humanos que tivesse, que visse esse tipo de coisa, talvez eu tivesse me ocupado muito mais com os problemas internos aqui... E talvez por não ter uma quantidade grande de pessoas, pra falar em escala, aí não tem esse tipo de coisa (E9-EUA).

Acho que primeiro isso [cargo ocupado no retorno] estar sendo avaliado dentro do seu plano de desenvolvimento. Independente dos meus planos serem outros não chegou nem o meu chefe e [disse] 'eu sei que o seu plano era outro, mas essa mudança...' Me explicar o porquê dessa mudança. Então para mim então eu vejo como um retrocesso. Então eu acho que explicar qual é o papel da carreira, o que você pode esperar ajuda isso, essa retenção. A retenção não é fácil. [...] eu só falei: 'ok, estou indo para o Brasil, mas eu espero que isso seja um passo para voltar para o meu desenvolvimento (E14-SUI).

Não tinha uma posição para mim e como há pouco tinham se juntado sete empresas para formar a (*nome da empresa formada a partir da fusão*) estava sobrando gente. Ai eu passei uns seis meses esperando uma reestruturação que ia ter e eu iria me encaixar nela. [...] eu fiquei meio como um consultor. Não é muito confortável. É uma situação um tanto desagradável. Então eu fiquei nesse limbo aí, na prateleira. [...] vamos ter que arrumar um lugar para esse cara porque vai pegar mal ele ir embora. O único cara que foi para fora quando volta não tem lugar para ele e se manda embora tendo as coisas dado certo lá e ia ser uma coisa difícil de acontecer. Mas onde é que esse cara vai entrar? (E2-POR).

Com relação ao crescimento na carreira, metade dos entrevistados, durante a expatriação, ocupou um cargo equivalente ao anterior à designação, ao passo que o restante ascendeu e ocupou uma posição superior na hierarquia. De forma similar, na repatriação, metade dos profissionais movimentou-se horizontalmente, dois deles ocuparam cargos

inferiores e o restante teve crescimento na carreira. Para alguns, a experiência no exterior foi uma importante alavanca para a carreira.

[A expatriação] abriu portas para uma carreira que não tem volta. Pelo menos ali na (*nome da empresa*) não tem volta [...]. Hoje, você não faz isso, você faz isso aqui, você põe isso aqui... Politicamente você tem um poder de fogo absurdo (E14-SUI).

Uma coisa é fato: quando você tem uma experiência dessas, você é naturalmente avaliado como alguém de alto desempenho, é naturalmente avaliado, as pessoas não te conhecem, mas o fato de ter tido a experiência, elas te avaliam positivamente, isso é muito forte, isso é muito natural, é como se você já tivesse deixado um cartão de visita (E10-ALE).

Eu acho que foi importante esse período na França, me ajudou significativamente na minha carreira, ajudou também no meu currículo, então se algum dia eu quiser mudar de ramo, mudar de empresa, eu acho que isso conta muito positivamente e eu só vejo pontos positivos dessa experiência (E15-FRA).

Porém, também foi identificado que a expatriação é vista pelos colegas dos repatriados como uma possibilidade de crescimento rápido na carreira e enriquecimento, o que na prática não ocorre. Assim, os entrevistados vêm tal experiência com pragmatismo e evidenciam os ganhos pessoais que a vivência lá fora proporciona, conforme depoimentos.

O que as pessoas imaginam é que você ganha muito mais do que você ganha só porque você morou fora. Ainda tem muita gente que pensa que expatriação é uma maneira de ganhar muito dinheiro em um curto período de tempo. [...] a expatriação hoje, eu sempre falo para qualquer pessoa, se quiser ir expatriado é muito legal pela parte cultural, é muito legal pela abertura e *networking* que você faz, mas financeiramente é muito pouco atrativo. Com a situação salarial hoje no Brasil é muito difícil você conseguir alguma coisa fora do país que vá te oferecer, vamos dizer uma ascensão (E1-SUE).

Eu acho também que a expatriação, muitas vezes, ela é vista como um jeito de ganhar dinheiro [...]. Muitas pessoas acreditam que ser expatriado, eu vou ganhar dinheiro, pode ser que seja, como consequência, mas se você colocar isso na cabeça, você não vai se dar bem [...]. Se você acha que a expatriação vai resolver a tua vida, não vai, número um, tem que ter isso muito claro, não vai resolver a tua vida. Porque o brasileiro olha pro lado de ganhar dinheiro, cuidado [...]. Se você souber utilizar o teu aprendizado, o teu conhecimento pessoal e profissional e a sua desenvoltura que isso lhe traz, você vai colher bons frutos (E8-ING).

E existe um mito que o expatriado vai ganhar muito dinheiro, que é uma festa maravilhosa, o que não é verdade. A (*nome da empresa*) tem um processo, mas você não vai ganhar mais porque você... Você ganha muito, muitos benefícios. Um carro que lá não tem, um apartamento muito legal que lá não tem, um plano de saúde... Voltando para cá, isso virou espuma (E14-SUI).

Eu vejo essa experiência com muito pragmatismo. [...] todo mundo que foi expatriado quer voltar como diretor. Não é esse o foco, sabe. Se você quer voltar como diretor, não são dois anos que vão te dar essa carga. Talvez se tenha que galgar outras posições, lá na matriz ou fora para quando você chegar aqui... Então você tem que ver isso com bastante pragmatismo: Se você quiser realmente como

diretor, ou voltar com uma função maior ou com um salário compatível com o que você ganha lá fora, é difícil, é bem complexo. [...] eu vejo a expatriação muito mais como no longo prazo... O fato de eu ter morado lá, o *networking* que eu fiz com outras áreas, com outras divisões que não tem nada a ver com a América Latina, me dão o potencial muito maior de possibilidades do que se eu tivesse ficado aqui (E1-SUE).

Quando perguntados sobre como se sentiam em relação ao cargo ocupado após a repatriação, os respondentes relataram que se sentiram desafiados pelos aspectos técnicos da posição.

É um cargo muito diferente. Eu não sou engenheiro, o cargo que eu tenho hoje é uma área de *Product Manager*, mas você tem que ter um interesse profundo [...] da parte de engenharia. Então, para mim tem sido um aprendizado constante (E1-SUE).

E eu gostei da área. [...] eu tava animado pra ir pra uma coisa desconhecida, desconhecida não só pra mim, mas pra todo mundo, ninguém conhecia. Então era um desafio, era uma coisa nova (E12-EUA).

É um setor novo, que é um setor muito técnico, não sou engenheiro, sou administrador (E20-ANG).

Outro sentimento identificado nas falas dos entrevistados foi que a expatriação serviu como uma espécie de preparação para o cargo que veio a ser ocupado após o retorno, tanto no aspecto técnico quanto gerencial.

Eu já almejava esse cargo antes de ir. Hoje eu sei que se eu fosse promovido antes de eu ir pra Alemanha, eu não estaria preparado. As demandas que eu tenho hoje, acho que com o tempo que eu passei fora, eu dou conta de atender (E5-ALE).

Essa experiência foi muito positiva no sentido de, foi uma boa preparação (E7-ING).

Mas eu me sinto preparado sim, acho que essa experiência lá fora ajudou bastante porque quando você trabalha aqui na equipe como analista, você sempre tem alguém que vai tomar uma decisão séria pra você, que é seu chefe. Aí quando eu tava lá fora eu não tinha ninguém, eu tive que começar a tomar essas decisões. Preparou bastante pro tipo de cargo que eu ocupo agora (E16-ITA).

Na verdade, eu vejo que a experiência que eu tive lá foi fundamental até para o que eu faço hoje. Me permitiu ver as coisas diferentes do que eu via antes (E19-EUA).

Porém, alguns repatriados relataram que se sentiram mais capacitados do que o cargo exigia ou que esperavam um salto maior na carreira devido ao amadurecimento profissional que tiveram durante a expatriação.

Particularmente, eu acho que é o mínimo que eu mereceria pela bilheteria que teve lá, por todo o contato que eu tive, o trabalho que eu fiz por lá, por todo o *feedback* do meu trabalho lá. Eventualmente, poderia conseguir um cargo um pouco melhor do que esse (E6-ALE).

Eu me sinto extremamente capacitado pro cargo, até mais do que precisa, me sinto assim, meio no subemprego, se pensar no cargo, entendo também que isso é um processo, faz parte de um processo de adaptação. [...] estou acima do que é o cargo hoje, tenho capacidade pra mais, sim, to meio no subemprego (E9-EUA).

Me senti frustrado porque era, em teoria, abaixo do que eu estava pronto e que a empresa, em diversas situações, sinalizava (E10-ALE).

- Retenção do Repatriado

No momento da entrevista, verificou-se que apenas dois profissionais deixaram as multinacionais pelas quais foram expatriados. Em um caso, o executivo foi demitido cerca de três anos após o retorno, em outro, o entrevistado pediu demissão seis meses após a repatriação. Entre as razões para o pedido de demissão, estavam o cargo inferior ao da expatriação e o pequeno aumento de salário recebido, conforme o relato abaixo.

Quando eu voltei, eu voltei com a promessa de que ‘as coisas vão ser reorganizadas na empresa e você vai ter um cargo melhor, por enquanto, fica aqui e aprende’. Eu fui pra uma outra área, não era a área que eu trabalhava na Alemanha, uma área completamente diferente, então eu tinha que aprender sobre produto novo que eu ia trabalhar na área comercial, mas o que eu não aceitava mais era tomar um *downgrade* na volta, ‘eu trabalhei três anos e meio fora do Brasil, fiz uma bagagem internacional enorme, volto pra cá pra ficar sentado numa mesa estudando sobre produto’. Ponto um. Ponto dois: quando eu voltei, o meu salário, eu tinha um contrato suspenso, quando eu voltei, o diretor de RH me chamou e falou ‘o teu salário vai ser X’. E esse X foi calculado da seguinte maneira: pega o teu último salário de três anos e meio atrás, coloca o dissídio retroativo e coloca cinco por cento em cima. Então quer dizer, quando ele me falou isso, eu dei risada, não segurei, não aumentei e ele ficou surpreso. Aí eu falei ‘quer dizer então que eu valho pra empresa só cinco por cento a mais do que eu valia três anos e meio atrás? Porque o dissídio é a correção. Então tá bom’. E aí foi um estresse, no dia seguinte ele me ligou e falou ‘puxa, eu consegui 500 reais a mais de salário pra você’. Aí eu falei ‘se você me ligou só pra falar isso, não valeu o esforço’. Naquele dia, e isso foi em janeiro de 2007, eu tava voltando pra (*nome da empresa*), naquele dia eu decidi que eu ia sair da empresa. [...]. Aí foi mais ou menos isso que aconteceu. Aí seis meses depois que eu voltei, eu saí da empresa (E11-ALE).

O entrevistado enfatizou que tinha a expectativa de cargo e salário superiores ao oferecido no retorno ao Brasil e que se a empresa tivesse sinalizado que a posição disponível no momento era apenas provisória, ele poderia não ter saído da organização.

Aí quando eu pedi demissão, o chefe do meu chefe me chamou, me trancou numa

sala e falou ‘você quer ver a apresentação que eu ia te fazer na semana que vem?’, eu falei ‘se você acha que isso vai mudar minha decisão, não precisa mostrar, porque não vai’. Ele falou ‘mas eu vou te mostrar do mesmo jeito’ e mostrou um organograma na tela onde eu era um gerente comercial da área, que era o que eu queria quando ia voltar pra empresa. Aí o meu questionamento é o seguinte, talvez valha pro teu estudo: quando o cara fica expatriado por três anos e meio como eu fiquei, o vínculo que eu tenho com a empresa é muito maior do que empregado/empresa. É uma relação quase simbiótica, porque eu to vivendo em um país diferente porque aquela empresa ta me mandando. O que eu falei pra ele, depois da apresentação, foi ‘vocês erraram por seis meses’. Se o mesmo diretor que me ligou lá na primeira semana de dezembro pra me falar qual seria meu cargo e meu salário e se ele me falasse ‘você vai ser coordenador técnico e daqui seis meses você vai ser gerente comercial’, eu entendo o momento da empresa, mas quando você ta no meio do furacão sem saber pra onde vai, pra onde não vai, você só quer o melhor pra você (E11-ALE).

Quando questionado sobre o que a empresa poderia ter feito para facilitar a repatriação, o entrevistado afirmou que

a empresa poderia ter me sinalizado seis meses antes ‘você ou fulano que já trabalha há oito anos na organização e que já tem um vínculo grande, daqui seis meses você vai fazer isso’ e daí eu não teria saído da (*nome da empresa*) (E11-ALE).

Outro entrevistado declarou que quase saiu da empresa em que trabalhava um ano e meio após a repatriação, pois não se sentia desafiado em continuar na função, conforme depoimento.

Eu tava saindo da empresa em 2007 [...] porque eu não tava mais feliz, não tava mais motivado, foi quando eu entrei no projeto (*nome do projeto*), que é onde eu to hoje, que é atuar na cadeia como um todo, bom, daí isso já é outro papo. Me trouxe um desafio bem latente (E8-ING).

4.8 Síntese do Capítulo

Os principais achados da pesquisa empírica estão sintetizados nos quadros abaixo, divididos em categorias temáticas e códigos. Deste modo, foram apresentados os resultados da pesquisa empírica realizada.

Processo de negociação do cargo da repatriação	Motivo da repatriação	*Iniciativa da empresa: surgimento de um cargo no Brasil antes do fim do contrato de expatriação, fim do contrato de expatriação e diminuição das operações da empresa no exterior; *Iniciativa do profissional: questões pessoais como carreira do cônjuge e insatisfação com a expatriação;
	Negociação do cargo	*Período de negociação variou de três a seis meses; *Para a maioria, ocorreu de forma tranqüila e contou com apoio da rede de relacionamentos construída; *Para alguns, ocorreu de forma traumática em função da incerteza quanto ao cargo no retorno; *Na maioria dos casos, havia abertura para declinar a proposta de cargo;
Preparação para a repatriação	Questões burocráticas, legais e tributárias	*Período de preparação variou de quinze dias a seis meses (em geral três meses); *Cancelamento de contratos e mudança: na maioria dos casos, houve suporte das empresas através da contratação de serviço de realocação; *Moradia e tempo para reorganização da vida doméstica no país foram aspectos bastante citados; *Imposto de renda, seguro, documentação para sair do país, para crianças nascidas no exterior, validação dos estudos realizados lá fora: em geral, suporte da empresa;
	Passagem de bastão no exterior	*Para a maioria, foi tranqüila; *Em alguns casos, o profissional teve que continuar a desempenhar atividades relativas à expatriação por alguns meses e retornar ao país da designação para a finalização de projetos;
Adaptação profissional	Receptividade dos colegas	*A maioria foi bem recebida pelos colegas por haver na empresa uma cultura favorável à expatriação, pelo fato de as pessoas serem as mesmas de antes da designação e pelo fato de o repatriado ter uma imagem favorável frente aos colegas; *Houve resistência em alguns casos devido às mudanças ocorridas no ambiente de trabalho e inveja por parte dos colegas que não tiveram oportunidade de expatriação, porém logo foi sanada; *Houve forte resistência em alguns casos pela falta de um cargo apropriado para o profissional, por haver outros interessados no cargo ocupado por ele, pelas mudanças trazidas ao setor, pelo fato de antigos chefes terem se tornado pares ou pela pouca experiência do mesmo para assumir tal posição;
	Reconhecimento da experiência	*Ocorreu na maioria dos casos através de oportunidades de carreira, comportamento dos colegas, respeito pelas opiniões dos repatriados, rede de relacionamentos construída e alguns entrevistados viraram referência de boas práticas e de carreira internacional; *Em alguns casos, não houve;
	Compartilhamento de conhecimento	*Ocorreu de maneira informal: seminários, workshops, conversas informais e reuniões de aconselhamento; *Mesmo não estimulados, alguns profissionais tomaram a iniciativa de fazê-lo;

Quadro 3: Síntese dos resultados da pesquisa empírica (continua)

Fonte: elaboração própria.

Adaptação pessoal	Suporte da empresa no Brasil	<p>*Houve em parte dos casos. Tipos de benefícios: assessoria tributária, carro, flat ou hotel por um período e uma verba para ser gasta com mudança, mobília e eletrodomésticos;</p> <p>*Parte das empresas entende que, por ser o país de origem, não há necessidade de suporte ao repatriado;</p> <p>*Muitos entrevistados solicitaram mais auxílio das multinacionais nesta etapa;</p>
	Padrão de vida	<p>*Não houve alteração na maioria dos casos;</p> <p>*Em alguns casos, a melhoria no padrão deu-se pela soma dos salários do casal (o que antes não ocorria já que o cônjuge não exercia atividade remunerada durante a expatriação);</p> <p>* A experiência gerou mudança nos hábitos, como acesso à cultura, viagens, bens de consumo, bebidas e alimentação diferenciada no exterior;</p>
	Convívio com familiares e amigos	<p>*Para a maioria, não houve alteração;</p> <p>*Alguns ficaram mais próximos dos familiares e passaram a valorizar mais tais momentos após a experiência internacional ou mudaram a forma de se relacionar devido à incorporação de novos hábitos;</p> <p>*Quando houve alteração, se deu mais pelo momento de vida (estado civil, filhos);</p>
	Adaptação do repatriado ao Brasil	<p>*Para alguns, foi bastante rápido e fácil, para outros, levou certo tempo e houve casos em que os entrevistados não haviam se readaptado ao país até o momento da entrevista;</p> <p>*Foi salientada uma piora na qualidade de vida no Brasil em função de fatores como transporte e segurança;</p> <p>*Houve relatos de que o sentimento de voltar ao Brasil era de conquista e de cumprimento de um ciclo;</p> <p>*Para a maioria, foi mais difícil se adaptar ao país da expatriação, mas, para alguns, a readaptação ao Brasil foi mais complicada;</p>
Adaptação familiar	Situação profissional do cônjuge	<p>*Todos os cônjuges tinham atividade profissional antes da expatriação e tiveram que se desligar das organizações;</p> <p>*Parte dos cônjuges exerceu atividade profissional durante a designação (alguns não conseguiram visto de trabalho), parte estudou o idioma ou fez cursos em sua área de atuação e alguns se dedicaram aos cuidados de filhos pequenos;</p> <p>*A reação com a volta ao Brasil em geral foi positiva e o retorno ao mercado de trabalho, rápido;</p>
	Situação familiar	<p>*Em muitos casos, a expatriação promoveu o fortalecimento do núcleo familiar;</p> <p>*A adaptação dos filhos dos entrevistados ao Brasil em geral foi tranqüila, principalmente para os que tinham até quatro anos;</p> <p>*A adaptação dos filhos com mais de quatro anos foi relativamente rápida, porém foram relatados problemas com o idioma português, o que logo foi sanado;</p>

Quadro 3: Síntese dos resultados da pesquisa empírica (continuação)

Fonte: elaboração própria.

Políticas e práticas de repatriação	Comunicação	<p>*Ocorreu através de informativos e newsletters periódicos, permanência do profissional na lista de emails da unidade de origem, reuniões, encontros, conferências pela internet e por meio do tutor;</p> <p>*Para a maioria, não houve estímulo da empresa para tal e a comunicação ocorreu devido à natureza da função do expatriado;</p> <p>*Parte dos entrevistados tomou a iniciativa de se comunicar, porém alguns perderam contato;</p> <p>*Ocorreu também através das viagens ao Brasil, em geral de uma a duas vezes por ano;</p> <p>*Mesmo em viagens de férias, a maioria dos entrevistados procurava visitar a empresa para manter contato;</p>
	Tutoria	<p>*Existiu formalmente para uma minoria dos entrevistados, em geral feita por chefes ou ex-chefes;</p> <p>*Em alguns casos, havia a um tutor designado, mas, na prática, o acompanhamento não era realizado;</p> <p>* Alguns relataram que buscaram aconselhamento com ex-chefes, ainda que informalmente;</p> <p>*Os entrevistados relataram a importância de tal prática;</p>
	Treinamento intercultural	<p>*Não houve para a grande maioria dos entrevistados;</p> <p>*Uma pequena parcela teve direito ao benefício, mas não conseguiu usufruí-lo;</p> <p>*Foi percebido como uma fraqueza da repatriação;</p>
	Treinamento para o cargo	<p>*Não houve para a grande maioria dos entrevistados;</p> <p>*Muitos declararam que não havia necessidade em função de as atividades serem similares;</p> <p>*Porém, outros indicaram que esta poderia ser uma melhoria do processo;</p>
	Plano de carreira	<p>*Objetivos das empresas com a expatriação: troca de experiências, desenvolvimento da carreira, expansão e desenvolvimento da operação no exterior e necessidade da competência técnica do expatriado;</p> <p>*Objetivos dos entrevistados com a expatriação: desenvolvimento profissional, crescimento pessoal e o momento de vida foi um aspecto facilitador;</p> <p>*Não havia plano de carreira ou garantia de cargo para a maioria dos entrevistados;</p> <p>*Foi apontado como uma das grandes falhas do processo;</p> <p>*Metade dos entrevistados ocupou um cargo equivalente antes e durante a expatriação e o restante ascendeu;</p> <p>*Na repatriação, metade dos profissionais movimentou-se horizontalmente, dois deles ocuparam cargos inferiores e o restante teve crescimento na carreira;</p> <p>*O cargo ocupado durante a expatriação serviu como uma preparação para o cargo ocupado no retorno ao Brasil;</p> <p>*Em alguns casos, os profissionais se mostraram insatisfeitos com os cargos ocupados na volta e acreditavam que estavam mais capacitados do que a posição exigia;</p>
	Retenção do repatriado	<p>*Um entrevistado deixou a empresa até dois anos após o retorno, em função do cargo e salário oferecidos estarem abaixo dos da expatriação e abaixo de suas expectativas;</p> <p>*Um entrevistado declarou quase ter deixado a empresa um ano e meio após o fim da designação internacional por se sentir pouco desafiado;</p>

Quadro 3: Síntese dos resultados da pesquisa empírica (conclusão)

Fonte: elaboração própria.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise dos resultados encontrados na pesquisa empírica à luz das teorias referenciadas no segundo capítulo deste trabalho e está dividido em duas subseções, repatriação como processo e políticas e práticas de repatriação.

5.1 Repatriação como Processo

A repatriação de um profissional não acontece de forma isolada, mas sim em um contexto. Para entender como se deu o retorno ao país de origem, é necessário, primeiramente, entender em que condições ocorreu sua expatriação: quando começou, por que razão, como se desenvolveu. Tal como Lazarova e Caligiuri (2001) entende-se a que expatriação e a repatriação não estão separadas, e sim a expatriação é o início e a repatriação é o final do mesmo processo. Além disso, os dados coletados deixam claro que a volta para casa não é tão simples como pode parecer à primeira vista, talvez pelo próprio fato de se esperar que voltar para seu próprio território seja fácil. A repatriação é a fase da atribuição internacional mais freqüentemente negligenciada, mas também a mais crítica para o expatriado e para a multinacional (VANCE; PAIK, 2006).

O processo de repatriação, para Zikic (2006), é complexo e depende de variáveis como o suporte organizacional, a magnitude da mudança da cultura do país de origem para o país de destino, o tempo vivido no país da expatriação, a freqüência e o tempo gasto em viagens ao país de origem, o tempo total vivido fora do país de origem e a qualidade da adaptação do expatriado e seus familiares. Nunes, Vasconcelos e Jaussaud (2007) afirmam que o processo de expatriação e, conseqüentemente, a repatriação, envolvem não só aspectos da vida profissional como também da vida cotidiana. Deste modo, a primeira contribuição deste estudo é apresentar a repatriação como um processo dotado de etapas que envolvem tanto a vida profissional como a pessoal do funcionário envolvido. Tal como Zikic (2006) entende-se que a repatriação começa meses antes do retorno, continua durante o evento da volta e se torna crítica durante os primeiros meses da ressocialização do repatriado à organização doméstica.

No entanto, é preciso destacar que o perfil dos profissionais a partir do qual o processo de repatriação foi estruturado é típico de grandes empresas multinacionais. Na maioria dos casos, a expatriação, em geral para países desenvolvidos, foi motivada pelo desenvolvimento profissional do funcionário e o nível hierárquico em que este se encontrava era alto, apesar da pouca idade (entre vinte e cinco e trinta e sete anos no momento da designação). Nunes, Vasconcelos e Jaussaud (2004) confirmam que a expatriação é apenas para executivos *high flyers*, ou seja, profissionais selecionados para ocupar posições de alta gerência no futuro da organização. É possível que para outros tipos de expatriação o processo de repatriação tenha características distintas.

Assim, o processo de repatriação foi dividido nas seguintes etapas: negociação do cargo, preparação para a repatriação, adaptação profissional, adaptação pessoal e adaptação familiar. A primeira fase ou **negociação do cargo** tem início no país de destino da expatriação quando se aproxima o fim do contrato ou quando a organização ou o expatriado solicitam seu retorno, o que pode ocorrer antes do prazo previsto. Depois de determinada a volta, surge a questão da recolocação do profissional na unidade de origem. A partir daí, começam as negociações entre a empresa e o expatriado, que costuma contar com o apoio da rede de relacionamentos desenvolvida antes e durante a designação. Nos casos em que há garantia de posição no retorno, a organização tem a obrigação de oferecer um posto ao funcionário, que costuma ser no mínimo equivalente ao anterior à expatriação. A etapa negociação do cargo costuma durar de três a seis meses e se encerra no momento em que é definido o cargo que será ocupado pelo expatriado no país de origem.

A segunda etapa do processo é a **preparação para a repatriação** e também ocorre no país de destino da designação internacional. Envolve o fechamento de todos os contratos firmados no período, assim como a passagem de bastão para o colega que assumirá as atividades desempenhas pelo expatriado até então. Esta fase também envolve os preparativos para a mudança ao Brasil, como a organização dos móveis, eletrodomésticos e demais pertences do profissional e sua família. Questões legais, burocráticas e tributárias referentes à saída do país também precisam ser endereçadas. A preparação para o retorno costuma durar cerca de três meses, mas pode variar em função da urgência com que o profissional é requisitado na unidade doméstica.

Após o retorno ao país de origem, tem início a terceira etapa ou a **adaptação profissional**, que ocorre simultaneamente às fases adaptação pessoal e familiar. A adaptação profissional corresponde à ressocialização do repatriado à unidade que o expatriou e envolve o reencontro com colegas de trabalho e a retomada destes relacionamentos. Em geral, o

funcionário espera que sua experiência internacional seja valorizada pela empresa e esta costuma estimular o compartilhamento dos conhecimentos aprendidos durante a missão internacional. Se esta fase não acontecer de forma satisfatória, pode ocorrer a saída do profissional da organização.

A etapa **adaptação pessoal** ocorre concomitantemente à reintegração do repatriado à organização e corresponde à reorganização da vida doméstica, que começa com a busca por moradia ou reinstalação no imóvel que ficou fechado ou alugado durante a atribuição. Nesta fase, a empresa costuma fornecer benefícios como pagamento de carro e hotel por um determinado período, auxílio para encontrar moradia ou para pagamento das despesas iniciais de reinstalação no país de origem. É nesta etapa que o padrão de vida do repatriado pode sofrer alterações, em função da perda de benefícios referentes à expatriação e mudança no nível salarial. O convívio com familiares e amigos costuma ser retomado e o repatriado pode sentir dificuldades em se readaptar à vida no país, devido a diferenças na qualidade de vida quando esta é comparada ao período vivido no exterior.

Por fim, a **adaptação familiar** ocorre apenas nos casos em que o profissional foi expatriado na companhia de cônjuge e/ou filho(s) ou se seus filhos nasceram durante a atribuição internacional. Esta etapa envolve as questões relativas à família, como o retorno do cônjuge ao mercado de trabalho e a volta dos filhos à escola, assim como possíveis dificuldades destes em se readaptarem ao país de origem. Também é nesta fase que podem ser percebidas alterações no modo de vida da família em função de hábitos incorporados a partir da experiência internacional.

A adaptação do repatriado, tanto nos aspectos profissional quanto pessoal e familiar, costuma durar de um a seis meses, mas este período pode variar em função das especificidades de cada caso. As etapas da repatriação, ao longo do tempo, são ilustradas e detalhadas a seguir.

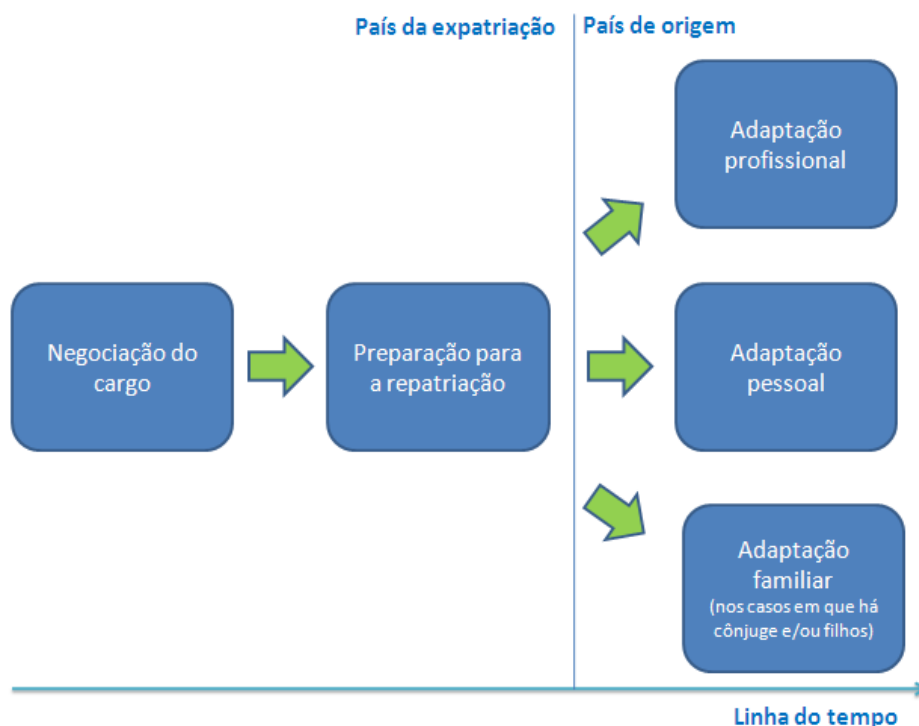


Figura 3 – Etapas do processo de repatriação
 Fonte: elaboração própria.

5.1.1 Negociação do Cargo

A primeira fase da repatriação é a preparação para a repatriação, ou seja, o período imediatamente anterior à volta. Os dados deste estudo evidenciaram que o retorno ao Brasil, quando não decorreu do fim do contrato de expatriação, ocorreu tanto por iniciativa da empresa quanto do profissional expatriado. No primeiro caso, uma das razões apontadas foi o surgimento de um cargo no Brasil antes do fim do contrato de expatriação, o que está em consonância com o trabalho de Lima (2009). Outro motivo para a repatriação foi a diminuição das operações da empresa no exterior, que ocorreu em função de crise econômica no país de destino da expatriação ou venda da unidade em que o expatriado trabalhava.

Quando motivado pelo profissional, o retorno se deu por questões pessoais, em especial quando o cônjuge não estava apto a exercer atividade profissional no exterior. Estes resultados conferem com Black e Gregersen (1999) que evidenciaram que de 10% a 20% dos expatriados americanos retornam antes do término do contrato de expatriação devido a dificuldades em se adaptar ao país estrangeiro. A dificuldade do cônjuge em encontrar trabalho no exterior é uma das causas da não adaptação, conforme os trabalhos de Kets de

Vries (1997) e Vianna e Souza (2009). Os casos relatados demonstram uma falta de atenção das empresas multinacionais aos cônjuges dos expatriados, o que se deve, segundo Freitas (2000) ao fato de que estas têm dificuldade de assumir que o desempenho do profissional no exterior pode depender mais de seu cônjuge do que dele mesmo, ou seja, de algo que foge do seu controle.

Outra razão para o retorno antecipado motivado pelo funcionário foi a insatisfação com a expatriação, o que novamente está de acordo com Black e Gregersen (1999). A insatisfação ocorreu quando o acordo firmado entre a empresa e o entrevistado não foi cumprido, ou seja, o objetivo da missão internacional – neste caso, desenvolvimento profissional – não ocorreu, uma vez que a unidade no exterior não estava preparada para tal. Outro entrevistado relatou ter ficado ilegal no país de destino por um período devido a erros do advogado da empresa, o que causou um desconforto muito grande.

Depois de sinalizada a razão para o retorno, foi iniciada a negociação do cargo a ser ocupado na unidade de origem, processo que levou, em geral, de três a seis meses. Uma pequena parcela dos entrevistados relatou que possuía garantia de cargo ou salário na repatriação, no mínimo equivalentes aos anteriores à expatriação. Tal prática é recomendada por diversos autores (SUUTARI; BREWSTER, 2003; LINEHAN; SCULLION, 2002b; LAZAROVA; CALIGIURI, 2001). Porém, a maioria dos profissionais, seja por não ter garantia de cargo ou mesmo tendo a promessa de uma posição no retorno, mas 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. Na maioria dos casos, 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. Apesar disso, foi apontado que havia espaço para uma declinação da oferta caso esta não fosse de interesse do profissional.

No entanto, em algumas situações, este processo foi complexo, devido ao longo período de negociação e às incertezas quanto à função futura do profissional na unidade de origem. Tais achados vão contra a sugestão de Suutari e Brewster (2003) para quem a discussão do cargo da repatriação deve começar cedo justamente para evitar este tipo de situação.

5.1.2 Preparação para a Repatriação

O período entre a decisão da volta ao país de origem e o retorno propriamente, neste trabalho denominado preparação para a repatriação, foi de três meses para a maioria dos entrevistados, sendo que Linehan e Scullion (2002b) apontam que o processo foi um pouco mais longo e começou seis meses antes do retorno. Esta etapa foi caracterizada pelo cancelamento de contratos firmados (como aluguel, luz, água, telefone, academia) e preparação da mudança para o Brasil, o que, na maioria dos casos, contou 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 lá fora foram solucionadas com o auxílio de serviços especializados, pagos ou indicados pela empresa.

Apesar do suporte oferecido, o período de preparação para a volta foi apontado como bastante intenso e cansativo, em função das várias providências que precisaram ser tomadas, o que corrobora com as afirmações de Harvey (1989) segundo o qual o processo de repatriação pode aumentar o nível de tensão psicológica no executivo.

Outro fato que ocorreu durante a fase de preparação para a repatriação foi a passagem de bastão ou transferência das atividades desempenhadas pelo expatriado para algum colega de trabalho, o que ocorreu, na maioria dos casos, de forma tranqüila. Contudo, alguns entrevistados relataram que foi necessário continuar a desempenhar atividades relativas à expatriação e retornar ao país da designação mesmo após a repatriação para a finalização de projetos, o que causou confusão e, não raro, prejudicou a reintegração do profissional à unidade doméstica, o que demonstra a falta de planejamento das empresas com relação à repatriação (AGUZZOLI; ANTUNES; LENGELER, 2007; SHEN; EDWARDS, 2004).

5.1.3 Adaptação Profissional

Após a negociação do cargo e a preparação para o retorno, ocorre, de fato, o retorno ao país de origem. A etapa seguinte é a readaptação do funcionário nos planos profissional, pessoal e familiar. Considerando que o apoio dos colegas de trabalho facilita a

adaptação na expatriação, de acordo com Gonçalves e Miura (2002) acredita-se que o mesmo pode ser dito em relação à repatriação, ou seja, o suporte dos colegas de trabalho tende a facilitar a reinserção do repatriado na organização doméstica. Com relação à adaptação profissional, os resultados desta pesquisa apontaram que os profissionais repatriados, de maneira geral, foram bem recebidos no retorno à organização, o que se deu, segundo eles, em função da existência de uma cultura favorável à expatriação, à permanência dos mesmos colegas na empresa e à imagem favorável dos profissionais frente aos pares.

No entanto, parte deles declarou que teve problemas no retorno devido às mudanças ocorridas na unidade, como processos remodelados e novos funcionários, bem como reserva ou desdém por parte daqueles que não tiveram a mesma oportunidade de expatriação. Para Freitas (2006) não é raro que haja inveja por parte dos colegas no retorno à organização de origem, o que pode causar desmotivação no executivo. Além disso, Sussman (2002) sugere que é comum alguns repatriados sentirem que "não cabem" mais nas relações com ex-colegas. Kets de Vries (1997) e Lee e Liu (2006) complementam que o sentimento de desajustamento ou de não pertencer mais à empresa pode causar a saída do repatriado, porém, este tipo de situação se resolveu em poucas semanas.

Outro motivo para a resistência foi o crescimento acelerado na carreira do repatriado frente a antigos chefes, o que gerou reações como a tentativa de mostrar para a empresa o despreparo e falta de experiência do repatriado para assumir a posição designada no retorno. Os problemas de relacionamento com os colegas de trabalho também ocorreram quando havia outros interessados no cargo assumido pelo repatriado, bem como pelas mudanças trazidas pelo profissional ao setor. Para Vidal, Valle e Aragón (2007) um problema bastante comum na repatriação é a falta de comunicação e clareza com relação à posição ocupada pelo profissional. Apesar disso, após um período de ajustes, foi relatado que a expatriação cobriu a teórica falta de experiência ou maturidade que o repatriado possuía, ou seja, depois de algumas semanas, os colegas de trabalho perceberam que o profissional estava capacitado para assumir a função em que fora alocado.

Aliado a isso, quando o retorno ocorreu antes do prazo previsto, a volta ao país de origem foi mal vista por alguns colegas. Apesar de estes não estarem cientes das razões para a antecipação da volta ou dos problemas que ocorreram durante a atribuição internacional, foi como se a expatriação tivesse "dado errado". Outra razão para este tipo de comentário foi a diminuição dos negócios da empresa no exterior, o que pareceu para alguns que o profissional ajudou a "afundar a operação". A falta de suporte dos colegas no retorno, segundo Harvey (1989) pode resultar em um sentimento de traição e ocasionar a saída do repatriado da

organização. 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 (STEVENS et al., 2006; NELSON, 2005). Para os autores, é importante que as organizações estejam atentas à adaptação do repatriado à organização doméstica para evitar este tipo de problema.

O retorno à unidade de origem também foi bastante complicado nos casos em que não havia um cargo apropriado para o repatriado, o que, segundo Walter, Djalo e Frega (2009), é uma das principais dificuldades encontradas no processo, já que as mudanças que ocorreram na organização de origem durante a expatriação podem fazer com que não haja um cargo apropriado para alocar o funcionário no momento da sua volta. Tais achados estão de acordo com a pesquisa de Sussman (2002) que indicou que a angústia no retorno está associada ao novo cargo ocupado pelo repatriado.

Ainda durante a fase de adaptação profissional, espera-se que a empresa crie um ambiente propício à valorização da experiência internacional, o que, segundo Lazarova e Caligiuri (2001) é a chave para a retenção de repatriados. Os dados coletados nesta pesquisa evidenciaram que este reconhecimento se deu de várias maneiras. A primeira delas foi por meio de oportunidades de crescimento na carreira identificadas no retorno à organização de origem, o que está de acordo com Vidal, Valle e Aragón (2007). Para os autores, os repatriados devem ser realocados em posições em que possam utilizar as habilidades aprendidas e devem ser recompensados pelo valor do conhecimento e experiência internacional adquiridos.

A forma de tratamento e o respeito pelas opiniões dos repatriados por parte dos colegas também foram apontados como forma de reconhecimento da expatriação. Além disso, muitos relataram que viraram referência das boas práticas trazidas da unidade no exterior e de carreira internacional bem sucedida. Outra forma de reconhecimento percebida está relacionada à rede de relacionamentos construída durante a expatriação. Muitas vezes, o repatriado passou a servir como ponte entre a unidade brasileira e a unidade no exterior, o que ajudou a encurtar a distância entre matriz e subsidiária. A rede de relacionamentos criada foi identificada por Stahl, Miller e Tung (2002) como um dos resultados positivos de uma designação internacional e tem sido apontada como um dos parâmetros para o sucesso da atribuição internacional de acordo com Welch (2003 *apud* LAZAROVA; CERDIN, 2007).

Porém, alguns relatos também apontaram para uma falta de preparo de algumas empresas para valorizar a experiência trazida do exterior pelo profissional, o que traz à tona a equação da equidade, que é calculada mentalmente pelos profissionais repatriados quando

estes comparam as recompensas oferecidas pela organização em troca de seus sacrifícios por ter aceitado a missão internacional (LAZAROVA; CALIGIURI, 2001). Em outros termos, o funcionário firma com a empresa um contrato psicológico, entendido por Rousseau (1996) como as crenças do funcionário sobre as obrigações recíprocas que existem entre este e sua organização. Assim, quanto maior a percepção de equidade, maiores são as chances de o profissional permanecer na companhia. Porém, nos casos em que este percebe que seu esforço e dedicação não foram recompensados, como em alguns relatos, aumenta a probabilidade de estes procurarem outro empregador que dê maior valor à sua experiência, como aconteceu com um dos entrevistados.

Outro aspecto da adaptação profissional na repatriação é a transferência de conhecimentos, considerada um dos principais motivos para as expatriações, segundo Black e Gregersen (1999). Para os autores, o funcionário deve não apenas ensinar o que sabe aos colegas no exterior, como também aprender com eles e trazer estas práticas para serem compartilhadas na unidade de origem e foi exatamente o que aconteceu em alguns casos, ou seja, o compartilhamento de conhecimentos também ocorreu durante a expatriação e foi demandado pela unidade que recebeu o profissional.

Os entrevistados indicaram que foram estimulados, ainda que informalmente, a transferir os conhecimentos aprendidos para a unidade doméstica através de seminários, *workshops*, conversas informais e reuniões de aconselhamento. Neste sentido, Magalhães e Rocha (2002) encontraram em sua pesquisa que uma prática comum das multinacionais é a troca de experiências entre profissionais que já haviam sido expatriados e os que estavam prestes a ser. Por outro lado, parte dos entrevistados declarou que não foi estimulado pela empresa a compartilhar os conhecimentos adquiridos durante a designação no exterior, o que corrobora com Lima (2009) que previu em sua pesquisa a subutilização das experiências adquiridas pelos repatriados como um aspecto negativo tanto para a empresa quanto para eles.

Também foi relatado que os próprios colegas de trabalho estimularam o compartilhamento de conhecimentos e demonstraram interesse nas experiências vividas no exterior, tanto no aspecto profissional quanto pessoal, o que vai contra os achados de Vianna e Souza (2009) que perceberam desinteresse dos pares pelas experiências vividas lá fora. Os questionamentos eram relativos, principalmente, à expatriação em si, às relações de trabalho na unidade estrangeira, às principais diferenças e condições de vida do país, ao nascimento de filhos lá fora e ao convívio com os locais.

Segundo Vance e Paik (2006) a perda de autonomia e *status* por parte do repatriado no retorno à unidade de origem é um problema bastante comum de adaptação na repatriação, porém os resultados desta pesquisa não corroboram com tal afirmação.

5.1.4 Adaptação Pessoal

A adaptação pessoal do repatriado envolve a reorganização de sua vida doméstica e o suporte da organização nesta etapa foi considerado muito importante. Os principais benefícios oferecidos pelas multinacionais foram assessoria tributária, carro, *flat* ou hotel por um período e uma verba para ser gasta com mudança, mobília e eletrodomésticos, porém apenas uma pequena parte dos entrevistados teve acesso a tal suporte e em nenhum caso todos os benefícios foram oferecidos em conjunto. Por entenderem que o profissional está novamente em seu país, as organizações consideram que este tem condições de reorganizar seu retorno e, portanto, não ofereceram suporte. Este é um erro comum das multinacionais, de acordo com Tung (1988) 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 pra casa (STROH; GREGERSEN; BLACK, 2000) e subestimam suas dificuldades (LINEHAN; SCULLION, 2002b). Porém, para Joly (1993) a volta deveria incorrer nos mesmos cuidados que a saída e é importante que a mesma infra-estrutura da expatriação seja provida na repatriação. A afirmação da autora está de acordo com a visão de Nelson (2005) que defende que a repatriação é o empreendimento dos mesmos passos utilizados para transferir um empregado para o exterior, só que de forma reversa. De fato, o suporte oferecido no início da expatriação foi elogiado por muitos profissionais, que acreditam que o mesmo tipo de suporte deveria ser provido no retorno.

Os próprios entrevistados demandaram um processo de repatriação mais estruturado, o que poderia facilitar o retorno ao país de origem. Uma das queixas foi que as informações referentes às pendências da repatriação são repassadas aos poucos, o que causa ansiedade e a perda de alguns prazos. A pesquisa de Aguzzoli, Antunes e Lengler (2007) apontou que as multinacionais brasileiras não costumam planejar a repatriação, o que está de acordo com os dados encontrados neste estudo. A negligência com a repatriação também foi apontada por Shen e Edwards (2004).

Questões como moradia e tempo para reorganizar a vida doméstica no Brasil foram apontadas como essenciais para a adaptação pessoal dos entrevistados e sua ausência gerou insegurança e complicações na volta, o que corrobora com Freitas (2006) que acredita que a readaptação no retorno exige tempo e paciência. Para os que mantiveram moradia no Brasil durante a expatriação, o retorno foi facilitado. Boa parte dos repatriados tirou férias enquanto ainda estava no exterior e, para eles, se parte do recesso tivesse sido gozada no país de origem, a repatriação teria sido facilitada. Estas são sugestões importantes para as empresas que desejam enviar funcionários em atribuições internacionais.

Ainda no tocante à adaptação pessoal dos entrevistados, estes foram questionados sobre possíveis alterações no padrão de vida, em comparação ao período da expatriação. Na maioria dos casos, não houve mudança significativa no padrão de vida, apesar de terem sido relatados aumentos de salário. Nos casos em que houve aumento no padrão de vida, este se deu, em geral, devido à renda conjunta do casal, considerando que durante a expatriação, alguns cônjuges não exerceram atividade remunerada.

Por outro lado, em poucos casos, o padrão de vida ao retornar para o Brasil piorou, em função da perda de benefícios, custo de vida no Brasil e cargo inferior ao ocupado durante a expatriação, o que está em consonância com o trabalho de Guiguet e Silva (2003) e Lima (2009). Para as autoras, não é incomum uma piora no padrão e na qualidade de vida da família do repatriado quando este retorna a seu país. Do mesmo modo, Harvey (1989) aponta que o retorno à organização doméstica pode incluir problemas financeiros como a diferença entre os níveis de compensação e a perda dos benefícios ligados à atribuição internacional, que geram uma perda no padrão de vida da família. De fato, apenas em um caso foi relatada perda financeira após a repatriação, quando o funcionário foi alocado em um cargo de menos importância na hierarquia e salário inferior ao da expatriação. Seis meses após a volta à organização de origem, o profissional pediu desligamento.

Outra questão abordada nas entrevistas foi relativa ao convívio com os amigos mais próximos, que não sofreu grandes alterações. Já o relacionamento com os familiares do repatriado, em geral, ficou mais próximo em função do período vivido no exterior. Em alguns casos, foi relatada uma mudança na forma de se relacionar com as pessoas, em função da incorporação de novos hábitos, como acesso à cultura, viagens e valorização da pontualidade, o que causou estranheza para os que ficaram. Determinados assuntos tiveram que ser evitados com pessoas que não tiveram experiências semelhantes. Tais achados estão em consonância com a pesquisa de Sussman (2002) que relatou que os repatriados reavaliam seus valores pessoais, mapas cognitivos e comportamentos em relação às normas culturais do país de

origem e muitos encontram dificuldade em ajustar sua nova identidade àquela do ambiente de origem, já que ações que eram funcionais no país da expatriação não servem mais. De modo semelhante, Vidal, Valle e Aragón (2007) afirmam que as diferenças entre a cultura do país de origem e o hospedeiro também foram apontadas como causas de dificuldades de adaptação para os repatriados.

Com relação à adaptação do repatriado ao Brasil, parte dos entrevistados declarou que este processo foi rápido e levou poucos dias. Alguns, inclusive, comentaram que a adaptação se deu no aeroporto ou no vôo de volta ao Brasil. Um sentimento identificado no retorno foi o de realização e de cumprimento de um ciclo, em função do fim da atribuição internacional. Resultados semelhantes foram encontrados no estudo de Manfredini (2007). Segundo a autora, o maior resultado da expatriação, segundo os entrevistados, é o conhecimento sobre si mesmo, suas limitações e potencialidades, auto-estima, consciência de sua adaptabilidade e correspondência às expectativas da organização.

Porém, uma importante parcela dos entrevistados declarou que a readaptação ao país de origem levou meses. O trabalho de Walter, Djalo e Frega (2009) indicou que este período foi de cerca de seis meses para a maioria dos repatriados brasileiros entrevistados. Fatores que dificultaram a readaptação ao Brasil foram a reorganização da vida doméstica, que levou mais tempo que o esperado e os problemas relativos à qualidade de vida no Brasil. Muitos entrevistados declararam ter se acostumado aos padrões americanos ou europeus de transporte e segurança e foi difícil voltar ao Brasil e se acostumar novamente ao estresse do trânsito das grandes cidades, à má qualidade do serviço de transporte, aos assaltos e falta de segurança, às restrições de horário para frequentar alguns locais, entre outros. Estes resultados estão de acordo com outras pesquisas realizadas com executivos brasileiros (LIMA, 2009; WALTER; DJALO; FREGA, 2009). Ao transcorrer sobre estas questões, alguns entrevistados mencionaram ter sofrido uma espécie de choque, que pode ser entendido como o choque cultural reverso, um sentimento de perda e isolamento, que resulta da falta de entendimento sobre os comportamentos correntes no país de origem (HARVEY, 1989).

Outra causa para a dificuldade de adaptação é ter que se acostumar novamente com uma situação tida como pior em termos de qualidade de vida, conforme citado anteriormente. A dificuldade em aceitar a própria volta resulta do conflito interno que o repatriado “tem para se convencer de que novamente terá de se adaptar à situação anterior, sendo que ele não é mais o mesmo” (MACHADO; HERNANDES, 2004, p.66). Além disso, há um desconforto, segundo Nelson (2005), em função do sentimento de estar fora do lugar em um ambiente que deveria ser familiar. Por fim, tal como Lessa et al. (2008) os dados desta

pesquisa apontaram que em alguns casos o processo de adaptação na repatriação foi tão difícil quanto na expatriação e as dificuldades associadas ao retorno são subestimadas (LINEHAN; SCULLION, 2002b).

Guiguet e Silva (2003) argumentam que tanto a mudança no padrão e qualidade de vida quanto problemas do cônjuge em encontrar trabalho podem causar no repatriado o desejo de partir rapidamente para uma próxima expatriação, exatamente o que aconteceu com um entrevistado desta pesquisa. Este declarou que ficou assustado com a violência crescente em sua cidade de origem e citou a dificuldade em se readaptar a um padrão de vida inferior, em relação a consumo, viagens e acesso à cultura. Além disso, seu cônjuge encontrou dificuldades em trabalhar em sua área de atuação. Portanto, a volta ao Brasil se deu apenas para cumprir o acordo com a empresa e assim que surgisse uma nova oportunidade de expatriação, o entrevistado declarou que iria aceitá-la.

Ao comparar a adaptação ao país da expatriação e a adaptação ao país de origem, a maioria dos entrevistados respondeu que a primeira etapa foi mais difícil. No entanto, para uma pequena parcela dos profissionais, a adaptação na repatriação mostrou-se mais complicada, o que corrobora com o trabalho de Vance e Paik (2006). Uma das razões para tal é que quando está em um ambiente incomum, o indivíduo está atento ao que se passa à sua volta e preparado para o diferente. Ao retornar ao seu país, a pessoa comumente “baixa a guarda”, pensa que já conhece e não espera mudanças. O relato deste entrevistado está de acordo com a pesquisa de Selmer (2006) para quem a vantagem do expatriado em uma cultura totalmente diferente da sua é que a consciência da dissimilaridade está sempre presente, enquanto que em uma cultura similar, neste caso, o país de origem, este falha em identificar as diferenças. Porém, no retorno, tanto o repatriado quanto as pessoas que ficaram e a organização sofreram mudanças. Joly (1993) acredita que o choque do retorno pode ser confuso e inesperado e a volta para casa e cultura de origem não é feita automaticamente na cabeça do indivíduo. É necessário um trabalho mental para integrar as novas experiências e conhecimentos ao dia-a-dia (FREITAS, 2006).

Na pesquisa de Vidal, Valle e Aragón (2007) alguns respondentes declararam que, até o momento da entrevista, ainda não estavam completamente readaptados ao país de origem e o mesmo foi verificado neste estudo.

5.1.5 Adaptação Familiar

A adaptação familiar envolve os assuntos relativos ao cônjuge e/ou filho(s) do repatriado em seu retorno ao Brasil quando estes o acompanharam durante a atribuição internacional. Assim, para um melhor entendimento do processo de repatriação, foi necessário questionar, no decorrer das entrevistas, as atividades exercidas pelos cônjuges dos profissionais antes e durante a expatriação.

Todos os cônjuges dos repatriados, independente do gênero, os acompanharam durante a expatriação, o que corrobora com diversos estudos que apontam que a família tem um efeito positivo e estabilizador durante a designação internacional (TUNG, 1998; GUIGUET; SILVA, 2003; FREITAS, 2006; FONSECA; MEDEIROS; CLETO, 2000). No entanto, uma vez que exerciam atividade profissional antes da designação, todos os cônjuges tiveram que se desligar da organização em que trabalhavam ou estudavam no Brasil para acompanhar o cônjuge, o que, em geral, se mostrou difícil e exigiu determinação. Apenas em alguns casos, o desligamento do cônjuge de suas atividades – pedido de demissão do cargo ou fim do curso que estava em andamento – foi planejado em função da expatriação. Tais achados evidenciam os altos custos pagos pelos cônjuges de profissionais que partem em expatriação tanto em suas vidas pessoais como profissionais. Kets de Vries (1997, p. 79) acredita que “ambos os cônjuges que trabalham devem ter a oportunidade de avaliar as conseqüências de tal mudança sobre as carreiras um do outro para evitar aborrecimentos futuros”.

Em alguns casos, os cônjuges dos expatriados conseguiram se colocar no mercado de trabalho no exterior, porém sem nenhum tipo de suporte da empresa que enviou o parceiro para a expatriação, o que vai contra o argumento de Freitas (2006) que defende que auxiliar a família a ter autonomia no novo país significa investir no aproveitamento do próprio expatriado e quanto antes esta se adaptar, mais cedo o profissional apresentará os rendimentos esperados no trabalho. O mais grave é que, em um caso, a empresa prometeu auxílio na recolocação do cônjuge no mercado de trabalho, mas o acordo não foi cumprido.

Por outro lado, duas esposas dos entrevistados conseguiram trabalhar remotamente, enviando seus trabalhos pela internet, o que se mostrou bastante positivo para a família e o bom andamento da atribuição internacional. Neste sentido, conforme Guiguet e Silva (2003), se a família está bem, isso permite equilibrar as dificuldades do processo de adaptação durante a expatriação.

Em alguns casos, os cônjuges procuraram trabalho no exterior, mas encontraram muitas dificuldades ou não conseguiram se recolocar, parte em função da permissão para trabalhar, que não era concedida e parte devido ao fato de que algumas profissões como a medicina e a advocacia requerem uma autorização especial para serem exercidas fora do país de formação. Kets de Vries (1997) acredita que a dificuldade da esposa em encontrar trabalho ou continuar seus estudos faz com que esta se sinta desamparada e deslocada. Por esta razão, parte dos acompanhantes aproveitou período no exterior para aprender o idioma local e se especializar na profissão através de cursos de pós-graduação, em alguns casos, pagos pela empresa do cônjuge.

Também foi destacado de maneira positiva pelos entrevistados que a época da expatriação coincidiu com o período do nascimento ou imediatamente após o nascimento dos filhos de alguns entrevistados. Do mesmo modo, a pesquisa de Borba (2008) evidenciou que algumas esposas de expatriados vislumbraram a expatriação como uma oportunidade para cuidar da casa e dos filhos, já que trabalhar no país de destino se mostrava difícil. Além disso, a expatriação, aliada à distância dos familiares, proporcionou um acompanhamento constante da vida escolar dos filhos, o que foi confirmado por Kupka e Cathro (2007). Para os autores, crianças pequenas, de seis anos ou menos, parecem motivar os cônjuges a interagir mais frequentemente e informalmente com os locais. A experiência internacional também se mostrou favorável ao fortalecimento da família nuclear, com seu próprio meio de funcionamento, tal como Vianna e Souza (2009) que consideram a união familiar como um acontecimento marcante e positivo da expatriação. Assim, entende-se que a expatriação exige um novo equilíbrio entre o trabalho e a família, já que esta representa, por um lado, apoio afetivo e social e, por outro, fonte de novas demandas.

No momento do acerto da volta da família ao país de origem, a reação dos cônjuges, na maioria dos casos, foi positiva, em especial para os que tiveram dificuldades em se adaptar ao exterior. Em algumas situações, o retorno ao país de origem foi motivado pelos próprios parceiros que desejavam retornar ao mercado de trabalho no Brasil. Assim, se estes tivessem recebido um maior suporte por parte da empresa, é provável que a atribuição internacional fosse mais longa.

Para alguns cônjuges, o sentimento em voltar ao Brasil foi dubio. Por um lado, rever a família e os amigos era um atrativo, mas por outro, estes estavam muito bem adaptados ao país e recebiam o retorno. A readaptação ao Brasil, nestes casos, foi um pouco mais longa. Neste sentido, Tung (1998) verificou que aqueles que tiveram uma excelente

adaptação à sociedade hospedeira podem experimentar maiores dificuldades de adaptação no retorno.

Com relação à readaptação dos cônjuges dos repatriados ao país de origem, a literatura indica que a busca por uma colocação para o parceiro pode ser motivo de angústia para o repatriado (SUSSMAN, 2002; LIMA, 2009), porém este fato não foi comprovado na presente pesquisa. Na grande maioria dos casos, a recolocação do conjuge ao mercado de trabalho se deu de forma rápida e, em muitos casos, para o mesmo local de antes da expatriação. Quando houve dificuldade, o período de busca por emprego não foi superior a seis meses.

A adaptação dos filhos dos profissionais entrevistados ao Brasil, em geral, foi tranqüila, principalmente quando as crianças tinham pouca idade, até quatro anos. Quando os filhos dos repatriados eram um pouco mais velhos durante a expatriação, foram encontradas algumas dificuldades na sua adaptação ao Brasil, principalmente relativas ao idioma português, que foram, no entanto, rapidamente minimizadas. Pode-se dizer que estes resultados estão em consonância com Kupka e Cathro (2007), que defendem que e que crianças com até seis anos de idade são ideais para acompanharem os pais em uma expatriação.

Nos casos em que os filhos dos repatriados tinham mais do que quatro anos, foi relatado que a melhor educação para os filhos, a exposição a outras culturas e o aprendizado da língua são benefícios da expatriação, conforme previsto por Freitas (2006).

5.2 Políticas e Práticas de Repatriação

Considerando que a maioria das atividades que asseguram a retenção após a repatriação acontece durante a expatriação (LAZAROVA; CALIGIURI, 2001), é importante que as multinacionais que enviam seus funcionários para o exterior acompanhem e atuem durante todo o processo. Políticas e práticas de repatriação são construídas para assegurar a retenção do repatriado, ou seja, sua permanência na organização após o retorno da atribuição internacional, em especial nos casos em que a expatriação tem como objetivo o desenvolvimento profissional, conforme relato da maioria dos entrevistados desta pesquisa. Deste modo, a análise das políticas e práticas de repatriação, assim como da retenção do

repatriado, é dividida em dois arcabouços teóricos: a perspectiva tradicional da retenção do repatriado e a perspectiva emergente. Na primeira abordagem, de acordo com Lazarova e Cerdin (2007) os profissionais podem deixar suas empresas após a repatriação em função da insatisfação com as práticas de suporte oferecidas, bem como a não apreciação da expertise desenvolvida durante a missão internacional. Já para a perspectiva emergente, a retenção do repatriado depende mais das oportunidades de trabalho percebidas no mercado e de sua estratégia de gerenciamento da carreira.

5.2.1 Perspectiva Tradicional da Retenção do Repatriado

Na perspectiva tradicional a retenção do repatriado é determinada pela existência de programas de suporte e o foco da análise é no papel da organização (LAZAROVA; CERDIN, 2007), o que levou à conscientização por parte de muitas multinacionais acerca da importância de práticas como *briefings* sobre o que esperar da repatriação, tutoria e aconselhamento, planejamento de carreira e acordos sobre o cargo do repatriado no retorno. Portanto, entende-se que a chave para a retenção é um programa de repatriação bem desenhado e cuidadoso.

A perspectiva tradicional da repatriação é confirmada por diversos estudos em que a adoção de políticas e práticas de suporte por parte das empresas impacta positivamente na satisfação do repatriado e, conseqüentemente, em sua retenção (STEVENS et al., 2006; VANCE; PAIK, 2006; LINEHAN; SCULLION, 2002b; LAZAROVA; CALIGIURI, 2001). Assim, as principais políticas e práticas identificadas na literatura com poder de influenciar a repatriação foram comunicação e tutoria, realizadas principalmente antes e durante a expatriação, treinamento – intercultural e para o cargo – promovido anteriormente e após a repatriação e, por fim, suporte à carreira, que deve ocorrer em todas as etapas da atribuição internacional.

De acordo com a literatura, a comunicação constante com a unidade de origem é um fator muito importante para a adaptação do repatriado ao país de origem e para que este se sinta parte da organização no retorno (LIMA, 2009; WALTER; DJALO; FREGA, 2009; TUNG, 1988; LAZAROVA; CALIGIURI, 2001; NELSON, 2005; HARVEY, 1989). Os relatos dos entrevistados demonstraram que a comunicação ocorria formalmente com a unidade no Brasil através de informativos, *newsletters*, lista de emails, reuniões, encontros,

conferências e por meio do tutor. No entanto, o que preocupa é que na maior parte das vezes, a comunicação se dava somente em função da natureza da função do expatriado ou do relacionamento necessário entre as unidades, e não como um esforço da empresa em manter contato com o funcionário. Foram relatados casos em que os profissionais perderam totalmente o contato com a unidade brasileira durante parte da expatriação. Paik, Segaud e Malinowski (2002) acreditam que a manutenção do contato com os expatriados durante a expatriação é função do setor de recursos humanos. Lazarova e Caligiuri (2001) complementam que a comunicação também auxilia no gerenciamento das expectativas dos expatriados antes e durante a expatriação para, assim, minimizar os problemas do retorno.

Outra forma de manter contato com a unidade de origem, segundo os dados coletados, foi através de viagens ao Brasil, que ocorreram, geralmente, uma ou duas vezes por ano. Novamente, percebe-se uma falta de preocupação das empresas com a comunicação do expatriado, já que as viagens ao país de origem eram motivadas apenas pelas férias do ou por questões pessoais do funcionário. A sugestão é que sempre que o funcionário retornar ao Brasil, este deve ir até a organização por pelo menos um dia para se atualizar já que o contato mais freqüente com a unidade doméstica através de viagens ao Brasil foi uma das demandas trazidas pelos entrevistados.

A segunda política questionada durante as entrevistas foi tutoria. Para Tung (1988) este tipo de programa minimiza as preocupações do executivo com a repatriação e permite que este dedique toda sua atenção aos deveres e atividades da atribuição internacional. Na presente pesquisa, uma pequena parte dos entrevistados declarou possuir um tutor formalmente perante a empresa, com a função de atualizá-lo sobre possíveis alterações na unidade doméstica, o que acaba por reduzir a síndrome do “quem não é visto, não é lembrado” (TUNG, 1988). Outras atribuições do mentor, que costumava ser o chefe durante a designação ou o ex-chefe do profissional no Brasil, foram acompanhar o andamento e o rendimento da atribuição e planejar o retorno.

O tutor também é importante para prover treinamento e aconselhamento aos profissionais, assim como direcionamento de carreira e proteção dos interesses políticos (LINEHAN; SCULLION, 2002b; JOLY, 1993). Porém, diversos relatos apontaram que apesar de haver um tutor designado formalmente, este acompanhamento não existia na prática. Entre as razões para tal, os entrevistados citaram a passagem do tempo que fez com que o vínculo deixasse de existir e a mudança de cargo ou mesmo saída do tutor da empresa. Por fim, a prática de tutoria foi indicada como uma possível melhoria do processo de expatriação por parte das empresas.

A prática de treinamento envolve duas modalidades: treinamento intercultural, que trabalha os aspectos de um possível choque cultural e auxilia no entendimento do valor da experiência vivida e seu impacto na vida futura (NELSON, 2005) e treinamento técnico para o cargo a ser ocupado no retorno. No que tange ao treinamento intercultural para a repatriação, a grande maioria dos entrevistados declarou que a empresa não adota tal política, sendo que esta foi considerada uma fraqueza. Dois repatriados declararam que mesmo com direito ao benefício, não tiveram tempo para usufruí-lo. Um deles apontou que sua empresa não o incentivou a fazer uso do treinamento e que este e sua esposa optaram por fazer terapia para minimizar os efeitos da volta ao Brasil, que foi traumática para a família.

Os depoimentos também indicaram que a imensa maioria dos entrevistados não recebeu treinamento para o cargo ocupado na repatriação. Alguns repatriados, porém, não sentiram falta de tal prática e justificaram que esta não era necessária, pois já estavam qualificados para o cargo. Tais achados vão contra os argumentos de Vidal, Valle e Aragón (2007), Suutari e Brewster (2003) e Linehan e Scullion (2002b) que defendem que o repatriado deve ser preparado para enfrentar as dificuldades da volta e treinamento auxilia na criação de expectativas realistas com relação ao trabalho. Em consonância com os autores, parte dos entrevistados indicou que o treinamento para o cargo ou um retorno gradual à função no Brasil poderiam ser possíveis para facilitar a repatriação.

Ao analisar a política suporte à carreira, é preciso verificar os objetivos tanto da empresa quanto do profissional com a expatriação. Entre os objetivos das multinacionais com a atribuição, estão a troca de experiências e o desenvolvimento da carreira do funcionário, o que corrobora com Black e Gregersen (1999). As multinacionais pesquisadas manifestaram o desejo de que o funcionário trouxesse as melhores práticas da empresa estrangeira, bem como melhorasse o relacionamento entre as unidades. Além disso, esperava-se que a experiência internacional preparasse o executivo para que este pudesse assumir cargos mais altos. Outra justificativa para a expatriação foi a expansão e o desenvolvimento das operações no exterior. Neste sentido, Shen e Edwards (2004) apontam que controle e coordenação das operações é, de fato, uma razão importante para as designações internacionais. Nesta pesquisa, foi relatada a necessidade de enviar um profissional qualificado para ampliar e melhorar os resultados dos negócios da empresa nas subsidiárias.

Já do ponto de vista dos entrevistados, as principais motivações para a aceitação da expatriação foram desenvolvimento profissional, sendo que a experiência internacional era vista como essencial para o crescimento na carreira, em muitos casos, e crescimento pessoal, ou seja, viver uma experiência diferente, conhecer novas culturas, viajar e aprender um novo

idioma, o que corrobora com Stahl, Miller e Tung (2002) e Gialain (2009). Cerdin e Pargneux (2009) acreditam que sugerir que uma atribuição internacional é compulsória para o avanço da carreira não é uma boa prática das empresas. Para os autores, os funcionários devem se sentir livres para tomar decisões em relação à carreira de acordo com suas aspirações pessoais e profissionais.

Consonante com os resultados desta pesquisa, a ascensão na carreira foi apontada como a principal motivação para a aceitação da atribuição internacional nos estudos de Tanure, Fleury e Barcellos (2009) e Oliveira (2007) e o crescimento pessoal como justificativa para tal foi encontrado nos trabalhos de Fonseca, Medeiros e Cleto (2000) e Souza (2009). Além disso, os dados desta pesquisa evidenciaram que o momento de vida foi um fator que facilitou a aceitação da expatriação: tanto a ausência de filhos quanto a oportunidade de a esposa parar de trabalhar para se dedicar à criança foram situações mencionadas. De modo similar, Richardson e Mallon (2005) afirmaram que os principais incentivos para aproveitar uma oportunidade de expatriação de sua pesquisa foram oportunidade de aventura, viagem e mudança de vida para a família. Questões familiares também se mostraram importantes em outros trabalhos (CLEGG; GRAY, 2002; DUPUIS; HEINES III; SABA, 2008).

Para a maioria dos profissionais, não havia um plano de carreira estruturado para depois da expatriação ou uma garantia de posição no retorno ao país de origem, o que vai contra as recomendações de diversos autores (HEIJDEN; ENGEN; PAAUWE, 2009; NELSON, 2005; SUUTARI; BREWSTER, 2003; WALTER; DJALO; FREGA, 2009; LINEHAN; SCULLION, 2002b). Apenas em alguns casos, os entrevistados declararam que havia garantias para o retorno, no mínimo a mesma posição ou o mesmo salário de antes da designação, o que foi apontado por Suutari e Brewster (2003) como uma excelente prática.

O planejamento da repatriação e o desenvolvimento de um plano de carreira foram apontados como oportunidades de melhorias na visão da maioria dos entrevistados. Estes resultados são importantes, visto que a ausência de planejamento de carreira e de uma função adequada na unidade doméstica foram algumas das razões apontadas para a não retenção dos repatriados, segundo Kraimer, Shaffer e Bolino, 2009. Outras reclamações incluíram o despreparo do departamento de recursos humanos para receber repatriados e a falta de planejamento com relação ao cargo a ser ocupado no retorno, bem como a falta de valorização da experiência internacional. Tais achados corroboram com Lima (2009) para quem as empresas brasileiras pesquisadas negligenciam o retorno ao país de origem e não possuem políticas e práticas definidas sobre a repatriação. Resultados similares foram

encontrados em outros trabalhos (AGUZZOLI; ANTUNES; LENGLER, 2007; MAGALHÃES; ROCHA, 2002).

Com relação ao crescimento na carreira, ao ser expatriada, metade dos entrevistados ocupou cargos equivalentes na hierarquia e o restante ocupou posições superiores. De forma similar, na repatriação, metade dos profissionais movimentou-se horizontalmente e outros oito tiveram crescimento na carreira. Assim, entende-se que, de maneira geral, a atribuição internacional proporcionou crescimento na carreira para a maioria dos entrevistados, na expatriação ou na repatriação. Neste sentido, as expatriações, segundo Jokinen, Brewster e Suutari (2008), são vistas cada vez mais pelas multinacionais como chave para uma carreira bem sucedida. De fato, alguns entrevistados declararam que a experiência internacional foi colocada pelas organizações como uma etapa essencial à progressão de carreira.

Por outro lado, a falta de cuidado com a carreira do profissional enviado em expatriação foi percebida em alguns relatos. Um entrevistado declarou que a designação internacional atrasou sua carreira, já que colegas de trabalho que antes eram pares, no momento do retorno, haviam ascendido mais rapidamente do que o profissional em questão. Assim, a perda de oportunidades de promoção no país de origem e a pouca atenção ao planejamento de carreira durante a designação internacional são fatores negativos da repatriação, de acordo com Lima (2009). Neste sentido, quando o repatriado compara sua posição financeira com a de colegas que não foram expatriados, o nível de frustração pode aumentar, uma vez que seus pares não precisam recomprar bens como casa e carro (HARVEY, 1989). Além disso, os funcionários que ficaram podem estar recebendo salários mais altos devido a promoções enquanto o expatriado estava fora, como foi o caso deste entrevistado.

Suutari e Brewster (2003) acreditam que garantir ao repatriado uma função adequada às suas expectativas, experiências, conhecimentos e habilidades é muito importante. Os resultados encontrados nesta pesquisa são semelhantes às recomendações das autoras, pois, quando questionados sobre como se sentiam em relação ao cargo ocupado após a repatriação, os respondentes relataram que se sentiram desafiados pelos aspectos técnicos da posição e que a expatriação serviu como uma espécie de preparação para o cargo que veio a ser ocupado após o retorno, tanto no aspecto técnico quanto gerencial. Neste sentido, Nelson (2005) afirma que prover uma posição em que o funcionário possa fazer uso das habilidades aprendidas é um passo importante para assegurar sua satisfação na organização.

Por outro lado, um entrevistado declarou que quase saiu da empresa em que trabalhava um ano e meio após a repatriação, pois não se sentia desafiado em continuar na função. Além disso, em dois casos, no retorno à organização de origem, os entrevistados ocuparam cargos inferiores aos da expatriação, o que corrobora com Freitas (2006). Para a autora, é comum que profissionais repatriados, após o fim de seu contrato, sejam abandonados pelas empresas, assumam funções anteriores à expatriação ou posições em que o conhecimento adquirido é pouco aproveitado, o que acarreta o desperdício deste aprendizado e não raro desmotivação. De fato, ambos os profissionais se mostraram decepcionados com as posições oferecidas pela empresa e um deles acabou pedindo desligamento seis meses depois do retorno. A saída do repatriado da organização em função do cargo ocupado no retorno foi prevista por autores como Vidal, Valle e Aragón (2007), Joly (1993), Lazarova e Caligiuri (2001).

Outro aspecto apontado pelo entrevistado em relação a sua saída é que faltou diálogo com a organização. Suas expectativas de cargo e salário superiores no retorno ao Brasil não foram atendidas porque não havia um cargo adequado a sua qualificação e experiência no momento. Porém, este fato não foi sinalizado e a mensagem enviada foi de que a experiência vivida no exterior não tinha valor para a organização doméstica. Se no retorno ao Brasil a empresa tivesse deixado claro que a posição disponível no momento era apenas provisória, o entrevistado declarou que poderia não ter se desligado. Deste modo, entende-se que a multinacional deixou de tirar proveito do investimento realizado (LAZAROVA; CALIGIURI, 2001).

Ao analisar as políticas e práticas apresentadas à luz da perspectiva tradicional da retenção do repatriado, a situação é preocupante. A comunicação ocorria, porém muito mais motivada pelos expatriados do que pela organização. Já os programas de tutoria existiam apenas em casos esparsos e, mesmo havendo tutores designados formalmente, o acompanhamento às vezes não acontecia. Com relação ao treinamento técnico, poucos profissionais demandaram este tipo de prática por se sentirem qualificados para ocupar os cargos na unidade doméstica. Já o treinamento intercultural no retorno ocorria em raras ocasiões e foi demandado pelos entrevistados. Por fim, com relação ao suporte de carreira, apesar de o principal objetivo das multinacionais com a expatriação ser o desenvolvimento profissional, percebe-se uma falta de atenção com relação ao planejamento da carreira dos entrevistados após o fim da designação internacional.

Deste modo, sugere-se que o suporte oferecido pelas empresas é muito mais de natureza logística e financeira do que estratégica. Quando se tratava de passagem aérea,

moradia, mudança, serviço de realocação e similares, em geral, as empresas costumavam cobrir tais custos sem contestação. Por outro lado, quando era necessário dedicar esforços para manter contato com o expatriado, fazer com que este tenha o acompanhamento de um tutor, fornecer treinamento e planejar seus passos na carreira, pouco foi feito. Tais achados corroboram com o trabalho de Lima (2009) que entrevistou profissionais de recursos humanos para levantar as políticas e práticas de repatriação adotadas por multinacionais. Para a autora as empresas tendem a suprir as necessidades materiais e financeiras de seus funcionários, mas não em termos emocionais e psicológicos. “Problemas como perda de autonomia, frustração em relação ao cargo ocupado no retorno, ter a sua experiência ‘ignorada’ pelo gestor e pelos colegas de trabalho, etc. recebem pouca atenção das empresas, mesmo que todos os entrevistados tenham declarado ter consciência de que os repatriados enfrentam esses problemas e de que ter um processo de repatriação bem estruturado é importante” (LIMA, 2009, p. 184).

Ainda segundo a autora, a repatriação é negligenciada e há, de maneira geral, preparação e espaço para negociação na expatriação, mas não no retorno ao Brasil. Além disso, poucas empresas possuem, de fato, políticas de repatriação, apesar de os responsáveis estarem cientes dos problemas enfrentados pelos executivos. Aqui, o que parece reinar é a consciência de que “tudo se ajeita”.

Deste modo, se a retenção dos profissionais dependesse apenas dos programas de suporte da empresa, era de se esperar uma maior perda dos investimentos realizados e do capital gerado para o mercado. Entretanto, não foi o que aconteceu, o que corrobora novamente com a pesquisa de Lima (2009), que afirma que mesmo sem adotar as principais políticas e práticas, sem ter um processo de repatriação e um plano de carreira estruturados, as empresas apresentam altos índices de retenção de seus repatriados. A adaptação do repatriado nos planos profissional, pessoal e familiar parece depender muito mais “das características dos brasileiros, do esforço pessoal dos repatriados e familiares e das características do mercado de trabalho no Brasil, do que do suporte organizacional” (LIMA, 2009, p. 185).

Os dados deste trabalho mostraram que apesar das políticas e práticas muitas vezes falhas, em metade dos casos, houve ascensão na carreira após a repatriação. Além disso, em oito casos, a movimentação após o retorno foi lateral e os entrevistados se mostraram satisfeitos com as posições ocupadas, que muitas vezes envolviam novos desafios ou maiores responsabilidades e esta parece ser a chave para a retenção dos profissionais após a atribuição internacional. Em outras palavras, mesmo não fornecendo suporte ao funcionário durante a atribuição internacional, se a empresa oferecer uma oportunidade de trabalho que atenda às

expectativas do funcionário após o retorno, as chances de este deixá-la diminuem. Assim, sugere-se que a perspectiva tradicional não dá conta de explicar a retenção dos repatriados, já que não é o programa de suporte oferecido pela empresa que justifica a permanência do repatriado na organização.

5.2.2 Perspectiva Emergente da Retenção do Repatriado

Para a *perspectiva emergente* da repatriação a intenção do repatriado em deixar a empresa, segundo Lazarova e Cerdin (2007) está relacionada com a estratégia de gerenciamento de sua carreira e as oportunidades percebidas no mercado de trabalho. Porém, isso não quer dizer que o apoio da empresa não é importante, apenas que a decisão do funcionário de permanecer ou não junto ao empregador envolve mais do que a avaliação do suporte oferecido, já que há outras oportunidades de carreira no mercado.

A experiência internacional, segundo os autores, é cada vez mais valorizada pelas multinacionais e as expatriações trazem vários benefícios para o desenvolvimento da carreira do repatriado. Foi-se o tempo em que estes agiam como marionetes que aceitam tudo que a empresa programou para eles. Atualmente, ao contrário, muitos profissionais têm uma agenda própria de carreira, o que pode ou não envolver a organização que os expatriou.

Esta pró-atividade em relação à carreira foi percebida em diversos relatos. Mesmo durante a expatriação, muitos profissionais mostraram-se preocupados em manter sua visibilidade frente à unidade doméstica e buscar um cargo apropriado para o retorno. Alguns também demonstraram ter tomado a iniciativa de se comunicar com o Brasil e sempre que retornavam ao país, independente do motivo – férias ou trabalho – visitavam a empresa, com o objetivo de acompanhar as novidades e manter sua visibilidade. Muitos funcionários declararam a importância deste tipo de prática para uma repatriação tranqüila. Neste sentido, a pesquisa de Zikic (2006) indicou que o repatriado é um indivíduo proativo que gerencia o sucesso de sua carreira e considera que a responsabilidade por tal gestão compete unicamente ao indivíduo e não à organização. Os repatriados, segundo a autora, têm demonstrado um engajamento crescente com relação à exploração de suas carreiras após o fim da designação internacional, que consiste em juntar informações sobre si mesmo e sobre as várias opções de carreira no país de origem, com o objetivo de fomentar a prosperidade, o desenvolvimento e o crescimento.

Tais idéias estão em consonância com o trabalho de Arthur e Rousseau (1996), que sugerem o conceito de carreira sem fronteiras ou *boundaryless career* em oposição ao conceito dominante de carreira organizacional. Para os autores a carreira se move através das fronteiras de diferentes empregadores, traz validação e empregabilidade a partir do mercado de trabalho e é sustentada pelas redes de relacionamento. Neste sentido, Tung (1998) apontou que as atribuições internacionais foram percebidas como uma excelente maneira de adquirir uma perspectiva global e etapa essencial para o desenvolvimento da carreira. Apesar de não haver garantia de promoção após a repatriação, a maioria dos entrevistados acreditava que a designação internacional teria um impacto positivo para o avanço da carreira, dentro ou fora da organização.

De modo semelhante Stahl et al. (2009) encontraram em sua pesquisa que expatriados de desenvolvimento, em comparação a funcionais, perceberam mais oportunidades de trabalho dentro da organização, estavam mais otimistas quanto ao futuro da carreira, mas, por outro lado, também estavam mais propensos a deixar a companhia, presumivelmente porque acreditam encontrar melhores ofertas de emprego fora da empresa. Assim, sugere-se que tais funcionários estão mais orientados à carreira e são mais pró-ativos nos comportamentos e estratégias de gerenciamento de oportunidades do que os enviados em designações funcionais.

Com relação à política de tutoria, foi relatado que, mesmo não havendo a figura do tutor perante a empresa, alguns profissionais buscaram vínculos de aconselhamento e direcionamento de carreira, em geral com chefes ou ex-chefes. Novamente, percebe-se uma preocupação por parte dos mesmos com o bom andamento de sua carreira após a atribuição internacional.

Com relação ao plano de carreira, foi relatado que alguns repatriados se sentiram supercapacitados para o cargo ocupado no retorno ou que esperavam um salto maior na carreira em função do desenvolvimento profissional e pessoal resultante da experiência internacional. Metade dos entrevistados movimentou-se horizontalmente após o retorno ao Brasil. De acordo com Kraimer, Shaffer e Bolino (2009) repatriados não promovidos após o retorno tendem a se considerar superqualificados para o cargo, o que aumenta a propensão para buscar uma posição mais adequada no mercado de trabalho.

O principal objetivo dos entrevistados com a expatriação, de acordo com os relatos, foi desenvolvimento profissional, já que, em muitos casos, a experiência internacional era vista como essencial para o crescimento na carreira, o que corrobora com Tung (1998). Para a autora, ocupar cargos no exterior é uma forma de adquirir experiência e habilidades

não disponíveis no país de origem. Outra razão para a expatriação apontada com frequência pelos entrevistados foi crescimento pessoal, ou seja, viver uma experiência diferente, conhecer novas culturas, viajar e aprender um novo idioma, o que demonstra uma preocupação do indivíduo que independe da empresa. O aprendizado pessoal resultante de uma experiência internacional servirá para a vida e não compete apenas à arena profissional. Neste sentido, de acordo com Inkson et al. (1997) o repatriado sente-se recompensado mais pela própria experiência internacional do que por uma promoção no retorno à organização de origem.

Retomando os dados encontrados nesta pesquisa sobre a retenção dos repatriados, metade relatou crescimento hierárquico após o retorno ao Brasil, ao passo que oito movimentaram-se lateralmente. Assim, entende-se que a perspectiva emergente, que advoga que a estratégia de gerenciamento da carreira e as oportunidades percebidas no mercado de trabalho explicam a retenção dos repatriados, parece oferecer mais subsídios para o entendimento da retenção do que a perspectiva tradicional. Tanto os profissionais que ascenderam na carreira quanto os que ocuparam cargos equivalentes se mostraram satisfeitos com a posição, que na maioria das vezes envolveu novas responsabilidades e desafios. Portanto, mesmo avaliando as oportunidades de carreira no mercado de trabalho, a função ocupada dentro da organização que os expatriou estava de acordo com suas expectativas. Assim, a satisfação com o cargo ocupado no retorno ao Brasil parece ser a chave para entender a retenção de funcionários repatriados, o que corrobora com a perspectiva emergente.

Além disso, do ponto de vista dos funcionários enviados em atribuições internacionais, vários benefícios foram percebidos a partir de tal experiência, considerada positiva e importante para seu desenvolvimento pessoal e profissional, apesar das dificuldades enfrentadas. A pesquisa de Tung (1998) apontou que a maioria dos entrevistados se mostrou positiva em relação à atribuição internacional porque percebeu benefícios no desenvolvimento de suas carreiras. Stahl, Miller e Tung (2002) também verificaram uma atitude positiva dos expatriados sobre sua atribuição internacional, apesar de uma ampla insatisfação com a forma de recompensa praticada pela empresa no que tange à experiência internacional e a repatriação. A maioria dos expatriados estava confiante de que a demanda por sua expertise internacional no mercado de trabalho era alta e que eles estavam preparados para deixar a companhia por um emprego melhor em outro lugar. Para 89% dos expatriados da pesquisa, a designação internacional teve um impacto positivo para a carreira, mesmo não gerando um avanço em sua própria empresa. Para eles, a experiência fortaleceu sua personalidade, os

habilitou a desenvolver uma mentalidade global e enriqueceu suas vidas pessoais, bem como auxiliou no desenvolvimento de habilidades e criação de uma rede de relacionamentos valiosa.

De forma similar, os repatriados entrevistados por Vidal, Valle e Aragón (2007) afirmaram que a expatriação foi uma experiência enriquecedora e importante para o desenvolvimento pessoal, apesar de alguns deles afirmarem que o fato teve como consequência um declínio na carreira profissional dentro da organização. A pesquisa de Suutari e Brewster (2003) também indicou que grande parte dos repatriados estava altamente satisfeita com sua atribuição internacional, apesar de muitos terem deixado as empresas que os enviaram ao exterior. Assim, fica evidente que o fracasso de uma expatriação para a organização nem sempre tem o mesmo significado para o profissional.

Com base no exposto, faz-se necessário discutir o que é, de fato, o sucesso de uma expatriação. Os critérios para o sucesso de uma atribuição internacional, com base em Baruch e Altman (2002) e Cerdin (2002 *apud* NUNES; VASCONCELOS; JAUSSAUD, 2008) são o prazo de retorno ao país de origem (se o profissional voltou antes do término do contrato a pedido da empresa ou solicitou o retorno); o cumprimento dos objetivos da expatriação e a progressão da carreira após o retorno. Porém, mesmo nos casos em que os entrevistados retornaram antes do prazo previsto em contrato, não foi relatado que este fato foi encarado como insucesso pela organização, já que na maioria das vezes, o retorno foi motivado pelo surgimento de um cargo atrativo ao funcionário na unidade de origem.

Já Bennett, Aston e Colquhoun (2000) consideram que o sucesso de uma designação internacional é, muitas vezes, mais difícil de definir do que o fracasso. Portanto, para os autores, cada empresa deve determinar o que constitui o sucesso, baseado em suas estratégias globais e como a atribuição se encaixa nas estratégias. É preciso determinar se a designação é puramente tática, como fazer um determinado tipo de trabalho, ou se ela tem um objetivo estratégico de longo prazo, como desenvolver a capacidade global da organização. Tal afirmação é coerente no sentido de que, para saber se uma missão teve sucesso, é necessário estabelecer, a priori, quais os objetivos previstos. Portanto, faz sentido afirmar que cada organização deve definir o que significa sucesso e fracasso de uma atribuição internacional.

Lazarova e Cerdin (2007) sugerem fortemente que a retenção do funcionário não deve ser encarada como uma repatriação bem sucedida. O sucesso do ponto de vista do profissional pode não representar sucesso na perspectiva da empresa e vice-versa. Deste modo, nem todo *turnover* após a repatriação é prejudicial à empresa, uma vez que há

atribuições que não são de importância estratégica para a organização. Há casos em que o repatriado não é mais necessário para a companhia mesmo que possua habilidades importantes, por exemplo, quando expertise similar é adquirida através de uma fusão.

Além disso, a retenção de repatriados não leva, necessariamente, a benefícios para a organização, o que tende a ocorrer, de acordo com Welch (2003 *apud* LAZAROVA; CERDIN, 2007) apenas quando este transfere seus conhecimentos após o fim da designação. Desta forma, as empresas deveriam considerar a transferência de conhecimento como um parâmetro para definir o sucesso de uma repatriação. Outro critério, segundo sugestão dos autores, é a manutenção da rede de relacionamentos criada durante a expatriação. Portanto, a retenção é vista como uma condição necessária, porém insuficiente para uma repatriação bem sucedida e é preciso considerar um longo período após o retorno do profissional para verificar se de fato houve sucesso.

Com base no exposto, considera-se que o sentido do sucesso de uma atribuição internacional pode ser diferente para a organização e para o profissional. Os dados coletados indicam que a maioria dos repatriados considerou sua experiência internacional bem sucedida e ascendeu dentro da organização que os expatriou, seja imediatamente após o retorno ou alguns meses depois. Porém, é preciso mencionar que as entrevistas para esta pesquisa ocorreram em períodos distintos da carreira dos repatriados, variando de um mês até cinco anos após o fim da expatriação. Deste modo, talvez não tenha sido possível verificar crescimento na carreira ou saída do entrevistado da organização, no caso dos que haviam retornado há poucos meses. Além disso, sugere-se que as empresas reflitam sobre os critérios de sucesso de uma repatriação com base em seus objetivos estratégicos. Os parâmetros para tal podem ser transferência de conhecimentos, manutenção da rede de relacionamentos, cumprimento dos objetivos da expatriação e progressão da carreira após o retorno – e não simplesmente a retenção do repatriado.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O último capítulo desta dissertação apresenta as conclusões e contribuições desta pesquisa, retomando os objetivos estabelecidos inicialmente, bem como as limitações do trabalho, indicações para pesquisas futuras e implicações gerenciais.

6.1 Conclusões e Contribuições da Pesquisa

O objetivo deste trabalho, definido no primeiro capítulo, foi analisar como se deu o processo de repatriação na visão de profissionais repatriados brasileiros. No segundo capítulo, foram discutidas as principais teorias referentes à expatriação e à repatriação. Na seqüência, foram apresentados os procedimentos metodológicos, sendo que a pesquisa empírica contou com vinte entrevistas com profissionais repatriados e os dados foram analisados por meio da técnica análise de conteúdo. No capítulo quatro, foram apresentados os principais resultados a partir dos relatos dos entrevistados, que foram analisados à luz das teorias supracitadas no quinto capítulo.

De modo a atingir o objetivo geral, foram estabelecidos objetivos específicos e o primeiro deles foi identificar e descrever as etapas do processo de repatriação, sendo esta a primeira contribuição deste estudo. Entende-se a repatriação como um fenômeno complexo que tem início no país de destino da expatriação e se torna crítico nos primeiros meses após o retorno ao país de origem. É importante considerar que esta etapa da atribuição internacional envolve não somente aspectos da vida profissional do indivíduo, mas também questões pessoais e familiares. Além disso, o retorno ao Brasil pode ser complicado justamente porque se espera que a “volta pra casa” seja fácil. Portanto, o suporte da unidade que expatriou o funcionário é muito importante nesta etapa.

O processo de repatriação foi estruturado em cinco etapas, sendo que as duas primeiras ocorrem no país de destino da expatriação e as demais se dão no país de origem. A primeira fase, denominada **negociação do cargo**, tem início alguns meses antes do fim do contrato de expatriação ou quando a organização ou o expatriado solicitam sua volta a qualquer tempo. Nesta etapa ocorrem as negociações entre o profissional e a empresa acerca

do cargo a ser ocupado após o retorno ao Brasil, o que costuma durar de três a seis meses. Muitos funcionários fazem uso da rede de relacionamentos desenvolvida antes e durante a designação no intuito de conseguir uma boa colocação na organização doméstica. No momento em que é definido o cargo que será ocupado pelo expatriado no país de origem, esta etapa se encerra e tem início a chamada **preparação para a repatriação**, que envolve o fechamento dos contratos firmados no período, bem como a passagem de bastão para o colega que desempenhará as funções do expatriado. Esta etapa, com duração aproximada de três meses, também compreende a preparação para a mudança ao Brasil e as providências legais, burocráticas e tributárias referentes à saída do país em questão.

Após o retorno ao país de origem, tem início a terceira etapa, denominada **adaptação profissional**, que ocorre simultaneamente à adaptação pessoal e familiar. A adaptação profissional corresponde à ressocialização do repatriado na unidade de origem e compreende o reencontro com colegas de trabalho e a retomada destes relacionamentos. É nesta fase que costuma ocorrer o compartilhamento dos conhecimentos apreendidos a partir da expatriação e o funcionário espera que sua experiência seja valorizada pela empresa. Esta etapa é crítica para a repatriação, pois, se não ocorrer de forma satisfatória, pode ocasionar a saída do profissional da empresa. Concomitantemente à adaptação profissional, ocorre a chamada **adaptação pessoal**, entendida como a reorganização da vida doméstica. Compreende a procura por moradia ou reinstalação no imóvel próprio e tanto a perda de benefícios quanto a alteração salarial podem ocasionar mudanças no padrão de vida do repatriado. Além disso, o convívio com familiares e amigos é retomado e o repatriado pode sentir dificuldades em se readaptar à vida no país.

Por fim, a **adaptação familiar** ocorre somente quando o profissional foi expatriado na companhia de cônjuge e/ou filho(s) e envolve o retorno do cônjuge ao mercado de trabalho e a reintegração dos filhos à escola, o que pode gerar dificuldades. Também podem ser percebidas alterações no modo de vida da família em função de hábitos incorporados a partir da vivência internacional.

Considerando que as duas primeiras etapas da repatriação duram cerca de seis meses e que o processo de adaptação do repatriado ao país de origem nos planos profissional, pessoal e familiar costuma durar de um a seis meses, conclui-se que processo de repatriação como um todo tem duração de sete meses a um ano. Assim, foi cumprido o primeiro objetivo específico deste trabalho.

O segundo objetivo específico estabelecido foi analisar as políticas e práticas de repatriação à luz das teorias pesquisadas. Deste modo, a análise foi dividida em duas

perspectivas teóricas com relação à retenção do repatriado – que é um dos objetivos do estabelecimento deste tipo de programa – a tradicional e a emergente.

Para a **perspectiva tradicional**, a retenção do repatriado é determinada pelo conjunto de práticas de suporte oferecidas pela empresa, ou seja, quanto maior o apoio proporcionado pela empresa, menores são as chances de o funcionário deixar a organização após a repatriação (LAZAROVA; CERDIN, 2007). Deste modo, as principais políticas e práticas identificadas na literatura e abordadas nas entrevistas foram comunicação, tutoria, treinamento e suporte à carreira. A análise das entrevistas indicou que o suporte oferecido pelas empresas foi muito mais de natureza logística e financeira do que estratégica, já que despesas com passagem aérea, moradia, mudança, serviço de realocação e similares, em geral, foram cobertas sem maiores transtornos. No entanto, quando era necessário dedicar esforços para manter contato com o expatriado, fazer com que este tenha o acompanhamento de um tutor, fornecer treinamento e planejar seus passos futuros na carreira, pouco foi feito.

A comunicação entre o expatriado e a empresa doméstica era uma demanda do próprio funcionário e se dava mais devido à natureza da função do que com o objetivo de manter contato com a unidade de origem e minimizar problemas no retorno. Já a prática de tutoria foi verificada em poucos casos e, mesmo havendo tutores designados formalmente, o acompanhamento às vezes não ocorria de forma satisfatória. O treinamento para o cargo a ser ocupado no Brasil após a repatriação foi apontado como desnecessário por muitos entrevistados, ao passo que o treinamento intercultural no retorno era praticamente inexistente e foi demandado pelos mesmos. Por fim, com relação à carreira, foi verificada uma falta de planejamento com relação ao cargo dos entrevistados após o fim da designação internacional. Tal como Lima (2009) acredita-se que poucas empresas possuem, de fato, políticas de repatriação, apesar de os responsáveis estarem cientes dos problemas enfrentados pelos executivos e o que parece reinar é a consciência de que “tudo se ajeita” com o passar do tempo.

Apesar disso, metade dos profissionais entrevistados declarou que ascendeu na carreira após a repatriação e outros oito movimentaram-se lateralmente. A grande maioria declarou que estava satisfeito com a posição ocupada, que envolvia novos desafios e responsabilidades mesmo nos casos em o cargo era hierarquicamente equivalente. Deste modo, conclui-se que a perspectiva tradicional falha em explicar a retenção dos repatriados e a satisfação com o cargo ocupado no retorno parece ser a chave para entendê-la, já que apenas um entrevistado, que ocupou um cargo inferior ao da designação no retorno ao Brasil, declarou ter deixado a empresa seis meses após a volta.

Já para a **perspectiva emergente** a retenção do repatriado está mais relacionada às oportunidades de carreira percebidas no mercado e à estratégia de gerenciamento da própria carreira do que com programas de suporte oferecidos pela empresa (LAZAROVA; CERDIN, 2007). Esta pró-atividade, que relaciona-se ao conceito de carreira sem fronteiras, foi percebida em diversos relatos. Muitos profissionais demonstraram preocupação em manter sua visibilidade na empresa e conseguir um cargo satisfatório para o retorno. Além de estimularem o contato via telefone e email, sempre que retornavam ao país, estes expatriados procuravam visitar a unidade doméstica. Com relação à tutoria, mesmo não havendo a figura formal do tutor, alguns entrevistados buscaram criar vínculos de aconselhamento e direcionamento de carreira, em geral com chefes ou ex-chefes. Outro aspecto que reflete esta pró-atividade foi a preocupação constante com a construção de uma rede de relacionamentos, com vistas a facilitar a conquista de um cargo apropriado após a repatriação. Muitos relataram ter tomado a iniciativa de contatar a empresa para questioná-la sobre as oportunidades de trabalho no país de origem bastante tempo antes do fim do contrato de expatriação. Somado a isso, além do desenvolvimento profissional, o crescimento pessoal foi apontado como uma das principais motivações para aceitar uma expatriação, o que evidencia uma preocupação com o aprendizado pessoal resultante de uma experiência internacional que independe da empresa e servirá para a carreira, seja ela dentro ou fora da organização.

Conclui-se, a partir dos dados coletados, que a perspectiva emergente se mostra mais adequada para explicar a retenção dos repatriados, já que mesmo se a empresa não apoiar o funcionário durante a atribuição internacional, se oferecer uma posição adequada às suas expectativas, as chances de o repatriado deixá-la diminuem. Para entender a retenção, é imprescindível considerar que o profissional tem uma agenda própria com relação à sua carreira e sabe o quanto a experiência internacional é importante para sua empregabilidade, seja dentro da organização que o expatriou ou no mercado de trabalho. Portanto, mesmo avaliando as oportunidades de carreira no mercado de trabalho, a função ocupada dentro da organização que os expatriou estava de acordo com suas expectativas. Assim, a satisfação com o cargo ocupado no retorno ao Brasil parece ser a chave para entender a retenção de funcionários repatriados, o que corrobora com a perspectiva emergente. No entanto, estudos futuros são necessários para confirmar esta afirmação, já que as entrevistas foram realizadas de um mês até cinco anos após o fim da expatriação e a saída de entrevistados das organizações podem não ter sido verificadas.

Por fim, apesar de sofrer um declínio na carreira ou ter deixado a empresa que os expatriou, estudos demonstraram que muitos repatriados declararam estar satisfeitos com a

experiência internacional (VIDAL; VALLE; ARAGÓN, 2007; SUUTARI; BREWSTER, 2003). Estes achados levantam à discussão sobre o que é de fato sucesso de uma atribuição internacional. O conceito de sucesso parece variar da organização para o indivíduo e até mesmo a saída do funcionário pode não representar um insucesso em alguns casos. Deste modo, é importante que cada multinacional defina quais são os seus critérios para uma expatriação bem sucedida (BENNETT; ASTON; COLQUHOUN, 2000). De acordo com a literatura, não somente a retenção do repatriado indica sucesso e os seguintes parâmetros podem ser utilizados: transferência de conhecimentos, manutenção da rede de relacionamentos, cumprimento dos objetivos da expatriação e progressão da carreira após o retorno. Assim, cumpre-se o segundo objetivo específico deste trabalho, bem como o objetivo geral, que é analisar como se deu o processo de repatriação na visão de profissionais repatriados brasileiros.

6.2 Implicações Gerenciais

A realização desta pesquisa com profissionais que foram expatriados e posteriormente retornaram a seu país de origem teve como resultado uma série de sugestões para as empresas que comumente enviam funcionários em missões internacionais. As recomendações são referentes à família, adaptação profissional e políticas e práticas de repatriação.

A primeira sugestão para as empresas é relativa ao cônjuge do profissional enviado em expatriação. A falta de suporte no país de destino foi relatada como uma das causas do retorno antecipado. Portanto, o apoio da organização para que o cônjuge consiga se colocar no mercado de trabalho ou fazer um curso em sua área são práticas que podem prolongar o período de expatriação. Outra recomendação diz respeito à idade dos filhos que acompanham seus pais em expatriações. Quando as crianças tinham pouca idade, até quatro anos, tanto a adaptação ao país de destino quanto ao país de origem foi bastante tranqüila, o que deve ser considerado no momento da seleção do profissional a ser expatriado.

No que concerne à adaptação profissional, alguns repatriados relataram problemas no convívio com os colegas após o retorno ao Brasil por parte daqueles que não tiveram a mesma oportunidade, crescimento acelerado na carreira frente a antigos chefes e concorrência

com relação ao cargo. Para minimizar os conflitos e facilitar a adaptação do repatriado, sugere-se uma maior preparação dos colegas de área para receber este funcionário.

Além de recompensas financeiras e crescimento na carreira, existem formas alternativas de reconhecimento da experiência internacional, como a utilização da rede de relacionamentos desenvolvida pelo profissional, o respeito manifestado pelos colegas pelas opiniões do repatriado e o fato de este se tornar uma referência na empresa das boas práticas trazidas do exterior e de carreira internacional bem sucedida.

Por fim, muitas empresas, por assumirem que o profissional está novamente em seu país, consideram que este tem condições de reorganizar seu retorno e, por esse motivo, não ofereceram suporte, o que tem se mostrado uma prática desastrosa. Moradia e tempo para reorganização da vida pessoal foram apontadas como aspectos muito importantes da adaptação pessoal dos entrevistados. Sugere-se, portanto, a manutenção da moradia do funcionário durante a expatriação quando possível ou então o apoio da empresa para facilitar a busca por um imóvel após o retorno. Além disso, muitos entrevistados recomendaram que parte das férias seja tirada no Brasil, para que este tempo seja dedicado às questões domésticas.

Algumas recomendações são relativas às políticas e práticas de repatriação. Com relação à comunicação, sugere-se que a unidade doméstica estimule o contato periódico com o expatriado e sempre que o funcionário retornar ao Brasil, este deve se dirigir à organização para se atualizar. Programas de tutoria também foram indicados como uma possível melhoria do processo de expatriação segundo os entrevistados.

Outra recomendação é promover treinamento intercultural no retorno ao Brasil, com vistas à atualização do funcionário quanto às mudanças que ocorreram no país durante o período da expatriação, bem como para auxiliar no entendimento do significado da experiência vivida, tornando suas expectativas mais realistas quanto ao que será encontrado de volta ao Brasil. Já no que tange ao treinamento técnico para o cargo a ser ocupado na repatriação, os relatos indicam que não há necessidade de tal prática, já que muitos entrevistados declararam que se sentiam preparados para a posição oferecida e não sentiram falta deste tipo de treinamento.

Uma das principais demandas dos entrevistados é um processo de repatriação planejado, com ascensão na carreira e previsão de um cargo a ser ocupado no retorno. Outra solicitação é que as informações referentes às pendências da repatriação sejam repassadas em uma única ocasião, para minimizar a ansiedade associada ao processo e a perda de prazos.

Outra questão a ser endereçada pelas empresas é a perda de oportunidades de promoção no país de origem, o que poderia ser sanado através da estruturação de um plano de carreira.

6.3 Limitações da Pesquisa

A realização deste trabalho incorreu em algumas limitações e a primeira delas refere-se ao perfil dos entrevistados que, em sua maioria, eram do sexo masculino, ocupavam altas posições na hierarquia das empresas e estavam na faixa dos trinta anos quando expatriados. Deste modo, as etapas identificadas no processo de repatriação foram construídas a partir deste perfil, podendo variar nos casos em que os funcionários expatriados são de níveis mais baixos, de outra faixa etária ou gênero.

Outro ponto a ser destacado é a diferença no perfil dos entrevistados no que tange ao período de retorno da designação internacional. Alguns entrevistados haviam retornado do exterior poucos meses antes da entrevista. Assim, a experiência da volta ainda estava muito viva em suas memórias e os indivíduos ainda estavam vivenciando as etapas de adaptação na repatriação. Por outro lado, alguns entrevistados haviam retornado de sua atribuição internacional anos antes da entrevista, o que pode ter impactado na forma com que a experiência vivida foi contada e alguns detalhes podem ter sido omitidos ou esquecidos. Além disso, a grande maioria dos participantes da pesquisa pertence a empresas multinacionais de origem estrangeira, o que não foi intencional, mas pode ter influenciado nos resultados encontrados.

Outra limitação refere-se às quatro entrevistas que foram realizadas via *Skype* e que não permitiram a mesma interação da pesquisadora com o repatriado. As entrevistas pessoais resultaram em uma riqueza de detalhes importante e a própria interação visual permitiu o acesso às emoções sentidas ao longo dos depoimentos. Além disso, as entrevistas constituíram a única ferramenta para coleta dos dados, sendo que uma combinação de métodos poderia ter contribuído para uma coleta mais rica de informações.

Por fim, o fato de algumas entrevistas terem sido realizadas nas sedes das empresas pode ter influenciado os relatos, uma vez que alguns entrevistados podem não ter se sentido completamente à vontade para falar de possíveis problemas vividos na repatriação.

6.4 Pesquisas Futuras

Como indicação para pesquisas futuras, sugere-se um estudo longitudinal com os mesmos profissionais entrevistados neste trabalho, porém em outros momentos da carreira. Foram identificadas diferenças na percepção dos repatriados acerca das dificuldades do retorno e acredita-se que quem passou pela experiência há mais tempo tende a minimizar os problemas encontrados. Um estudo longitudinal permitiria verificar os efeitos de uma expatriação para a carreira destes profissionais, bem como retomar a discussão sobre o que é uma atribuição internacional de sucesso. Alguns dos profissionais que haviam retornado poucos meses antes da entrevista ainda não conseguiam julgar se a experiência havia sido positiva para a carreira ou não.

Estudos futuros também são necessários para verificar se de fato a satisfação com o cargo ocupado no retorno é o principal fator de retenção de um profissional repatriado, conforme os dados desta pesquisa sugerem. Tanto a questão da retenção quanto do sucesso da expatriação não foram abordadas abertamente durante as entrevistas e devem ser endereçadas em estudos posteriores. Outra discussão interessante seria verificar se o processo de repatriação se dá da mesma maneira para outros profissionais de outros níveis.

Por fim, sugere-se aprofundar a questão do país de destino da expatriação para verificar se há diferenças entre expatriações para países desenvolvidos e em desenvolvimento. A sugestão deve-se ao fato de que a maioria dos entrevistados foi expatriada para países desenvolvidos, porém, um deles foi para um país africano e seus relatos com relação à repatriação foram bastante distintos dos demais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

AGUZZOLI, R. L.; ANTUNES, E. Di D.; LENGLER, J. F. B. Gestão de pessoas: como multinacionais brasileiras gerenciam seus trabalhadores no exterior? In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. P. 1-15. 1 CD-ROM.

ARTHUR, M.B.; ROUSSEAU, D.M. **Boundaryless Career**: a new employment principle for a new organizational era. Oxford University Press: New York, 1996.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

BARUCH, Y.; ALTMAN, Y. Expatriation and repatriation in MNCs: a taxonomy. **Human Resource Management**, v. 41, n. 2, p. 239-259, *Summer* 2002.

BENNETT, R.; ASTON, A.; COLQUHOUN, T. Cross-cultural training: a critical step in ensuring the success of international assignments. **Human Resource Management**, v. 39, n. 2, p. 239–250, *Summer/Fall* 2000.

BLACK, J. S., GREGERSEN, H. B. The right way to manage expats. **Harvard Business Review**, v. 77, n.2, p. 52-63, 1999.

BLACK, J. S.; MENDENHALL, M.; ODDOU, G. Toward a comprehensive model of international adjustment: an integration of multiple theoretical perspectives. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 2, p. 291-37, 1991.

BORBA, D. **Na senda do capital**: Individuação e expatriação: resiliência da esposa acompanhante. 2008. 179f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Clínica) – Faculdade de Ciências Humanas e da Saúde, Pontifícia Universidade de São Paulo, São Paulo.

BREWSTER, C.; SCULLION, H. A review and agenda for expatriate HRM. **Human Resource Management Journal**, v. 7, n. 3, p. 32-41, 1997.

BUENO, J. M. **O processo de expatriação como instrumento de integração de culturas em uma organização no Brasil: o caso Renault**. 2004. 141f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2004.

CALIGIURI, P. M. Selecting expatriates for personality characteristics: a moderating effect of personality. **Management International Review**, v. 40, p. 61-80, 2000a.

_____. The big five personality characteristics as predictors of expatriate's desire to terminate the assignment and supervisor-rated performance. **Personnel Psychology**, v. 53, p. 67-88, 2000b.

CALIGIURI, P.; DI SANTO, V. Global competence: what is it, and can it be developed through global assignments? **Human Resources Planning**, v. 24, n.3, p. 27-35, 2001.

CERDIN, J.; PARGNEUX, M. le. Career and international assignment fit: toward an integrative model of success. **Human Resource Management**, v. 48, n. 1, p. 5-25, Jan.-Feb. 2009.

CERVO, A. M.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**: para uso dos estudantes universitários. 3. ed. Sao Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CLEGG, B.; GRAY, S. J. Australian expatriates in Thailand: some insights for expatriate management policies. **International Journal of Human Resource Management**, v. 13, n. 4, p. 598-623, Jun. 2002.

COLLINGS, D. G.; SCULLION, H.; MORLEY, M.J. Changing patterns of global staffing in the multinational enterprise: Challenges to the conventional expatriate assignment and emerging alternatives. **Journal of World Business**, v. 42, p. 198-213, 2007.

DICKMAN, M. et al. Why do they go? Individual and corporate perspectives on the factors influencing the decision to accept an international assignment. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 19, n. 4, p. 731-751, 2008.

DUPUIS, M.; HEINES III, V. Y.; SABA, T. Gender, family ties, and international mobility: cultural distance matters. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 19, n. 2, p. 274-295, 2008.

FLICK, A. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FONSECA, C.; MEDEIROS, M. L.; CLETO, M. G. A estrutura de filiais de transnacionais para receber gerentes expatriados: estudo comparativo de casos. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 24, 2000, Florianópolis. **Anais eletrônicos...** Florianópolis: ANPAD, 2000. P. 1-15. 1 CD-ROM.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de Conteúdo**. Brasília: Liber Livro Editora, 2005.

FREITAS, M. E. de. A mobilidade como novo capital simbólico nas organizações ou sejamôs nômadês? **O&S**, v. 16, n. 49, p. 247-264, Abr./Jun. 2009.

_____. Expatriação de Executivos. **GV EXECUTIVO**, v. 5, n. 4, Set./Out. 2006.

_____. Vida de executivo expatriado: a festa vestida de riso ou de choro. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 24, 2000, Florianópolis. **Anais eletrônicos...** Florianópolis: ANPAD, 2000. P. 1-15. 1 CD-ROM.

FRIEDMAN, P.; DYKE, L. S.; MURPHY, S. A. Expatriate adjustment from the inside out: an autoethnographic account. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 20, n. 2 p. 252-268, Feb. 2009.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Ed.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.

GIALAIN, E. **Expatriação e gênero: um referencial para multinacionais brasileiras**. 2009. 167f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. de. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. da (Org.) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GOMES, R. Análise e interpretação de dados de pesquisa qualitativa. In: MINAYO, C. de S. (Org.) **Pesquisa social: teoria, métodos e criatividade**. Petrópolis: Editora Vozes, 2009.

GONÇALVES, G. A; MIURA, I. K. Executivo expatriado: fatores que afetam o ajustamento internacional. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 26, 2002, Salvador. **Anais eletrônicos...** Salvador: ANPAD, 2002. P. 1-14. 1 CD-ROM.

GONÇALVES, J. A. T. **Como elaborar um esquema.** Disponível em <<http://metodologiadapesquisa.blogspot.com/2009/04/como-elaborar-um-esquema.html>>. Acesso em: 13 maio 2010.

GUIGUET, J. M. S.; SILVA, J. R. G. O processo de adaptação dos expatriados e a importância relativa dos aspectos socioculturais. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 27, 2003, Atibaia. **Anais eletrônicos...** Atibaia: ANPAD, 2003. P. 1-17. 1 CD-ROM.

HARVEY, M. Repatriation of corporate executives: an empirical study. **Journal of International Business Studies**, v. 20, n. 1, p. 131-144, Spring, 1989.

HEIJDEN, J. A. V. van der.; ENGEN, M. L. van.; PAAUWE, J. Expatriate career support: predicting expatriate turnover and performance. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 20, n. 4, p. 831-845, Apr. 2009.

HOMEM, I. D. O ajustamento intercultural de expatriados: um estudo de caso em uma multinacional brasileira do Estado de Santa Catarina. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 29, 2005, Brasília. **Anais eletrônicos...** Brasília: ANPAD, 2005. P. 1-15. 1 CD-ROM.

HOMEM, I. D.; TOLFO, S. da R. Gestão intercultural: perspectivas para o ajustamento de executivos expatriados. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 28, 2004, Curitiba. **Anais eletrônicos...** Curitiba: ANPAD, 2004. P. 1-12. 1 CD-ROM.

_____. Práticas de gestão internacional de pessoas: compensação e seleção de expatriados em uma multinacional brasileira. **RAC-eletrônica**, v. 2, n. 2, Art. 3, p.201-217, Maio/Ago. 2008.

INKSON, K. et al. Expatriate assignments versus overseas experience: contrasting models of international human resource development. **Journal of World Business**, v. 32, n. 4, 1997.

IRIGARAY, H. A. R.; VERGARA, S. C. Expatriados no Brasil: diferentes nacionalidades, diferentes percepções. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAS, 5, 2008, Belo Horizonte. **Anais eletrônicos...** Belo Horizonte: ANPAD, 2008. P. 1-11. 1 CD-ROM.

JOKINEN, T.; BREWSTER, C.; SUUTARI, V. Career capital during international work experiences: contrasting self-initiated expatriate experiences and assigned expatriation. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 19, n. 6, p. 979-998, Jun. 2008.

JOLY, A. Alteridade: ser executivo no exterior. In: CHANLAT, J. F. (Coord.). **O Indivíduo na Organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1993.

KETS de VRIES, M. F. R. Você tem certeza que quer trabalhar no exterior? A experiência internacional. In: _____. **Liderança na Empresa**: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna. São Paulo: Atlas, 1997. cap. 7, p. 73-80.

KRAIMER, M. L.; SHAFFER, M. A.; BOLINO, M. C. The influence of expatriate and repatriate experiences on career advancement and repatriate retention. **Human Resource Management**, v. 48, n. 1, p. 27-47, 2009.

KUPKA, B.; CATHRO, V. Desperate housewives – social and professional isolation of German expatriated spouses. **International Journal of Human Resource Management**, v. 18, n. 6, p. 951-968, 2007.

LAZAROVA, M.; CALIGIURI, P. Retaining repatriates: the role of organizational support practices. **Journal of World Business**, v. 36, n. 4, p. 389-401, 2001.

LAZAROVA, M.; CERDIN, J. Revisiting repatriation concerns: organizational support versus career and contextual influences. **Journal of International Business Studies**, v. 38, n. 3, p. 404-429, 2007.

LEE, H.; LIU, C. The determinants of repatriate turnover intentions: an empirical analysis. **International Journal of Management**, v. 23, n. 4, p. 751-762, 2006.

LESSA, L. C. de C. et al. Executivos brasileiros expatriados: percepções da nova função e influência da distância psíquica. In: ENCONTRO DA ANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. P. 1-15. 1 CD-ROM.

LIMA, M. B. **Políticas e práticas de recursos humanos do processo de repatriação de executivos brasileiros**. 2009. 199 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, 2009.

LIN, C. Y.; WEI, Y. An eastern and SME version of expatriate management: an empirical study of small and medium enterprises in Taiwan. **International Journal of Human Resource Management**, v. 16, n. 8, p.1431-1453, 2005.

LINEHAN, M.; SCULLION, H. The repatriation of female international managers: an empirical study. **International Journal of Manpower**, v. 23, n. 7, p. 649-658, 2002a.

_____. Repatriation of European female corporate executives: an empirical study. **International Journal of Human Resource Management**, v. 13, n. 2, p. 254-267, Mar. 2002b.

MACHADO, H. V.; HERNANDES, C. A. Alteridade, expatriação e trabalho: implicações para a gestão organizacional. **RAC**, v. 8, n. 3, p. 53-73, Jul./Set. 2004.

MAGALHÃES, F. S.; ROCHA, A. A formação de executivos internacionais. In: ROCHA, A. (org.). **A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

MANFREDINI, V. **A formação de líderes globais: um estudo de caso na General Motors do Brasil**. 2007. 154 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

MAXWELL, J. A. **Qualitative research design: an interactive approach**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1996.

MENDENHALL, M. E.; STAHL, G. Expatriate training and development: where do we go from here? **Human Resource Management**, v. 39, n. 2 & 3, p. 251–265, Summer/Fall 2000.

MENEZES, R. S. S. de. Estratégia de internacionalização – uma análise da prática social baseada no discurso de executivos expatriados. In: ENCONTRO DA ANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. P. 1-16. 1 CD-ROM.

MINAYO, C. de S. O desafio da pesquisa social. In: MINAYO, C. de S. (Org.) **Pesquisa social: teoria, métodos e criatividade**. Petrópolis: Editora Vozes, 2009.

NELSON, J. The benefits of a formal repatriation program for the organization and the repatriate. **Employee Benefit News**, v.19, n. 14, p. 20-20, 2005.

NUNES, L. H.; VASCONCELOS, I. F. G. de; JAUSSAUD, J. **Expatriação de Executivos**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

OLIVEIRA, M. E. W. V de. **Aspectos relevantes no processo de expatriação em uma empresa brasileira do setor de energia segundo a percepção dos expatriados**. 2007. 146 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Escola Superior de Administração e Gerência, Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

PAIK, Y.; SEGAUD, B.; MALINOWSKI, C. How to improve repatriation management: are motivations and expectations congruent between the company and expatriates? **International Journal of Manpower**, v. 23, n. 7, p. 635-648, 2002.

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. **RAC**, v. 9, n. 4, p. 53-71, Out./ Dez. 2005.

PRASAD, S. B.; SHETTY, Y. K. **An introduction to multinational management**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1976.

PUCK, J. F.; KITTLER, M. G.; WRIGHT, C. Does it really work? Re-assessing the impact of pre-departure cross-cultural training on expatriate adjustment. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 19, n. 12, p. 2182-2197, Dec. 2008.

RICHARDSON, J.; MALLON, M. Career interrupted? The case of the self-directed expatriate. **Journal of World Business**, v. 40, p. 409-420, 2005.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROUSSEAU, D. M. New hire perceptions of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts. **Journal of Organizational Behavior**, v. 11, p. 389-200, 1990.

SELMER, J. Cultural novelty and adjustment: Western business expatriates in China. **International Journal of Human Resource Management**, v. 17, n. 7, p. 1209-1222, Jul. 2006.

_____. Expatriate selection: back to the basics? **International Journal of Human Resource Management**, v. 12, n. 8, p. 1219-1229, Dec. 2001.

SHAFFER, M. A.; HARRISON, D. A.; GILLEY, K. M. Dimensions, determinants, and differences in the expatriate adjustment process. **Journal of International Business Studies**, v. 30, n. 3, p. 557-581, 1999.

SHEN, J.; EDWARDS, V. Recruitment and selection in Chinese MNEs. **International Journal of Human Resources**, v. 15, n. 4&5, p.814-835, Jun./Aug. 2004.

SOARES, R. S; SÁ, R. C. R. de. Aspectos simbólicos da expatriação. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAS, 5, 2008, Belo Horizonte. **Anais eletrônicos...** Belo Horizonte: ANPAD, 2008. P. 1-16. 1 CD-ROM.

SOUZA, A. A. M. de. “**Trailing spouse**”: estudo sobre a vivência do cônjuge do executivo expatriado. 2009. 200 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Clínica) – Faculdade de Ciências Humanas e da Saúde, Pontifícia Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

SOUZA, A. E. S. **Aprendizagem e desenvolvimento de competências de gestores na expatriação**. 2007. 179 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2007.

STAHL, G. K. et al. Predictors of turnover intentions in learning-driven and demand-driven international assignments: the role of repatriation concerns, satisfaction with company support, and perceived career advancement opportunities. **Human Resource Management**, v. 48, n. 1, p. 89-109, Jan.-Feb. 2009.

STAHL, G. K.; MILLER, E. L; TUNG, R. L. Toward the boundaryless career: a close look at the expatriate career concept and the perceived implications of an international assignment. **Journal of World Business**, v. 37, p. 216-227, 2002.

STARR, T. Repatriation and short-term assignments: an exploration into expectations, change and dilemmas. **International Journal of Human Resource Management**, v. 20, n. 2, p. 286-300, Feb. 2009.

STEVENS, M. J. et. al. HR factors affecting repatriate job satisfaction and job attachment for Japanese managers. **International Journal of Human Resource Management**, v. 17, n. 5, p. 831-841, 2006.

STROH, L. K.; GREGERSEN, H. B.; BLACK, S. Triumphs and tragedies: expectations and commitments upon repatriation. **International Journal of Human Resource Management**, v. 11, n. 4, p. 681-697, Aug. 2000.

SUSSMAN, N.M. The dynamic nature of cultural identity throughout cultural transitions: why home is not so sweet. **Personality and Social Psychology Review**, v. 4, n. 4, p. 355–373, 2000.

SUUTARI, V.; BREWSTER, C. Repatriation: empirical evidence from a longitudinal study of careers and expectations among Finnish expatriates. **International Journal of Human Resource Management**, v. 14, n. 7, p. 1132-1151, Nov. 2003.

SUUTARI, V.; VÄLIMAA, K. Antecedents of repatriation adjustment: new evidence from Finnish repatriates. **International Journal of Manpower**, v. 23, n. 7, p. 617-634, 2002.

TANURE, B.; FLEURY, M. T. L.; BARCELLOS, E. P. Psychic Distance and the Challenges of Expatriation: Looking at Brazil. **International Journal of Human Resource Management**, v. 20, p. 1039-1055, 2009.

TUNG, R. American expatriates abroad: from neophytes to cosmopolitans. **Journal of World Business**, v. 33, n. 2, p. 125-144, 1998.

_____. Career issues in international assignments. **The Academy of Management Executive**, v. II, n. 3, p. 241-244, 1988.

_____. Selection and training procedures of U.S., European and Japanese Multinationals. **California Management Review**, v. 25, n. 1, p. 57-71, Fall 1982.

VANCE, C. M.; PAIK, Y. Managing International Assignments. In: _____. **Managing a global workforce: challenges and opportunities in international human resource management**. New York: M. E. Sharpe, 2006. cap. 8, p. 205-238.

VIANNA, N. P.; SOUZA, Y. S. de. Uma análise sobre os processos de expatriação e repatriação em organizações brasileiras. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 6, n. 4, p. 340-353 Nov./Dez. 2009.

VIDAL, M. E. S.; VALLE, R. S.; ARAGÓN, I. B. The adjustment process of Spanish repatriates: a case study. **International Journal of Human Resource Management**, v. 18, n. 8, p. 1396-1417, Aug. 2007.

WALTER, S. A.; DJALO, A. B.; FREGA, J. R. Repatriados brasileiros de transnacionais: uma análise das facilidades e dificuldades e dos fatores de não-permanência nas empresas. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 12, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FGV-EAESP, 2009. P. 1-16. 1 CD-ROM.

YIP, G. S. **Globalização: como enfrentar desafios da competitividade mundial**. São Paulo: Editora SENAC, 1996.

ZIKIC, J. Repatriate career exploration: a path to career growth and success. **Career Development International**, v. 11, n.7, p. 633-649, 2006.

APÊNDICE A – Roteiro para Entrevista

Dados pessoais e profissionais

Essa é sua primeira expatriação?

Você já teve alguma outra experiência internacional anterior, de estudo ou trabalho?

Há quanto tempo trabalha na empresa?

Qual é a sua idade?

Que cargo ocupava antes da expatriação?

Que cargo você ocupou durante a expatriação?

Qual foi o objetivo da expatriação?

Quando expatriado, você tinha contrato com a unidade local ou estrangeira?

Por quanto tempo foi expatriado?

Qual foi o local da expatriação? É sede ou subsidiária?

Qual foi o primeiro cargo após a expatriação?

Há quanto tempo retornou?

Você é casado? Seu cônjuge o acompanhou durante a expatriação?

Você tem filhos ou enteados? Qual a idade deles? Seus filhos o acompanharam durante a expatriação?

Período Expatriação

Durante a expatriação, como se deu a comunicação entre você e a unidade de origem? Você foi informado ou participou da discussão sobre as principais mudanças que ocorreram na unidade de origem?

Durante a expatriação, com que frequência você retornava ao Brasil? Era de férias ou a trabalho? No caso de vir em férias, você visitou a empresa? (comunicação)

Durante a expatriação, você teve um tutor (formal ou informal) ou colega de trabalho responsável por monitorar sua carreira, cuidar dos seus interesses e manter sua visibilidade na organização de origem? (tutoria)

Período Pré-repatriação

Quando foi iniciada a escolha do cargo a ser ocupado no retorno?

Como se deu esse processo?

Quem tomou a iniciativa da volta?

Com quem foi feito o acerto da data da volta?

Quanto tempo passou entre receber a notícia da volta e ser repatriado?

O que aconteceu nesse período, tanto em termos pessoais quanto profissionais?

Quem ficou responsável pelas questões logísticas da repatriação, como mudança, moradia e escola?

Você recebeu treinamento sobre o cargo que iria ocupar no retorno? (treinamento)

Você recebeu treinamento intercultural no retorno?

Período Pós-repatriação

Adaptação Profissional

Qual foi a reação dos colegas do seu setor quando você retornou?

Como se deu o convívio com seus colegas após a repatriação?

Seus colegas demonstraram interesse nas experiências vivenciadas durante a expatriação?

Você sentiu que sua experiência internacional foi reconhecida pelos colegas ou pela organização?

Você foi estimulado a compartilhar os conhecimentos adquiridos durante a expatriação?

Como você se sente em relação ao cargo ocupado após a repatriação?

Adaptação Familiar

O que seu cônjuge fazia antes da expatriação?

O que seu cônjuge fazia durante a expatriação?

Qual foi a reação do seu cônjuge e filhos quando souberam que iam voltar?

Seu cônjuge teve dificuldades em retornar ao mercado de trabalho?

Seus filhos tiveram dificuldades em se adaptar à escola?

Como sua família se sentiu após o retorno ao Brasil?

Você sente que sua família está novamente adaptada ao país?

Houve alteração no padrão de vida da família, com relação ao período da expatriação e pós repatriação?

Adaptação Pessoal

Como você se sente em retornar ao Brasil?

Você sente que está novamente adaptado ao seu país?

Houve alteração no convívio com seus amigos mais próximos e parentes após a repatriação em função dessa experiência internacional?

Você e sua família tiveram mais dificuldades em se adaptar no exterior ou no Brasil?

O que poderia ter sido feito de maneira diferente, tanto da sua parte quanto da empresa, que poderia ter facilitado a repatriação?