

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP**

JOSÉ FELIPE FERREIRA DE SOUZA

**EXPATRIAÇÃO E REPATRIAÇÃO DE PROFISSIONAIS
BRASILEIROS: DESAFIOS PESSOAIS, PROFISSIONAIS E
FAMILIARES.**

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

SÃO PAULO

2015

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP**

JOSÉ FELIPE FERREIRA DE SOUZA

**EXPATRIAÇÃO E REPATRIAÇÃO DE PROFISSIONAIS
BRASILEIROS: DESAFIOS PESSOAIS, PROFISSIONAIS E
FAMILIARES.**

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de MESTRE em Administração de Empresas, sob a orientação do Profº. Dr. Arnaldo José França Mazzei Nogueira.

SÃO PAULO

2015

Banca Examinadora

RESUMO

A expatriação é uma das principais estratégias utilizadas pelas empresas internacionalizadas para gerenciar suas práticas internacionais e garantir a melhor comunicação entre a Matriz e subsidiária. Do ponto de vista organizacional existem diversas razões uma empresa expatriar um profissional e estas razões, muitas vezes, não dialoga com as razões que motivam o profissional a aceitar a missão internacional. Ao aceitar ser expatriado, o sujeito tende a criar grandes expectativas sobre o seu retorno, imaginando o crescimento profissional, aumentos de benefícios e salários e melhores cargos na empresa. Durante o processo de expatriação e repatriação diversos obstáculos são superados, como é o caso do ajustamento intercultural na ida e na volta. A literatura sugere que se não houver o ajustamento intercultural o expatriado não será capaz de exercer suas funções e a missão internacional falhará, afetando de maneira negativa tanto a empresa quanto o profissional. Para lidar com o choque cultural e garantir o adequado ajustamento intercultural, a empresa precisa auxiliar o profissional desde as etapas iniciais da expatriação, quando ainda em solo de origem do profissional, com treinamentos interculturais até a repatriação do profissional, com suportes para ajudar a lidar com o choque cultural reverso. A partir desse contexto, essa pesquisa buscou, através da perspectiva dos profissionais brasileiros expatriados e repatriados, capturar as opiniões dos sujeitos sobre como ocorreu o processo de expatriação e repatriação. Para tanto, foram definidas três etapas: (1) compreender o fenômeno da internacionalização de empresas, (2) definir os processos de expatriação e repatriação e (3) desenvolver uma pesquisa com profissionais expatriados e repatriados. Essa pesquisa se utilizou de uma metodologia exploratória-descritiva e qualitativa. O foco da discussão foi dialogar com os sujeitos para capturar suas opiniões sobre o processo de expatriação e repatriação. Os resultados obtidos sinalizaram que, quando o ajustamento intercultural é negligenciado pela empresa, dificilmente a missão internacional possui sucesso. Também foram observados que as motivações que levam os profissionais a aceitar a expatriação são fatores determinantes para o sucesso da expatriação.

Palavras-chave: Expatriação, repatriação, ajustamento intercultural.

ABSTRACT

The expatriation is one of the main strategies used by internationalized companies to manage their international practices and ensure better communication between the mother company and their subsidiaries. From an organizational point of view there are several reasons to a company send a expatriate and these reasons, many times, don't dialogues with the reasons that do the professional accepts the international mission. By accepting to be expatriate, the professional usually create high expectations about the return, imagining the professional growth, increases in benefits and salary and best positions in the company. During the process of expatriation and repatriation, many obstacles are overcome, such as intercultural adjustment in the going and return. The literature suggests that if there is no intercultural adjustment the expatriate will be unable to perform their functions and the international mission will fail, negatively affecting the company and the professional. To deal with cultural impact and ensure proper intercultural adjustment, the company needs to assist the professional from the initial stages of expatriation, while still in the origin country, with intercultural training, until the repatriation of the professional, with supports to help to deal with the reverse cultural impact. From this context, this research seek, through the perspective of Brazilian expatriates and repatriates, capture the opinions of the professionals about how was the process of expatriation and repatriation. For that, three stages were defined: (1) understand the phenomenon of internationalization of companies, (2) define the expatriation and repatriation processes and (3) develop a survey with professional expatriates and repatriates. This research used an exploratory-descriptive and qualitative methodology. The focus of the discussion was talk with the professionals to capture their views about the process of expatriation and repatriation. The results signaled that when intercultural adjustment is neglected by the company hardly the international mission has successfully. Also was observed that the motivations that lead professionals to accept the expatriation are determinants to the success of expatriation.

Keywords: Expatriation, repatriation, intercultural adjustment.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	7
1 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS	13
1.1 Principais conceitos e teorias da internacionalização de empresas e seus fatores determinantes	15
1.2 Vantagens da internacionalização de empresas	23
1.3 Custos e riscos associados à internacionalização	27
1.4 Considerações finais sobre a internacionalização de empresas	30
2 EXPATRIAÇÃO E REPATRIAÇÃO	32
2.1 O processo de expatriação	33
2.2 Ajustamento Intercultural e o choque cultural	45
2.3 A repatriação	49
3 EXPATRIAÇÃO E REPATRIAÇÃO NA VISÃO DO PROFISSIONAL	53
3.1 Procedimentos metodológicos	55
3.2 Perfil dos entrevistados	59
3.3 Apresentação das opiniões sobre os processos de expatriação e repatriação	61
3.4 Análise dos resultados	74
CONSIDERAÇÕES FINAIS	82
Conclusões	82
Limitações da pesquisa	84
Pesquisas Futuras	85
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	86
ANEXO A - ENTREVISTADO: E01 – SUIÇA (SUI)	94
ANEXO B - ENTREVISTADO: E02 – EMIRADOS ÁRABES UNIDOS (EAU)	98
ANEXO C - ENTREVISTADO: E03 – BÉLGICA (BEL)	103
ANEXO D - ENTREVISTADO: E04 – ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA (EUA)	106
ANEXO E - ENTREVISTADO: E05 – JAPÃO (JAP)	109
ANEXO F - ENTREVISTADO: E06 - ÍNDIA (IND)	113
ANEXO G - ENTREVISTADO: E07 – ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA (EUA)	117
ANEXO H - ENTREVISTADO: E08 – CANADÁ (CAN)	121
ANEXO I - ENTREVISTADO: E09 – TURQUIA (TUR)	124
ANEXO J - ENTREVISTADO: E10 – JAPÃO (JAP)	128

INTRODUÇÃO

O aumento das transações em nível mundial e a consequente internacionalização de empresas dos países em processo de desenvolvimento têm resultado em uma percepção de um mundo interligado, sem fronteiras territoriais, em que novas políticas e práticas organizacionais em territórios pouco conhecidos se tornam fundamentais para lidar, principalmente, com os choques culturais que ocorrem com frequência.

De acordo com Pereira, Pimentel e Kato (2005), o número de profissionais enviados pelas empresas para fora de seus países de origem aumentou consideravelmente e um componente que tem se apresentado como peça fundamental para o sucesso internacional é a expatriação.

Segundo Black e Gregersen (1999), uma grande quantidade (cerca de 80%) das multinacionais de médio e grande porte fazem uso da expatriação e dentre elas, 45% possuem a intenção de amplificar essa prática.

Com base nessa informação, fica evidente que as práticas internacionais de recursos humanos possuem uma importância que, ainda hoje, continua crescendo para a gestão destes profissionais durante o processo de expatriação e, ao término de suas atividades, também são importantes para o retorno do profissional a seu país de origem (repatriação).

A importância dos recursos humanos para as gestões e práticas internacionais é percebida ao analisar as diferenças existentes entre uma empresa que atua em um mercado doméstico e uma empresa internacionalizada, em que o grau de complexidade na gestão de uma empresa internacionalizada se apresenta significativamente maior, ou seja, as empresas, ao se expandirem para além de suas fronteiras nacionais encontram fortes diferenças nos métodos de condução dos negócios, nas políticas internacionais e na cultura, o que exige que os recursos humanos adotem uma postura diferente de atuação.

Expatriar tem sido uma das principais estratégias de gerenciamento e comunicação entre a empresa Matriz e a suas subsidiárias, ou seja, o expatriado possui grande responsabilidade e, em muitos casos, é um componente fundamental para o sucesso do negócio internacional, principalmente em seus estágios iniciais de entrada em novos mercados.

Aguzzoli, Lengler e Manfredini (2007) sinalizam que é muito importante para as empresas internacionalizadas ou que visam internacionalizar definir quem será o profissional adequado. Para tanto, é necessário identificar o profissional que apresenta as competências

essenciais para a missão internacional, verificar se ele possui conhecimentos sobre o país alvo e se ele é de confiança para assumir a responsabilidade pelo negócio internacional.

Sobre o processo de expatriação, ele consiste em um conjunto de etapas que abrangem a partir do recrutamento e seleção de pretendentes a cargos no internacionais, até a inclusão e a observação do profissional no novo ambiente organizacional, dialogando e solucionando questões de negociação e benefícios, procedimentos legais, acomodação, instrução cultural e de idioma.

Após o término de seu contrato e de suas atividades, também ocorre o acompanhamento do retorno do profissional expatriado a seu país e empresa de origem. Esse processo de retorno é denominado como repatriação.

No que se refere ao profissional que irá participar da missão internacional, Kobayashi (2009) sinaliza que ao ser convidado para expatriar, é bastante comum que o profissional acumule diversas expectativas referente a experiências, carreira profissional e sua vida particular.

Muitas vezes o expatriado cria grandes expectativas sobre como será o seu retorno, esperando muitas vezes crescer em sua carreira profissional, entretanto, percebe-se que tem sido cada vez mais comum observar casos brasileiros em que após o seu retorno, o repatriado não se sente confortável organização e acaba a deixando, seguindo muitas vezes para o concorrente.

O que se percebe é que, ainda que a importância do expatriado seja grande para as empresas, algumas etapas do processo de expatriação ainda recebem pouca dedicação, principalmente no que se refere a repatriação, ou seja, no retorno do profissional a seu país de origem. Através da literatura sobre o assunto, percebe-se que não há muitas pesquisas sobre o que ocorre de fato com o profissional ao retornar para seu país de origem.

O que os estudos sobre expatriação e repatriação indicam é que as empresas e a academia entendem que o retorno do profissional ao seu país de origem é um processo simples e natural, pois o profissional está regressando ao seu país de origem, seu lar (KRAIMER; SHAFFER; BOLINO, 2009).

Porém, após passar pelos processos de choque cultural e ajustamento intercultural em solo internacional durante a expatriação pode ocorrer um novo e profundo choque cultural tanto no profissional quanto em sua família ao retornar a seu país de origem, esse novo sentimento é chamado de choque cultural reverso, que implica na sensação de perda, isolamento, surpresa, desorientação e confusão mental sobre a atual situação em seu país de origem.

O autor Lee (2007), aponta que grande parte da falha no retorno do profissional ao seu país de origem se deve aos problemas resultantes do choque cultural reverso, o que, muitas vezes, dificulta a retenção do profissional na empresa, pois ele se sente deslocado na organização e decide buscar novas alternativas.

Segundo Freitas (2006), a expatriação deve beneficiar as empresas e também carreira do profissional envolvido, ou seja, ela deve ser uma “experiência de mão dupla”.

A partir dessas colocações, esta pesquisa pretende investigar as expectativas geradas pela expatriação na vida dos profissionais brasileiros que estão vivenciando ou vivenciaram a experiência internacional e confrontá-las com a realidade encontrada após a repatriação, no caso dos profissionais que já retornaram.

Esta investigação pretende analisar o processo de expatriação e repatriação através da perspectiva do profissional brasileiro que vivencia ou vivenciou tais experiências internacionais.

Pretende-se apontar elementos que determinariam o sucesso na expatriação, como no caso do ajuste intercultural, e elementos que implicariam no sucesso da repatriação, de forma que o profissional receba o tratamento devido ao retornar e consiga lidar com o choque cultural reverso e permaneça na empresa, contribuindo com sua experiência internacional.

Esta pesquisa almeja tratar da seguinte questão:

Através da perspectiva dos profissionais brasileiros que vivenciam ou vivenciaram a experiência internacional, como ocorreu o processo de expatriação e repatriação?

Com a intenção de tratar desta questão, foi estabelecido o objetivo geral de analisar as experiências internacionais de profissionais brasileiros expatriados e repatriados, captando como foi/é vivenciar em solo internacional.

Para alcançar o objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Compreender o fenômeno da internacionalização de empresas brasileiras;
- Definir os processos de expatriação e repatriação através da bibliografia; e
- Desenvolver uma pesquisa qualitativa com os profissionais expatriados e repatriados.

Esta pesquisa se justifica pela importância da internacionalização de empresas como uma estratégia geradora de vantagens competitivas que possibilita para a empresa superar sua concorrência, entrar em novos mercados, aumentar seus conhecimentos e sua capacidade de inovar e melhorar suas tecnologias.

Neste contexto da internacionalização de empresas, o expatriado ganha destaque por ser um agente facilitador que resolve de forma ágil e eficiente os eventuais problemas e situações que podem surgir no país estrangeiro em que a empresa está atuando.

É possível classificar as seguintes razões para o envio do expatriado para exercer atividades internacionais: entrar em novos mercados, auxiliar em novas aquisições e/ou fusões, introduzir novos sistemas e tecnologias, garantir o aumento da participação de mercado, gerar perspectivas de longo prazo para negócios em outros países estrangeiros, facilitar o fluxo de informações e conhecimentos entre os profissionais locais e a empresa, gerar inovação e agregar competências de liderança global.

Uma importante característica que deve ser levada em consideração é o sujeito com quem esta pesquisa dialoga: os profissionais expatriados e repatriados. Segundo Sebben (2008), existem diversas pesquisas que abordam os temas da internacionalização de empresas e sobre os profissionais expatriados e repatriados, entretanto, são poucas aquelas que focam especificamente na perspectiva do profissional que vivenciou a experiência internacional.

Normalmente essas pesquisas trazem a perspectiva da empresa sobre como os processos ocorreram, porém não apontam qual foi a visão do profissional sobre esses processos. Em alguns casos ocorre apenas a quantificação desses profissionais em dados como: Índice de expatriação, índice de repatriação, falha na expatriação, índice de retenção de profissionais, entre outros.

Apesar dessas informações, pouco se pesquisa sobre a visão, de forma subjetiva, do profissional sobre esses processos, ou seja, sabe-se que os expatriados são fundamentais para o sucesso da expatriação e que eles envolvem altos custos para a empresa.

Essas pesquisas também sinalizam que existe uma considerável taxa de fracasso na expatriação, pois o profissional desiste e retorna antes do prazo estabelecido e sabe-se também que, após o término da missão internacional, o profissional tende a se tornar uma referência de liderança global e, portanto, possui bastante valor agregado para a empresa, entretanto, é comum casos em que o profissional é repatriado e não permanece na empresa, ocasionando em perdas.

Por esse motivo se faz importante considerar a perspectiva do profissional vivenciou o processo de expatriação e repatriação e trazer sua visão para compreender quais são os determinantes para o sucesso da expatriação e da repatriação, bem como da retenção do profissional na empresa e a criação de lideranças globais.

Do ponto de vista metodológico, o foco da pesquisa é o diálogo com os profissionais expatriados e repatriados. Esta pesquisa possui caráter exploratório-descritivo, pois pretende

se aproximar e entender em maiores detalhes o fenômeno estudado que consiste na expatriação e a repatriação de profissionais brasileiros.

Esta pesquisa faz uso de uma abordagem qualitativa que, através da representação, procura compreender, interpretar e gerar significados para os sujeitos através de suas falas nas entrevistas.

Foram realizadas dez entrevistas semiestruturadas baseadas em dois roteiros que abrangeram cinco categorias de discussão: (1) razões para expatriar, (2) preparo para a expatriação, (3) ajustamento intercultural, (4) preparo para a repatriação e (5) o ajustamento intercultural na repatriação.

Para essas discussões foi desenvolvido, após o debate bibliográfico, o terceiro capítulo que apresentará a pesquisa deste trabalho realizada com os dez profissionais brasileiros expatriados e repatriados.

No que se refere à estrutura desta pesquisa, além da presente introdução que apresentou o tema da pesquisa, a questão norteadora, os objetivos geral e específico, a justificativa da pesquisa e a metodologia proposta, este estudo está estruturado em quatro capítulos: o processo de internacionalização de empresas brasileiras, o processo de expatriação e repatriação, o processo de expatriação e repatriação na visão do profissional, e as considerações finais.

O primeiro capítulo – Internacionalização de empresas brasileiras – debate os principais conceitos e teorias utilizados como base no decorrer do presente estudo. Primeiramente são definidos os principais conceitos e teorias sobre a internacionalização de empresas e apresentado o cenário brasileiro no contexto da internacionalização, em seguida são abordados os fatores determinantes para o sucesso da internacionalização, os principais motivos e a importância da internacionalização, as vantagens e incertezas, e por fim foram discutidos os custos e riscos integrados à internacionalização de empresas.

No segundo capítulo – Expatriação e repatriação – foram discutidas as principais teorias e conceitos da expatriação, as etapas de seu processo, os principais motivos para expatriar, a seleção e treinamento do profissional expatriado, o ajustamento intercultural e o choque cultural, o processo de repatriação e suas principais teorias e conceitos, e o choque cultural reverso durante a adaptação do profissional em seu país de origem.

Já o terceiro capítulo – Expatriação e repatriação na visão do profissional – apresenta os procedimentos metodológicos, em que delinea o enfoque de pesquisa utilizado, sua natureza de estudo, a técnica de coleta de dados utilizada, a técnica de análise de dados e suas etapas. O capítulo também realiza a apresentação dos resultados, expondo os resultados

percebidos através da pesquisa empírica percorrendo as seguintes etapas: apresentação dos entrevistados, o preparo para a expatriação, o ajustamento intercultural na expatriação, ajustamento profissional, ajustamento pessoal e familiar, o preparo para a repatriação, o ajustamento intercultural na repatriação, o ajustamento profissional, pessoal e familiar do profissional repatriado, e a importância da retenção do profissional na organização após seu retorno. Por fim, é realizada a análise dos resultados que são confrontados com as teorias e conceitos existentes, apresentados no presente estudo no decorrer dos capítulos um e dois.

Para finalizar, nas considerações finais, são apresentadas as conclusões obtidas através desta pesquisa, às limitações da pesquisa e sugestões de pesquisas futuras.

1 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS

Este capítulo consiste em uma revisão sobre o tema internacionalização de empresas brasileiras, com o objetivo de discutir sobre suas principais teorias e sua importância estratégica, além de discutir sobre suas vantagens e incertezas para as organizações.

Primeiramente, no item 1.1, são abordados os principais conceitos e teorias da internacionalização de empresas e os fatores que levam a operação internacional ao sucesso. Com isso pretende-se determinar o arranjo do tema “internacionalização de empresas” no campo de estudo dos Recursos Humanos Interculturais (RHI) e sua importância como estratégia organizacional.

Para esta pesquisa será utilizada a compreensão da internacionalização de empresas como a elaboração do planejamento estratégico e sua prática de forma que uma empresa passe a operar em solo internacional, com a implicação de movimentar internacionalmente alguns fatores de produção. Esta pesquisa não irá incluir as empresas exclusivamente exportadoras entre as empresas internacionalizadas.

Apesar da proposta inicial de discutir a internacionalização das empresas brasileiras e suas principais teorias e vantagens, é interessante observar a maneira como termos de significados tão próximos consigam gerar impactos tão diversificados entre as organizações e a sociedade, como é o caso dos termos Internacionalização de empresas e Investimento no exterior.

No caso da Internacionalização de empresas, o que se percebe é que no Brasil esse termo é sinônimo de orgulho, porque demonstra que o país está se desenvolvendo ao ponto de possuir organizações capazes de entrar e sobreviver em ambientes de maior competitividade, atravessando fronteiras para locais distantes de seus ambientes de origem.

Já no caso do Investimento no exterior, segundo Ricupero e Barreto (2007), o termo, de forma geral, provoca polêmica entre a sociedade brasileira que defende que é uma incoerência um país em desenvolvimento – com carência de capital – pensar em exportar para além de suas fronteiras nacionais o escasso capital que possui e, além disso, diminuir os empregos ou as exportações que seriam eventualmente geradas através desse capital investido no exterior.

O fato é que, como dito anteriormente, a rigor, os dois termos se equivalem, porém em termos práticos possuem tais conflitos. Essa caracterização talvez explique um pouco o

motivo de nos dias atuais ainda existirem empresas e executivos que desaconselhem o investimento brasileiro no exterior.

Ao longo do capítulo essa questão da “não internacionalização brasileira” é discutida com maiores detalhes no item 1.1 sobre os fatores determinantes para a internacionalização.

Ao analisar as empresas brasileiras internacionalizadas mais bem sucedidas é possível notar a existência de algo semelhante entre elas: todas elas tem se dedicado no desenvolvimento de competências no campo internacional, seja exportando – muito comum nas etapas que antecederam a internacionalização dessas empresas – ou em estágios mais avançados, já internacionalizando, com a acomodação de escritórios de suporte e até mesmo com o estabelecimento de alianças estratégicas com empresas que atuam em solo internacional e até mesmo o estabelecimento de subsidiárias próprias.

Ao direcionar a visão para as empresas brasileiras de forma geral, é perceptível que elas se encontram bastante tímidas e receosas sobre o investimento no exterior, preferindo manterem-se focadas em seus mercados locais e, no caso daquelas que, em passos lentos, se direcionam para os mercados globais o fazem através da exportação e evitam investir no exterior.

De acordo com Ribeiro *et al.* (2009), é fortemente perceptível que, apesar das vantagens que podem ser geradas com a internacionalização, ainda há um grande receio das empresas brasileiras em internacionalizar suas políticas e práticas.

No item 1.2 são debatidas as principais vantagens da internacionalização de empresas brasileiras, com abordagens sobre os benefícios da expansão de mercados, as vantagens sobre as melhorias de eficiência e os proveitos em aprendizagens que podem ser gerados.

Por fim, no item 1.3 são discutidos os custos e riscos associados à internacionalização, como as desvantagens da empresa recém-chegada e as desvantagens de ser a empresa estrangeira, além dos riscos políticos e econômicos dos mercados internacionais.

Ao final do capítulo será possível perceber a importância da internacionalização para as empresas brasileiras e também ocorrerá o direcionamento do tema da internacionalização de empresas para a importância do profissional expatriado para o sucesso da internacionalização e a razão para este profissional ser o sujeito com quem essa pesquisa dialoga.

1.1 Principais conceitos e teorias da internacionalização de empresas e seus fatores determinantes

O significativo aumento dos fluxos de comércio e financeiros em geral, somados com suas respectivas normas de liberação e, no caso do Brasil, a abertura de mercado, entre outros elementos da globalização tem ocasionado em um aumento cada vez maior das interações e investimentos entre empresas de países desenvolvidos e em desenvolvimento – como é o caso do Brasil.

Essa estreita relação entre o comércio exterior e os eventuais investimentos diretos no exterior fazem com que a internacionalização de empresas seja mais que uma estratégia organizacional, se tornando uma necessidade para que as organizações sejam capazes de aumentar sua competitividade e sobreviver em um ambiente internacional.

Segundo a SOBEET (2007), no Brasil existem poucas empresas que nascem globais, ou seja, com investimentos simultâneos no mercado doméstico e internacional, pois, de forma geral, as empresas brasileiras foram criadas para aproveitar as oportunidades de seu próprio mercado doméstico. Contudo, na medida em que essas empresas brasileiras foram desenvolvendo suas capacidades, algumas decidiram de forma voluntária expandir suas práticas através da exportação, o que lhes serviu para expandir e aumentar sua capacidade em seus mercados domésticos.

Porém, a internacionalização nem sempre consiste em uma escolha voluntária. Muitas vezes a empresa internacionaliza devido à necessidade de expandir suas práticas para além de suas fronteiras nacionais e superar suas demandas domésticas, inclusive essa restrição na demanda doméstica parece ter sido uma das principais motivações que levou algumas empresas a internacionalizar a partir dos anos de 1980.

Ainda de acordo com a SOBEET (2007), na década de 90 muitas empresas tiveram que internacionalizar como forma de suprir sua perda significativa de participação no mercado local em que atua e aumentar sua rentabilidade.

Para esses casos, muitas vezes, a empresa não tem escolha, pois se continuar apenas no mercado doméstico evitando o investimento no exterior ela corre o risco de sair de operação ou ser tomada por outros empresários.

De acordo com Ricupero e Barreto (2007), a internacionalização, em tempo oportuno, acaba sendo a melhor estratégia para continuar a competir em seu setor tecnológico no qual o mercado doméstico não era suficiente para a receita que era necessária para a empresa.

Na sequência do texto, serão apresentadas algumas das principais definições da internacionalização de empresas para que, posteriormente, seja figurado o Brasil no contexto da internacionalização.

Para Hymer (1960), a internacionalização de empresas incide na decisão de vender diretamente ou fabricar no estrangeiro, ao invés de simplesmente exportar ou importar através de parcerias comerciais internacionais.

Para o autor, internacionalizar envolve movimentar o capital. Sem esse movimento, fabricar ou vender através de representantes fora do país de origem não caracteriza a internacionalização, e sim uma mera exportação, e não pode entrar nos projetos das organizações como uma forma de alavancar a competitividade internacional das empresas.

Já os autores Johanson e Vahlne (1977) indicam que a internacionalização de empresas ocorre obedecendo a dois fatores fundamentais.

O primeiro sugere que as empresas irão se internacionalizar de forma gradual. A empresa iniciara suas atividades pela exportação ao país estrangeiro utilizando um agente, em seguida a empresa irá estabelecer sua própria subsidiária de vendas e, em alguns casos, finalmente ela irá estabelecer uma subsidiária de produção no país estrangeiro.

O segundo fator fundamental que os autores sugerem consiste na existência da relação entre a ordem cronológica da internacionalização de empresas e a distância psíquica entre o país de origem da empresa e o país alvo para a internacionalização.

A distância psíquica consiste no conjunto de aspectos que obstruem o fluxo de informações de e para o mercado do país alvo almejado, como por exemplo, as diferenças de legislação, linguagem, políticas, culturais, entre diversas outras.

Ainda sobre os fatores que são determinantes para as empresas internacionalizarem, Chudnovsky e Lopez (1999) destacam a existência de dois fatores fundamentais para o surgimento de multinacionais em países como o Brasil que estão em desenvolvimento.

O primeiro se refere ao processo de aprendizagem tecnológica como um fator que possibilita que a empresa possa desenvolver vantagens de propriedades específicas, de acordo com seu ramo de atividade e sua estratégia de crescimento.

O segundo fator está ligado a condição do país em que a empresa se encontra. Os autores defendem que a internacionalização depende da postura atual do país como receptor, emissor ou ambos para o investimento estrangeiro direto. A partir do momento em que o desenvolvimento econômico do país permite a expansão das empresas, torna-se mais fácil e vantajoso o movimento sentido a internacionalização.

Os autores argumentam que em uma primeira etapa da internacionalização as empresas costumam investir em países que possuam semelhantes níveis de desenvolvimento e na medida em que amadurecem no deslocamento de políticas e práticas em solo internacional, as empresas iniciam suas expansões em direção a países mais desenvolvidos.

Os autores Goulart, Arruda e Brasil (1994) sinalizam que a internacionalização de empresas pode ser entendida como um processo crescente e continuado de envolvimento de uma organização em operações com outros países, fora de sua base de origem.

Segundo Cintra e Mourão (2005), a internacionalização de empresas pode ser entendida como um processo de compreensão do plano estratégico estabelecido e sua execução, o que possibilita que uma organização passe a operar em outros países que não seja o seu país de origem.

Para os autores não basta exportar, para que a atividade tenha caráter de internacionalização é preciso que a organização interaja internacionalmente através da abertura de uma filial no exterior, ou através do estabelecimento de parcerias, investimentos cruzados entre empresas, acordos de cooperação industrial/comercial ou através da aquisição de uma ou mais empresas já estabelecidas no país de interesse.

De acordo com a SOBEET (2007), a internacionalização de uma empresa consiste em um fenômeno extenso, que compreende desde a exportação de produtos e serviços até a sua produção direta em solo internacional. Segundo o autor, o processo de internacionalização passa por fases intermediárias de crescente comprometimento com o mercado em que interage.

Existem diversos caminhos alternativos e diversas fases nos processos da empresa e na transformação de uma empresa até que ela se torna internacionalizada, como por exemplo, os investimentos internacionais e o estabelecimento de subsidiárias produtivas no exterior. Além disso, é possível internacionalizar através do estabelecimento de parcerias, acordos de cooperação e a transferência de tecnologia.

Ribeiro *et al.* (2009), destacam que existem cinco formas principais de uma empresa se internacionalizar, conforme pode ser observado no quadro 1, abaixo:

Quadro 1 – Cinco formas principais de uma empresa se internacionalizar.

Estabelecimento de uma subsidiária	Consiste em fazer uma nova planta da empresa em solo internacional, adquirir uma empresa já estabelecida ou comprar um distribuidor.
<i>Joint venture</i>	Incide em um esforço cooperativo entre duas ou mais organizações que compartilham um interesse comum em um negócio ou empreendimento.
Licenciamento	Consiste em um acordo contratual em que uma empresa permite o acesso de suas patentes ou tecnologia a outra empresa em troca de uma taxa.
Franchising	É uma forma de licenciamento em que uma empresa faz contrato com outra para operar um negócio específico sob um nome e sob regras específicas.
Contratação de outra empresa para produzir seus produtos	Uma empresa contrata outra para produzir seus produtos segundo suas especificações, mas é ela quem vende esses mesmos produtos.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Ribeiro *et al.* (2009).

Uma grande quantidade de estudos foram realizados nas últimas duas décadas com o intuito de melhor compreender o processo de internacionalização das empresas brasileiras, bem como a deficiência de internacionalização, ou a “não internacionalização”.

O que se percebe é que uma empresa de um país desenvolvido pode fazer do investimento externo uma ferramenta de suporte às exportações, o que em outras palavras significa que a empresa realiza o investimento externo para aumentar e fortalecer as vendas em um mercado específico, indo além da simples exportação.

Esses investimentos podem ser de comercialização ou de produção. No caso de comercialização ela é dada através da abertura de um escritório comercial, um armazém ou um centro de distribuição.

Segundo Corrêa e Lima (2007), no caso do Brasil e dos países em desenvolvimento, a maior parte das empresas exportadoras, não investem no estrangeiro de nenhuma forma, seja através da produção ou através da comercialização.

Além dos fatores situacionais do país de origem e das condições econômicas como determinantes na decisão de uma empresa em realizar investimentos no exterior, muitas vezes, com o objetivo de aumentar e fortalecer as vendas nesse mercado, existe também o

fator da caracterização da própria empresa que também influencia a decisão de investir em solo internacional, é comum empresas de cunho familiar apresentarem maior resistência em expandir suas atividades e práticas para além de seu mercado regional.

As diferenças existentes entre os mercados domésticos e o mercado internacional são um dos fatores que trazem grande grau de incertezas que só podem ser reduzidas na medida em que se conhece melhor a outra cultura.

Corrêa e Lima (2007) apontam que o processo de conhecimento do mercado internacional é gradual e está baseado em experiências e o padrão de internacionalização de empresas é, normalmente, determinado pelos custos que a operação internacional irá trazer, pela dificuldade de acesso às informações – sejam tecnológicas ou culturais –, e pelo grau de familiarização com as políticas e práticas em solo internacional.

Ou seja, quanto menor forem as incertezas existentes em relação à internacionalização, maior é a tendência de a empresa se sentir confortável para investir mais recursos no processo.

Os autores Black e Gregersen (1999) indicam que a principal estratégia para reduzir as incertezas e garantir o sucesso da internacionalização é o envio de profissionais da empresa em expatriações para gerar e transferir conhecimentos e desenvolver lideranças globais.

No capítulo 2 deste estudo a estratégia de expatriação será abordada em maiores detalhes para que sua importância para o sucesso da internacionalização seja melhor entendida.

A não internacionalização das empresas brasileiras

De acordo com Rocha (2003), a não internacionalização das empresas brasileiras pode ser explicada por alguns fatores em conjunto, são eles: geográfico, ambiental, motivacional e o cultural.

No caso do fator geográfico, são as fronteiras naturais intransponíveis encontradas no Brasil – como a floresta tropical e o pantanal – um dos motivos que explica a não internacionalização, pois essas barreiras naturais impedem o contato do Brasil com os países vizinhos, tanto do Norte quanto do Oeste.

Essas barreiras acabaram impedindo não apenas o contato físico, mas também o contato emocional, criando desinteresse e desconhecimento sobre as culturas vizinhas.

No caso do fator ambiental, a internacionalização de empresas brasileiras foi favorecida por fatores ambientais em poucos períodos, mas no geral, a internacionalização para as empresas brasileiras foi bastante impedida ou não facilitada.

A autora explica que os empresários brasileiros reagem de maneira positiva quando o ambiente brasileiro apresenta estímulos a favor da internacionalização e de maneira negativa quando o ambiente brasileiro apresenta estímulos desfavoráveis à internacionalização.

No que se refere ao fator motivacional, de acordo com a autora, é possível concluir duas coisas: (1) muitas empresas brasileiras possuem um grande mercado doméstico a disposição. Em consequência disso, os empresários brasileiros entendem que não vale a pena correr riscos se aventurando em solo internacional. (2) existem poucas solicitações de origem do estrangeiro e a faltam incentivos por parte do governo.

Por fim, no que diz respeito ao fator cultural, a distância cultural é um fator muito determinante para a internacionalização brasileira, pois consiste na percepção das diferenças existentes entre o país de origem e o país alvo.

Essa percepção de distancia cultural pode sofrer variações entre as pessoas, dependendo fundamentalmente de seus conhecimentos e experiências de vida. Os brasileiros possuem uma tendência a se ver mais distantes do que próximos a outros povos e culturas.

Com base nesses fatores apresentados pela autora, é possível concluir que um dos principais motivos para a não internacionalização das empresas brasileiras ocorre devido às dificuldades que vêm de um isolamento geográfico e linguístico, da cultura do ambiente brasileiro e do impacto do ambiente sobre as motivações dos empresários brasileiros.

Ainda sobre o tema da cultura brasileira, Freitas (1997), classifica cinco traços fundamentais que sintetizam a identidade brasileira: a hierarquia, o personalismo, a malandragem, o sensualismo e a aventura.

Sobre a hierarquia, ela corresponde à tendência brasileira de centralizar o poder, ser inflexível, distanciar os relacionamentos entre grupos sociais diferentes, o costume de ser passivo e a ausência de posição dos grupos inferiores.

No caso do personalismo, o brasileiro possui relações pessoais voltadas para a constante procura de proximidade e afeições em seus relacionamentos e a presença do paternalismo. Por esse motivo, a sociedade brasileira transforma relacionamentos que, em tese, deveriam ser rigorosos e formais, em um meio familiar, ou seja, o brasileiro não gosta de formalidades e prioriza o calor humano em suas nas relações interpessoais.

A malandragem, diz respeito ao estilo brasileiro de ser flexível e se adaptar as diversas situações e ambientes (social, familiar e/ou profissional), também conhecido como: jeitinho brasileiro.

O autor explica que, em detrimento da desigualdade social encontrada no Brasil, o povo brasileiro criou uma maneira de apelar para as relações interpessoais e para a intimidade quando as leis e ambientes gerais ignoram a personalidade, ou seja, o brasileiro consegue fazer com que questões de cunho social sejam influenciadas pelas relações interpessoais.

Já o sensualismo consiste na preferência brasileira pelo exótico e sensual em suas relações sociais. De acordo com o autor, esse traço cultural existe devido a várias influências que o povo brasileiro sofreu, por exemplo, durante sua colonização, em que os colonizadores portugueses tinham preferência pela poligamia.

Por fim, o autor destaca que o brasileiro possui uma identidade aventureira, mais voltada para seus sonhos do que para a disciplina, com tendências a antipatia ao trabalho manual ou ordenado.

Nos últimos 20 anos o Brasil vivenciou diversas fases em seu processo de internacionalização de empresas, com variações entre os setores que internacionalizavam, diferentes motivações estratégicas, diferenças nas modalidades de financiamentos governamentais e também nos tipos práticas de investimentos internacionais.

De acordo com Goulart, Arruda e Brasil (1994), durante a primeira metade dos anos 90 a abertura econômica instigou um processo de reestruturação empresarial e uma nova fase de internacionalização abrangendo as empresas brasileiras, ultrapassando a ideia simplista de exportação das empresas manufatureiras.

Nesse novo contexto, Nogueira (2007) sinaliza que o setor informacional ganhou importância e o estilo piramidal de gestão se tornou inadequado para as novas tendências da organização flexível, que se baseia na TI (tecnologia da informação) em teias gerenciais compostas por clientes, acionistas e parceiros.

Sobre os fatores que determinam a internacionalização das empresas brasileiras, os autores Brasil *et al.* (1996) analisaram os dados coletados pela Fundação Dom Cabral e as informações jornalísticas dos anos entre 1990 a 1994 e detectaram que as empresas brasileiras tinham realizado algum tipo de investimento produtivo ou até mesmo instalado escritórios em solo internacional, correspondendo a um total de 285 movimentações empreendedoras.

Com base nessas informações, 160 empresas foram selecionadas por amostragem e foram obtidas 57 respostas sobre os fatores determinantes da internacionalização de suas políticas e práticas.

O resultado demonstrou que os principais fatores que determinaram a internacionalização dessas empresas foram: a necessidade de atuar de maneira mais próxima a seus clientes, principalmente para acordar as características de seus produtos de acordo com as preferências culturais do mercado de atuação; a necessidade de maximizar o sistema logístico de fornecimento; oferecer aos clientes serviços de assistência técnica mais próxima; conquistar novos mercados; e ter acesso a novas tecnologias.

É importante destacar que o papel da liderança na organização para manter a menor distância cultural em relação aos mercados em que se pretende investir e a capacidade de estabelecer parcerias e alianças estratégicas para conseguir conquistar o mercado internacional foram aspectos citados como fundamentais na decisão de investir na internacionalização de suas empresas.

Sobre este assunto, Tanure *et al.* (2007) aponta que o envio de expatriados para lidar com as diferenças culturais, treinar a equipe da subsidiária e manter a adequada comunicação entre a empresa matriz e a subsidiária foi a principal ferramenta para o sucesso das empresas na internacionalização de suas atividades.

No que se refere aos maiores obstáculos encontrados para a internacionalização, os aspectos voltados à burocratização e a questões legais do Brasil, além das restrições a financiamentos foram os principais fatores que aparecem como empecilhos à internacionalização das empresas brasileiras.

Segundo Brasil *et al.* (1996), as maiores barreiras na gestão das unidades que estavam em solo internacional foi o acesso a informações sobre o novo mercado, dificuldades na identificação de alianças e parcerias, carência de recursos financeiros e também a deficiência em realizar negociações em outros países.

Novamente o profissional expatriado ganha papel fundamental para o sucesso das operações internacionais, uma vez que ele é o responsável pelo contato direto das empresas com o novo ambiente internacional e se encarrega de conhecer o novo mercado, as características da cultura local, as empresas concorrentes, os possíveis parceiros comerciais, além de facilitar os trâmites legais de negociações em solo internacional.

Segundo Arbix, Salerno e De Negri (2005), é notável que um dos principais motivos para as empresas internacionalizarem suas atividades ocorre devido à possibilidade de ampliação de suas práticas de exportações.

Com base nisso, é possível dizer que a internacionalização é fruto de um relacionamento comercial anterior da empresa, como a exportação, e que, em consequência da

necessidade de expandir suas atividades, a empresa salta para a internacionalização de suas atividades.

Os autores complementam essa ideia sugerindo que o desempenho exportador pode ser influenciado de maneira positiva quando a empresa constitui uma subsidiária em solo internacional, porque é provável que a subsidiária irá exercer algumas funções em prol do sistema de exportação da empresa, como acessar canais de comercialização, adaptar adequadamente os produtos da empresa com base nas preferências culturais de mercados específicos, criar e/ou aumentar os mercados de atuação, permitir o acesso a recursos financeiros mais rentáveis e agregar conhecimentos e tecnologias não acessíveis no mercado doméstico.

Ou seja, a internacionalização tende a agregar a empresa melhores condições de crescimento e de manutenção ou aumento da competitividade.

1.2 Vantagens da internacionalização de empresas

Ao confrontar a dimensão da economia brasileira com a quantidade de empresas de origem nacional que são hoje multinacionais, fica evidente que elas preenchem uma porcentagem pequena de empresas que saíram de seus mercados domésticos e investiram diretamente no exterior.

Segundo Cyrino e Penido (2007), ao analisar o ritmo de crescimento das empresas de origem brasileira, sejam elas domésticas ou multinacionais, é facilmente perceptível que as empresas multinacionais possuem uma taxa de crescimento superior a média quando comparadas com as empresas brasileiras domésticas, além disso, as multinacionais conseguem encarar de maneira relativamente tranquila as grandes empresas concorrentes estabelecidas nos mercados internacionais em que possuem atuação.

De acordo com Hagedoorn (1994) a internacionalização possibilita para as empresas seu crescimento por diversos fatores, como o aumento de produção e a participação em mercados internacionais, entre outras oportunidades. Entretanto, é importante que a empresa esteja atenta para a complexidade organizacional que internacionalizar promove, pois o sucesso ou o fracasso podem ser decididos a partir dessas complexidades.

Com base nessas complexidades, diversas reflexões surgem nas empresas ao pensar nas potenciais vantagens que a internacionalização pode promover e, segundo Freire e Rocha (2003), o fator motivacional que leva uma empresa a decidir internacionalizar suas atividades costuma surgir a partir de questões econômicas e podem sofrer influências de diversas

necessidades da empresa, como a necessidade de crescimento ou de manutenção da concorrência.

Os autores Cyrino e Penido (2007), destacam três principais contribuições da internacionalização e suas principais características: a expansão de mercados, a melhoria na eficiência e a aprendizagem.

No que se refere à expansão de mercados, no quadro 2, abaixo, é possível visualizar as vantagens que a presença em múltiplos mercados proporciona:

Quadro 2 – Vantagens de atuar em múltiplos mercados.

Vantagem	Descrição
Maior capacidade de resposta aos clientes internacionais	Estar próximo dos clientes estrangeiros facilita a compreensão de suas necessidades e possibilita uma resposta mais rápida e de qualidade ao atendimento deles. Além disso, estar próximo aos clientes transmite a imagem de permanência, o que reduz ao longo do tempo a condição de estrangeira da empresa, permitindo a integração em nível de igualdade na comunidade de negócios.
Fortalecimento da posição competitiva	A proximidade física da empresa em seu mercado internacional de atuação possibilita que a concorrência local e estrangeira seja melhor compreendida. Isso se torna um fator diferencial quando a empresa não se restringe a participar de poucos mercados internacionais para evitar a vulnerabilidade diante de concorrentes mais internacionalizados. Faz parte das estratégias de internacionalização acompanhar concorrentes com maior expressão para evitar que eles estabeleçam “fortalezas” nos novos mercados internacionais, o que pode dificultar bastante a futura entrada nesses mercados.
Diversificação do portfólio geográfico e redução de riscos	A internacionalização tende a gerar maior equilíbrio de “risco-retorno” e diminuir a dependência do país de origem para dar sequência às atividades internacionais. Esses riscos são, geralmente, de caráter político e econômico e variam de acordo com cada país.
Efeito de demonstração	Essa é uma das vantagens que, normalmente, é obtida em mercados de países emergentes, em que os consumidores são bastante influenciados por produtos que tem origem estrangeira e marcas internacionais. O fato de ter uma empresa estrangeira em seu país impacta de forma positiva, causando até mesmo orgulho nacionalista a população que recebe a empresa. Além disso, o sucesso em países emergentes pode ser bastante favorável a empresa internacionalizada por transmitir aos outros países uma imagem de sucesso.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Cyrino e Penido (2007).

Já no que diz respeito à melhoria da eficiência, os autores destacam que em consequência da expansão internacional as empresas se tornam aptas a alcançar novos patamares de eficiência devido a maximização dos ganhos e do escopo da empresa, além disso, as empresas internacionalizadas tem, muitas vezes, a possibilidade de acessar recursos de produção a custos mais acessíveis.

É possível observar no quadro 3, abaixo, as seguintes vantagens no que diz respeito a melhoria da eficiência através da internacionalização:

Quadro 3 – Melhoria da eficiência através da internacionalização.

Vantagem	Descrição
Economias de escala e escopo	A internacionalização pode colaborar com a dissolução dos custos fixos de pesquisas, desenvolvimento e marketing em empresas em que o investimento para obtenção de eficiência nos setores de produção são menores.
Acesso a recursos e custos inferiores	Boa parte das vantagens da internacionalização de empresas é percebida no aperfeiçoamento da cadeia de suprimento em escala global e também no acesso a recursos e insumos a custos significativamente menores. Para que as empresas consigam diminuir os custos em escala global, elas direcionam constantemente sua cadeia de suprimentos para mercados que garantam acesso aos recursos necessários pelos menores custos.
Ganhos de arbitragem	Uma vez estabelecidas no novo mercado internacional com bases geográficas diversificadas, as empresas podem utilizar as fragilidades e imperfeições desses mercados para aumentar seus lucros, reorientando suas atividades e sua alocação de recursos entre suas bases de forma a aumentar seus lucros. As empresas nessa situação podem utilizar sua flexibilidade para transferir suas produções, analisar e empreender em regimes tributários favoráveis, reagir a alterações cambiais e diferir informações entre suas bases, garantindo reações mais rápidas diante de ameaças e conveniências.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Cyrino e Penido (2007).

Por fim, no caso da aprendizagem, os autores apontam que um dos maiores ganhos consequentes da internacionalização de empresas é a diversificação da base de conhecimentos encontrados pelas empresas em consequência de sua exposição a diferentes situações nos diversificados mercados em que a empresa atua.

No quadro 4, abaixo é possível verificar essas vantagens do aprendizado com a internacionalização.

Quadro 4 – Vantagens obtidas com a aprendizagem gerada pela internacionalização de empresas.

Vantagem	Descrição
<p>Acumulação de conhecimento e desenvolvimento das competências empresarias existentes</p>	<p>Ao entrar em novos mercados geográficos a empresa internacionalizada entra em contato com novos conhecimentos e tecnologias e desenvolvem capacidades voltadas para o mercado internacional que futuramente podem ajudar nos novos problemas encontrados pela empresa ao entrar em outros mercados internacionais.</p> <p>Esses conhecimentos internacionais podem ser cruzados com os conhecimentos já existentes no mercado doméstico de origem da empresa possibilitando um vantajoso diferencial competitivo.</p>
<p>Alavancagem de competências empresariais atuais a novos produtos e segmentos</p>	<p>É comum que a empresa internacionalizada se depare com situações inusitadas próprias do novo mercado de atuação que exigem soluções inovadoras para o seu atendimento, pois normalmente as características dos produtos e serviços necessárias no novo mercado internacional exigem diferenças dos produtos produzidos originalmente no portfolio da empresa.</p> <p>O desenvolvimento de produtos com pouca expressão no mercado doméstico da empresa podem ser melhores desenvolvidos de acordo com competências já existentes para o atendimento de necessidades de mercados e reutilizados em outros mercados semelhantes.</p>
<p>Desenvolvimento e aquisição de novas competências empresariais</p>	<p>A internacionalização pode servir como uma estratégia de criação de novas competências e conhecimentos, que não são valorizadas ou até mesmo não estão disponíveis no mercado de origem da empresa.</p> <p>É comum que seja estratégia da empresa internacionalizar para buscar as tendências emergentes nos mercados com maiores grau de exigência e os desenvolvimentos tecnológicos nos centros mais desenvolvidos para que a empresa seja capaz de agrupar esses conhecimentos na forma de novos produtos e serviços.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Cyrino e Penido (2007).

Faz-se adequado destacar que nem todas as empresas compartilham dessas vantagens apontadas nos quadros 2, 3 e 4, pois cada uma dessas vantagens é dependente de características que são, ou não, consideradas pela empresa que decide internacionalizar, bem como o tipo de o seu diferencial competitivo, as vantagens comparativas da base doméstica da empresa, o contexto em que a empresa está inserida, e as estratégias de negócios da empresa.

Quando uma empresa decide internacionalizar suas atividades, elas sofrem um grande processo de transformação de eficiência e de produtividade. Segundo a SOBEET (2007), isso ocorre devido ao fato de a internacionalização exigir e, de certa forma, motivar a empresa a uma longa e intensa preparação.

Pode-se dizer que buscar a internacionalização é um estímulo de transformação da produtividade, da qualidade e da eficiência da empresa, o que acarreta em altos índices de rentabilidade e produtividade que podem ser percebidos até mesmo antes da internacionalização ocorrer, ou seja, durante o preparo já é possível notar as vantagens da internacionalização ao comparar os níveis de rentabilidade e produtividade com empresas que permanecem no mercado doméstico.

1.3 Custos e riscos associados à internacionalização

No item anterior “1.2 Vantagens da internacionalização de empresas” foi possível perceber as diversas vantagens que o processo de internacionalização pode agregar a uma empresa que decide iniciar suas atividades internacionais, entretanto, é muito importante destacar que, da mesma forma que o processo de internacionalização pode acarretar diversas vantagens para as empresas, a internacionalização também implica em custos e riscos que devem ser considerados e podem determinar o sucesso ou fracasso da operação internacional.

Segundo Cyrino e Penido (2007), de maneira diferente da expansão doméstica, o ingresso em um mercado internacional apresenta riscos significativamente maiores e gera fortes incertezas sobre os potenciais lucros e receitas que podem ser obtidos, por esse motivo é bastante comum que as empresas iniciem suas atividades internacionais após esgotarem suas possibilidades de crescimento e possuírem significativas vantagens competitivas sobre as outras empresas dentro de seu mercado doméstico.

No momento em que as empresas decidem que vale a pena correr os riscos depende de diversos fatores, dentre eles os principais são: o estágio em que a empresa se encontra no processo de internacionalização, sua localização na cadeia produtiva, a área em que ela atua com outras empresas, a situação econômica e institucional de sua matriz e, por fim, dos possíveis mercados em que ela possui a intensão de se inserir. Cada país pode apresentar diferenças significativas em suas questões políticas e econômicas, o que traz um alto grau de incertezas para as empresas entrantes.

No caso dos riscos políticos, a empresa pode se deparar com a possibilidade de as autoridades estrangeiras imporem taxas acima do comum e criarem restrições legais de alto

custo, quebrarem acordos e contratos, exercerem ações confiscatórias e arbitrárias, e até mesmo o risco de fenômenos adversos da natureza, guerras e distúrbios civis. Já no que se refere aos riscos econômicos, a empresa pode se deparar com mercados internacionais de comportamentos desconhecidos, inclusive com a possibilidade de incertezas com relação a demanda de produtos e serviços da empresa, até na relação de custos e preços exercidos e ainda os riscos de alterações cambiais e recessões.

De acordo com a SOBEET (2007), é possível listar quatro processos principais durante a preparação de uma empresa para a internacionalização: a identificação de oportunidades e características importantes do mercado internacional alvo; a adaptação dos produtos e serviços às necessidades do mercado internacional alvo; a adaptação do processo produtivo as novas necessidades de design, custo, eficiência, tempo e demandas de origem ambiental; e a adaptação dos serviços de suporte a empresa, principalmente de logística e de transporte, bem como a adaptação financeira.

Em consequência desses quatro processos fundamentais da organização, é necessário que a empresa que irá iniciar as atividades internacionais, invista em recursos materiais e humanos. Entretanto, esses tipos de investimentos apresentam duas dificuldades muito sérias.

A primeira dificuldade se refere ao investimento de entrada no mercado internacional alvo que envolve alto grau de incerteza, com maiores chances de fracasso. Esse risco é resultado do pouco ou nenhum conhecimento sobre a realidade do mercado internacional alvo, o que, muitas vezes, determina uma acomodação insuficiente ou equivocada sobre a realidade daquele mercado internacional e, conseqüentemente, poderia levar a operação internacional ao fracasso, desperdiçando altas quantias com o investimento de entrada falho.

A segunda dificuldade se apresenta com o sucesso da operação internacional da empresa, que ao entrar no mercado internacional pode abrir novos caminhos e possibilidades através da produção de conhecimentos para empresas concorrentes, que não realizaram o mesmo esforço de investimento e, apesar de não ser um caminho fácil para nenhuma empresa, não correram os riscos e incertezas da internacionalização com o mesmo grau de dificuldade.

É possível perceber que, mesmo que a internacionalização ocorra com sucesso, não é possível para a empresa apoderar-se de forma exclusiva de todos os ganhos que produz.

De acordo com Rocha (2003), ainda é bastante comum observar que diversas empresas não tem analisado de maneira adequada os custos e riscos existentes no movimento de internacionalização e, por esse motivo, iniciam o processo de internacionalização que acaba repercutindo de maneira negativa sobre o desempenho da empresa e, muitas vezes, leva a operação internacional ao fracasso.

De acordo com os autores Cyrino e Penido (2007), além dos riscos políticos e econômicos nos mercados internacionais, os três principais custos e riscos da internacionalização são: os crescentes custos de coordenação e governança, as desvantagens da empresa recém-chegada ao mercado internacional (*liability of newness*) e as desvantagens de ser a empresa estrangeira (*liability of foreignness*).

Sobre os crescentes custos de coordenação e governança, os autores destacam que com o aumento da diversificação geográfica das empresas, elas são confrontadas com a necessidade de investir em novas ferramentas e processos de gestão de seus portfólios de práticas internacionais, pois a crescente complexidade e disparidade das operações em diferentes mercados internacionais causam uma sobrecarga aos recursos existentes, como é o caso do envio e coordenação dos expatriados, o que exige das empresas novos recursos especializados – muitas vezes exclusivos para cada um dos mercados internacionais em que a empresa atua – na forma de ferramentas e processos de controle e coordenação, o que acaba por aumentar ainda mais os custos gerais de coordenação e governança da empresa.

No que se refere às desvantagens do recém-chegado ao mercado internacional – (*liability of newness*) – os autores apontam que quando uma empresa inicia suas atividades em um novo mercado, seja ele internacional ou não, surgem custos diferenciados por ser nova no mercado, como é o caso dos custos para se instalar no local, custos com recrutamento e seleção de pessoal e gerentes, negociações com novos fornecedores, aquisição de acessos a canais de distribuição favoráveis a empresa, formação de bases de clientes e enquadramentos em esquemas regulatórios e legais.

Ainda sobre às desvantagens do recém-chegado ao mercado internacional, no início de qualquer nova operação em um novo mercado – internacional ou doméstico – a empresa entrante começa com significantes desvantagens que vão além da questão dos custos iniciais e são percebidas na curva de aprendizagem e na experiência local, em que os concorrentes instalados a mais tempo possuem clara vantagem. Entretanto, na medida em que a empresa inicia suas operações e entende a realidade do local, os custos tendem a diminuir e a empresa deixa de ser recém-chegada, obtendo condições de operar de maneira semelhante aos concorrentes já estabelecidos no local.

Por fim, sobre as desvantagens de ser a empresa estrangeira (*liability of foreignness*), os autores indicam que nessa situação o grau de complexidade vai além do que quando a empresa é a recém-chegada, pois nesse caso o novo mercado é internacional.

Nesse cenário as dificuldades com a falta de conhecimento sobre as características do mercado e da cultura são os maiores determinantes para as empresas estrangeiras, pois a

distância cultural e econômica entre o país de origem e o país de destino eleva significativamente a dificuldade em adaptação no novo local de forma que os custos em investimentos para a operação se tornam muito altos.

A empresa estrangeira se depara em uma forte desvantagem quando comparada com seus concorrentes que já estão estabelecidos no novo mercado alvo. Estes custos de investimento na aprendizagem internacional são bastante altos no início da operação, porém, ao longo do tempo ele tende a reduzir – de acordo com a aprendizagem da empresa sobre os negócios e operações no novo mercado internacional.

1.4 Considerações finais sobre a internacionalização de empresas

Conforme visto na revisão teórica do capítulo sobre o fenômeno da internacionalização de empresas no mundo e no Brasil, foi possível observar que a internacionalização pode ser entendida como uma estratégia organizacional muito utilizada, principalmente, para ultrapassar barreiras tarifárias e/ou não tarifárias; desenvolver novos conhecimentos e tecnologias; reação à concorrência para manter ou aumentar o potencial da empresa; estar próximo ao cliente para ajustar as características dos produtos e serviços de acordo com as necessidades do mercado internacional alvo; melhorar o sistema logístico de fornecimento e os serviços de assistência técnica; conquistar novos mercados com presença em outros blocos econômicos; acesso a fontes internacionais de financiamento; acesso a novos fornecedores; acesso a recursos com menores custos unitários; entre outros fatores que podem condicionar a empresa – ou não – a internacionalizar suas políticas e práticas.

Apesar de sua vantagem estratégica e o fato de em alguns casos a decisão de internacionalizar não ocorrer de maneira voluntária, mas sim para a manutenção da empresa, também foram expostos ao longo do capítulo às incertezas, custos e riscos que surgem e devem ser considerados delicadamente ao cogitar o movimento de suas atividades na direção de mercados internacionais e que podem determinar o sucesso ou o fracasso da operação.

A proposta do capítulo 1 foi situar o tema da internacionalização e sua importância para as empresas.

No capítulo 2 será abordada a importância do profissional expatriado como uma das principais “ferramentas” organizacionais determinantes para o sucesso da internacionalização das empresas e os desafios e custos que expatriar implica para os recursos humanos interculturais – RHI – e, principalmente, para o profissional envolvido no processo, bem como sua família.

Com isso, a proposta do capítulo é responder as questões sobre: Quem é o profissional expatriado? Quais são as suas motivações? Como ocorre o processo de expatriação? Como o expatriado lida com o choque entre as culturas de seu país de origem e a nova cultura em solo internacional? Quais são os mecanismos utilizados pelos RHIs para ajudar no ajustamento intercultural do expatriado?

Ao responder essas questões, a discussão do capítulo será direcionada para a questão do processo de repatriação do profissional, ou seja, o retorno do expatriado ao seu país de origem e as implicações em sua vida, desde sua realocação na empresa até os mecanismos utilizados pelos RHIs para lidar com o novo ajustamento intercultural no país de origem do profissional.

2 EXPATRIAÇÃO E REPATRIAÇÃO

Este capítulo consiste em uma revisão sobre o tema expatriação e repatriação com o objetivo de discutir sua importância e seus fundamentos para as empresas internacionalizadas.

Pretende-se elucidar questões sobre o processo de expatriação, ou seja, o envio de profissionais para atuar em solo internacional, bem como seus principais conceitos. Almeja-se analisar: os principais motivos para a expatriação, o processo de seleção e treinamento do profissional expatriado e as principais ferramentas utilizadas pelos recursos humanos interculturais para lidar com os desafios do ajustamento intercultural e do choque cultural.

Na sequência, o capítulo aborda a repatriação, ou seja, o retorno do profissional expatriado a seu país de origem. São levantadas discussões sobre o processo de repatriação, bem como sua definição e seus principais conceitos e as principais ferramentas utilizadas pelos recursos humanos interculturais para lidar com o choque cultural reverso.

Apesar de alguns textos sugerirem que a partir do momento que o profissional é encarregado de alguma missão internacional ele passa a ser um expatriado, é importante diferenciar os termos utilizados para cada tipo de missão internacional, conforme pode ser observado no quadro 5:

Quadro 5 – Termos adotados para as missões internacionais.

Termo	Descrição
Expatriado do país de origem	Consiste no profissional do país de origem da empresa que é enviado para uma subsidiária localizada em outro país.
Expatriado de países terceiros	Consiste no profissional que não vêm do país de origem da empresa, porém desempenha o seu trabalho em um país estrangeiro.
Impatriado	É o profissional que vêm da subsidiária para a empresa matriz com o intuito de trazer novos conhecimentos e ideias.
Flexipatriado	É o profissional que transita entre diferentes países com curta duração de estadia.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Brandão (2012).

No caso desta pesquisa, o foco da discussão é sobre o expatriado do país de origem. Também é importante determinar que, além do expatriado ser um profissional que é enviado por sua empresa para fora de seu país de origem para trabalhar em solo internacional, ele também deve permanecer no estrangeiro pelo período de um ano ou mais.

No decorrer do capítulo, as expressões “designação internacional” e “missão internacional” possuem o mesmo significado de expatriação e também incidem na permanência mínima do profissional em solo internacional por ao menos um ano.

Para Tanure *et al.* (2007), a expatriação consiste em um instrumento de controle organizacional bastante antigo, utilizado desde o início da civilização humana. De acordo com os autores, esse movimento é perceptível desde a Roma antiga até os movimentos de expansão do comércio internacional dos séculos mais recentes. Ao longo das grandes colonizações, o sucesso residia na forma como os representantes de confiança enviados para as colônias administravam os territórios conquistados.

Sobre os possíveis fatores que levam uma empresa ao sucesso ou o fracasso em seus processos de expatriação, uma das teorias mais conhecidas e aceitas é o modelo de Black e Gregersen (1999) que propõe que o sucesso completo de uma missão internacional está fortemente conectado à concretização das cinco fases caracterizadoras do ciclo de expatriação, são elas: (1) seleção para a missão internacional, (2) formação do expatriado, (3) ajustamento intercultural ao país de acolhimento, (4) repatriação, e (5) desenvolvimento de líderes globais. Essas fases são discutidas em maiores detalhes neste capítulo.

2.1 O processo de expatriação

Esta seção consiste na abordagem do processo expatriação e é composta pelas subseções: definição do expatriado, motivos para expatriar, processo de seleção e treinamento do expatriado e, por fim, o ajustamento intercultural e o choque cultural.

Definição de expatriado

Conforme discutido no capítulo 1, a internacionalização de empresas pode ocorrer de maneira voluntária ou involuntária e apesar das vantagens desse movimento internacional, existem consideráveis custos e incertezas atrelados a seus processos e que podem ser determinantes para o sucesso ou fracasso da operação internacional.

As dificuldades com que as empresas se deparam ao decidir internacionalizar são numerosas e transitam pela legislação, situação política e econômica, ambiente de negócio e cultura do país alvo.

Segundo Pereira (2005), a empresa também pode enfrentar uma variedade de diferenças no que diz respeito às formas de condução dos negócios, dificuldade na escolha de

pessoas confiáveis que possuam conhecimentos cruciais sobre a empresa e também pessoas que tenham habilidades que possibilitem assumir responsabilidades pelas operações internacionais da empresa.

As empresas, com o intuito de diminuir as incertezas da internacionalização, adotam a medida de expatriar para que se torne possível a aproximação da cultura, economia e política do país alvo e para possibilitar a divulgação da cultura da empresa matriz no solo internacional.

Segundo Adler (1991), o expatriado consiste no empregado da empresa que é enviado para a missão internacional com o objetivo de atuar em um cargo de gestão e garantir a comunicação entre a matriz e a subsidiária.

De acordo com Pereira, Pimentel e Kato (2005), os expatriados são membros da organização que vivem e trabalham fora de seus países de origem. Uma vez que sua designação internacional seja completada ele retorna para sua empresa em seu país de origem.

Vale destacar que, quando uma pessoa é enviada para uma subsidiária em solo internacional e nela permanece por pelo menos um ano até finalmente retornar para sua empresa e país de origem, ocorre o estágio de expatriação, que possui, tradicionalmente, a duração de dois ou três anos e, ocorre também o estágio da repatriação, que consiste em retomar suas atividades após seu retorno a seu país de origem.

Apesar de sua importância, expatriar não é simples. Segundo Sebben (2008), a expatriação consiste em um processo bastante complicado e exige uma gestão de qualidade, pois devem ser considerados diferentes fatores de realidades, sejam elas econômicas, legais, políticas (migratórias e laborais), psicológicas, familiares e socioculturais das pessoas envolvidas e dos respectivos países alvo.

Segundo Tung (1982), é possível classificar quatro funções dos expatriados: (1) o executivo principal – gerencia e dirige toda a operação da subsidiária; (2) o reprodutor de estruturas – elabora departamentos funcionais e gera fluidez nos conhecimentos gerenciais e técnicos para os profissionais da subsidiária; (3) o atacante de problemas – analisa e resolve questões operacionais que não podem ser resolvidos pelos funcionários da subsidiária; e (4) o funcionário comum da empresa.

Adotar uma entre essas funções exige que o profissional designado para a missão internacional possua diversas competências, como: a competência de estruturar equipes de trabalho; o contínuo processo de aprendizado; a integração e ajustamento em ambientes de diversidade cultural; maior autonomia, entre outras características que o tornem apto para a

execução de seu trabalho de forma que atendam as exigências das novas configurações globais.

Segundo Dowling, Festing e Engle (2008), os expatriados possuem as responsabilidades de: dominar a linguagem do país estrangeiro alvo, controlar e supervisionar as operações internacionais da subsidiária, transferir a cultura organizacional da matriz para a subsidiária e adequá-la com a cultural local, construir redes de contato, transferir competências e conhecimentos, e estabelecer conexões de contato e influenciar com os agentes locais.

O autor Harzing (2001) determina que as indicações internacionais são ferramentas estratégicas, uma vez que o expatriado cumpre diversos tipos de gestão nas subsidiárias. O autor associa de maneira metafórica esses tipos de controle da seguinte maneira (quadro 6):

Quadro 6 – As possíveis posturas de controle dos expatriados nas subsidiárias.

Urso	Desempenha o controle pessoal e cultural (de forma explícita ou implícita) por sua ameaçadora presença.
Abelha	Desempenha o controle pela socialização, pois “voam e polinizam” diversos ambientes.
Aranha	Tece a rede de comunicação informal.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Harzing (2001).

É importante destacar que os expatriados substituem ou complementam a tarefa da matriz no que diz respeito ao monitoramento das operações locais e desenvolvem suas três funções básicas: o preenchimento de posições, o desenvolvimento gerencial e o desenvolvimento organizacional.

De acordo com Kubo (2011), as organizações devem garantir que a expatriação possibilite o estabelecimento do negócio em solo internacional, a transferência de conhecimentos gerenciais entre a matriz e a subsidiária e deve promover o desenvolvimento organizacional.

Os autores Minbaeva e Michailova (2004) sugerem que os expatriados, normalmente, abrangem os aspectos voltados para a aprendizagem, controle e transmissão do conhecimento e apontam que: (1) os expatriados são responsáveis pela transferência do conhecimento entre matriz e subsidiária e devem transferir informações sobre as rotinas, os aprendizados, os conhecimentos explícitos e implícitos, e os valores culturais da matriz para as subsidiárias; (2) os expatriados atuam como agentes de aprendizagem quando adquirem novos modos de atuar, novos conhecimentos sobre a cultura local, criam redes de relações interpessoais, aprimoram

mecanismos decisórios e entendem os quadros legais, sociais, políticos e econômicos do país em que está atuando; e (3) os expatriados atuam como agentes de difusão quando transmitem para a matriz ou outras subsidiárias da empresa os conhecimentos adquiridos com sua experiência internacional enquanto em missão internacional.

De acordo com Spohr (2011), existem diversas atribuições internacionais dadas aos expatriados que podem ser classificadas em dois tipos principais: as atribuições funcionais e as atribuições de desenvolvimento.

Sobre as atribuições funcionais, elas são orientadas pela demanda e envolve coordenação, controle, comunicação, transferência de conhecimento e resolução de problemas. Já as atribuições de desenvolvimento, são orientadas pelo aprendizado e acontecem em consequência do desenvolvimento de competências e carreiras.

Os autores Nunes, Vasconcelos e Jaussaud (2008), sugerem a compreensão da expatriação através da análise de quatro correntes de pensamento: a expatriação como meio de desenvolvimento das competências do executivo global; a expatriação como forma de poder; a expatriação a partir da perspectiva cultural; e a expatriação a partir da perspectiva psicodinâmica.

Sobre a expatriação como meio de desenvolvimento das competências do executivo global, ela consiste em uma corrente de pensamento exclusiva para executivos selecionados para ocupar posições de alta gerencia no futuro da organização (*high flyers*) e tem-se a expectativa que, ao ser repatriado, esse executivo será um difusor das ideias, técnicas e valores que foram obtidos durante sua missão internacional.

A empresa investe seriamente na expatriação na expectativa de alcançar um efeito multiplicador desse investimento, através da formação de alguns executivos para que estes, no futuro, formem outros executivos através de seus conhecimentos.

Além do retorno multiplicador do investimento na expatriação esperado pela empresa, também existe a expectativa organizacional de que o profissional repatriado será capaz de relacionar as políticas da matriz com as subsidiárias e passe a ser responsável pelos futuros processos de transformações da empresa, seja através do estabelecimento de novas subsidiárias, ou através de fusões e aquisições, processos de inovação ou ainda em alianças estratégicas.

No que se refere a expatriação como forma de poder, essa corrente de pensamento determina a expatriação como a maneira de desenvolvimento da capacidade de ação estratégica e a negociação das pessoas. O papel do expatriado para o sucesso no estabelecimento de uma nova subsidiária consiste na percepção dos jogos de poder que estão

presentes no novo ambiente de atuação e, dessa maneira, é preciso que o profissional seja capaz de desenvolver medidas estratégicas que impactem em renegociações de interesses que possibilitem alcançar as metas estabelecidas.

Já na corrente de pensamento da expatriação a partir da perspectiva cultural, o ajustamento intercultural consiste no fator determinante para o sucesso da expatriação, ou seja, os cumprimentos das metas organizacionais estipuladas dependem da adequada adaptação do profissional expatriado no novo contexto cultural.

A família também aparece como determinante para o sucesso da expatriação, pois, ao ter sua família satisfatoriamente adaptada com a nova cultura, as pressões de ordem emocional que caem sobre o profissional são reduzidas e transformadas em motivações para encarar a missão internacional.

Por fim, a corrente de pensamento da expatriação a partir da perspectiva psicodinâmica aborda questões referentes aos fenômenos afetivos e as reações defensivas relacionadas com a expatriação que influenciam significativamente a missão internacional, podendo levar a expatriação ao sucesso ou fracasso.

Segundo os autores Nunes, Vasconcelos e Jaussaud (2008), a disposição para suportar com as diferenças culturais, distância, desestruturação e reestruturação psíquica e afetiva na expatriação faz com que o profissional se torne mais forte e obtenha sucesso em sua tarefa internacional.

Por fim, através da literatura apresentada sobre os conceitos de expatriação, é possível perceber que, independente de que conceito ou modelo seja analisado, a expatriação nunca consiste em uma tarefa fácil, afinal, estabelecer uma moradia em solo internacional significa: viver um novo estilo de vida; conhecer e se apresentar a novas pessoas; criar novos significados a coisas que, antes, eram familiares; adaptar-se a costumes cotidianos e comportamentos individuais que anteriormente poderiam ser entendidos como ofensivos ou inadequados, entre diversos outros fatores políticos, culturais e legais.

Motivos para expatriar

Existem diversos motivos para expatriar. Ao analisar esses motivos, ficam evidentes duas perspectivas principais: De um lado estão as empresas com seus objetivos para justificar o envio de um profissional em uma jornada internacional, de outro lado estão os expatriados, que possuem suas próprias motivações que justificam aceitar a missão internacional.

O autor Martins (2011) destaca que dentre os principais motivos que instigam um indivíduo a aceitar a expatriação estão os aspectos de melhoria no posto de trabalho, o aumento salarial, o desenvolvimento profissional, o aumento de autonomia, a diversidade de tarefas, a aquisição de novas perspectivas globais sobre as atividades da empresa, a progressão na carreira a longo-prazo, a busca por *status*, a necessidade de fugir de problemas de caráter pessoal e/ou familiar, o apetite por aventuras, desafios e contextos culturais inéditos.

De acordo com Kubo (2011), a expatriação possui diversas razões que variam conforme a perspectiva tomada. Se analisada pela perspectiva da empresa, existe a preocupação em tornar mais fácil o controle das operações locais pela matriz, transferir conhecimentos de gestão da matriz para o novo país em que está estabelecida a subsidiária, facilitar a entrada em novos mercados e desenvolver competências internacionais de gestão.

Os expatriados geram uma redução significativa para a empresa em seus custos de transações, como os custos em contratos sobre as operações locais. Essa redução ocorre devido ao fácil acesso que a empresa tem sobre o seu expatriado e a facilidade de escolta-lo e oferecer-lhe suporte para as ações gerenciais, afinal, o diálogo com o expatriado ocorre sobre a mesma língua e cultura, o que possibilita o rápido diálogo e sem ruídos, inclusive, é por esse motivo que a empresa costuma ser tolerante em saber que o expatriado pode não desempenhar sua função em plena capacidade logo no início de sua missão internacional, pois a empresa entende que as reduções dos futuros custos irão compensar a fase inicial de desempenho abaixo do esperado por parte do expatriado.

Já na perspectiva do expatriado, quando a iniciativa em aceitar a expatriação parte do próprio profissional, as dificuldades em torno de negociações sobre as condições de ida, permanência e volta são reduzidas.

Segundo Freitas (2005), os principais motivos da aceitação da expatriação ocorrem pelo desejo pessoal pela aventura, o entusiasmo da família em torno de um novo projeto de vida e a possibilidade de proporcionar uma melhor educação para os filhos, no caso de profissionais casados.

Os autores Black e Gregersen (1999) apontam a existência de duas principais razões que levam as empresas multinacionais a expatriar: A criação e transferência de conhecimento e o desenvolvimento de lideranças globais.

Sobre a criação e transferência de conhecimento, o executivo não deve apenas ensinar seus conhecimentos aos trabalhadores locais, mas devem também adquirir conhecimentos

com eles e conduzir estes novos conhecimentos para a empresa matriz. Essa interação possui grande potencial de criar ideias inovadoras ao longo do tempo.

Já no caso do desenvolvimento de lideranças globais, o desenvolvimento profissional é o objetivo da expatriação e se baseia na hipótese de que para formar líderes globais é necessário que o profissional tenha trabalhado por longos períodos em solo internacional para obter uma perspectiva expandida sobre o mundo.

A autora Spohr (2011) aponta que essas não são atribuições internacionais mutuamente exclusivas, entretanto, é pouco provável que em toda expatriação será possível atingir esses dois objetivos em intensidade similar, pois nem todos os profissionais terão conhecimentos abundantes para transmitir para seus colegas e são poucos o que de fato terão potencial para preencher os principais cargos de liderança na empresa, entretanto, é imprescindível que o expatriado saiba antes de ser enviado para a missão internacional a real razão para que ele tenha sido enviado para aquela subsidiária.

Segundo Menezes (2008), a razão para expatriar é buscar fortalecer os relacionamentos entre a empresas e seus parceiros comerciais. O expatriado adquire a função de garantir a credibilidade e a confiança com relação aos contatos comerciais internacionais, pois sua presença serve como uma espécie de personificação da empresa e cria uma identificação.

Shen e Edwards (2004), apontam que as principais razões para as empresas multinacionais enviarem profissionais para missões internacionais se devem pela busca de controle e coordenação das operações internacionais.

No que se refere as motivações dos indivíduos para aceitar a missão internacional, Gialain (2009) em sua pesquisa detectou que os principais fatores que levam o profissional a aceitar expatriar é o pensamento de evolução profissional, bem como o crescimento pessoal e cultural.

Vale sinalizar que outra razão que leva o profissional a aceitar a expatriação é a possibilidade de conviver em contato com outra cultura, aprendendo novos costumes, conhecendo lugares e idiomas diferentes e o amadurecimento mental.

O fator que mais se percebe como determinante para o aceite do profissional para a missão internacional é a possibilidade de crescimento e desenvolvimento de sua carreira.

Tanure *et al.* (2009) apontam que o desenvolvimento profissional é um dos principais fatores que levam os expatriados a aceitarem a missão internacional.

Os autores Souza (2009) e Oliveira (2007) também apontam que a aceitação da expatriação ocorreu devido ao interesse dos profissionais em desenvolver suas carreiras e melhorarem suas capacidades de compra e, também, melhorar seus planos pessoais.

Os autores Stahl, Miller e Tung (2002) realizaram um estudo com expatriados e detectaram que as principais razões para aceitarem expatriar ocorreram da seguinte forma, conforme Quadro 7:

Quadro 7 – Motivações para aceitar a missão internacional

%	Razão para expatriar
83%	Desafio pessoal.
78%	Desenvolvimento profissional.
68%	Importância do trabalho.
61%	Futuras oportunidades de crescimento.
54%	Localização geográfica.
50%	Considerações monetárias.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Stahl, Miller e Tung (2002).

Baseado nos resultados dos autores é possível detectar que os expatriados agregam um grande valor para o desafio pessoal que viver e trabalhar em solo internacional proporciona, o que pode ser também conectado a questão do desenvolvimento profissional que os desafios pessoais geram ao serem superados. Questões como a localização geográfica e aspectos monetários aparecem em nível mediano como fator determinante para a decisão de expatriar.

Outro fator que tem se demonstrado determinante para a aceitação da expatriação é o familiar. Em pesquisa realizada por Dupuis, Heines III e Saba (2008), foi possível detectar que são fatores importantes para a aceitação da missão internacional: a vontade do cônjuge, questões de mobilidade do cônjuge, a renda do casal e a existência de filhos. De acordo com os autores, quando um profissional recebe a oferta de expatriar, esta se torna uma questão a ser discutida primeiramente entre a família. Os laços familiares estão fortemente associados com a aceitação ou a recusa de uma atribuição internacional.

De acordo com Souza (2009), a família é um fator determinante para a expatriação, de acordo com o autor, as principais razões para a aceitação da expatriação por parte do cônjuge se deram pela possibilidade de amadurecimento cultural, evolução pessoal e pelas enriquecedoras experiências, além da visão de fortalecimento para o casal e a delimitação de fronteiras com a família de origem.

Apesar de existirem tantas razões que levam o indivíduo a aceitar a expatriação, também é importante destacar que existem motivos pelos quais os profissionais decidem rejeitar a expatriação, especialmente por motivos familiares.

Segundo Spohr (2011), entre os motivos mais frequentes para a rejeição da expatriação estão a descontinuidade da educação dos filhos, a interrupção da carreira do cônjuge, o receio de ser esquecido pela matriz e os receios e dificuldades com relação ao retorno a seu país de origem.

Sobre a descontinuidade da educação dos filhos, a mudança de escola é uma significativa fonte de dificuldades na adaptação da família, principalmente quando os filhos são adolescentes e já possuem laços. Aparentemente, quando os filhos são crianças a mobilidade é maior e é mais fácil realizar essa transição.

No que se refere a interrupção da carreira do cônjuge, muitas vezes a família é sustentada pela renda do marido e da esposa, logo, interromper a carreira de um dos cônjuges se torna um fator de limitação para a expatriação. O que se percebe é que nos casos em que o cônjuge trabalha em casa a expatriação se torna viável.

Já o receio de ser esquecido pela matriz, o fato de estar distante do centro de decisões da empresa pode se tornar um risco para a carreira do expatriado, pois o mesmo pode retornar a sua empresa de origem e não encontrar espaço para ele. Existem diversos casos em que o expatriado, ao retornar de sua jornada internacional, é alocado em cargos semelhantes e até mesmo inferiores ao que possuía quando aceitou ser expatriado.

Por fim, sobre os receios e dificuldades com relação ao retorno a seu país de origem, é possível perceber que existe muita preocupação do profissional com relação a sua perda de *status* e benefícios em sua empresa e em sua vida pessoal.

De acordo com Spohr (2011) são encontradas muitas dificuldades com a repatriação, principalmente no que se refere ao choque cultural reverso.

Existe uma significativa quantidade de empresas multinacionais que não possuem planos de carreira e oferecem trabalhos menos importantes e interessantes que os anteriores para os repatriados. Isso gera grandes frustrações no profissional e muitas vezes as empresas não sabem como enfrentar essa situação.

Seleção e treinamento do expatriado

De acordo com Webb e Wright (1996), em sua grande maioria, as multinacionais elegem profissionais para trabalhar em solo internacional baseando-se nas habilidades técnicas do profissional e não em sua capacidade intercultural, ou seja, aspectos ligados a sensibilidade cultural, competências interpessoais, flexibilidade e habilidade de adaptação são dificilmente levados em consideração por essas multinacionais. Isso ocorre porque as empresas consideram que o conhecimento técnico é o parâmetro mais importante para a seleção dos profissionais que serão designados a missão internacional.

Segundo Kets de Vries (1997), apesar de existirem diversos fatores que são considerados pelas multinacionais para a seleção de um profissional para a expatriação, de forma geral, as empresas dão prioridade para os aspectos técnicos, deixando em segundo plano, ou mesmo não se importando com a habilidade do profissional e sua família (quando for o caso) em se adaptarem em solo internacional.

Muitas vezes o profissional é expatriado sem receber nenhum tipo de preparação. O autor sugere que isso acontece devido a falta de consciência dos responsáveis por tais movimentações internacionais que, sequer, pensaram nos problemas que podem ocorrer durante a jornada do expatriado.

O autor Oliveira (2007), destaca que normalmente as multinacionais, em seus processos de seleção de expatriados, priorizam os aspectos técnicos. Segundo o autor, existem diversos casos em que os aspectos relacionados ao idioma, flexibilidade e familiar não foram considerados no processo de seleção.

Entretanto, esses também são fatores importantes para a adequada adaptação do expatriado e ignorá-los ou não lhe tratar com a devida atenção pode aumentar significativamente os riscos e a probabilidade de insucesso da expatriação, o que acarreta em altos custos para a empresa e séria aflição para o expatriado e sua família.

Por outro lado, existem empresas que vão além dos aspectos técnicos e estudam também os aspectos emocionais dos candidatos a expatriação. Os autores Shen e Edwards (2004) mencionam o caso das multinacionais chinesas que além de analisar os aspectos técnicos, também aplicam outros critérios, como a análise do histórico doméstico, conhecimento do idioma, educação, cumprimento de regulamentos e políticas da empresa, ações positivas e a aspiração na jornada internacional.

Algumas empresas entendem que um dos aspectos mais importantes é a confiança depositada no profissional que desempenha atividades de negociações e controle, sendo o responsável por ver e ouvir pela empresa em solo internacional.

Utilizar os profissionais internos da empresa também é vista como uma alternativa interessante para algumas empresas, pois se entende que a expatriação poderá desenvolver o profissional, gerando maior valor para ambos (empresa e empregado). Para tanto, questões como a possibilidade de mobilidade do empregado e a família devem ser consideradas.

Ao analisar as pesquisas de Tung (1982) foi possível perceber que, no que se refere ao desempenho das atividades em um ambiente estrangeiro, existe uma forte afinidade entre a habilidade do expatriado para exercer suas funções e o rigor utilizado para a seleção do profissional. Em síntese, na medida em que a seleção dos expatriados é mais rigorosa, menores são os relatos de baixo desempenho no trabalho.

Além dos fatores técnicos do cargo que será ocupado pelo expatriado, a seleção do profissional deve considerar que a avaliação do perfil cultural da família é bastante relevante para o sucesso da missão internacional, portanto, é interessante analisar se a família do profissional já possui experiência internacional e/ou se já teve contato com outras culturas. Caso sim é aconselhável dar preferência para esse profissional. Também é importante elaborar programas que visem atender o período que antecede a expatriação de forma que oriente o profissional com relação às diferenças culturais entre os países de origem e destino. Esses programas também devem considerar estudos sobre o idioma, principais hábitos no trabalho e de entretenimento, gostos musicais, literaturas relevantes, preferências para filmes e documentários, entre outros aspectos que aproximem o profissional do contexto que será encontrado no país estrangeiro. Por fim, esses programas devem continuar ativos durante a expatriação, fornecendo auxílio em decisões como locais para passear, escolha de escola para os filhos, cursos de idiomas, entre outras necessidades que podem surgir.

Entre os principais motivos para a escolha do profissional para a expatriação estão: competências, experiências e conhecimentos do profissional; o desempenho apresentado durante o tempo de trabalho na empresa de origem, domínio do idioma do país estrangeiro de destino, experiências internacionais passadas, flexibilidade para agregar novas culturas, expectativas e motivações pessoais e profissionais, capacidade de desenvolvimento, mobilidade e confiança da empresa.

Sobre o preparo do profissional para a expatriação, realizar intensos treinamentos tem se demonstrado bastante eficaz para o efetivo ajustamento intercultural do profissional no solo estrangeiro. Normalmente o treinamento não é capaz de abranger tudo o que é necessário para

que o ajustamento intercultural ocorra sem choques culturais, entretanto, uma vez que bem aplicado, o treinamento fornece ao profissional dados relevantes que diminuem de forma significativa as incertezas que existem sobre o estilo e qualidade de vida do país estrangeiro, bem como, os principais hábitos e práticas da população estrangeira.

Portanto, o treinamento intercultural que antecede a expatriação deve preparar o profissional para ser capaz de gerir mudanças profissionais e pessoais e culturais. Novamente é relevante dizer que a família é fundamental para o sucesso do ajustamento intercultural, pois ela serve como um alicerce de apoio. É como imaginar um tripé, para que ele continue de pé é fundamental que seus três alicerces estejam bem alinhados. No caso da expatriação, os alicerces do bom ajustamento intercultural pode ser entendido como o auxílio e preparo da empresa, as motivações e competências do profissional expatriado e a família do profissional.

Com isso, é fundamental que a família também receba treinamento intercultural antes da expatriação, para que as responsabilidades e funções a serem realizadas sejam devidamente assimiladas.

Existem situações em que a empresa não possui o tempo necessário para realizar este tipo de treinamento e ela opta por enviar seus profissionais para a missão internacional sem o devido preparo. Isso não significa que a empresa desconheça a importância do treinamento intercultural, mas apenas que não houve tempo ou disponibilidade para realizar esse treinamento.

Também existem casos em que a empresa entende que o treinamento intercultural não é necessário e fornecem apenas um treinamento básico, muitas vezes priorizando apenas a fluência no inglês.

De acordo com Adissi (2009), tanto nos casos em que a empresa não possui tempo para o treinamento intercultural quanto nos casos em que ela não acha importante, é comum perceber que ocorrem significativas perdas durante a expatriação, tanto para o profissional expatriado e sua família, quanto para a empresa.

Nos casos em que o profissional não recebe nenhum treinamento intercultural antes ou durante a expatriação, o ajustamento intercultural se torna muito difícil e a experiência internacional fica desconfortável. Entre os nove profissionais entrevistados por Souza (2007), oito relataram que se tivessem recebido o treinamento intercultural antes de serem expatriados o desempenho no país estrangeiro teria sido muito maior.

Também existem casos em que o treinamento intercultural é dado, porém ele não é adequado com a realidade que o profissional irá encontrar no país estrangeiro. Quando isso ocorre, os relatos obtidos demonstram que as dificuldades na adaptação são grandes. Nesta

linha de pesquisa, Clegg e Gray (2002) perceberam que seus entrevistados receberam treinamento, porém praticamente não tiveram treinamento intercultural. Os autores sinalizam que esta é uma evidência da falta de preparo que muitas empresas globais ainda possuem.

Grande contribuição para o treinamento intercultural pode ser encontrado nos profissionais repatriados, pois estes possuem experiências reais sobre outras culturas. Infelizmente, o que se percebe é que os repatriados ainda são pouco utilizados pelas empresas.

O irônico desta situação é que os conhecimentos e competências necessários para realizar um treinamento intercultural muitas vezes estão disponíveis para a empresa em sua própria equipe de trabalho, é apenas uma questão de olhar para o repatriado.

Algumas empresas já fazem uso do repatriado como fonte de conhecimentos para desenvolver competências e lideranças globais e a tendência é que a presença do repatriado em programas de treinamento intercultural para a expatriação aumente.

2.2 Ajustamento Intercultural e o choque cultural

Quando analisado todo o processo de expatriação e repatriação, um dos grandes obstáculos que surge para os RHIs é o ajustamento intercultural do profissional no solo estrangeiro.

Para esta pesquisa entende-se o ajustamento intercultural como o período necessário para que o expatriado seja capaz de compreender as diferenças culturais, políticas, econômicas e organizacionais de forma que aprenda a lidar com essas diferenças e consiga conviver de maneira adequada no país estrangeiro em que se encontra.

Outra definição que dialoga com esta pesquisa é apresentada por Freitas (2006) que aborda o ajustamento intercultural como a edificação de novos cotidianos e estabelecimento de mudanças que visem reduzir inseguranças e desconfortos originados pela falta de conhecimento sobre a nova cultura.

Uma das abordagens mais tradicionais que visa abordar o ajustamento intercultural dos expatriados é apresentado por Black, Mendenhall e Oddou (1991).

De acordo com esses autores o ajustamento intercultural possui duas etapas: O ajustamento antecipado e o ajustamento no país de destino.

No que se refere ao ajustamento antecipado, seja no âmbito do ajustamento doméstico ou internacional, o sujeito envolvido na expatriação abandona um contexto familiar para explorar um ambiente novo e desconhecido, repleto de dúvidas e incertezas. Com o objetivo de diminuir essas dúvidas e incertezas, uma saída é acessar informações sobre o novo

ambiente antes de iniciar a missão internacional, ou seja, estudar a cultura, economia, política e formas de gestão do país estrangeiro de destino para identificar os comportamentos esperados e as atitudes necessárias para a missão internacional.

Na medida em que o sujeito cria expectativas reais sobre o que encontrará no novo ambiente e como deve agir, o ajustamento intercultural já está acontecendo. Essa etapa abrange tanto a empresa quanto o empregado.

Sobre o ajustamento intercultural no país estrangeiro, o processo é mais complexo e abrange três dimensões fundamentais: o ajustamento ao trabalho, o ajustamento com a cultura estrangeira, e o ajustamento ao ambiente estrangeiro.

O ajustamento ao trabalho consiste em compreender as atribuições do cargo e suas exigências. As novidades e conflitos relacionados ao novo cargo são os grandes obstáculos ao ajustamento, entretanto, quando há transparência sobre o papel que deve ser desempenhado, o processo de ajustamento se torna mais fácil.

O ajustamento com a cultura estrangeira consiste na interação e integração com a população local, ou seja, consiste em socializar com as pessoas culturalmente diferentes. Os grandes obstáculos desse ajustamento são o desconhecimento sobre a cultura organizacional e os hábitos locais. Para reduzir esses obstáculos é importante obter o apoio social dos colegas de trabalho e superiores.

O ajustamento ao ambiente estrangeiro consiste ao estilo e qualidade de vida do local estrangeiro. O desconhecimento cultural é o principal fator que gera incertezas sobre o ajustamento ao novo ambiente. Um dos fatores que mais colaboram para esse ajustamento é a adaptação familiar, principalmente quando o cônjuge passa a compreender e aceitar as diferenças culturais e consegue se sentir melhor alocado.

A lógica para a expatriação é que, quanto maior for a distância cultural entre o país de origem e o país estrangeiro de destino, mais difícil será o ajustamento e maior será o choque cultural. Entretanto, estar em um país muito similar não significa possuir uma vantagem para o ajustamento.

Isso ocorre porque, quando o profissional expatriado se encontra em uma cultura bastante similar à que ele está habituado, torna-se muito difícil de perceber quais são as diferenças e, muitas vezes, o expatriado não se da conta de que está encarando uma situação de choque cultural. Essa situação dificilmente ocorre quando um expatriado se depara com uma realidade muito diferente da habitual, pois o profissional entende que as diferenças são grandes e consegue identificar os momentos de choque cultural.

Quando ocorre a situação em que o expatriado não é capaz de lidar com as diferenças culturais, ou seja, o choque cultural é forte demais, pode ocorrer o retorno prematuro do profissional.

Em média, 5% a 10% dos profissionais designados para a missão internacional de expatriar retornam prematuramente (LIMA, 2009). Esses retornos prematuros ocorrem, em geral, pelo não ajustamento intercultural do profissional ou de sua família ao país estrangeiro.

Uma questão importante que reflete nos retornos prematuros é a relação entre o ajustamento dos expatriados e seus respectivos perfis. Por exemplo, questões como a idade podem indicar vantagens e desvantagens que devem ser utilizadas durante a seleção do expatriado. Outro fator que tem se mostrado determinante consiste nas motivações apresentadas pelos profissionais para expatriar. Quando suas motivações envolvem o interesse pelo desafio, o crescimento profissional, o expatriado tende a vestir a camisa da empresa e buscar meios de se ajustar com a cultura. Entretanto, quando as motivações estão voltadas apenas para o aumento salarial e/ou o aumento de benefícios, as pesquisas tem demonstrado que, ao ter contato com o choque cultural no país estrangeiro o profissional começa a se questionar até que ponto vale a pena insistir na tentativa de ajustamento. Todos esses fatores devem ser considerados durante a seleção e preparo dos profissionais para a missão internacional.

Os profissionais expatriados entrevistados por Guiguet e Silva (2003) relataram possuir vontade de se ajustar ao novo contexto em que se encontravam, pois queriam entender a nova cultura e experimentar as experiências da expatriação de maneira intensa. Essas motivações tendem a facilitar de maneira significativa o ajustamento intercultural. Os entrevistados também relataram que, por terem conseguido se ajustar a cultura do país estrangeiro foi possível realizar um trabalho positivo para a empresa.

É evidente que expatriar não é uma missão para qualquer pessoa. De acordo com Vianna e Souza (2009) é crucial que o profissional e sua família se disponham a viver no país estrangeiro.

É preciso querer estar em solo internacional e querer correr riscos, aceitar diferenças, acreditar em suas capacidades técnicas, querer evoluir e crescer, possuir ambições. Caso isso não seja uma realidade, as chances da expatriação dar errado são altas.

Outro fator que influencia de forma positiva no empenho do profissional expatriado a buscar o ajustamento intercultural é adquirir cargos superiores ao expatriar. Isso ocorre devido ao maior poder de decisão e influencia que o novo cargo lhe propõe. Essas percepções do

profissional lhe geram fortes motivações em realizar o trabalho e, conseqüentemente, contribuem para o ajustamento intercultural e trazem resultados positivos para as empresas.

Conhecer os possíveis locais para praticar esporte ou relaxar em lazer também contribuem para o ajustamento intercultural à nova cultura, pois permite que laços sejam criados com a população local, uma vez que o contato com eles não se restringe apenas ao âmbito profissional.

Essa questão dos laços com a população local se torna ainda mais importante quando analisado o caso de expatriados que partem para a missão internacional sem a família. Quando isso ocorre, a procura por amigos é intensificada, pois sem isso, as chances de nutrir sentimentos negativos, como solidão, são muito altos e podem prejudicar bastante o desempenho do profissional e ocasionar em um retorno prematuro por falta de ajustamento intercultural.

Em pesquisas realizadas por Magalhães e Rocha (2002), Adissi (2009), Jacoby (2009) e Kobayashi (2009) foram constatados diversos casos de empresas internacionalizadas com presença em diversos países, que não se preocupavam com o ajustamento intercultural de seus expatriados.

Uma hipótese que explica essa falta de preocupação se baseia na ideia de que essas empresas não possuem experiência internacional. A razão para isso seria o fato das empresas brasileiras serem *latte movers*, ou seja, entrantes tardias no mercado global.

Muitas dificuldades de ajustamento tendem a ser causadas pela falta de informações sobre os países de destino das expatriações. Entre as maiores barreiras para o ajustamento intercultural estão o idioma e a falta de treinamento intercultural (SPOHR, 2011).

Esses discursos sobre a importância do treinamento intercultural e do ajustamento intercultural vão de encontro com o que diz Freitas (2006) de que as empresas se expõem a riscos muito altos de perda do investimento internacional ao negligenciarem o ajustamento intercultural. Essas perdas são relativas ao investimento na missão internacional e aos gastos realizados para deslocar um profissional que não irá gerar os resultados desejados para outro país. Portanto, negligenciar o ajustamento intercultural é um risco que a empresa deve pesar antes de iniciar suas atividades internacionais com expatriados.

Já para o profissional, os riscos do insucesso da expatriação se referem à permanência no emprego e ao futuro familiar e profissional.

O que se conclui com tudo isso é que, a falha na expatriação possui sérias desvantagens para ambos lados, do ponto de vista da empresa está a perda de investimentos. Do ponto de vista do profissional, está o risco de comprometer a carreira.

2.3 A repatriação

Após a discussão sobre o processo de expatriação no item anterior, esta seção consiste na abordagem do processo de repatriação e é composta pelos temas: definição de repatriação e o choque cultural reverso.

Definição de repatriação

A repatriação pode ser compreendida como o movimento de retorno do profissional expatriado, após completar sua missão internacional, ao seu país e empresa de origem.

Existem diversas discussões para definir em que momento a repatriação tem seu início. Alguns autores, como Vance e Paik (2006) entendem a repatriação como o momento em que o profissional expatriado retorna para seu país de origem.

Já para Zikic (2006) a repatriação tem seu início a partir do momento que os preparos para o retorno do profissional se iniciam.

Esta pesquisa considera a visão de Lazarova e Caligiuri (2001) que entendem a expatriação e a repatriação como as fases de um único processo, ou seja, a expatriação consiste no início da missão internacional, enquanto que a repatriação consiste no final da missão internacional e representa o retorno do profissional para seu país e empresa de origem.

Durante o preparo para a repatriação ocorre à definição da data de retorno, caso ainda não tenha sido determinado o cargo, ocorre a negociação do cargo que o profissional irá ocupar na empresa, são realizados os rompimentos de contratos, como aluguel de casa, contas de água, luz, telefone, internet, estacionamento, escolas, entre outros serviços contratados no país estrangeiro.

Portanto, a fase de repatriação compreende o preparo para o retorno, negociação do cargo, rompimento de contratos, ajustamento intercultural pessoal, familiar e profissional no país de origem e a permanência do profissional na empresa.

O choque cultural reverso: a adaptação do repatriado

Esta fase consiste no momento em que o profissional repatriado já está em seu país de origem e deve reestabelecer seus vínculos. Muitas empresas entendem que essa etapa não precisa de atenção, pois o profissional está retornando para seu lar. As empresas partem do

pressuposto de que os profissionais já conhecem e entendem a cultura de seu país de origem e, por isso, não precisam de ajuda para lidar com essa fase.

Entretanto, o que o real cenário dos repatriados tem demonstrado é que essa fase de ajustamento no país de origem pode gerar muitos problemas. De acordo com Sussman (2000) diversas pesquisas de campo tem demonstrado elevados níveis de desconforto e dificuldades de ajustamento durante o retorno para casa, afinal, esse retorno consiste, muitas vezes, em uma nova casa, nova posição na empresa e novas oportunidades profissionais no mercado.

Em alguns casos, o repatriado se identificou tanto com o país que esteve expatriado que adquiriu uma nova identidade, com novos valores e interesses. Ao se deparar com a cultura de seu país de origem, o profissional pode entrar em choque cultural ou ainda em choque de identidade por reencontrar com os antigos contatos que tinha.

Todo esse cenário de retorno pode gerar altos níveis de desconforto, pois, com uma mentalidade diferente, a resposta para os antigos vínculos de amizade e relações profissionais tende a ser negativo.

Também existe a questão comportamental. Ações realizadas rotineiramente no país estrangeiro pode não fazer parte dos hábitos do país de origem. Ainda há a situação em que os hábitos do país de origem podem ter mudado e isso acarreta em mais um choque cultural para o profissional.

Somando todos esses fatores, o profissional repatriado pode entender que ele já não possui mais uma identidade cultural compatível com a cultura local de seu país de origem, ou seja, o impacto do choque cultural reverso no retorno pode ser muito grande.

É possível entender o choque cultural reverso como uma sensação de isolamento, deslocamento e/ou perda, que surge pelo não entendimento sobre os comportamentos e atitudes que ocorrem no país de origem. O choque cultural reverso também pode ocorrer no ambiente de trabalho, quando o profissional sente dificuldades para se ajustar a organização e as condições de trabalhos (HARVEY, 1989).

Estar em um ambiente que deveria ser familiar e se sentir um intruso isolado certamente trará muito desconforto.

Neste momento deveria surgir uma preocupação para as empresas com repatriados, pois é comum que, após o choque cultural reverso, o repatriado deixe a empresa em até um ou dois anos após o seu retorno. Para a empresa isso significa perder conhecimentos e competências internacionais adquiridas pelo repatriado e a chance de promover melhores treinamentos interculturais através da experiência de quem vivenciou a expatriação.

Em algumas pesquisas, como a de Vance e Paik (2006), é possível observar relatos de repatriados que alegam terem sofrido mais com o choque cultural reverso na repatriação do que com o choque cultural durante a expatriação.

De acordo com Freitas (2006) retornar para o país de origem consiste em um processo que requer atenção, porque se adaptar novamente demanda tempo e paciência, e, assim como na expatriação, existe o risco de ocorrerem muitos choques culturais, porém dessa vez serão choques com a cultura de origem do sujeito. Essa discussão envolve muito a identidade do sujeito. Após anos trabalhando em outra cultura, voltar para casa e para a cultura de origem não é uma etapa automática pela qual o indivíduo passa. Para obter sucesso no ajustamento a sua cultura de origem, será fundamental que sejam realizados extensos trabalhos mentais para que o sujeito possa, novamente, assumir o que já lhe pertencia e se integrar à “nova” cultura e suas diferenças.

Outro problema que algumas pesquisas sinalizam é que, ao repatriar, o profissional pode se deparar com problemas financeiros, uma vez que a remuneração e benefícios enquanto expatriado pode ser maior do que a remuneração na empresa de origem. Essa redução salarial pode impactar no estilo de vida familiar.

Em alguns casos, o repatriado pode se sentir abandonado pela empresa, principalmente quando ele percebe que a empresa não possui nenhum plano de crescimento reservado. De repente o profissional repatriado se vê no mesmo cargo que possuía antes da expatriação ou ainda, em cargos inferiores. Essa atitude da empresa tende a semear um sentimento muito forte de abandono e falta de reconhecimento.

Além disso, o profissional repatriado também pode se deparar com uma situação desconfortável ao perceber que alguns de seus colegas cresceram dentro da empresa e foram promovidos, enquanto ele teve um baixo ou nenhum crescimento quando comparado com o momento que antecedia a expatriação. Essa percepção pode frustrar o profissional de tal maneira que pode resultar na saída da empresa.

O desinteresse dos colegas de trabalho também pode ser um fator de frustração para o repatriado, pois ao viver por anos em contato com outra cultura e adquirir tantos conhecimentos e competências internacionais o profissional cria expectativas de que ele será reconhecido entre seus colegas. Quando o reconhecimento não ocorre, o sentimento de isolamento ou mesmo traição ganha espaço para o repatriado.

Para finalizar a discussão do capítulo, é interessante sintetizar que ao enviar o profissional para a missão internacional, a empresa pode ter diversos motivos, como a

expansão de mercados, busca de recursos mais baratos, busca de novos conhecimentos e competências, entre outros objetivos empresariais.

Os expatriados são motivados a aceitar a missão internacional por outros motivos, como o crescimento profissional, alcance de novas competências profissionais, estar em contato com novas culturas, o desafio profissional, entre outras razões.

O ideal seria que a relação de motivos da empresa e do profissional estivessem em harmonia para que o profissional desempenhasse seu papel durante a expatriação e, ao repatriar, não se sinta abandonado e esquecido pela empresa. Certamente essa atitude colaboraria para o sucesso da repatriação.

3 EXPATRIAÇÃO E REPATRIAÇÃO NA VISÃO DO PROFISSIONAL

Este capítulo aborda as características metodológicas em que esta pesquisa está fundamentada. Para tanto, o capítulo apresenta o paradigma sociológico do presente estudo, a abordagem da investigação e o motivo de sua escolha.

No decorrer do capítulo são abordados: os procedimentos metodológicos, em que delinea o enfoque de pesquisa utilizado, sua natureza de estudo, a técnica de coleta de dados utilizada, e a técnica de análise de dados, bem como suas etapas. Além disso, o capítulo também realiza a apresentação dos resultados, expondo os resultados percebidos através da pesquisa empírica percorrendo as seguintes etapas: apresentação dos entrevistados, o preparo para a expatriação, o ajustamento intercultural na expatriação, ajustamento profissional, ajustamento pessoal e familiar, o preparo para a repatriação, o ajustamento intercultural na repatriação, o ajustamento profissional, pessoal e familiar do profissional repatriado, e a importância da retenção do profissional na organização após seu retorno. Por fim, o capítulo realiza a análise dos resultados que são confrontados com as teorias e conceitos apresentados neste estudo no decorrer dos capítulos um e dois.

Natureza e caracterização da pesquisa

A presente pesquisa possui natureza exploratório-descritiva, pois objetiva gerar maior familiaridade com o fenômeno estudado: a expatriação e a repatriação de profissionais brasileiros (GIL, 2009). Através da pesquisa exploratória é possível obter informações, descrições, definições e exposições detalhadas sobre uma situação em estudo de forma que se descubra as relações existentes entre os fatores que a compõem.

Segundo Cervo e Bervian (1983), a pesquisa descritiva possibilita que as variadas situações e relações que aconteceram na vida econômica, política, social e os demais aspectos referentes ao comportamento humano sejam compreendidas – seja referente aos indivíduo ou a grupos e comunidades.

Esta pesquisa possui uma abordagem qualitativa, pois buscou entender detalhadamente os significados e características situacionais que os profissionais expatriados e repatriados entrevistados apresentaram.

Com relação ao paradigma sociológico mais adequado a pesquisa, o autor da presente pesquisa entende que o paradigma interpretativo/construtivista é o mais adequado, pois ele

permite focar nos significados que os profissionais expatriados e repatriados atribuem aos fenômenos pesquisados e, a partir deste ponto, decodificar a real maneira como esses profissionais lidam com esses processos. Segundo Morgan (2005), o paradigma interpretativo possui a preocupação de compreender a experiência subjetiva dos indivíduos.

De acordo com os autores Denzin e Lincoln (2006), o paradigma interpretativo/construtivista não possui o objetivo de controlar e predizer a realidade, mas sim de compreendê-la. Esse paradigma se adequa bem a proposta desta pesquisa que pretende compreender as experiências internacionais dos profissionais expatriados e repatriados através de uma abordagem individual, subjetiva e interpretativa.

Outro aspecto importante para esta pesquisa é a presença da representação, que consiste na reprodução da realidade organizacional compartilhada pelos indivíduos que a compõem. Neste sentido, Stablein (2012) diz que um processo de representação apropriado deve apresentar dados que possibilite aos acadêmicos analisa-los e interpretá-los de maneira que sua compreensão compartilhada de uma realidade empírica aumente.

Nessa mesma linha, Clegg e Hardy (2012) sinalizam que há uma significativa diferença entre a representação e a imagem representada:

Um pintor “mapeia” em uma tela, de modo bastante consciente, pintando uma representação de um objeto familiar, como um cachimbo. Evidentemente, o objeto representado na pintura não é “o cachimbo”: ele permanece sendo uma representação do cachimbo. Um pintor pinta a pintura de um mapa, perfeita em cada detalhe. Não é “o mapa”: sempre permanece uma representação do mapa que é, ela mesma, uma representação de algo diferente – não apenas qualquer terreno, qualquer território, mas uma paisagem lá fora. Olhando através da janela da galeria, comparamos a pintura com a paisagem. Notamos que ela não se parece nem com a pintura do mapa, nem com o mapa propriamente dito. Ao passarmos pela porta da galeria, ouvirmos o tráfego e sentirmos o cheiro da brisa vindo da baía, misturada com o perfume dos arbustos, dos eucaliptos e taquaras, assim como “gitanes” e o perfume dos turistas franceses próximos, percebemos que a paisagem é ainda menos parecida com a pintura bidimensional. (CLEGG; HARDY, 2012, p. 295).

Ou seja, para qualquer mapeamento realizado existem perdas entre a representação e a imagem representada. Logo, é importante tomar bastante cuidado com o pensamento “o que vemos é o que vemos”, pois a representação de um fenômeno possui limitações e se caracteriza por presenças e ausências técnicas, estéticas, experimentais.

O que é perdido consiste nos aspectos que não são possíveis ver, como é o caso da “história que produz a estruturação de espaço e tempo”, bem como os ambientes, os símbolos, sons, atividades, entre outros fatores que só poderiam ser sentidos. Para preencher essa

lacuna, os autores Clegg e Hardy (2012) defendem que a conversa é a solução. Ou seja, a conversa ajuda a compreender o que não é visto.

É neste sentido que esta pesquisa utiliza a conversa como uma ferramenta de aproximação para detectar e melhor compreender os sentimentos e sensações dos indivíduos – os profissionais expatriados e repatriados. Tornando-os não apenas um dado quantitativo para elaborações de estatísticas, mas sim o sujeito falante que se expressa, que possui desejos e interesses, que se frustra e se decepciona, mas que também demonstra felicidade e satisfação. Esta pesquisa buscou gerar a conversação entre o pesquisador e o pesquisado.

3.1 Procedimentos metodológicos

Através da participação em seis grupos de discussão sobre a internacionalização de empresas brasileiras foi possível obter contatos que direcionaram a pesquisa para empresas brasileiras internacionalizadas que possuem profissionais brasileiros expatriados e repatriados.

A partir deste ponto foi realizado o contato com estes profissionais e foi explicado o tema da pesquisa e sua importância e foi destacado o valor que seria agregado a pesquisa com a participação desses profissionais. Inicialmente foram contatados 46 profissionais.

Destes 46 profissionais, 10 concordaram em participar da pesquisa através de entrevistas qualitativas baseadas em dois roteiros que abrangeram cinco pontos principais de discussão: (1) Razão para expatriar, (2) Preparo para a expatriação; (3) Ajustamento intercultural; (4) Preparo para a repatriação; e (5) O ajustamento intercultural na repatriação.

O uso dos roteiros foi fundamental para guiar o processo de entrevista. O uso de dois roteiros se deu pelo fato de alguns profissionais já terem repatriado enquanto outros ainda estavam na etapa de expatriação, portanto, foi importante utilizar dois roteiros para direcionar os diálogos de forma adequada.

Os roteiros se demonstraram adequados nas diversas situações em que o entrevistado, ao responder uma pergunta, também respondia a pergunta seguinte, sem que ele tivesse visto qual seria a pergunta que seria feita na sequência. Entende-se que a transição entre os temas ocorreu de maneira natural. Também foi possível perceber que algumas perguntas geraram surpresa nos entrevistados, principalmente as que se referiam a aspectos emocionais/sentimentais sobre determinados assuntos ou sobre como seria o retorno.

O tipo de entrevista realizado foi a semiestruturada, que permitiu combinar perguntas abertas e fechadas e possibilitou ao profissional entrevistado dialogar sobre a temática sem

ficar preso à questão levantada no momento, conforme pode ser visto abaixo, nos quadros 8 e 9:

Quadro 8 – Roteiro 1 – Entrevista com repatriado

<p>Dados sócios profissionais (pré-expatriação):</p> <p>1 - Qual é a sua idade? Essa é/foi sua primeira expatriação?</p> <p>2 - Há quanto tempo trabalha/trabalhou na empresa? Qual era seu cargo na empresa antes da expatriação? Qual foi o motivo para a empresa o expatriar?</p> <p>3 - Ao expatriar, você assumiu que cargo na subsidiária da empresa?</p> <p>4 - Qual foi o local em que você esteve expatriado?</p> <p>5 - Você é casado? Seu cônjuge o acompanhou na expatriação?</p> <p>6 - Você tem filho/filhos? Qual a idade dele/deles? Eles o acompanharam durante o período de expatriação?</p> <p>Caso já tenha retornado:</p> <p>7 - Durante quanto tempo você foi expatriado? Quanto tempo faz que você retornou da expatriação?</p>
<p>Preparo para a expatriação:</p> <p>8 – Como ocorreu o convite para a expatriação?</p> <p>9 - Você recebeu algum treinamento? Caso sim, você considera que o treinamento foi adequado? Caso não, você acredita que o treinamento teria ajudado?</p> <p>10 – Antes de partir para a missão internacional, você se sentia preparado?</p>
<p>Período de expatriação</p> <p>11 - Como foi a comunicação entre você e a matriz ao longo de sua expatriação? Você tinha informações sobre as mudanças que ocorriam na matriz durante a expatriação?</p> <p>12 - Você retornava ao Brasil durante a expatriação? Com que frequência?</p> <p>13 - No decorrer da expatriação, você teve alguém responsável por acompanhar sua carreira e manter sua visibilidade em sua matriz?</p>
<p>Preparo para a repatriação</p> <p>14 - Como foi o processo de retorno? Quem definiu a data? A iniciativa de retornar foi sua ou da empresa?</p> <p>15 - Você já sabia que cargo iria ocupar antes de retornar para sua empresa de origem? Quando você foi informado sobre o cargo?</p> <p>16 - Quanto tempo levou para ser repatriado após saber que retornaria e como você se sentiu ao receber a notícia que retornaria?</p> <p>17 - Quem cuidou do processo de repatriação, como as questões de moradia e escola? Você recebeu treinamento para o retorno?</p>

Período após a repatriação

Sobre a adaptação profissional:

18 - Como foi o convívio com seus colegas de trabalho após seu retorno? Como eles reagiram? Houve curiosidade sobre sua experiência internacional?

19 - Você sente que a organização e seus colegas reconheceram sua experiência internacional? Suas experiências e conhecimentos internacionais foram compartilhados?

20 - O que você achou de seu cargo após a repatriação?

Sobre a adaptação pessoal:

21 - Qual foi a sensação ao retornar ao Brasil? Você se sente adaptado novamente?

22 - Com relação aos seus amigos e familiares no Brasil, ocorreram mudanças em seu convívio com eles após sua experiência internacional?

23 - Para você, foi mais fácil se adaptar em solo internacional ou no retorno ao Brasil? O que você teria mudado, tanto de sua parte quanto da empresa, para tornar a repatriação mais fácil?

Sobre a adaptação familiar:

24 – Como seu cônjuge e filhos reagiram quando souberam do retorno ao Brasil?

25 – O que seu cônjuge fazia antes da expatriação? E durante a expatriação? Como foi para seu cônjuge retornar ao mercado de trabalho no Brasil?

26 - Como foi a adaptação de seus filhos a escola no Brasil após o retorno?

27 - Você acha que sua família está adaptada novamente ao Brasil?

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 9 – Roteiro 2 – Entrevista com expatriado

<p>Dados sócios profissionais (pré-expatriação):</p> <p>1 - Qual é a sua idade? Essa é sua primeira expatriação?</p> <p>2 - E quanto tempo faz que você trabalha na empresa?</p> <p>3 - Qual era seu cargo na empresa antes da expatriação?</p> <p>4 - Qual foi o motivo para a empresa te expatriar?</p> <p>5 - O que levou você a querer expatriar?</p> <p>6 - Ao expatriar, você assumiu que cargo na subsidiária da empresa?</p> <p>7 - Onde você está expatriado?</p> <p>8 - Você é casado?</p> <p>9 - Você tem filho/filhos?</p>
<p>Preparo para a expatriação:</p> <p>10 - Como ocorreu o convite para a expatriação?</p> <p>11 - Para critério de escolha, você sabe qual foi o utilizado para determinar que você fosse o candidato adequado?</p> <p>12 - Você recebeu algum treinamento? Caso sim, você considera que o treinamento foi adequado? Caso não, você acredita que o treinamento teria sido importante?</p> <p>13 - Que tipo de treinamento lhe foi dado?</p> <p>14 - Antes de partir para a missão internacional, você se sentia preparado?</p> <p>15 - E no que se refere a estar e um ambiente novo com uma cultura diferente?</p>
<p>Período de expatriação</p> <p>16 - Como tem sido a comunicação entre você e a matriz ao longo de sua expatriação? 17 - Você recebe informações sobre as mudanças que ocorrem na matriz?</p> <p>18 - Durante sua expatriação você retornou ao Brasil?</p> <p>19 - Sobre o processo de retorno, você já possui data definida?</p> <p>20 - Como tem sido a experiência internacional para você?</p> <p>21 - Para você, o que tem sido mais fácil?</p> <p>22 - E o mais difícil?</p> <p>23 - Alguma vez você cogitou retornar antes do previsto?</p> <p>24 - Você já sabe que cargo irá ocupar quando retornar para sua empresa de origem?</p>

Fonte: Elaboração própria.

É interessante apontar que, com o intuito de capturar as opiniões dos entrevistados, buscou-se um diálogo informal para as entrevistas, de forma que o entrevistado se sentisse confortável para compartilhar suas experiências relativas ao período em que ele esteve em missão internacional e também sobre o seu retorno.

Técnica de coleta e análise de dados

Para este trabalho foram realizadas entrevistas qualitativas, pois entende-se que ela é a mais adequada para a proposta levantada. Segundo Gaskel (2002), a pesquisa qualitativa possui o objetivo de compreender em detalhes as crenças, atitudes, valores e motivações, de acordo com os as ações dos indivíduos em contextos sociais específicos. Toda a etapa da coleta de dados foi realizada unicamente pelo autor da presente pesquisa.

As 10 entrevistas ocorreram entre os dias 27 de maio a 11 de julho de 2014. Em consequência da distância geográfica entre o pesquisador e os profissionais que foram entrevistados, todas as entrevistas foram realizadas através do programa *Skype*, que consiste em um serviço online gratuito de comunicação através de voz e vídeo. O áudio das entrevistas foi capturado pelo programa *Skype Call Recorder* que consiste em um programa capaz de gravar conversas em grupo ou individuais realizadas pelo *Skype*, convertendo-as na extensão “mp3” para ser armazenada no computador. Todas as entrevistas ocorreram fora do horário comercial e variou de acordo com o fuso horário do país em que o profissional se encontrava.

O tempo de duração das entrevistas variou entre 25 minutos a 57 minutos. Todas as entrevistas foram gravadas e armazenadas no formato “mp3” com o programa já mencionado *Skype Call Recorder*.

3.2 Perfil dos entrevistados

Conforme solicitado pelos entrevistados, seus nomes não foram divulgados nesta pesquisa. Cada entrevistado foi renomeado com a letra “E” no início, seguida por um número de 1 a 10 (conforme a ordem de entrevista) e, por fim, as letras iniciais do país em que está/esteve expatriado.

Abaixo, no quadro 10, é possível visualizar uma compilação com o perfil dos profissionais expatriados e repatriados que foram entrevistados:

Quadro 10 – Perfil dos entrevistados

Nome	Idade	Gênero	Estado Civil	Quantidade de Filhos	Trabalho na empresa	Tempo de Expatriação	Repatriação
E01-SUI	27	Feminino	Solteira	Sem filhos	5 anos.	1 ano e 5 meses	Não retornou.
E02-EAU	39	Masculino	Casado	2	7 anos.	4 anos.	3 anos.
E03-BEL	28	Masculino	Solteiro	Sem filhos	2 anos.	3 meses.	Não retornou.
E04-EUA	33	Masculino	Casado	Sem filhos	10 anos.	2 anos e 4 meses.	Não retornou.
E05-JAP	36	Masculino	Casado	1	6 anos.	5 anos.	Não retornou.
E06-IND	37	Feminino	Casada	1	9 anos.	3 anos.	2 anos e meio.
E07-EUA	31	Masculino	Casado	Sem filhos	3 anos.	4 anos.	4 meses.
E08-CAN	30	Masculino	Casado	1	4 anos.	3 anos e 8 meses.	Não retornou.
E09-TUR	25	Masculino	Solteiro	Sem filhos	2 anos.	8 meses.	Não retornou.
E10-JAP	29	Masculino	Casado	Sem filhos	4 anos.	1 ano e 1 mês.	Não retornou.

Legenda:
 SUI: Suíça / EAU: Emirados Árabes Unidos / BEL: Bélgica / EUA: Estados Unidos da América / JAP: Japão / IND: Índia / CAN: Canadá / TUR: Turquia.

Fonte: Elaboração própria.

Conforme solicitado pelos entrevistados, eles não foram relacionados com suas empresas, portanto, as empresas serão apenas apresentadas: Vale; Grupo SABÓ; WEG; Votorantim; e Petrobrás.

Os países em que os entrevistados estão/estiveram expatriados são: Suíça, Emirados Árabes Unidos (EAU), Bélgica, Estados Unidos da América (EUA), Japão, Índia, Canadá e Turquia.

Com relação ao gênero, dentre os dez entrevistados, oito eram do sexo masculino, enquanto 2 eram do sexo feminino. É interessante destacar que o autor da presente pesquisa fez o convite para participar da entrevista para 46 profissionais que foram separados igualmente por gênero, ou seja, foram enviados 23 convites para homens e 23 convites para mulheres.

Apesar desse dado curioso, esta pesquisa não se aprofundou na discussão sobre o gênero dos expatriados e sim na compreensão das experiências e perspectivas que os profissionais entrevistados possuíam sobre o tema da expatriação e repatriação.

Sobre o estado civil dos entrevistados, é possível observar que entre os 10 entrevistados, sete são casados e entre esses sete, quatro possuem filhos. Esse dado é bastante relevante, pois de acordo com as informações obtidas através desses quatro entrevistados que possuem filhos, não teria ocorrido o aceite para a expatriação caso a empresa não fornecesse auxílio para seus cônjuges e filhos. Essa questão será abordada em maiores detalhes na seção 3.3 da presente pesquisa.

Além dessas informações, o quadro também apresentou informações sobre o tempo de trabalho do profissional na empresa e o tempo de expatriação e repatriação.

3.3 Apresentação das opiniões sobre os processos de expatriação e repatriação

Razão para expatriar

Sobre a razão para expatriar, foram levantadas duas questões: (1) o motivo que levou a empresa à designar o profissional para a missão internacional, e (2) o motivo que levou o profissional a aceitar a missão internacional.

Quando questionados sobre o motivo para a empresa os ter expatriado, alguns profissionais relataram que a medida consistia em uma operação de expansão de mercados.

Na verdade eu vim para cá porque a empresa pretende expandir mais o escritório que ela já tem (E01-SUI).

A empresa quer aumentar sua fatia de participação do mercado global se aproximando mais dos clientes internacionais (E08-CAN).

A empresa quer garantir sua presença no mercado internacional e para isso ela está desenvolvendo competências internacionais (E10-JAP).

Acessar recursos a custos menores também foram razões sinalizadas pelos entrevistados.

Eu fui expatriado porque a empresa tinha alguns projetos internacionais e queria acessar materiais por um custo menor do que o que era praticado aqui (E02-EAU).

Queríamos acessar recursos a valores mais baixos que os praticados no Brasil e tornar mais forte nossa posição global (E05-JAP).

Desenvolver competências e lideranças globais e garantir melhor comunicação e locomoção de recursos também foram motivos para a expatriação.

No meu caso, eu vim para cá para desenvolver novas competências e lideranças para a empresa (E03-BEL).

Eu vim para cá como uma medida estratégica de comunicação e locomoção de materiais (E04-EUA).

Em um dos casos, o entrevistado foi expatriado para auxiliar no encerramento das operações da empresa.

Aqui em Ancara era necessário maior suporte para as operações de encerramento das explorações que a (empresa) estava fazendo nas águas do Mar Negro (E09-TUR).

Sobre o motivo que levou o profissional a aceitar a missão internacional, o crescimento profissional foi relatado por alguns entrevistados.

Ah, o meu crescimento como profissional foi a maior motivação para isso (E01-SUI).

Melhorar minha posição na empresa. Acredito um expatriado agrega mais valor para a empresa (E08-CAN).

Eu percebi que essa é uma oportunidade para amadurecer, ganhar mais segurança no trabalho e desenvolver minha carreira profissional (E09-TUR).

Além do crescimento profissional, também foi relatada a importância do aumento salarial e de benefícios.

Eu percebi que expatriando eu iria amadurecer profissionalmente, ganhar mais valor de mercado e tem também o fato do aumento salarial que eu tive (E03-BEL).

Para alavancar minha carreira e alcançar altos cargos, além do aumento dos benefícios, é claro (E04-EUA).

Basicamente foram dois pontos: (1) o aumento salarial e (2) valorização de minha carreira. Acredito que uma expatriação aumenta muito a visibilidade de um profissional (E10-JAP).

Houve um expatriado que relatou o interesse em estilos de liderança e novas culturas.

Eu já havia expatriado para os EUA e tanto eu quanto minha esposa e filho adoramos a experiência. No meu caso, assim como foi nos EUA, aqui no Japão eu estou adaptando meu estilo de liderança e aprendendo muito sobre essa nova cultura (E05-JAP).

Preparo para a expatriação

Sobre a etapa de preparo para a expatriação, os entrevistados foram questionados sobre a forma como foram convidados, o critério utilizado para a seleção do profissional e a existência/importância do treinamento.

Quando questionados sobre como foram convidados a expatriar, foi possível detectar a existência de duas situações: A primeira se refere ao caso em que são anunciadas vagas e ocorre um processo seletivo dentro da organização. Na segunda, a empresa não abre vagas para que ocorra a disputa e entra em contato direto com o profissional que mais se adequa a suas necessidades.

Nos casos em que foram abertas vagas para a expatriação, os entrevistados relataram:

A empresa anunciou que ia expatriar três pessoas para três escritórios e pediu para que os interessados notificassem o (gestor responsável) para a seleção (E01-SUI).

Durante uma apresentação na empresa foi apresentado o programa de expatriação para cá e, depois de um processo seletivo, fui selecionado para vir para a unidade de Terra Nova e Labrador (E08-CAN).

Foram abertas vagas para algumas operações no exterior, dentre elas estava essa de Ancara (E09-TUR).

Bom, foi um longo processo de seleção. Levou quase 1 ano até que os detalhes fossem decididos e os selecionados enviados para as filiais (E10-JAP).

Nas situações em que a expatriação ocorreu com convite direto ao profissional que a empresa desejava para a missão, foram relatados:

Foi durante uma reunião. Eles (empresa) me explicaram os planos de expansão para melhorar a eficiência e que eu me enquadrava no perfil que eles queriam (E02-EAU).

Meu superior me disse que meu perfil era adequado para a operação internacional que a empresa pretendia realizar (E03-BEL).

O diretor aqui do escritório dos Estados Unidos informou que precisava de pessoal para cuidar especificamente das operações daqui e melhorar a comunicação com a unidade canadense. Eu já fazia isso, só que aqui na América Latina, então a (empresa) decidiu que eu era o empregado ideal para isso (E04-EUA).

Eu já estava expatriado e a empresa propôs que eu continuasse a expatriação fazendo o mesmo que fazia antes, porém com o foco na Ásia (E05-JAP).

Um dos entrevistados disse que a princípio a empresa não pretendia expatriar sua família.

A princípio seria só eu. Quando cheguei em casa e expliquei a situação para minha esposa, decidimos que eu só aceitaria se todos nós fossemos. Quando coloquei esses termos a empresa disse que teria que repensar a operação toda, pois os custos iriam quadruplicar. Duas semanas depois tivemos outra reunião e soube que eles haviam concordado. (E02-EAU).

Quando perguntado sobre o critério utilizado pela empresa para a escolha dos profissionais para a expatriação, os entrevistados relataram que a fluência no idioma, o tempo de trabalho na empresa e a disponibilidade profissional foram decisivos.

Provavelmente o fato de eu já ter a experiência internacional e falar Japonês quase fluentemente (E05-JAP).

Acredito que tenha sido meu inglês e francês fluentes (E08-CAN).

Minha família é japonesa e eu falo japonês fluentemente, então isso deve ter sido decisivo (E10-JAP).

Para essa vaga aqui na Suíça eu competi com mais um colega. Se não estou enganada tiveram dois critérios. O primeiro foi porque eu não era casada e ele era. O segundo foi o tempo de empresa. Eu estou na empresa há mais tempo (E01-SUI).

Acho que eu fui o único voluntário para essa vaga, mas a minha disponibilidade profissional também deve ter cooperado bastante (E09-TUR).

Todos os entrevistados relataram ter recebido treinamento antes da expatriação, entretanto, foi possível perceber que alguns foram treinamentos de forma mais intensa, enquanto outros entenderam que receberam pouco treinamento.

Nos casos em que houve intensos treinamentos, os entrevistados apontaram que cursos de idiomas, viagens de ambientação e diálogos com habitantes nativos do país de destino foram importantes.

Eu conversei bastante com outros funcionários que moram aqui para ver como as coisas funcionam. Fiz um curso para aprimorar meu inglês e também estudei sobre a cultura e economia e durante quase dois meses me instruíram sobre as diferenças nos costumes (E01-SUI).

Eu tive contato com vários colegas expatriados e com a população local de Nivelles. Também fiz um curso intensivo de inglês, pois não estava fluente. Antes de expatriar a empresa me enviou para cá por uma semana para que eu pudesse sentir um pouco do clima local. Isso foi muito bom para eu ter noção do que ia enfrentar (E03-BEL).

Bom, foram vários (treinamentos), como curso de Inglês, Francês e Japonês. Fiz várias viagens para conhecer os ambientes e ver possíveis moradias aqui no Japão e também recebi algumas aulas sobre a cultura japonesa. Minha esposa também participou do curso de Japonês comigo. Meu filho também estudou Japonês, porém em um nível bem abaixo do nosso. (E05-JAP).

Sim, recebi intensos treinamentos por um semestre. Esses treinamentos foram fundamentais, porque, apesar de não terem evitado o conflito com a cultura diferenciada, me permitiu um preparo melhor para que eu não fosse crua para lá. [...] Aprender sobre a cultura e suas diferenças antes de ir para lá foi fundamental, pois, tiveram muitos momentos em que eu achava que já estava adaptada ao país e do nada aconteciam situações detestáveis (E06-IND).

Bom, o principal foi o curso de inglês, que eu não era fluente ainda. Além disso, eu fiz uma viagem a Istambul, que também fica aqui na Turquia. Essa viagem foi para reconhecimento do ambiente e dos costumes daqui (E09-TUR).

Tive um treinamento básico sobre a cultura japonesa. Mas o que realmente ajudou foi uma viagem em que a empresa me enviou para Tóquio para conhecer mais o ambiente e aspectos da cultura daqui (E10-JAP).

Para um dos entrevistados foi designado um mentor para treiná-lo.

Tive um treinamento básico sobre a cultura japonesa. Mas o que realmente ajudou foi uma viagem em que a empresa me enviou para Tóquio para conhecer mais o ambiente e aspectos da cultura daqui (E10-JAP).

Outro entrevistado alegou ter recebido pouco treinamento por ter sido designado para fazer o mesmo que já fazia no Brasil.

(Não tive muito treinamento), porque eu já fazia muito do que faço hoje quando estava no Brasil. Eu tive algumas orientações sobre a cultura norte americana e canadense, mas como eu já havia feito algumas viagens para cá antes, não tive muitos problemas e o treinamento foi bem básico mesmo (E04-EUA).

Em um dos casos, o entrevistado explicou que o treinamento que ele recebeu não foi suficiente e que o preparo deveria ter sido melhor antes da expatriação.

Como eu não tinha inglês fluente a empresa pagou um curso de inglês para mim e minha esposa. Isso foi muito bom, porque se não tivéssemos aprendido bem o idioma dos Estados Unidos teríamos ficados isolados por lá. Mas ainda assim eu acredito que faltou muita coisa. Eu me senti perdido nos EUA e minha esposa chegou a entrar em depressão por não conseguir fazer amizades por lá. Quando estávamos indo nos disseram que tinham muitos latinos por lá e que seria fácil socializar, mas não foi isso que aconteceu. Lincolnton é uma cidade pequena dos EUA e não tinham muitos turistas por lá. Deveríamos ter sido melhor preparados para isso (E07-EUA).

Quando questionados sobre como se sentiam antes da expatriação, foi possível perceber que alguns estavam confortáveis, enquanto outros ainda estavam receosos.

Me senti bastante confortável, pois já conhecia um pouco sobre o Japão e aqui onde eu estou é bem próximo de Tóquio, onde tenho primos (E10-JAP).

Confesso que estava ansioso, pois nunca havia saído do país antes, mas estar na companhia de minha esposa e filha me deram confiança e hoje vejo que foi só nervosismo de conhecer um lugar diferente (E08-CAN).

Claro que dava um certo receio, porque ia mudar muita coisa. Só de pensar que eu ia ficar longe de casa me deixava triste. Outro problema é que eu não gosto de aviões e ia fazer uma viagem de quase 16 horas (E01-SUI).

(Me sentia) preparada para encarar um desafio. Mas eu sabia que não iria ser fácil e que o treino que eu recebi poderia ser pouco (E06-IND).

Ajustamento intercultural

No que se refere ao ajustamento intercultural, os profissionais entrevistados foram questionados sobre o primeiro impacto ao chegar em solo internacional, a comunicação com a empresa, sobre a experiência internacional, pontos positivos e negativos.

Quando questionados sobre o primeiro impacto ao se depararem com um novo ambiente e cultura, os entrevistados relataram algumas dificuldades.

Isso me assustou muito no começo. Quando cheguei aqui percebi que todo o treinamento não adiantou muita coisa, mas eu acho que não tinha como treinar algo assim. Só vivendo aqui para aprender (E01-SUI).

Eu ainda não me acostumei bem com alguns hábitos locais. Acho que a comida é uma das coisas que ainda vou demorar para me acostumar, pois aqui eles gostam de colocar diversos tipos de molhos nos alimentos. Outra coisa chata é que aqui em Nivelles as pessoas parecem estar sempre de cara fechada e usam sempre um diálogo formal. Fazer amizades por aqui não parece fácil. Por esse motivo, eu ando muito com os brasileiros que estão por aqui (E3-BEL).

É bem diferente mesmo. A sensação que tenho é que o povo americano não é muito tolerante com brasileiros. Porém existem muitos estrangeiros aqui, então diversifica muito. Nos negócios acho melhor agora, pois as coisas são mais contratuais, sabe? No Brasil fazíamos muita coisa de improviso e acordos informais (E04-EUA).

Olha, quando chegamos aqui (Japão) senti tantas diferenças dos EUA e do Brasil que pensei estar em outra empresa. Percebi que, mesmo com todo aquele treinamento, tinha muita coisa que eu não sabia e tive que desenvolver para sobreviver aqui (E05-JAP).

A parte mais complicada tem sido o clima. Aqui é muito frio e nublado. Às vezes nem vemos o sol. Até agora não acostumamos com esse clima e nem acho que vamos. O verão aqui passa tão rápido que quase não se percebe (E08-CAN).

A princípio foi um choque bem grande, pois é muito diferente do Brasil. Minha família tinha um pouco de preconceito por ser um país com bastante mulçumanos, porém assim que cheguei aqui percebi que o mulçumano não tem absolutamente nada a ver com essas pessoas que cometem terrorismo. É um preconceito horrível que muita gente tem, mas afirmo que não é assim aqui (E09-TUR).

Sobre a comunicação com a matriz durante a expatriação, os relatos estiveram bem divididos. Alguns disseram que a comunicação com a matriz foi/tem sido frequente.

Eu recebia algumas atualizações através do meu mentor que me treinou, então, de forma geral, eu estava por dentro do que acontecia na empresa. Eu também conversava bastante com alguns colegas (E02-EAU).

Sim, diariamente (E04-EUA).

[...] funciona como uma via de mão dupla. Ao mesmo tempo que atualizo eles sobre como estão as coisas por aqui, recebo informações do que está acontecendo lá (E05-JAP).

Nos falávamos bastante, pois era preciso manter as operações bem alinhadas. Tive alguns problemas no começo com a população local devido a falta de ordem e a baixa qualificação, por isso a comunicação foi fundamental. Consequentemente, eu também recebia informações sobre como estavam as operações no Brasil (E06-IND).

Tenho contato diário com a empresa, seja através de jornais, e-mails, facebook ou pelo próprio site (E08-CAN).

Para a outra metade dos entrevistados a comunicação foi/tem sido pouca.

Eu quase não falo diretamente com a empresa. No começo um pouco, mas hoje quase nada. Quando preciso falar ou pedir alguma coisa eu falo com meu superior aqui e ele encaminha para a matriz e quando a matriz precisa me passar algo eles informam meu superior e ele me avisa. Toda semana eu vejo algumas notícias sobre a empresa pelo próprio site, mas nada além disso (E01-SUI).

De vez em quando alguns colegas do Brasil me atualizam sobre algumas coisas. Porém se alguma mudança fundamental acontecer eu acredito que a própria empresa me avisaria (E03-BEL).

Apenas por e-mails e raras videoconferências (E07-EUA).

Não tenho conversado diretamente com a empresa. Meu superior aqui é quem cuida dos diálogos sobre como estamos finalizando tudo por aqui e o que mais devemos fazer (E09-TUR).

Esse é um ponto estranho, porque, no começo a empresa fez tudo para me trazer aqui. Não precisei fazer muita coisa além de estar no aeroporto na hora certa. Mas agora que estou aqui a mais de um ano parece até que ela se esqueceu de mim. Só tenho notícias sobre a empresa pelo facebook quando converso com meus colegas que estão ai no Brasil (E10-JAP).

Ao serem questionados sobre a experiência internacional que os expatriados entrevistados estavam vivenciando, foram relatados alguns desafios além das expectativas, mas, de forma geral, a experiência internacional tem sido bem aceita.

É diferente do que eu tinha imaginado, sabe? Eu pensava que as coisas seriam mais fáceis, pois sempre ouvi coisas boas sobre a Suíça, mas tem dias que são difíceis (E01-SUI).

Está sendo um desafio e um prazer (E09-TUR).

Fantástica. Sinto que nesses poucos meses eu amadureci bastante. Estou adorando o desafio de ser expatriado (E03-BEL).

Boa, as coisas aqui parecem mais sérias, mas quando você entende como funciona fica tudo bastante confortável (E04-EUA).

[...] ser expatriado virou quem eu sou. É como ser um nômade no mundo. Eu adoro essa experiência e ter minha família junto comigo, crescendo e se adaptando as adversidades tem sido fantástico. Então sim, tenho saudades do Brasil, mas nada que uma visita de vez em quando não resolva (E05-JAP).

Se fosse definir em uma palavra, eu diria que está sendo espetacular. A qualidade de vida daqui é maior que no Brasil. A população aqui também é mais educada (E08-CAN).

Está sendo muito alegre. Me sinto praticamente em casa aqui. No trabalho me adaptei bem e conquistei o respeito de meus colegas. Minha esposa amou o Japão e por ela nós nem voltaríamos mais (E10-JAP).

Os expatriados entrevistados também relataram as coisas que estavam sendo mais fáceis durante a missão internacional.

A qualidade de vida aqui é melhor. Existe um consenso favorável a educação. As pessoas são muito educadas aqui. Se no Brasil fosse um pouquinho igual aqui seria muito legal. Outra coisa que gosto aqui é o fato de ser um país com baixa violência (E01-SUI).

Nossa, eu sinto que estar aqui é enriquecedor, porque é possível viajar para qualquer outro local da Europa com muita facilidade. Outro ponto positivo é a segurança. Diferente do bairro onde eu morava no Brasil, aqui eu sinto que posso deixar o carro destrancado na rua por dias que nada irá acontecer. Há, também tem a poluição sonora e visual, nossa, é muito calmo aqui (E03-BEL).

Aqui as leis são cumpridas e a segurança existe. Minha esposa diz que esta mal acostumada, pois aqui ela anda com celular na mão e nada acontece. Outro ponto que vale dizer é que é possível comprar mais coisas aqui que no Brasil, afinal, os impostos são bem menores (E04-EUA).

Os japoneses são muito educados e organizados. Eles também são muito unidos, então, uma vez que você se integra a cultura deles você passa a fazer parte da família japonesa (E05-JAP).

Aqui a desigualdade social é bem menor, isso permite que tenhamos nossos direitos respeitados. Os canadenses são confiáveis e compromissados e tudo isso ajuda muito no trabalho (E08-CAN).

Estou crescendo muito intelectual e profissionalmente aqui, além de estar aprendendo uma nova língua. A paisagem aqui é maravilhosa, eu visitei lugares como o mar mediterrâneo e a Capadócia, foi muito bom (E09-TUR).

A população japonesa é muito disciplinada e educada. Dificilmente fico na mão e os prazos são sempre levados muito a sério. Além disso, aqui eu caminho nas ruas e vejo vários rios cortando a cidade. O detalhe é que é possível ver peixes nos rios. Da para imaginar isso? É lindo (E10-JAP).

Também foram relatadas as dificuldades que estavam encontrando durante a expatriação.

Apesar de ter baixos impostos por aqui, os gastos com serviços são muito altos, por exemplo, quando eu cheguei aqui eu pretendia ter uma faxineira para cuidar de meu apartamento, porém o valor era muito acima do que eu esperava e tive que deixar essa ideia para lá. Outra coisa que é desanimador e que eu não consigo acostumar é com a falta do sol. As vezes passamos semanas aqui sem nem mesmo ver o sol. Então imagina só, eu, carioca desde sempre privada do sol. Não é fácil de gostar disso (E01-SUI).

O clima, com certeza. Chove muito aqui e está sempre frio. As pessoas daqui dizem que em Janeiro e Fevereiro costuma chegar a menos de 0°C. Também está complicado o idioma daqui, porque o inglês ajuda no trabalho, mas quando estou na rua é comum encontrar pessoas falando em neerlandês. Ai eu não entendo quase nada (E03-BEL).

Aguentar todos os dias a postura norte americana. No Brasil somos bastante receptivos, e eu acho isso bacana. Aqui a cara é fechada e, no geral, tudo é levado muito a sério (E04-EUA).

Aqui a competitividade é muito alta e para quase tudo. As vezes se você não segurar as pontas você pode se dar mal. Outra coisa que não gosto muito é que não há muita flexibilidade entre os japoneses. Ou você é aceito ou você é rejeitado e ponto final (E05-JAP).

O inverno aqui é muito doloroso. Também enfrentamos problemas com a saúde. Aqui é tudo publico e no Brasil tínhamos um excelente plano de saúde e, apesar de termos usado apenas uma vez para nossa filha, não gostei (E08-CAN).

A distância de minha família tem sido o mais difícil. Tem dia que é insuportável mesmo. Minha namorada ficou no Brasil e nos falamos todos os dias, mas sinto muito a falta dela também. Outro problema tem sido a comunicação com o povo local. Fora do ambiente de trabalho são poucos os que falam inglês aqui, então, ao mesmo tempo que vejo vantagem em aprender a falar turco, estou apanhando bastante para aprender (E09-TUR).

O aluguel aqui é caro. Sinto que a qualidade de vida é melhor, porém o custo também é maior. Também estou um pouco enjoado da comida japonesa. Eu nunca gostei muito de lula e peixe e aqui isso tem muito (E10-JAP).

Ainda na sessão sobre o período de expatriação, os entrevistados expatriados foram questionados se já haviam cogitado retornar antes do prazo previsto.

Não cheguei a tanto. Algumas vezes me sinto muito fora do lugar, sabe? Como se eu estivesse sozinha mesmo. É difícil de enturmar com os suíços, eles são bem reservados. No começo achei que não gostassem de mim porque eu vim de outro país, mas estou vendo que é o jeito deles mesmo. Cheguei aqui faz quase 1 ano e

meio e tenho apenas dois amigos suíços. Mas tento seguir em frente e não penso em desistir não, pois seria muito ruim para minha carreira (E01-SUI).

No primeiro ano quase desisti, pois minha esposa estava sofrendo bastante com a ausência de nossos familiares. Porém com o tempo e com as viagens que ela fez ao Brasil ela ficou mais solta e agora está aproveitando (E04-EUA).

Preparo para a repatriação

Sobre o preparo para a repatriação, os entrevistados expatriados foram questionados se eles já sabiam que cargo ocupariam quando retornassem para suas empresas de origem.

Apenas dois entrevistados sabiam quais seriam os cargos ocupados após a expatriação.

O combinado foi que eu seria promovido para um cargo de competência global (E08-CAN).

Vou me manter como supervisor de produção, mas espero mesmo por uma promoção (E09-TUR).

Os demais expatriados entrevistados não sabiam ou não tinham certeza sobre quais cargos ocupariam, entretanto, alguns demonstraram possuir expectativas quanto a uma promoção devido a experiência internacional.

A conversa que eu tive sobre isso era que, dependendo de meu desempenho, eu seria promovida. Mas ainda não está certo qual será meu cargo quando eu voltar, mas eu imagino que, com a experiência que estou tendo, não tem como não me promover, afinal eu vou ser uma profissional com conhecimentos internacionais (E01-SUI).

Ainda não sei, mas imagino que com essa experiência minha carreira deve dar um salto significativo (E03-BEL).

Ainda não foi definido se serei promovido ou não, mas é bem provável (E10-JAP).

No caso dos entrevistados que já haviam repatriado, dois entrevistados retornaram devido a iniciativa da empresa de trazê-los de volta. Para um dos entrevistados o processo de retorno foi exaustivo.

Essa foi a pior parte. A empresa que determinou quando retornaríamos. Os preparos para a volta levaram uns dois meses e devo dizer que foram dois exaustivos meses porque tivemos que correr atrás das prestadoras de serviços que tínhamos em Dubai, como o aluguel de nosso apartamento, para cancelar. Durante esses dois meses meu trabalho deixou de ser gerenciar as operações e passou a ser ensinar minhas funções para outras pessoas (E02-EAU).

Outro repatriado entrevistado que também retornou por decisão da empresa relatou que o retorno foi tranquilo.

A empresa decidiu a data e cuidou de todo o processo. Foi tudo bem tranquilo nesse sentido (E06-IND).

Um dos entrevistados repatriado relatou que a iniciativa de retornar para o Brasil foi dele.

Eu quem quis voltar. Faltava 1 ano de expatriação, mas eu estava infeliz e minha esposa pior. A situação ficou tão ruim que meu desempenho no trabalho era insatisfatório, então decidimos voltar logo (E07-EUA).

Quando questionados sobre como se sentiram ao saber que retornariam para o Brasil, os entrevistados relataram:

Foram quase quatro meses de preparo para voltar ao Brasil. Eu senti bastante confusão, as vezes ficava aliviado por poder retornar para meu lar, em outros momentos fiquei triste, pois já tinha acostumado com Dubai e, tenho que admitir, apesar do calor horrível, a vida em Dubai é espetacular (E02-EAU).

Me senti feliz e triste ao mesmo tempo. Feliz por saber que iria rever minha família e voltaria para minha casa. Mas fiquei triste pois senti que uma parte de mim se tornou indiana e, no fundo, mesmo com as diferenças e bizarrices que vi por lá, era um bom país (E06-IND).

O Ajustamento Intercultural na repatriação

Com relação ao ajustamento intercultural na repatriação, os entrevistados foram questionados sobre o ajustamento profissional, pessoal e familiar.

Sobre o ajustamento profissional, os profissionais relataram como foi o convívio que tiveram com os colegas de trabalho após a repatriação.

Foi estranho e diferente do que eu pensava. No primeiro dia de volta a empresa eu vi muitos rostos desconhecidos e me senti um intruso. Era como se eu tivesse feito algo errado. Claro que tinha alguns colegas com quem conversamos bastante, mas a sensação foi de decepção. Eu acho que eu esperava uma festa de boas vindas ou algo do tipo (E02-EAU).

Muita gente me perguntava como eram as coisas, o que eu mais tinha gostado e odiado. Alguns me pediram referências sobre pontos turísticos, outros queriam saber como era trabalhar com a população indiana (E06-IND).

Meus colegas ficaram muito curiosos sobre o meu retorno precoce (E07-EUA).

Os entrevistados também falaram sobre o reconhecimento que a empresa e os colegas de trabalho tiveram com relação às experiências e conhecimentos internacionais que foram obtidos.

Com a empresa sim, mas poucos colegas realmente perguntaram sobre como era meu dia a dia em Dubai (E02-EAU).

Hoje eu sou uma das responsáveis em preparar outros profissionais para lidar com o que chamamos de choque emocional de estar em outra nação (E06-IND).

Meu superior solicitou alguns relatórios e fez algumas perguntas, mas não passou disso (E07-EUA).

Também foram relatadas suas opiniões sobre os cargos ocupados após o retorno.

Essa foi a pior parte, porque eu esperava um reconhecimento, afinal, eu era, ou achava, que era um profissional diferenciado. Mas na realidade eu fiquei com o mesmo cargo que eu tinha antes. Esse foi o principal motivo que me levou a sair da empresa. Eu me senti desconfortável e limitado (E02-EAU).

Eu adorei, me senti muito valorizada. Isso foi um dos fatores que me fez perceber o quanto foi importante o trabalho que eu desempenhei na Índia (E06-IND).

Esse foi o principal motivo de eu ter saído da empresa. Após 4 anos acumulando experiência internacional eu voltei e foi como se nada tivesse acontecido. Eu me senti muito desvalorizado com aquilo. Esperei por quatro meses para ver se algo aconteceria, mas ficou claro que eu estava sendo encostado. Não sei se foi porque voltei antes do previsto, mas tudo aquilo se tornou muito indigesto, então decidi sair (E07-EUA).

No que se refere a adaptação pessoal, os entrevistados repatriados foram questionados sobre a sensação de retornar ao Brasil.

Fora da empresa foi tudo fácil. O clima foi o fator que eu mais gostei, porque lá (Dubai) era quentíssimo. Percebi algumas mudanças positivas na cidade, apesar de sentir falta da segurança que eu tinha ao andar na rua, por exemplo (E02-EAU).

Me acostumar com o Brasil não foi tão fácil quanto eu achei que seria, mas em menos de um ano estávamos todos acostumados (E06-IND).

Foi um alívio voltar. Me acostumei rápido por aqui (E07-EUA).

Também foram questionados sobre o convívio com os amigos e familiares após a repatriação.

Minha família ficou muito animada com meu retorno. Nas primeiras semanas eu e minha esposa parecíamos celebridades, mas foi só no começo mesmo. Hoje está tudo como era antes (E02-EAU).

Nenhuma mudança grande. Foi emocionante ver meus sobrinhos já grandes. Me fez perceber como 3 anos fazem diferença e falta (E06-IND).

Minha família ficou muito empolgada para saber como foram esses anos nos EUA (E07-EUA).

Todos os repatriados relataram que a adaptação ao retornar ao Brasil foi mais fácil que a adaptação em solo internacional.

O retorno ao Brasil foi muito mais fácil. Nem dá para comparar. A única coisa que realmente me aborrece é pensar o quanto me dediquei para a (empresa) e ela me recebeu com indiferença. A verdade é que me senti muito explorado e pouco valorizado (E02-EAU).

Ah, foi muito mais fácil me adaptar ao retornar ao Brasil. Para tornar a expatriação mais fácil teria ajudado muito se eu tivesse viajado pelo menos uma vez para Jamnagar para ver como as coisas realmente eram por lá (E06-IND).

Foi muito mais fácil voltar. Nossa, eu teria mudado muita coisa. Se a empresa tivesse me dado mais suporte e possibilitado viagens para visitar o Brasil as coisas teriam sido diferentes. De minha parte eu até podia ter ficado até o final, mas ver minha esposa sofrer com a situação não deu (E07-EUA).

Os entrevistados repatriados foram questionados sobre a adaptação familiar. Ao perguntar como o cônjuge e filhos reagiram com a notícia do retorno ao Brasil, foram relatados:

Minha esposa gostou, já meus filhos foi difícil. Eles não queriam voltar, afinal, eles passaram boa parte da infância em Dubai. Minha filha quase não falava português e teve que reaprender tudo muito rápido para não se atrasar nos estudos. Já meu filho a resistência foi um pouco menor, pois ele lembrava de bastante coisa daqui quando fomos para Dubai. Eu percebo que ainda hoje eles sentem falta dos amigos que fizeram. [...] (Com relação a escola) meu filho conseguiu se adaptar bem rápido, mas minha filha, como eu disse, mal falava português e por isso ela perdeu um ano de estudo para conseguir acompanhar o ensino das escolas daqui (E02-EAU).

Ficaram animados com a volta. Essa experiência foi mais cansativa para eles do que para mim (E06-IND).

Para finalizar a entrevista foi perguntado se o entrevistado achava que sua família já estava adaptada ao Brasil.

Não 100%. Eu mesmo sinto falta de algumas coisas que tinha em Dubai. Minha esposa parece estar bem confortável aqui, mas meus filhos ainda sentem bastante falta de nossa vida de antes (E02-EAU).

Sim, ainda sentimos falta de algumas coisas de Jamnagar, mas no geral estamos felizes por estarmos de volta em nossa casa (E06-IND).

Hoje estamos bem adaptados sim. Consegui um emprego em um bom escritório de consultoria e aqui o fator expatriação se tornou um bom diferencial para minha carreira. Só é uma pena que tenha que ser fora da empresa que me mandou para fora do país (E07-EUA).

3.4 Análise dos resultados

Neste item os resultados obtidos nesta pesquisa (apresentados no item 3.3) são relacionados com as referências levantadas nos capítulos 1 e 2 através de cinco pontos de discussão: (1) Razão para expatriar, (2) Preparo para a expatriação; (3) Ajustamento intercultural; (4) Preparo para a repatriação; e (5) O ajustamento intercultural na repatriação.

Razão para expatriar

A primeira categoria de análise consiste na razão para expatriar. Essa categoria pode ser observada através de duas perspectivas: (1) a razão para a empresa expatriar o profissional e (2) a razão para o profissional aceitar o convite para expatriar.

Sobre a razão para a empresa expatriar, foram identificadas que as principais motivações das empresas são: expandir seus mercados, acessar recursos a custos menores, desenvolver competências e lideranças globais e melhorar a comunicação entre a matriz e subsidiária.

Esses relatos conferem com Cyrino e Penido (2007) que sinalizam as principais vantagens que motivam as empresas a internacionalizar suas políticas e práticas e enviar expatriados para garantir o sucesso das operações internacionais, conforme pode ser observado no quadro 11.

Quadro 11 – Benefícios da internacionalização

<p>Expansão de mercados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maior capacidade de resposta aos clientes internacionais; • Fortalecimento da posição competitiva; • Diversificação do portfólio geográfico e redução de riscos; • Efeito de demonstração.
<p>Melhoria da eficiência:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Economias de escala e escopo; • Acesso a recursos a custos inferiores; • Ganhos de arbitragem.
<p>Aprendizagem:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acumulação de conhecimento e desenvolvimento das competências empresariais existentes; • Alavancagem de competências empresariais a novos produtos e segmentos; • Desenvolvimento e aquisição de novas competências empresariais.

Fonte: CYRINO; PENIDO, 2007, p. 83.

No que se refere aos motivos que levaram os profissionais entrevistados a aceitarem a expatriação, foram relatados o interesse no crescimento profissional, o aumento salarial e de benefícios, e o contato com novos estilos de lideranças e culturas.

Para três entrevistados, o convite para a expatriação foi vista como uma oportunidade de crescimento profissional e a chance de melhorar a posição na empresa. De acordo com o relatado pelos entrevistados, expatriar aumenta a visibilidade e o valor do profissional dentro da empresa, logo, gera segurança no trabalho e tende a desenvolver a carreira profissional.

Outros três entrevistados relataram que o desafio da expatriação vale a pena devido ao considerável aumento salarial e de benefícios. Esses profissionais entendem que, a partir da expatriação, a tendência é que o salário aumente cada vez mais, pois, novamente, a expatriação agrega maior valor ao profissional.

De forma interessante, um entrevistado relatou que, por já ter sido expatriado antes, a razão para expatriar novamente ocorre pela possibilidade de aprender e se adaptar a novos estilos de lideranças globais e novas culturas.

Essas razões apresentadas pelos entrevistados vão de encontro com o apresentado por Stahl, Miller e Tung (2002); Gialain (2009); Martins (2011) que sinalizam o aumento salarial e o crescimento profissional como as principais motivações dos profissionais para aceitarem a missão internacional.

Preparo para a expatriação

Nesta categoria foram observados relatos sobre a maneira como os profissionais foram convidados, os critérios utilizados para seleção do profissional e a importância do treinamento para o sucesso da missão internacional.

Sobre a forma como o convite ocorreu, foi possível identificar duas maneiras: (1) abertura de vagas para que os profissionais interessados se inscrevam e participem de um processo seletivo, e (2) convite direto ao profissional que a empresa entende possuir as características ideais para a missão internacional. No caso do convite direto, não são abertas vagas para inscrição e o profissional é selecionado de acordo com as competências técnicas, comportamentais e interculturais identificadas pela empresa.

Os principais critérios relatados pelos entrevistados foram: a fluência no idioma do local de destino da missão internacional; o tempo de trabalho que o profissional possuía na empresa e a disponibilidade profissional.

Todos os entrevistados relatam que foram treinados. No que se refere a importância e contribuição do treinamento para a expatriação, foi possível identificar profissionais que foram treinados de forma mais intensa enquanto outros relataram pouco treinamento.

Nos relatos em que o treinamento foi intenso, a empresa se preocupou em dar cursos de idiomas para o profissional e, em alguns casos, para sua família. Também foram relatadas viagens para o país de destino para reconhecimento do ambiente e, por fim, foram dados diversos treinamentos interculturais que visavam diminuir a distância entre a cultura brasileira e a nova cultura com a qual o profissional passaria a ter contato. Uma das medidas relatada no treinamento intercultural foi o diálogo com habitantes nativos do país de destino. Para um dos entrevistados foi designado um mentor para ensiná-lo sobre a cultura do país para onde ele foi enviado. De acordo com os relatos, esses treinamentos contribuíram para a adaptação dos entrevistados.

Sobre a importância do curso de idioma, alguns entrevistados relataram que a fluência do idioma local foi fundamental para a adaptação intercultural:

Fiz um curso para aprimorar o meu inglês (E01-SUI).

[...] fiz um curso intensivo de inglês, pois não estava fluente (E03-BEL).

Isso (o curso de idiomas) foi muito bom, porque se não tivéssemos aprendido bem o idioma dos Estados Unidos teríamos ficado isolados por lá (E07-EUA).

Bom, o principal foi o curso de inglês, que eu não era fluente ainda (E09-TUR).

Quando o idioma local não era dominado pelo profissional e pela família, houve dificuldade na adaptação intercultural:

Outro problema tem sido a comunicação com o povo local. Fora do ambiente de trabalho são poucos os que falam inglês aqui, então, ao mesmo tempo que vejo vantagem em aprender a falar turco, estou apanhando bastante para aprender (E09-TUR).

Esses relatos vão de encontro com Jacoby (2009) que sinaliza a importância do curso de idioma para o profissional e sua família, a viagem de reconhecimento e o treinamento intercultural. Sobre o curso de idioma, a autora diz:

“Caso o colaborador não possua fluência no idioma do país para o qual será transferido, ele terá muito maior dificuldade de assimilação do novo trabalho, integração na equipe, socialização e aceitação de modo geral. [...] uma pessoa, por exemplo, apenas com fluência em inglês, que já realizou muitas viagens curtas de negócios à Alemanha, tendo se comunicado bem, pode acreditar que também não terá problemas num *assignment* de longa duração. Ocorre que, nesta situação, a expectativa dos colaboradores locais é diferente e não terão tanta tolerância diante da percebida falta de disposição para adaptação do brasileiro. Sua família, sem o idioma alemão, e sem a possibilidade de fazer contatos no trabalho, poderá se isolar e sofrer com a solidão. Isto pode levar ao fracasso da missão internacional” (JACOBY, 2009, p. 138).

A viagem de reconhecimento também foi relatada como fundamental para a adaptação em solo internacional, pois permitiu um contato mais direto e intenso com a cultura em que iriam ser inseridos.

Esses relatos estão de acordo com o explicado por Jacoby (2009):

“Conhecida também como Viagem de Reconhecimento, ocorre cerca de um a três meses antes da expatriação e é realizada pelo futuro expatriado e seu cônjuge (e eventualmente filhos), tendo por objetivo conhecer o novo local de trabalho, seus futuros chefes e colegas, a cidade onde irá residir, o padrão de moradia, escola para os filhos, opções de lazer, possibilidades de compras, conhecimento de preços etc. Esta viagem é fundamental para que o futuro expatriado e cônjuge tenham uma percepção de como será sua vida nos próximos anos [...]. Esta viagem é da maior importância ainda quando a expatriação estiver destinada a países com cultura muito diferenciada da nossa, como a Índia ou a China” (JACOBY, 2009, p. 138).

Os relatos sobre o treinamento intercultural também se demonstrou importante para os entrevistados, pois permitiu o aprendizado sobre a cultura do país de destino, bem como as diferenças culturais com o Brasil. A partir dessa percepção, foi possível se prepararem para lidar com essas diferenças culturais.

Nos casos em que os entrevistados relataram que o treinamento foi pouco, os relatos indicaram maior dificuldade em se adaptar com a nova cultura.

Ajustamento intercultural

Nesta categoria foi possível observar relatos sobre a experiência internacional e os pontos positivos e negativos da expatriação para os entrevistados. Ao chegar no país de destino, o expatriado e sua família se deparam com um ambiente novo, em muitos casos, muito diferente do que estavam acostumados. Foi possível observar que o ambiente brasileiro é bastante receptível e caloroso quando comparado com outras culturas. Além disso, o clima agradável e a culinária eclética brasileira também foram citados pelos entrevistados como confortáveis em relação aos outros países.

Diversos relatos demonstraram que, apesar dos treinamentos, estar em outro país com uma cultura diferente da habitual pode ser impactante:

Isso (expatriar) me assustou muito no começo. [...] não tinha como treinar algo assim. Só vivendo aqui para aprender (E01-SUI).

Eu ainda não me acostumei bem com alguns hábitos locais (E03-BEL).

É bem diferente mesmo. A sensação que tenho é que o povo americano não é muito tolerante com brasileiros (E04-EUA).

Olha, quando chegamos aqui (Japão) senti tantas diferenças dos EUA e do Brasil que pensei estar em outra empresa (E05-JAP).

A princípio foi um choque bem grande, pois é muito diferente do Brasil (E09-TUR).

Esses relatos vão de encontro com Pereira, Pimentel e Kato (2005) que consideram os aspectos culturais como muito relevantes para o ajustamento intercultural do profissional expatriado, seu cônjuge e filhos e que o sucesso da missão internacional depende diretamente do bom ajustamento do profissional.

Ainda nessa linha de discussão, os entrevistados sinalizaram que os aspectos mais fáceis de acostumar estão relacionados à melhor qualidade de vida, maior educação e segurança, cumprimento das leis, organização, menor desigualdade social, maior confiabilidade e comprometimento e disciplina no trabalho.

Entretanto, também foram relatadas algumas dificuldades, principalmente no que se refere aos altos custos de serviços prestados, mudanças climáticas radicais e/ou invernos e

verões muito rigorosos, posturas sérias e pouco receptíveis, distância familiar, dificuldades com o idioma local e valores de aluguel.

Essas dificuldades levantadas pelos entrevistados dialogam com Lima e Bordignon (2009):

“A adaptação a um novo país e a uma nova cultura pode ser uma tarefa difícil. Clima, geografia, política, hábitos alimentares, idioma, enfim, tudo o que se refere a um novo modo de vida poderá fazer um estrangeiro sentir-se bastante desconfortável” (LIMA; BORDIGNON, 2009, p. 67).

Preparo para a repatriação

Essa categoria consiste no período em que o profissional recebe a notícia de que irá retornar ou toma a iniciativa de retornar e o retorno. É o período em que os vínculos começam a ser rompidos, como despesas mensais (aluguel, luz, telefone, água, escolas, entre outros) e o profissional e sua família se preparam para voltar.

Esta pesquisa entrevistou três profissionais repatriados e sete profissionais que ainda estavam expatriados.

No caso dos sete profissionais expatriados, apenas dois já tinham ciência sobre que cargo ocupariam ao retornar para sua empresa de origem. Os demais possuíam fortes expectativas quanto a promoções e crescimento profissional que valorizasse a experiência internacional vivenciada e os conhecimentos/competências globais obtidas.

Entre os três entrevistados repatriados, dois retornaram por iniciativa da empresa, enquanto um entrevistado tomou a iniciativa de retornar antes do prazo combinado devido à insatisfação e dificuldades que seu cônjuge passava e ao baixo desempenho profissional que a situação gerava.

No caso dos dois repatriados que retornaram pela iniciativa da empresa, um deles declarou que o processo foi bastante cansativo, por consistir em um período de rompimentos de contratos, como o aluguel. Além disso, durante os dois meses de preparo para o retorno, o profissional adquiriu a atribuição de ensinar suas funções para outros profissionais.

Já no caso do outro repatriado, o preparo para a repatriação se deu de forma confortável. Basicamente a empresa cuidou de tudo para que o retorno ocorresse de forma tranquila.

Foi possível perceber nos relatos dos entrevistados que essa fase de retorno gerou um forte “mix” de sentimentos:

Eu senti bastante confusão, as vezes ficava aliviado por poder retornar para meu lar, em outros momentos fiquei triste, pois já estava acostumado com Dubai (E02-EAU).

Me senti feliz e triste ao mesmo tempo (E06-IND).

O Ajustamento Intercultural na repatriação

Para essa categoria foram considerados os relatos dos três entrevistados repatriados. Os temas abordados foram o ajustamento profissional, pessoal e familiar após o retorno do profissional à seu país de origem.

Com relação ao ajustamento profissional, um dos entrevistados alegou que a recepção de seus colegas e da empresa foi decepcionante, chegando a se sentir deslocado dentro da empresa, quase como um “intruso”. Já os outros dois entrevistados relataram que a recepção foi boa e que houve curiosidades sobre as experiências adquiridas durante a expatriação.

Um dos entrevistados se tornou responsável pelo preparo de outros profissionais para a expatriação e repatriação da empresa. Em outras palavras, esse entrevistado adquiriu competências globais com sua experiência internacional e este recurso tem sido bem trabalhado e utilizado pela empresa para acumular e desenvolver ainda mais conhecimentos e competências. Essa prática da empresa consiste em um dos ganhos decorrentes do processo de internacionalização de empresas que os autores Cyrino e Penido (2007) descrevem como aprendizagem:

“Um dos ganhos decorrentes do processo de internacionalização para as empresas é a diversificação da base de conhecimentos adquiridos pela exposição a situações diferentes nos diversos mercados em que a empresa passa a atuar. As várias soluções que uma empresa desenvolve como resposta a problemas locais nos mercados internacionais se incorporam ao repositório de conhecimentos dos quais a empresa pode lançar mão quando se defronta com situações semelhantes em novos países. [...] À medida em que a empresa se expande em novos mercados geográficos, ela é capaz de tirar partido dos conhecimentos e das capacidades desenvolvidas nos mercados de origem e da incorporação das novas competências com mercados internacionais. [...] A expansão internacional pode servir como uma busca consciente de criação de novas competências e conhecimentos, não disponíveis e/ou valorizados no mercado de origem. [...] Muitas vezes, é parte da estratégia de internacionalização da empresa buscar as tendências emergentes nos mercados mais exigentes e os desenvolvimentos tecnológicos nos centros mais desenvolvidos para que ela possa, internalizando ou através de alianças incorporar esse aprendizado na forma de novos produtos” (CYRINO; PENIDO, 2007. p. 95-100).

No que se refere ao cargo ocupado na empresa após o retorno, as entrevistas evidenciaram que muitas expectativas que são formadas durante a expatriação, no caso dos

três entrevistados que já haviam sido repatriados, o que se percebe é que, quando a motivação para expatriar foi o crescimento profissional e/ou o aumento salarial e de benefícios e estes não ocorrem como o profissional esperava, o desconforto que surge no profissional é muito grande.

Os relatos dos entrevistados indicam que este desconforto está fortemente ligado ao sentimento de falta de reconhecimento da empresa com relação à experiência internacional adquirida durante o período de expatriação.

Essa foi a pior parte, porque eu esperava um reconhecimento, afinal, eu era, ou achava que era um profissional diferenciado (E02-EAU).

Esse foi o principal motivo de eu ter saído da empresa. [...] Eu me senti muito desvalorizado com aquilo. [...] Não sei se foi porque eu voltei antes do previsto, mas tudo aquilo se tornou muito indigesto, então decidi sair (E07-EUA).

Sobre a adaptação pessoal, apenas um entrevistado alegou ter demorado um pouco para se adaptar novamente ao Brasil, precisando de um ano para se adaptar. Após as primeiras semanas, o convívio com os amigos e familiares voltou a ser como antes da expatriação. Em síntese, a adaptação ao Brasil se deu de maneira mais fácil que a adaptação em solo internacional.

No caso da adaptação familiar, ao receber a notícia que retornariam para o Brasil, um entrevistado relatou que a notícia foi bem recebida pelo cônjuge, enquanto que os filhos não aceitaram bem, pois estavam naquele país desde a infância e possuíam vínculos importantes. O entrevistado também disse que, com relação aos estudos, um dos filhos precisou de um ano para conseguir se adaptar com o sistema de ensino das escolas brasileiras.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo final consiste na apresentação das conclusões desta pesquisa. Para tanto, foram resgatados o problema da pesquisa e os objetivos geral e específicos. Também foram determinadas as limitações da pesquisa e realizadas sugestões de pesquisas futuras.

Conclusões

Esta pesquisa propôs entender como o processo de expatriação e repatriação ocorreu de acordo com a perspectiva de profissionais brasileiros que vivenciaram essa experiência internacional.

A escolha desse tema se deu devido sua importância para os estudos organizacionais e para as empresas em um cenário globalizado de intensa competitividade, em que a internacionalização das empresas se torna uma estratégia fundamental para a expansão e sobrevivência dos negócios. Neste contexto, expatriar é entendido como uma maneira de controle gerencial, auxiliando na comunicação e negociação internacional e possibilitando a transferência de conhecimentos e competências em níveis globais.

Para realizar esta pesquisa foram estabelecidos os seguintes objetivos: (1) Compreender o fenômeno da internacionalização de empresas brasileiras, (2) Definir os processos de expatriação e repatriação através da bibliografia, e (3) Desenvolver uma pesquisa qualitativa com os profissionais brasileiros expatriados e repatriados.

Para alcançar compreender o fenômeno da internacionalização de empresas brasileiras foi elaborado o capítulo 1 que consistiu em uma revisão bibliográfica sobre o tema. Essa revisão demonstrou que as empresas brasileiras podem ser consideradas como entrantes tardias nos mercados internacionais. Também foi possível perceber que, apesar das vantagens que a internacionalização possui, muitas empresas brasileiras ainda possuem receio e algumas ainda enxergam mais desvantagens e riscos do que benefícios, o que explica o pequeno número de empresas internacionalizadas no Brasil quando comparado com países potências e suas empresas globalmente dominantes.

O capítulo 1 também levantou referências para fundamentar a afirmação de que, quanto mais as empresas brasileiras se internacionalizam, melhores são suas condições e benefícios frente a concorrentes domésticos, entretanto, vale ressaltar que o movimento

internacional acarreta em maiores custos e está sujeito a mais situações imprevisíveis que podem prejudicar de forma considerável a obtenção de ganhos.

Com base no capítulo 1, é possível concluir que ainda resta um caminho repleto de custos e riscos, porém promissor com consideráveis benefícios para as empresas brasileiras em direção a novos conhecimentos e aprendizagens para que as multinacionais brasileiras entrem de vez no patamar das grandes empresas desenvolvidas do globo.

Para definir os processos de expatriação e repatriação, foi desenvolvido o capítulo 2, que levantou discussões bibliográficas sobre: o processo de expatriação, definição do expatriado, motivos para expatriar, seleção e treinamento do expatriado, ajustamento intercultural e o choque cultural, a repatriação e o ajustamento intercultural do repatriado em seu país de origem.

Com o intuito de desenvolver uma pesquisa qualitativa com os profissionais brasileiros expatriados e repatriados, foi elaborado o capítulo 3, que apresentou a metodologia desta pesquisa e tomou para discussão cinco categorias principais que foram abordadas com 10 profissionais, sendo 7 expatriados e 3 repatriados: (1) razões para expatriar, (2) preparo para a expatriação, (3) ajustamento intercultural, (4) preparo para a repatriação e (5) o ajustamento intercultural na repatriação.

Sobre as razões para expatriar, foi possível identificar duas linhas de discussão. A primeira se refere aos motivos que levam as empresas a expatriar. A segunda se refere as motivações que levam o profissional a aceitar a missão internacional.

Em suma, os principais motivos para a empresa expatriar são: expandir seus mercados, melhorar sua eficiência, obter conhecimentos, desenvolver competências e lideranças globais. Na perspectiva do profissional, as principais motivações encontradas foram: o crescimento profissional, aumento salarial, maiores benefícios, desenvolvimento de estilos de lideranças e acesso a novas culturas.

No que se refere ao preparo para a expatriação, foi possível perceber que o treinamento é muito importante para a etapa que antecede o envio do profissional ao seu destino internacional. Os treinamentos identificados nesta pesquisa foram: cursos de idiomas, viagens de reconhecimento/ambientação e treinamentos interculturais.

Na categoria de ajustamento intercultural, foram evidenciadas as experiências que os entrevistados obtiveram no solo internacional. Questões relativas às diferenças culturais foram bastante indicadas como empecilhos a adaptação dos profissionais, como o clima rigoroso, culinária e hábitos diferentes, intolerância com brasileiros, baixa receptividade.

Sobre o preparo para a repatriação, foi possível perceber que, dentre os sete expatriados entrevistados, apenas dois possuíam informações sobre o cargo que ocupariam ao retornar para a empresa de origem. Os outros cinco entrevistados, apesar de não saberem, demonstraram grandes expectativas sobre os cargos que ocupariam ao repatriar.

No caso dos entrevistados repatriados, um profissional retornou antes do prazo previsto por iniciativa própria, pois sua família estava com dificuldades para se adaptar com a expatriação. Esse fato reforça o argumento sobre a importância da família para a expatriação, ou seja, não basta preparar um cenário em que apenas o profissional da empresa seja contemplado com um bom treinamento para uma adequada adaptação intercultural. Deve-se considerar a família como fator determinante para o sucesso de todo o processo, portanto, a família também deve participar de treinamentos que visem o ajustamento intercultural.

Por fim, ao discutir o ajustamento intercultural na repatriação foi possível perceber que após voltarem para seu país de origem, os entrevistados não tiveram dificuldades para se adaptar no âmbito familiar e pessoal. Os discursos dos entrevistados repatriados sugere que a adaptação familiar e pessoal ocorreram ao mesmo tempo.

No que refere ao ajustamento profissional na repatriação, foi possível perceber que em dois casos os profissionais deixaram a empresa por sentirem que seus conhecimentos e experiências internacionais não foram valorizadas pela empresa e colegas de trabalho. Esse fato gerou fortes sentimentos de desconforto e deslocação dentro da empresa.

Limitações da pesquisa

As principais limitações desta pesquisa se referem à amostra utilizada, ao perfil dos entrevistados e à interpretação dos dados.

A primeira limitação se refere à amostra utilizada. Esta pesquisa poderia ter dialogado com mais profissionais expatriados e repatriados para aumentar sua confiabilidade aos resultados apresentados.

Outra limitação se refere ao fato de a amostra possuir apenas dois profissionais do sexo feminino e também o fato de entre os dez entrevistados, apenas três já terem repatriado.

O perfil dos entrevistados também pode ser considerado limitado devido a proximidade de idade dos profissionais entrevistados. As discussões da pesquisa foram realizadas com base nesses perfis, sem considerar profissionais com menos de 25 anos ou mais de 40.

Mais uma limitação desta pesquisa se refere a interpretação dos dados, pois o autor da pesquisa foi a única pessoa quem coletou e interpretou os dados, portanto, as informações estão sujeitas a observações e análises baseadas na subjetividade do autor.

Os aspectos citados acima apresentam as principais limitações desta pesquisa com relação às generalizações dos resultados.

Pesquisas Futuras

Sugere-se para pesquisas futuras um levantamento sobre a quantidade de expatriações brasileiras realizadas e a taxa de sucesso dessas missões internacionais. Também se faz interessante analisar os mesmo profissionais entrevistados nesta pesquisa daqui alguns anos para verificar se houve o crescimento profissional esperado e se, de fato, a expatriação aumenta o valor do profissional para a empresa e para o mercado de trabalho.

Para finalizar, indica-se como um tema interessante verificar a taxa de sucesso e fracasso de expatriações em países desenvolvidos e em desenvolvimento. A partir deste ponto, seria interessante verificar se existem diferenças relevantes que influenciem no sucesso dessas expatriações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADISSI, M. S. A importância dos RHIs em um Brasil de ambientes multiculturais. In: SEBBEN, A. (Org.). **Expatriados.com: um desafio para os rhs interculturais**. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 2009. p. 19-24.

ADLER, N. J. **International Dimensions of Organisational Behaviour**. 2 ed., Boston, MA: PWS-Kent Publishing Company, 1991.

AGUZZOLI, R. L.; LENGLER, J. F. B.; MANFREDINI, V. **O Estágio de Internacionalização e sua Influência sobre a Gestão de Pessoas**. In: ENANPAD, Rio de Janeiro. Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração, 2007.

ARBIX, G.; SALERNO, M. S.; DE NEGRI, J. A. **O impacto da internacionalização com foco na inovação tecnológica sobre as exportações das firmas brasileiras**. Rio de Janeiro: DADOS – Revista de Ciências Sociais, v. 48, n. 1, p. 395-442, 2005.

BLACK, J. S.; GREGERSEN, H. B. **The right way to manage expats**. Harvard Business Review, v. 77, n. 2, p. 52-62, 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.

BRANDÃO, J. P. P. **Processos de Expatriação na Gestão Internacional de Recursos Humanos (GIRH): Fatores que influenciam a performance dos expatriados**. 2012. Dissertação (Mestrado em Gestão Internacional de Recursos Humanos) – Faculdade de Economia, Universidade do Porto, Portugal, 2012.

BRASIL, H. V. *et al.* **Pesquisa de campo sobre a internacionalização das empresas brasileiras**. In: BRASIL, H. V.; ARRUDA, C. (Org.) **Internacionalização das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

CERVO, A. M.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CHUDNOVSKY, D.; LOPEZ, A. **Las multinacionales latinoamericanas: sus estrategias en un mundo globalizado**. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica, 1999.

CINTRA, R.; MOURÃO, B. **Perspectivas e Estratégias na Internacionalização de Empresas Brasileiras**. Revista Autor, n. 53, Nov. 2005.

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.

CLEGG, S. R.; HARDY, C. Conclusão: representações. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs.) **Handbook de Estudos Organizacionais: reflexões e novas direções**. Volume 2. São Paulo: Atlas, 2012.

CORRÊA, D.; LIMA, G. T. **Internacionalização produtiva de empresas brasileiras: caracterização geral e indicadores**. Informações Fipe, n. 319, Abril 2007.

CYRINO, A. B.; PENIDO, E. Benefícios, riscos e resultados do processo de internacionalização das empresas brasileiras. In: ALMEIDA, A. (Org.). **Internacionalização de Empresas Brasileiras: Perspectivas e Riscos**. Rio de Janeiro: Campus, v. 1. 2007. p. 79-119.

DENZIN, N. K; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DOWLING, P. J.; FESTING, M.; ENGLE, A. D. **International Human Resource Management**. Ed. 5, London: Thomson Learning, 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.

FREIRE, C. M.; ROCHA, A. O paradoxo da distância cultural: o Boticário em Portugal. In: ROCHA, A. (Org.). **As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Mauad, 2003, p. 103-127.

FREITAS, A. B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997, p. 38-54.

FREITAS, M. E. **Executivos Brasileiros Expatriados na França: uma contribuição aos estudos organizacionais interculturais**. Monografia para o acesso ao cargo de professor titular, Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2005.

_____. **Expatriação de executivos**. GV Executivo. São Paulo, v. 5, n. 4, Set./Out. p.48-52. 2006.

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. Dissertação (Mestrado em Administração de empresas) – 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.

GOULART, L.; ARRUDA, C. A.; BRASIL, H. V. **A Evolução na Dinâmica de Internacionalização**. Revista Brasileira de Comércio Exterior: Rio de Janeiro, n. 41, p. 31-40, Out/Nov/Dez, 1994.

GUIGUET, J. M. S.; SILVA, J. R. G. **O Processo de Adaptação dos Expatriados e a Importância Relativa dos Aspectos Socioculturais.** In: XXVII ENANPAD, 2003, Atibaia. Anais Eletrônicos... Atibaia – Rio de Janeiro, 2003.

HAGEDOORN, J. **Internationalization of companies: the evolution of organizational complexity, flexibility and networks of innovation.** MERIT Research Memorandum 008, February, 1994.

HARVEY, M. **Repatriation of corporate executives: an empirical study.** Journal of International Business Studies, v. 20, n. 1, p. 131-144, Spring. 1989.

HARZING, A. W. K. **Of Bears, Bumble-Bees, and Spiders: The Role of Expatriates in Controlling Foreign Subsidiaries.** The Journal of World Business, 36 (4), p. 366-379. 2001.

HYMER, S. H. **The international operations of national firms: a study of direct foreign investment.** 1960. Tese (Doutorado) – MA: MIT Press, Cambridge, publicada em 1970.

JACOBY, S. Programa de expatriação de colaboradores brasileiros no exterior. In: SEBBEN, A. (Org.). **Expatriados.com: um desafio para os rhs interculturais.** Porto Alegre: Artes e Ofícios, 2009. p. 133-143.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. **The internationalization process of the firm: a model of knowledge and increasing foreign market commitment.** Journal of International Business Studies, 1977, n. 1, p. 23-32.

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. 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, Jan./Fev. 2009.

KOBAYASHI, T. Expatriados: Um mundo de oportunidades. In: SEBBEN, A. (Org.). **Expatriados.com: um desafio para os rns interculturais**. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 2009. p. 43-49.

KUBO, E. K. M. **Ajustamento Intercultural de Executivos Japoneses Expatriados no Brasil**. 2011. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2011.

LAZAROVA, M.; CALIGIURI, P. **Retaining repatriates: the role of organizational support practices**. Journal of World Business, v. 36, n. 4, p. 389-401, 2001.

LEE, H. W. **Factors that Influence Expatriate Failure: An Interview Study**. International Journal of Management, 2007.

LIMA, D.; BORDIGNON, R. Transferências internacionais. In: SEBBEN, A. (Org.). **Expatriados.com: um desafio para os rns interculturais**. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 2009. p. 67-75.

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.

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.

MARTINS D. **Gestão e Retenção de Repatriados: Um Estudo empírico em empresas portuguesas**. 2011. Tese (Doutorado em Ciências Empresariais) – Faculdade de Economia do Porto, Porto, 2011.

MENEZES, R. S. S. **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, p. 1-16. 2008. CD-ROM.

MINBAEVA, D.; MICHAILOVA, S. **Knowledge Transfer and Expatriation in Multinational Corporations**. The Role of Disseminative Capacity, Employee Relations, Vol. 26, Nº 6, p. 663-679. 2004.

MORGAN, G. Paradigmas, Metáforas e Resolução de Quebra-cabeças na Teoria das Organizações. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 45, n. 1, jan-mar, 2005.

NOGUEIRA, A. J. F. M. **Teoria geral da administração para o século XXI**. São Paulo: Ática, 2007.

NUNES, L. H.; VASCONCELOS, I. F. G.; JAUSSAUD, J. **Expatriação de Executivos**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

OLIVEIRA, M. E. W. V. **Aspectos relevantes no processo de expatriação em uma empresa brasileira do setor de energia segundo a percepção dos expatriados**. 2007. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Escola Superior de Administração e Gerência, Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

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: Revista de Administração Contemporânea, v. 9, n. 4, p. 1-13, Nov./Dez. 2005.

RIBEIRO, A. A. F. *et al.* O impacto da cultura no processo de internacionalização de empresas brasileiras – Caso Votorantim. In: FISCHER, A. L.; DUTRA, J. S.; AMORIM, W. A. C. (Org.). **Gestão de Pessoas. Desafios Estratégicos das Organizações Contemporâneas**. São Paulo: Editora Atlas, 2009, p. 3-29.

RICUPERO, R.; BARRETO, F. M. A importância do investimento direto estrangeiro do Brasil no exterior para o desenvolvimento socioeconômico do país. In: ALMEIDA, A. (Org.). **Internacionalização de Empresas Brasileiras: Perspectivas e Riscos**. Rio de Janeiro: Campus, 2007, v. 1, p. 1-36.

ROCHA, A. Por que as empresas brasileiras não se internacionalizam? In: ROCHA, A. (Org.). **As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Mauad, 2003, p. 13-28.

SEBBEN, A. **Gestão de expatriados e a psicologia intercultural como um novo recurso**. Revista ESPM. Jan./fev., p. 70- 75. 2008.

SHEN, J.; EDWARDS, V. **Recruitment and selection in Chinese MNEs**. International Journal of Human Resources, v. 15, n. 4&5, Jun./Aug. p.814–835. 2004.

SOBEET – Sociedade Brasileira de Estudos de Empresas Transnacionais e da Globalização Econômica. – **Internacionalização das empresas brasileiras**. Estudo temático 2005/2006 do fórum de líderes. São Paulo: Clio Editora, 2007.

SOUZA, A. A. M. **“Trailing spouse”**: estudo sobre a vivência do cônjuge do executivo expatriado. 2009. 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.

SPOHR, N. **O processo de repatriação na visão de profissionais repatriados brasileiros**. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração de empresas.) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2011.

STABLEIN, R. Dados em estudos organizacionais. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs.) **Handbook de Estudos Organizacionais: reflexões e novas direções**. Volume 2. São Paulo: Atlas, 2012.

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.

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.

TANURE, B. *et al.* **Psychic distance and the challenges of expatriation: looking at Brazil.** In: XXXI ENANPAD 2007, 2007, Rio de Janeiro. XXXI ENANPAD 2007, 2007.

TANURE, B. *et al.* **Psychic Distance and the Challenges of Expatriation: Looking at Brazil.** *International Journal of Human Resource Management*, v. 20, p. 1039-1055. 2009.

TUNG, R. L. **Selection and training procedures of U.S., European and Japanese Multinationals.** *California Management Review*, v. 25, n. 1, Fall, p. 57-71. 1982.

VANCE, C. M.; PAIK, Y. **Managing International Assignments.** In: VANCE, C. M.; PAIK, Y. **Managing a global workforce: challenges and opportunities in international human resource management.** New York: M. E. Sharpe, 2006. 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, Nov./Dez. p. 340-353. 2009.

WEBB, A.; WRIGHT, P. C. **The expatriate experience: Implications for career success.** *Career Development International*. v. 1, 1996.

ZIKIC, J. **Repatriate career exploration: a path to career growth and success.** *Career Development International*, v. 11, n.7, p. 633-649. 2006.

ANEXO A - ENTREVISTADO: E01 – SUIÇA (SUI)

Dados sócios profissionais (pré-expatriação):

J. Felipe: Qual é a sua idade? Essa é/foi sua primeira expatriação?

E01–SUI: Estou com vinte e sete anos e sim, essa é minha primeira expatriação. Mas a uns 3 anos eu fui convidada para expatriar para o Chile.

J. Felipe: E porque você não aceitou?

E01–SUI: Eu quase fui, mas fiz pesquisas e falei com uma galera de lá e não me senti muito confortável. Ai eu preferi recusar e dar a chance para outra pessoa mesmo.

J. Felipe: Entendi. E quanto tempo faz que você trabalha na empresa?

E01–SUI: Já fazem cinco anos.

J. Felipe: Qual era seu cargo na empresa antes da expatriação?

E01–SUI: Eu era coordenadora de projetos.

J. Felipe: Qual foi o motivo para a empresa te expatriar?

E01–SUI: Na verdade eu vim para cá porque a empresa pretende expandir mais o escritório que ela já tem. Por isso decidiram que eu deveria vir para cá para trabalhar com uma equipe de projetos que já tinha aqui.

J. Felipe: O que levou você a querer expatriar?

E01–SUI: Ah, o meu crescimento como profissional foi a maior motivação para isso.

J. Felipe: Ao expatriar, você assumiu que cargo na subsidiária da empresa?

E01–SUI: Sou uma Project Manager aqui.

J Felipe: Como uma Project Manager, quais são suas funções?

E01–SUI: Eu ajudo no escritório comercial que temos aqui a desenvolver projetos de melhorias e expansão. No momento trabalho com um projeto de marketing que prevê aumentar nossas vendas. Se der tudo certo eu devo ser mandada para o núcleo corporativo que

também fica aqui para trabalhar no mesmo esquema de expansão. Mas ainda não sei bem se vai ser isso mesmo.

J. Felipe: Onde você está expatriada?

E01–SUI: Suíça, em Saint-Prex.

J. Felipe: Você é casada?

E01–SUI: Não.

J. Felipe: Você tem filho/filhos?

E01–SUI: Não tenho.

Preparo para a expatriação:

J. Felipe: Como ocorreu o convite para a expatriação?

E01–SUI: A empresa anunciou que ia expatriar três pessoas para três escritórios e pediu para que os interessados notificassem o (gestor responsável) para a seleção. Para essa vaga aqui na Suíça eu competi com mais um colega.

J. Felipe: Para critério de escolha, você sabe qual foi o utilizado para determinar que você era a candidata adequada?

E01–SUI: Se não estou enganada tiveram dois critérios. O primeiro foi porque eu não era casada e ele era. O segundo foi o tempo de empresa. Eu estou na empresa há mais tempo.

J. Felipe: Você recebeu algum treinamento? Caso sim, você considera que o treinamento foi adequado?

E01–SUI: Sim, o treinamento foi muito importante.

J. Felipe: Que tipo de treinamento lhe foi dado?

E01–SUI: Eu conversei bastante com outros funcionários que moram aqui para ver como as coisas funcionam. Fiz um curso para aprimorar meu inglês e também estudei sobre a cultura e economia e durante quase dois meses me instruíram sobre as diferenças nos costumes.

J. Felipe: Antes de partir para a missão internacional, você se sentia preparada?

E01–SUI: Sim. Claro que dava um certo receio, porque ia mudar muita coisa. Só de pensar que eu ia ficar longe de casa me deixava triste. Outro problema é que eu não gosto de aviões e ia fazer uma viagem de quase 16 horas.

J. Felipe: Mas e no que se refere a estar e um ambiente novo com uma cultura diferente?

E01–SUI: Isso me assustou muito no começo. Quando cheguei aqui percebi que todo o treinamento não adiantou muita coisa, mas eu acho que não tinha como treinar algo assim. Só vivendo aqui para aprender.

Período de expatriação

J. Felipe: Como tem sido a comunicação entre você e a matriz ao longo de sua expatriação? Você recebe informações sobre as mudanças que ocorrem na matriz?

E01–SUI: Eu quase não falo diretamente com a empresa. No começo um pouco, mas hoje quase nada. Quando preciso falar ou pedir alguma coisa eu falo com meu superior aqui e ele encaminha para a matriz e quando a matriz precisa me passar algo eles informam meu superior e ele me avisa.

Toda semana eu vejo algumas notícias sobre a empresa pelo próprio site, mas nada além disso.

J. Felipe: Durante sua expatriação você retornou ao Brasil?

E01–SUI: Desde que eu vim para cá eu não fui ao Brasil nenhuma vez. Eu tinha planos para voltar ao Brasil nessas férias, mas não deu certo.

J. Felipe: Sobre o processo de retorno, você já possui data definida?

E01–SUI: Ainda não tenho a data certa, mas se não tiver nenhum imprevisto devo ficar mais uns dois anos.

J. Felipe: Como tem sido a experiência internacional para você?

E01–SUI: É diferente do que eu tinha imaginado, sabe? Eu pensava que as coisas seriam mais fáceis, pois sempre ouvi coisas boas sobre a Suíça, mas tem dias que são difíceis.

J. Felipe: Para você, o que tem sido mais fácil?

E01–SUI: A qualidade de vida aqui é melhor. Existe um consenso favorável a educação. As pessoas são muito educadas aqui. Se no Brasil fosse um pouquinho igual aqui seria muito legal. Outra coisa que gosto aqui é o fato de ser um país com baixa violência.

J. Felipe: E o mais difícil?

E01–SUI: Apesar de ter baixos impostos por aqui, os gastos com serviços são muito altos, por exemplo, quando eu cheguei aqui eu pretendia ter uma faxineira para cuidar de meu apartamento, porém o valor era muito acima do que eu esperava e tive que deixar essa ideia para lá. Outra coisa que é desanimador e que eu não consigo acostumar é com a falta do sol. As vezes passamos semanas aqui sem nem mesmo ver o sol. Então imagina só, eu, carioca desde sempre privada do sol. Não é fácil de gostar disso.

J. Felipe: Alguma vez você cogitou retornar antes do previsto?

E01–SUI: Não cheguei a tanto. Algumas vezes me sinto muito fora do lugar, sabe? Como se eu estivesse sozinha mesmo. É difícil de enturmar com os suíços, eles são bem reservados. No começo achei que não gostassem de mim porque eu vim de outro país, mas estou vendo que é o jeito deles mesmo. Cheguei aqui faz quase 1 ano e meio e tenho apenas dois amigos suíços. Mas tento seguir em frente e não penso em desistir não, pois seria muito ruim para minha carreira.

J. Felipe: Você já sabe que cargo irá ocupar quando retornar para sua empresa de origem?

E01–SUI: A conversa que eu tive sobre isso era que, dependendo de meu desempenho, eu seria promovida. Mas ainda não está certo qual será meu cargo quando eu voltar, mas eu imagino que, com a experiência que estou tendo, não tem como não me promover, afinal eu vou ser uma profissional com conhecimentos internacionais.

ANEXO B - ENTREVISTADO: E02 – EMIRADOS ÁRABES UNIDOS (EAU)

Dados sócios profissionais (pré-expatriação):

J. Felipe: Qual é a sua idade? Essa é/foi sua primeira expatriação?

E02–EAU: Estou com trinta e nove. Primeira vez que expatriei.

J. Felipe: Há quanto tempo trabalha/trabalhou na empresa? Qual era seu cargo na empresa antes da expatriação? Qual foi o motivo para a empresa o expatriar?

E02–EAU: Eu já estava na empresa a sete anos e era gerente de operações no sul do país. Eu fui expatriado porque a empresa tinha alguns projetos internacionais e queria acessar materiais por um custo menor do que o que era praticado aqui. Como eu já tinha conhecimento de todo o funcionamento da empresa, fui selecionado para expatriação.

J. Felipe: Ao expatriar, você assumiu que cargo na subsidiária da empresa?

E02–EAU: Eu cuidava das operações de compra e envio dos materiais.

J. Felipe: Qual foi o local em que você esteve expatriado?

E02–EAU: Dubai.

J. Felipe: Você é casado? Seu cônjuge o acompanhou na expatriação?

E02–EAU: Sim, sou casado e tenho dois filhos, um menino e uma menina.

J. Felipe: Qual a idade dele/deles? Eles o acompanharam durante o período de expatriação?

E02–EAU: Essa foi uma exigência que eu fiz, pois não deixaria eles aqui, então fomos todos para Dubai. Na época minha filha estava com 4 anos e meu menino com 8.

Caso já tenha retornado:

J. Felipe: Durante quanto tempo você foi expatriado? Quanto tempo faz que você retornou da expatriação?

E02–EAU: Eu voltei em 2011, então são três anos. Eu fiquei lá por quatro anos.

Preparo para a expatriação:

J. Felipe: Como ocorreu o convite para a expatriação?

E02–EAU: Foi durante uma reunião. Eles (empresa) me explicaram os planos de expansão para melhorar a eficiência e que eu me enquadrava no perfil que eles queriam.

J. Felipe: Foi nessa reunião que foi determinado que sua família iria com você?

E02–EAU: Não, a princípio seria só eu. Quando cheguei em casa e expliquei a situação para minha esposa, decidimos que eu só aceitaria se todos nós fossemos.

J. Felipe: E como a empresa reagiu?

E02–EAU: Quando coloquei esses termos a empresa disse que teria que repensar a operação toda, pois os custos iriam quadruplicar. Duas semanas depois tivemos outra reunião e soube que eles haviam concordado.

J. Felipe: Você recebeu algum treinamento? Caso sim, você considera que o treinamento foi adequado? Caso não, você acredita que o treinamento teria ajudado?

E02–EAU: Os recursos humanos da empresa providenciaram um mentor que me ensinou sobre a cultura e política de Dubai. Minha família também recebeu treinamento durante uns sete meses.

J. Felipe: Antes de partir para a missão internacional, você se sentia preparado?

E02–EAU: Sim, bastante.

Período de expatriação

J. Felipe: Como foi a comunicação entre você e a matriz ao longo de sua expatriação? Você tinha informações sobre as mudanças que ocorriam na matriz durante a expatriação?

E02–EAU: Eu recebia algumas atualizações através do meu mentor que me treinou, então, de forma geral, eu estava por dentro do que acontecia na empresa. Eu também conversava bastante com alguns colegas.

J. Felipe: Você retornava ao Brasil durante a expatriação? Com que frequência?

E02–EAU: Não retornei nenhuma vez.

Preparo para a repatriação

J. Felipe: Como foi o processo de retorno? Quem definiu a data? A iniciativa de retornar foi sua ou da empresa?

E02–EAU: Essa foi a pior parte. A empresa que determinou quando retornaríamos. Os preparos para a volta levaram uns dois meses e devo dizer que foram dois exaustivos meses porque tivemos que correr atrás das prestadoras de serviços que tínhamos em Dubai, como o aluguel de nosso apartamento, para cancelar. Durante esses dois meses meu trabalho deixou de ser gerenciar as operações e passou a ser ensinar minhas funções para outras pessoas.

J. Felipe: Você já sabia que cargo iria ocupar antes de retornar para sua empresa de origem? Quando você foi informado sobre o cargo?

E02–EAU: Fiquei com o mesmo cargo que tinha antes.

J. Felipe: Quanto tempo levou para ser repatriado após saber que retornaria e como você se sentiu ao receber a notícia que retornaria?

E02–EAU: Foram quase quatro meses de preparo para voltar ao Brasil. Eu senti bastante confusão, as vezes ficava aliviado por poder retornar para meu lar, em outros momentos fiquei triste, pois já tinha acostumado com Dubai e, tenho que admitir, apesar do calor horrível, a vida em Dubai é espetacular.

J. Felipe: Quem cuidou do processo de repatriação, como as questões de moradia e escola? Você recebeu treinamento para o retorno?

E02–EAU: Não tive treinamento. Foi o RH da empresa que cuidou de boa parte do retorno. Só mesmo essas coisas de aluguel e escola que eu tive um pouco de dor de cabeça para resolver.

Período após a repatriação

Sobre a adaptação profissional:

J. Felipe: Como foi o convívio com seus colegas de trabalho após seu retorno? Como eles reagiram? Houve curiosidade sobre sua experiência internacional?

E02–EAU: Foi estranho e diferente do que eu pensava. No primeiro dia de volta a empresa eu vi muitos rostos desconhecidos e me senti um intruso. Era como se eu tivesse feito algo errado. Claro que tinha alguns colegas com quem conversamos bastante, mas a sensação foi de decepção. Eu acho que eu esperava uma festa de boas vindas ou algo do tipo.

J. Felipe: Você sente que a organização e seus colegas reconheceram sua experiência internacional? Suas experiências e conhecimentos internacionais foram compartilhados?

E02–EAU: Com a empresa sim, mas poucos colegas realmente perguntaram sobre como era meu dia a dia em Dubai.

J. Felipe: O que você achou de seu cargo após a repatriação?

E02–EAU: Essa foi a pior parte, porque eu esperava um reconhecimento, afinal, eu era, ou achava, que era um profissional diferenciado. Mas na realidade eu fiquei com o mesmo cargo que eu tinha antes. Esse foi o principal motivo que me levou a sair da empresa. Eu me senti desconfortável e limitado.

Sobre a adaptação pessoal:

J. Felipe: Qual foi a sensação ao retornar ao Brasil? Você se sente adaptado novamente?

E02–EAU: Fora da empresa foi tudo fácil. O clima foi o fator que eu mais gostei, porque lá (Dubai) era quentíssimo. Percebi algumas mudanças positivas na cidade, apesar de sentir falta da segurança que eu tinha ao andar na rua, por exemplo.

J. Felipe: Com relação aos seus amigos e familiares no Brasil, ocorreram mudanças em seu convívio com eles após sua experiência internacional?

E02–EAU: Minha família ficou muito animada com meu retorno. Nas primeiras semanas eu e minha esposa parecíamos celebridades, mas foi só no começo mesmo. Hoje está tudo como era antes.

J. Felipe: Para você, foi mais fácil se adaptar em solo internacional ou no retorno ao Brasil? O que você teria mudado, tanto de sua parte quanto da empresa, para tornar a repatriação mais fácil?

E02–EAU: O retorno ao Brasil foi muito mais fácil. Nem dá para comparar. A única coisa que realmente me aborrece é pensar o quanto me dediquei para a (empresa) e ela me recebeu com indiferença. A verdade é que me senti muito explorado e pouco valorizado.

Sobre a adaptação familiar:

J. Felipe: Como seu cônjuge e filhos reagiram quando souberam do retorno ao Brasil?

E02–EAU: Minha esposa gostou, já meus filhos foi difícil. Eles não queriam voltar, afinal, eles passaram boa parte da infância em Dubai. Minha filha quase não falava português e teve

que reaprender tudo muito rápido para não se atrasar nos estudos. Já meu filho a resistência foi um pouco menor, pois ele lembrava de bastante coisa daqui quando fomos para Dubai. Eu percebo que ainda hoje eles sentem falta dos amigos que fizeram.

J. Felipe: O que seu cônjuge fazia antes da expatriação? E durante a expatriação? Como foi para seu cônjuge retornar ao mercado de trabalho no Brasil?

E02–EAU: Ela cuidava de nossa casa e dos filhos.

J. Felipe: Como foi a adaptação de seus filhos a escola no Brasil após o retorno?

E02–EAU: Meu filho conseguiu se adaptar bem rápido, mas minha filha, como eu disse, mas falava português e por isso ela perdeu um ano de estudo para conseguir acompanhar o ensino das escolas daqui.

J. Felipe: Você acha que sua família está adaptada novamente ao Brasil?

E02–EAU: Não 100%. Eu mesmo sinto falta de algumas coisas que tinha em Dubai. Minha esposa parece estar bem confortável aqui, mas meus filhos ainda sentem bastante falta de nossa vida de antes.

ANEXO C - ENTREVISTADO: E03 – BÉLGICA (BEL)**Dados sócios profissionais (pré-expatriação):**

J. Felipe: Qual é a sua idade? Essa é sua primeira expatriação?

E03–BEL: 28 anos. É minha primeira expatriação.

J. Felipe: E quanto tempo faz que você trabalha na empresa?

E03–BEL: Estou na empresa a 2 anos.

J. Felipe: Qual era seu cargo na empresa antes da expatriação?

E03–BEL: Supervisor de RH.

J. Felipe: Qual foi o motivo para a empresa te expatriar?

E03–BEL: No meu caso, eu vim para cá para desenvolver novas competências e lideranças para a empresa.

J. Felipe: O que levou você a querer expatriar?

E03–BEL: Eu percebi que expatriando eu iria amadurecer profissionalmente, ganhar mais valor de mercado e tem também o fato do aumento salarial que eu tive.

J. Felipe: Ao expatriar, você assumiu que cargo na subsidiária da empresa?

E03–BEL: Sou coordenador de lideranças globais.

J. Felipe: Onde você está expatriado?

E03–BEL: Nivelles, na Bélgica.

J. Felipe: Você é casado?

E03–BEL: Não.

J. Felipe: Você tem filho/filhos?

E03–BEL: Não.

Preparo para a expatriação:

J. Felipe: Como ocorreu o convite para a expatriação?

E03–BEL: Meu superior me disse que meu perfil era adequado para a operação internacional que a empresa pretendia realizar. Me foi apresentado o programa de expatriação e sua forma de operação.

J. Felipe: Para critério de escolha, você sabe qual foi o utilizado para determinar que você fosse o candidato adequado?

E03–BEL: Não foi detalhado, apenas me informaram que meu perfil encaixava no que a empresa pretendia.

J. Felipe: Você recebeu algum treinamento? Caso sim, você considera que o treinamento foi adequado? Caso não, você acredita que o treinamento teria sido importante?

E03–BEL: Sim, eu tive contato com vários colegas expatriados e com a população local de Nivelles. Também fiz um curso intensivo de inglês, pois não estava fluente. Antes de expatriar a empresa me enviou para cá por uma semana para que eu pudesse sentir um pouco do clima local. Isso foi muito bom para eu ter noção do que ia enfrentar.

J. Felipe: Antes de partir para a missão internacional, você se sentia preparado?

E03–BEL: Sim.

J. Felipe: E no que se refere a estar em um ambiente novo com uma cultura diferente?

E03–BEL: Eu ainda não me acostumei bem com alguns hábitos locais. Acho que a comida é uma das coisas que ainda vou demorar para me acostumar, pois aqui eles gostam de colocar diversos tipos de molhos nos alimentos.

Outra coisa chata é que aqui em Nivelles as pessoas parecem estar sempre de cara fechada e usam sempre um diálogo formal. Fazer amizades por aqui não parece fácil. Por esse motivo, eu ando muito com os brasileiros que estão por aqui.

Período de expatriação

J. Felipe: Como tem sido a comunicação entre você e a matriz ao longo de sua expatriação? Você recebe informações sobre as mudanças que ocorrem na matriz?

E03–BEL: De vez em quando alguns colegas do Brasil me atualizam sobre algumas coisas. Porém se alguma mudança fundamental acontecer eu acredito que a própria empresa me avisaria.

J. Felipe: Durante sua expatriação você retornou ao Brasil?

E03-BEL: Não.

J. Felipe: Sobre o processo de retorno, você já possui data definida?

E03-BEL: Ainda não. Como eu cheguei aqui a poucos meses, pouco foi conversado sobre a volta, mas acredito que devo ficar aqui por mais uns 2 anos.

J. Felipe: Como tem sido a experiência internacional para você?

E03-BEL: Fantástica. Sinto que nesses poucos meses eu amadureci bastante. Estou adorando o desafio de ser expatriado.

J. Felipe: Para você, o que tem sido mais fácil?

E03-BEL: Nossa, eu sinto que estar aqui é enriquecedor, porque é possível viajar para qualquer outro local da Europa com muita facilidade. Outro ponto positivo é a segurança. Diferente do bairro onde eu morava no Brasil, aqui eu sinto que posso deixar o carro destrancado na rua por dias que nada irá acontecer. Há, também tem a poluição sonora e visual, nossa, é muito calmo aqui.

J. Felipe: E o mais difícil?

E03-BEL: O clima, com certeza. Chove muito aqui e está sempre frio. As pessoas daqui dizem que em Janeiro e Fevereiro costuma chegar a menos de 0°C.

Também está complicado o idioma daqui, porque o inglês ajuda no trabalho, mas quando estou na rua é comum encontrar pessoas falando em neerlandês. Ai eu não entendo quase nada.

J. Felipe: Alguma vez você cogitou retornar antes do previsto?

E03-BEL: Não.

J. Felipe: Você já sabe que cargo irá ocupar quando retornar para sua empresa de origem?

E03-BEL: Ainda não sei, mas imagino que com essa experiência minha carreira deve dar um salto significativo.

ANEXO D - ENTREVISTADO: E04 – ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA (EUA)**Dados sócios profissionais (pré-expatriação):**

J. Felipe: Qual é a sua idade? Essa é sua primeira expatriação?

E04–EUA: 33 anos. É minha primeira.

J. Felipe: E quanto tempo faz que você trabalha na empresa?

E04–EUA: Eu comecei na empresa quando tinha 23 anos. São 10 anos já.

J. Felipe: Qual era seu cargo na empresa antes da expatriação?

E04–EUA: Eu era e ainda continuo como gerente de portfólio geográfico.

J. Felipe: Qual foi o motivo para a empresa te expatriar?

E04–EUA: Desde os anos de 2010 a (empresa) está intensificando sua presença no globo. Eu vim para cá como uma medida estratégica de comunicação e locomoção de materiais.

J. Felipe: O que levou você a querer expatriar?

E04–EUA: Para alavancar minha carreira e alcançar altos cargos, além do aumento dos benefícios, é claro.

J. Felipe: Onde você está expatriado?

E04–EUA: Nova Jersey, nos Estados Unidos.

J. Felipe: Você é casado?

E04–EUA: Sim.

J. Felipe: Seu cônjuge foi expatriado com você?

E04–EUA: Sim, claro.

J. Felipe: Você tem filho/filhos?

E04–EUA: Não.

Preparo para a expatriação:

J. Felipe: Como ocorreu o convite para a expatriação?

E04–EUA: O diretor aqui do escritório dos Estados Unidos informou que precisava de pessoal para cuidar especificamente das operações daqui e melhorar a comunicação com a unidade canadense. Eu já fazia isso, só que aqui na América Latina, então a (empresa) decidiu que eu era o empregado ideal para isso.

J. Felipe: Você recebeu algum treinamento? Caso sim, você considera que o treinamento foi adequado? Caso não, você acredita que o treinamento teria sido importante?

E04–EUA: Não muito, porque eu já fazia muito do que faço hoje quando estava no Brasil. Eu tive algumas orientações sobre a cultura norte americana e canadense, mas como eu já havia feito algumas viagens para cá antes, não tive muitos problemas e o treinamento foi bem básico mesmo.

J. Felipe: Que tipo de treinamento lhe foi dado?

E04–EUA: Como eu disse, foi mais um treinamento sobre a cultura norte americana e canadense.

J. Felipe: Antes de partir para a missão internacional, você se sentia preparado?

E04–EUA: Sim, estava tranquilo.

J. Felipe: E no que se refere a estar em um ambiente novo com uma cultura diferente?

E04–EUA: É bem diferente mesmo. A sensação que tenho é que o povo americano não é muito tolerante com brasileiros. Porém existem muitos estrangeiros aqui, então diversifica muito. Nos negócios acho melhor agora, pois as coisas são mais contratuais, sabe? No Brasil fazíamos muita coisa de improviso e acordos informais.

Período de expatriação

J. Felipe: Como tem sido a comunicação entre você e a matriz ao longo de sua expatriação?

Você recebe informações sobre as mudanças que ocorrem na matriz?

E04–EUA: Sim, diariamente, afinal, esse é meu trabalho.

J. Felipe: Durante sua expatriação você retornou ao Brasil?

E04–EUA: Eu não, mas minha esposa voltou duas vezes para visitar a família.

J. Felipe: Sobre o processo de retorno, você já possui data definida?

E04–EUA: O dia exato não, mas a previsão é para Fevereiro de 2016. Mas existe a possibilidade de que eu seja transferido para a unidade do Canadá e fique mais tempo.

J. Felipe: Como tem sido a experiência internacional para você?

E04–EUA: Boa, as coisas aqui parecem mais sérias, mas quando você entende como funciona fica tudo bastante confortável.

J. Felipe: Para você, o que tem sido mais fácil?

E04–EUA: Aqui as leis são cumpridas e a segurança existe. Minha esposa diz que esta mal acostumada, pois aqui ela anda com celular na mão e nada acontece. Outro ponto que vale dizer é que é possível comprar mais coisas aqui que no Brasil, afinal, os impostos são bem menores.

J. Felipe: E o mais difícil?

E04–EUA: Aguentar todos os dias a postura norte americana. No Brasil somos bastante receptivos, e eu acho isso bacana. Aqui a cara é fechada e, no geral, tudo é levado muito a sério.

J. Felipe: Alguma vez você cogitou retornar antes do previsto?

E04–EUA: No primeiro ano quase desisti, pois minha esposa estava sofrendo bastante com a ausência de nossos familiares. Porém com o tempo e com as viagens que ela fez ao Brasil ela ficou mais solta e agora está aproveitando.

J. Felipe: Você já sabe que cargo irá ocupar quando retornar para sua empresa de origem?

E04–EUA: Ainda não foi definido nada.

ANEXO E - ENTREVISTADO: E05 – JAPÃO (JAP)**Dados sócios profissionais (pré-expatriação):**

J. Felipe: Qual é a sua idade? Essa é sua primeira expatriação?

E05–JAP: 36 anos. Não, eu estava expatriado nos EUA antes de ser enviado aqui para o Japão.

J. Felipe: E quanto tempo faz que você trabalha na empresa?

E05–JAP: Fazem 11 anos.

J. Felipe: Qual era seu cargo na empresa antes da expatriação?

E05–JAP: Eu coordenava as filiais na América Latina.

J. Felipe: Qual foi o motivo para a empresa te expatriar?

E05–JAP: Queríamos acessar recursos a valores mais baixos que os praticados no Brasil e tornar mais forte nossa posição global.

J. Felipe: O que levou você a querer expatriar?

E05–JAP: Eu já havia expatriado para os EUA e tanto eu quanto minha esposa e filho adoramos a experiência. No meu caso, assim como foi nos EUA, aqui no Japão eu estou adaptando meu estilo de liderança e aprendendo muito sobre essa nova cultura.

J. Felipe: Ao expatriar, você assumiu que cargo na subsidiária da empresa?

E05–JAP: Fiquei responsável por coordenar algumas operações aqui na Ásia.

J. Felipe: Onde você está expatriado?

E05–JAP: Estou em Tóquio.

J. Felipe: Você é casado?

E05–JAP: Sim.

J. Felipe: Você tem filho/filhos?

E05–JAP: Temos 1 filho de 13 anos.

Preparo para a expatriação:

J. Felipe: Como ocorreu o convite para a expatriação?

E05-JAP: Eu já estava expatriado e a empresa propôs que eu continuasse a expatriação fazendo o mesmo que fazia antes, porém com o foco na Ásia. Eu adorei o convite e junto com minha esposa, aceitamos.

J. Felipe: Para critério de escolha, você sabe qual foi o utilizado para determinar que você fosse o candidato adequado?

E05-JAP: Provavelmente o fato de eu já ter a experiência internacional e falar Japonês quase fluentemente.

J. Felipe: Você recebeu algum treinamento? Caso sim, você considera que o treinamento foi adequado? Caso não, você acredita que o treinamento teria sido importante?

E05-JAP: Sim, recebi muitos treinamentos ao longo desses anos, tanto antes quanto durante essa minha jornada.

J. Felipe: Que tipo de treinamento lhe foi dado?

E05-JAP: Bom, foram vários, como curso de Inglês, Francês e Japonês. Fiz várias viagens para conhecer os ambientes e ver possíveis moradias aqui no Japão e também recebi algumas aulas sobre a cultura japonesa.

J. Felipe: Sua esposa e filhos também foram treinados?

E05-JAP: Minha esposa também participou do curso de Japonês comigo. Meu filho também estudou Japonês, porém em um nível bem abaixo do nosso. Hoje ele estuda aqui em Tóquio em uma escola que dá aulas em inglês, pois ele é bem familiarizado com essa língua.

J. Felipe: Antes de partir para a missão internacional, você se sentia preparado?

E05-JAP: Sim.

J. Felipe: E no que se refere a estar em um ambiente novo com uma cultura diferente?

E05-JAP: Olha, quando chegamos aqui senti tantas diferenças dos EUA e do Brasil que pensei estar em outra empresa. Percebi que, mesmo com todo aquele treinamento, tinha muita coisa que eu não sabia e tive que desenvolver para sobreviver aqui.

Ajudou muito o fato de as equipes daqui terem sido muito receptíveis e me apresentarem a cultura, estilo de arte e música, entre outras peculiaridades.

Período de expatriação

J. Felipe: Como tem sido a comunicação entre você e a matriz ao longo de sua expatriação? Você recebe informações sobre as mudanças que ocorrem na matriz?

E05–JAP: Sim, funciona como uma via de mão dupla. Ao mesmo tempo que atualizo eles sobre como estão as coisas por aqui, recebo informações do que está acontecendo lá.

J. Felipe: Durante sua expatriação você retornou ao Brasil?

E05–JAP: Retornei duas vezes em férias.

J. Felipe: Sobre o processo de retorno, você já possui data definida?

E05–JAP: Ainda não e se depender de minha esposa nós não retornaremos. Se a empresa precisar podemos nos expatriar novamente para outra unidade ou ficar por aqui mesmo.

J. Felipe: Mas você não sente falta do Brasil?

E05–JAP: Às vezes um pouco. Mas sabe, ser expatriado virou quem eu sou. É como ser um nômade no mundo. Eu adoro essa experiência e ter minha família junto comigo, crescendo e se adaptando as adversidades tem sido fantástico. Então sim, tenho saudades do Brasil, mas nada que uma visita de vez em quando não resolva.

Além disso, hoje é muito fácil falar com qualquer pessoa através da internet. Veja só, estamos fazendo isso agora mesmo.

J. Felipe: Para você, o que tem sido mais fácil?

E05–JAP: Os japoneses são muito educados e organizados. Eles também são muito unidos, então, uma vez que você se integra a cultura deles você passa a fazer parte da família japonesa.

J. Felipe: E o mais difícil?

E05–JAP: Aqui a competitividade é muito alta e para quase tudo. As vezes se você não segurar as pontas você pode se dar mal. Outra coisa que não gosto muito é que não há muita flexibilidade entre os japoneses. Ou você é aceito ou você é rejeitado e ponto final.

J. Felipe: Alguma vez você cogitou retornar antes do previsto?

E05-JAP: Não.

J. Felipe: Você já sabe que cargo irá ocupar quando retornar para sua empresa de origem?

E05-JAP: Ainda não, mas devo continuar coordenando alguma filial no Brasil ou na América Latina mesmo.

ANEXO F - ENTREVISTADO: E06 - ÍNDIA (IND)**Dados sócios profissionais (pré-expatriação):**

J. Felipe: Qual é a sua idade? Essa é/foi sua primeira expatriação?

E06-IND: 37 anos. Sim.

J. Felipe: Há quanto tempo trabalha/trabalhou na empresa? Qual era seu cargo na empresa antes da expatriação? Qual foi o motivo para a empresa o expatriar?

E06-IND: Estou na empresa a quase 15 anos. Antes de ir para a Índia eu trabalhava como diretora de vendas.

J. Felipe: Ao expatriar, você assumiu que cargo na subsidiária da empresa?

E06-IND: Diretora de negócios na unidade da Índia.

J. Felipe: Qual foi o local em que você esteve expatriado?

E06-IND: Eu fiquei na cidade de Jamnagar, na Índia.

J. Felipe: Você é casado? Seu cônjuge o acompanhou na expatriação?

E06-IND: Sim, sou casada e meu marido e filha estiveram comigo durante a expatriação.

J. Felipe: Qual é a idade de sua filha?

E06-IND: Tenho uma filha de 11 anos.

Caso já tenha retornado:

J. Felipe: Durante quanto tempo você foi expatriado? Quanto tempo faz que você retornou da expatriação?

E06-IND: Fiquei em Jamnagar por 3 anos e retornei no final de 2011, a 2 anos e meio.

Preparo para a expatriação:

J. Felipe: Como ocorreu o convite para a expatriação?

E06-IND: Era necessário gerenciar as operações na Índia com maior proximidade, por isso fui designada.

J. Felipe: Você recebeu algum treinamento? Caso sim, você considera que o treinamento foi adequado? Caso não, você acredita que o treinamento teria ajudado?

E06-IND: Sim, recebi intensos treinamentos por um semestre. Esses treinamentos foram fundamentais, porque, apesar de não terem evitado o conflito com a cultura diferenciada, me permitiu um preparo melhor para que eu não fosse crua para lá.

J. Felipe: De que maneira esse treinamento colaborou com sua adaptação?

E06-IND: Lá na Índia sempre apareciam novos desafios. Aprender sobre a cultura e suas diferenças antes de ir para lá foi fundamental, pois, tiveram muitos momentos em que eu achava que já estava adaptada ao país e do nada aconteciam situações detestáveis. Uma vez vi uma criança pedindo comida na rua e eu estava com um lanche em minha bolsa e o ofereci. A criança pegou o lanche e logo em seguida ela foi socada por um adulto que pegou o lanche, gritou alguma coisa que não entendi e foi embora, deixando a criança no chão. Esse é um dos episódios que mais me chocaram. Quase desisti de ficar por lá.

J. Felipe: Antes de partir para a missão internacional, você se sentia preparada?

E06-IND: Preparada para encarar um desafio. Mas eu sabia que não iria ser fácil e que o treino que eu recebi poderia ser pouco.

Período de expatriação

J. Felipe: Como foi a comunicação entre você e a matriz ao longo de sua expatriação? Você tinha informações sobre as mudanças que ocorriam na matriz durante a expatriação?

E06-IND: Nos falávamos bastante, pois era preciso manter as operações bem alinhadas. Tive alguns problemas no começo com a população local devido a falta de ordem e a baixa qualificação, por isso a comunicação foi fundamental. Consequentemente, eu também recebia informações sobre como estavam as operações no Brasil.

J. Felipe: Você retornava ao Brasil durante a expatriação? Com que frequência?

E06-IND: Não retornei nenhuma vez.

J. Felipe: No decorrer da expatriação, você teve alguém responsável por acompanhar sua carreira e manter sua visibilidade em sua matriz?

E06-IND: Eu tinha uma espécie de instrutor que semanalmente me atualizava e conversava comigo para saber como eu, meu marido e minha filha estávamos nos sentindo.

Preparo para a repatriação

J. Felipe: Como foi o processo de retorno? Quem definiu a data? A iniciativa de retornar foi sua ou da empresa?

E06–IND: A empresa decidiu a data e cuidou de todo o processo. Foi tudo bem tranquilo nesse sentido.

J. Felipe: Você já sabia que cargo iria ocupar antes de retornar para sua empresa de origem? Quando você foi informado sobre o cargo?

E06–IND: Quando retornei fiquei com o mesmo cargo que tinha antes, mas, alguns meses depois fui promovida para dirigir o departamento de desenvolvimento de competências empresariais internacionais.

J. Felipe: Quanto tempo levou para ser repatriado após saber que retornaria e como você se sentiu ao receber a notícia que retornaria?

E06–IND: Me senti feliz e triste ao mesmo tempo. Feliz por saber que iria rever minha família e voltaria para minha casa. Mas fiquei triste pois senti que uma parte de mim se tornou indiana e, no fundo, mesmo com as diferenças e bizarrices que vi por lá, era um bom país.

Período após a repatriação**Sobre a adaptação profissional:**

J. Felipe: Como foi o convívio com seus colegas de trabalho após seu retorno? Como eles reagiram? Houve curiosidade sobre sua experiência internacional?

E06–IND: Muita gente me perguntava como eram as coisas, o que eu mais tinha gostado e odiado. Alguns me pediram referências sobre pontos turísticos, outros queriam saber como era trabalhar com a população indiana.

J. Felipe: Você sente que a organização e seus colegas reconheceram sua experiência internacional? Suas experiências e conhecimentos internacionais foram compartilhados?

E06–IND: Com certeza. Hoje eu sou uma das responsáveis em preparar outros profissionais para lidar com o que chamamos de choque emocional de estar em outra nação.

J. Felipe: O que você achou de seu cargo após a repatriação?

E06–IND: Eu adorei, me senti muito valorizada. Isso foi um dos fatores que me fez perceber o quanto foi importante o trabalho que eu desempenhei na Índia.

Sobre a adaptação pessoal:

J. Felipe: Qual foi a sensação ao retornar ao Brasil? Você se sente adaptado novamente?

E06-IND: Me acostumar com o Brasil não foi tão fácil quanto eu achei que seria, mas em menos de um ano estávamos todos acostumados.

J. Felipe: Com relação aos seus amigos e familiares no Brasil, ocorreram mudanças em seu convívio com eles após sua experiência internacional?

E06-IND: Nenhuma mudança grande. Foi emocionante ver meus sobrinhos já grandes. Me fez perceber como 3 anos fazem diferença e falta.

J. Felipe: Para você, foi mais fácil se adaptar em solo internacional ou no retorno ao Brasil? O que você teria mudado, tanto de sua parte quanto da empresa, para tornar a repatriação mais fácil?

E06-IND: Ah, foi muito mais fácil me adaptar ao retornar ao Brasil.

Para tornar a expatriação mais fácil teria ajudado muito se eu tivesse viajado pelo menos uma vez para Jamnagar para ver como as coisas realmente eram por lá.

Sobre a adaptação familiar:

J. Felipe: Como seu cônjuge e filhos reagiram quando souberam do retorno ao Brasil?

E06-IND: Ficaram animados com a volta. Essa experiência foi mais cansativa para eles do que para mim.

J. Felipe: O que seu cônjuge fazia antes da expatriação? E durante a expatriação? Como foi para seu cônjuge retornar ao mercado de trabalho no Brasil?

E06-IND: Ele é mecânico, mas durante a expatriação ele não trabalhou por lá, então ele me ajudava a cuidar de nossa filha e da casa. Depois que voltamos ele abriu a própria oficina de mecânica e está indo muito bem.

J. Felipe: Você acha que sua família está adaptada novamente ao Brasil?

E06-IND: Sim, ainda sentimos falta de algumas coisas de Jamnagar, mas no geral estamos felizes por estarmos de volta em nossa casa.

ANEXO G - ENTREVISTADO: E07 – ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA (EUA)**Dados sócios profissionais (pré-expatriação):**

J. Felipe: Qual é a sua idade? Essa é/foi sua primeira expatriação?

E07–EUA: Tenho 31 anos e sim, foi a primeira vez que sai do Brasil.

J. Felipe: Há quanto tempo trabalha/trabalhou na empresa? Qual era seu cargo na empresa antes da expatriação? Qual foi o motivo para a empresa o expatriar?

E07–EUA: Eu trabalhei na empresa por 3 anos antes de ser expatriado. Eu era consultor interno da empresa e fui para os Estados Unidos para auxiliar na melhoria de eficiência.

J. Felipe: Ao expatriar, você assumiu que cargo na subsidiária da empresa?

E07–EUA: Continuei como consultor.

J. Felipe: Qual foi o local em que você esteve expatriado?

E07–EUA: Em uma cidade chamada Lincolnton, na Carolina do Norte (EUA).

J. Felipe: Você é casado? Seu cônjuge o acompanhou na expatriação?

E07–EUA: Sim, sou casado e fomos juntos para os Estados Unidos.

J. Felipe: Você tem filho/filhos? Qual a idade dele/deles? Eles o acompanharam durante o período de expatriação?

E07–EUA: Não temos filhos.

Caso já tenha retornado:

J. Felipe: Durante quanto tempo você foi expatriado? Quanto tempo faz que você retornou da expatriação?

E07–EUA: Eu fiquei expatriado por 4 anos e voltei faz uns 4 meses.

Preparo para a expatriação:

J. Felipe: Como ocorreu o convite para a expatriação?

E07–EUA: Meu supervisor me avisou sobre a oportunidade de ir para a unidade internacional. Eu conversei com minha esposa e concordamos que seria muito bom para minha carreira e para a dela também, então me voluntariei para a vaga e fui selecionado.

J. Felipe: Você recebeu algum treinamento? Caso sim, você considera que o treinamento foi adequado? Caso não, você acredita que o treinamento teria ajudado?

E07–EUA: Como eu não tinha inglês fluente a empresa pagou um curso de inglês para mim e minha esposa. Isso foi muito bom, porque se não tivéssemos aprendido bem o idioma dos Estados Unidos teríamos ficados isolados por lá. Mas ainda assim eu acredito que faltou muita coisa. Eu me senti perdido nos EUA e minha esposa chegou a entrar em depressão por não conseguir fazer amizades por lá. Quando estávamos indo nos disseram que tinham muitos latinos por lá e que seria fácil socializar, mas não foi isso que aconteceu. Lincolnton é uma cidade pequena dos EUA e não tinham muitos turistas por lá. Deveríamos ter sido melhor preparados para isso.

Período de expatriação

J. Felipe: Como foi a comunicação entre você e a matriz ao longo de sua expatriação? Você tinha informações sobre as mudanças que ocorriam na matriz durante a expatriação?

E07–EUA: Apenas por e-mails e raras videoconferências.

J. Felipe: Você retornava ao Brasil durante a expatriação? Com que frequência?

E07–EUA: Eu queria ter retornado, mas a empresa disse que não iria bancar esses custos e eu não podia gastar muito, então tive que esperar.

J. Felipe: No decorrer da expatriação, você teve alguém responsável por acompanhar sua carreira e manter sua visibilidade em sua matriz?

E07–EUA: Não.

Preparo para a repatriação

J. Felipe: Como foi o processo de retorno? Quem definiu a data? A iniciativa de retornar foi sua ou da empresa?

E07–EUA: Eu quem quis voltar. Faltava 1 ano de expatriação, mas eu estava infeliz e minha esposa pior. A situação ficou tão ruim que meu desempenho no trabalho era insatisfatório, então decidimos voltar logo.

J. Felipe: Você já sabia que cargo iria ocupar antes de retornar para sua empresa de origem? Quando você foi informado sobre o cargo?

E07–EUA: Não sabia qual seria o cargo, mas imaginava uma promoção, pois eu tinha experiência internacional.

J. Felipe: Quanto tempo levou para ser repatriado?

E07–EUA: Foram uns 2 meses e meio.

J. Felipe: Quem cuidou do processo de repatriação, como as questões de moradia e escola? Você recebeu treinamento para o retorno?

E07–EUA: Não houve treinamento, mas o RH cuidou de tudo para que voltássemos sem mais dores de cabeça.

Período após a repatriação

Sobre a adaptação profissional:

J. Felipe: Como foi o convívio com seus colegas de trabalho após seu retorno? Como eles reagiram? Houve curiosidade sobre sua experiência internacional?

E07–EUA: Sim, bastante. Meus colegas ficaram muito curiosos sobre o meu retorno precoce.

J. Felipe: Você sente que a organização e seus colegas reconheceram sua experiência internacional? Suas experiências e conhecimentos internacionais foram compartilhados?

E07–EUA: Não. Meu superior solicitou alguns relatórios e fez algumas perguntas, mas não passou disso.

J. Felipe: O que você achou de seu cargo após a repatriação?

E07–EUA: Esse foi o principal motivo de eu ter saído da empresa. Após 4 anos acumulando experiência internacional eu voltei e foi como se nada tivesse acontecido. Eu me senti muito desvalorizado com aquilo. Esperei por quatro meses para ver se algo aconteceria, mas ficou claro que eu estava sendo encostado. Não sei se foi porque voltei antes do previsto, mas tudo aquilo se tornou muito indigesto, então decidi sair.

Sobre a adaptação pessoal:

J. Felipe: Qual foi a sensação ao retornar ao Brasil? Você se sente adaptado novamente?

E07–EUA: Foi um alívio voltar. Me acostumei rápido por aqui.

J. Felipe: Com relação aos seus amigos e familiares no Brasil, ocorreram mudanças em seu convívio com eles após sua experiência internacional?

E07–EUA: Não muita. Minha família ficou muito empolgada para saber como foram esses anos nos EUA.

J. Felipe: Para você, foi mais fácil se adaptar em solo internacional ou no retorno ao Brasil? O que você teria mudado, tanto de sua parte quanto da empresa, para tornar a repatriação mais fácil?

E07–EUA: Foi muito mais fácil voltar. Nossa, eu teria mudado muita coisa. Se a empresa tivesse me dado mais suporte e possibilitado viagens para visitar o Brasil as coisas teriam sido diferentes. De minha parte eu até podia ter ficado até o final, mas ver minha esposa sofrer com a situação não deu.

Sobre a adaptação familiar:

J. Felipe: O que seu cônjuge fazia antes da expatriação? E durante a expatriação?

E07–EUA: Ela era professora do ensino infantil. Durante a expatriação ela não trabalhou.

J. Felipe: Você acha que sua família está adaptada novamente ao Brasil?

E07–EUA: Hoje estamos bem adaptados sim. Consegui um emprego em um bom escritório de consultoria e aqui o fator expatriação se tornou um bom diferencial para minha carreira. Só é uma pena que tenha que ser fora da empresa que me mandou para fora do país.

ANEXO H - ENTREVISTADO: E08 – CANADÁ (CAN)**Dados sócios profissionais (pré-expatriação):**

J. Felipe: Qual é a sua idade? Essa é sua primeira expatriação?

E08–CAN: Sim. Eu estou com 30 anos.

J. Felipe: E quanto tempo faz que você trabalha na empresa?

E08–CAN: São quase 8 anos.

J. Felipe: Qual era seu cargo na empresa antes da expatriação?

E08–CAN: Coordenador de Marketing.

J. Felipe: Qual foi o motivo para a empresa te expatriar?

E08–CAN: A empresa quer aumentar sua fatia de participação do mercado global se aproximando mais dos clientes internacionais.

J. Felipe: O que levou você a querer expatriar?

E08–CAN: Melhorar minha posição na empresa. Acredito um expatriado agrega mais valor para a empresa.

J. Felipe: Ao expatriar, você assumiu que cargo na subsidiária da empresa?

E08–CAN: Continuei coordenando a imagem da empresa e nossos produtos, porém com o foco na América do Norte.

J. Felipe: Onde você está expatriado?

E08–CAN: Terra Nova e Labrador, no Canadá.

J. Felipe: Você é casado?

E08–CAN: Sim.

J. Felipe: Você tem filho/filhos?

E08–CAN: Tenho uma filha de 6 anos.

Preparo para a expatriação:

J. Felipe: Como ocorreu o convite para a expatriação?

E08–CAN: Durante uma apresentação na empresa foi apresentado o programa de expatriação para cá e, depois de um processo seletivo, fui selecionado para vir para a unidade de Terra Nova e Labrador.

J. Felipe: Para critério de escolha, você sabe qual foi o utilizado para determinar que você fosse o candidato adequado?

E08–CAN: Acredito que tenha sido meu inglês e francês fluentes.

J. Felipe: Você recebeu algum treinamento? Caso sim, você considera que o treinamento foi adequado? Caso não, você acredita que o treinamento teria sido importante?

E08–CAN: Não houve muito treinamento. Basicamente eu conversei com alguns profissionais que vieram do Canadá para o Brasil e eles que me falaram como era a cultura de lá e as principais diferenças que eu encontraria.

J. Felipe: Antes de partir para a missão internacional, você se sentia preparado?

E08–CAN: Confesso que estava ansioso, pois nunca havia saído do país antes, mas estar na companhia de minha esposa e filha me deram confiança e hoje vejo que foi só nervosismo de conhecer um lugar diferente.

J. Felipe: E no que se refere a estar e um ambiente novo com uma cultura diferente?

E08–CAN: Olha, a parte mais complicada tem sido o clima. Aqui é muito frio e nublado. Às vezes nem vemos o sol. Até agora não acostumamos com esse clima e nem acho que vamos. O verão aqui passa tão rápido que quase não se percebe.

Período de expatriação

J. Felipe: Como tem sido a comunicação entre você e a matriz ao longo de sua expatriação? Você recebe informações sobre as mudanças que ocorrem na matriz?

E08–CAN: Tenho contato diário com a empresa, seja através de jornais, e-mails, facebook ou pelo próprio site.

J. Felipe: Durante sua expatriação você retornou ao Brasil?

E08–CAN: Não.

J. Felipe: Sobre o processo de retorno, você já possui data definida?

E08–CAN: Sim, ano que vem (2015), provavelmente em Agosto.

J. Felipe: Como tem sido a experiência internacional para você?

E08–CAN: Se fosse definir em uma palavra, eu diria que está sendo espetacular. A qualidade de vida daqui é maior que no Brasil. A população aqui também é mais educada.

J. Felipe: Para você, o que tem sido mais fácil?

E08–CAN: Aqui a desigualdade social é bem menor, isso permite que tenhamos nossos direitos respeitados. Os canadenses são confiáveis e comprometidos e tudo isso ajuda muito no trabalho.

J. Felipe: E o mais difícil?

E08–CAN: O inverno aqui é muito doloroso. Também enfrentamos problemas com a saúde. Aqui é tudo público e no Brasil tínhamos um excelente plano de saúde e, apesar de termos usado apenas uma vez para nossa filha, não gostei.

J. Felipe: Alguma vez você cogitou retornar antes do previsto?

E08–CAN: Não.

J. Felipe: Você já sabe que cargo irá ocupar quando retornar para sua empresa de origem?

E08–CAN: O combinado foi que eu seria promovido para um cargo de competência global.

ANEXO I - ENTREVISTADO: E09 – TURQUIA (TUR)**Dados sócios profissionais (pré-expatriação):**

J. Felipe: Qual é a sua idade? Essa é sua primeira expatriação?

E09–TUR: 25 anos. Sim, primeira expatriação, mas não é a primeira vez que eu saio do Brasil.

J. Felipe: Onde você já esteve?

E09–TUR: Quando mais novo eu visitei os EUA, Argentina e México, mas foram todos passeios turísticos.

J. Felipe: E quanto tempo faz que você trabalha na empresa?

E09–TUR: Esse mês fez 2 anos e 8 meses.

J. Felipe: Qual era seu cargo na empresa antes da expatriação?

E09–TUR: Eu sou supervisor de produção.

J. Felipe: Qual foi o motivo para a empresa te expatriar?

E09–TUR: Aqui em Âncara era necessário maior suporte para as operações de encerramento das explorações que a (empresa) estava fazendo nas águas do Mar Negro.

J. Felipe: O que levou você a querer expatriar?

E09–TUR: Eu percebi que essa é uma oportunidade para amadurecer, ganhar mais segurança no trabalho e desenvolver minha carreira profissional.

J. Felipe: Ao expatriar, você assumiu que cargo na subsidiária da empresa?

E09–TUR: Continuo com o mesmo cargo de supervisão, porém como expatriado tenho mais benefícios.

J. Felipe: Como assim, que benefícios?

E09–TUR: Bom, meu salário aumentou consideravelmente e eu recebo um auxílio moradia e transporte que me permite poupar boa parte do meu dinheiro.

J. Felipe: Onde você está expatriado?

E09–TUR: Em uma cidade da Turquia chamada Âncara.

J. Felipe: Você é casado?

E09–TUR: Não.

J. Felipe: Você tem filho/filhos?

E09–TUR: Não.

Preparo para a expatriação:

J. Felipe: Como ocorreu o convite para a expatriação?

E09–TUR: Foram abertas vagas para algumas operações no exterior, dentre elas estava essa de Âncara.

J. Felipe: Para critério de escolha, você sabe qual foi o utilizado para determinar que você fosse o candidato adequado?

E09–TUR: Acho que eu fui o único voluntário para essa vaga, mas a minha disponibilidade profissional também deve ter cooperado bastante.

J. Felipe: Você recebeu algum treinamento? Caso sim, você considera que o treinamento foi adequado? Caso não, você acredita que o treinamento teria sido importante?

E09–TUR: Sim, vários, pois eu vim aqui para ajudar a finalizar uma operação que esta ativa desde 2006, então eles me prepararam durante 2 meses para me enviar para cá.

J. Felipe: Que tipo de treinamento lhe foi dado?

E09–TUR: Bom, o principal foi o curso de inglês, que eu não era fluente ainda. Além disso eu fiz uma viagem a Istambul, que também fica aqui na Turquia. Essa viagem foi para reconhecimento do ambiente e dos costumes daqui.

J. Felipe: Antes de partir para a missão internacional, você se sentia preparado?

E09–TUR: Sim.

J. Felipe: E no que se refere a estar e um ambiente novo com uma cultura diferente?

E09–TUR: A princípio foi um choque bem grande, pois é muito diferente do Brasil. Minha família tinha um pouco de preconceito por ser um país com bastante mulçumanos, porém

assim que cheguei aqui percebi que o mulçumano não tem absolutamente nada a ver com essas pessoas que cometem terrorismo. É um preconceito horrível que muita gente tem, mas afirmo que não é assim aqui.

Período de expatriação

J. Felipe: Como tem sido a comunicação entre você e a matriz ao longo de sua expatriação? Você recebe informações sobre as mudanças que ocorrem na matriz?

E09–TUR: Não tenho conversado diretamente com a empresa. Meu superior aqui é quem cuida dos diálogos sobre como estamos finalizando tudo por aqui e o que mais devemos fazer.

J. Felipe: Durante sua expatriação você retornou ao Brasil?

E09–TUR: Não.

J. Felipe: Sobre o processo de retorno, você já possui data definida?

E09–TUR: Bom, o plano é terminar tudo até 2015, então devo ficar aqui mais alguns meses e depois retorno.

J. Felipe: Como tem sido a experiência internacional para você?

E09–TUR: Está sendo um desafio e um prazer. Em uma palavra? Tem sido intenso.

J. Felipe: Para você, o que tem sido mais fácil?

E09–TUR: Estou crescendo muito intelectualmente e profissionalmente aqui, além de estar aprendendo uma nova língua. A paisagem aqui é maravilhosa, eu visitei lugares como o mar mediterrâneo e a Capadócia, foi muito bom.

J. Felipe: E o mais difícil?

E09–TUR: A distância de minha família tem sido o mais difícil. Tem dia que é insuportável mesmo. Minha namorada ficou no Brasil e nos falamos todos os dias, mas sinto muito a falta dela também. Outro problema tem sido a comunicação com o povo local. Fora do ambiente de trabalho são poucos os que falam inglês aqui, então, ao mesmo tempo que vejo vantagem em aprender a falar turco, estou apanhando bastante para aprender.

J. Felipe: Alguma vez você cogitou retornar antes do previsto?

E09–TUR: Não, não considero isso, principalmente porque em alguns meses vou retornar para o Brasil.

J. Felipe: Você já sabe que cargo irá ocupar quando retornar para sua empresa de origem?

E09–TUR: Vou me manter como supervisor de produção, mas espero mesmo por uma promoção.

ANEXO J - ENTREVISTADO: E10 – JAPÃO (JAP)**Dados sócios profissionais (pré-expatriação):**

J. Felipe: Qual é a sua idade? Essa é sua primeira expatriação?

E10–JAP: 29 anos. Exato, primeira expatriação.

J. Felipe: E quanto tempo faz que você trabalha na empresa?

E10–JAP: No total são 5 anos.

J. Felipe: Qual era seu cargo na empresa antes da expatriação?

E10–JAP: Gestor da rede de vendas de peças no Sul e Sudeste do Brasil

J. Felipe: Qual foi o motivo para a empresa te expatriar?

E10–JAP: A empresa quer garantir sua presença no mercado internacional e para isso ela está desenvolvendo competências internacionais. Eu sou parte desse projeto de desenvolvimento.

J. Felipe: O que levou você a querer expatriar?

E10–JAP: Basicamente foram dois pontos: (1) o aumento salarial e (2) valorização de minha carreira. Acredito que uma expatriação aumenta muito a visibilidade de um profissional.

J. Felipe: Ao expatriar, você assumiu que cargo na subsidiária da empresa?

E10–JAP: Estou supervisionando nossa filial de comercio de autopeças aqui em Yokohama.

J. Felipe: Onde você está expatriado?

E10–JAP: Estou em Yokohama, no Japão.

J. Felipe: Você é casado?

E10–JAP: Sim.

J. Felipe: Você tem filho/filhos?

E10–JAP: Não.

Preparo para a expatriação:

J. Felipe: Como ocorreu o convite para a expatriação?

E10–JAP: Bom, foi um longo processo de seleção. Levou quase 1 ano até que os detalhes fossem decididos e os selecionados enviados para as filiais. Eu optei pelo Japão e consegui.

J. Felipe: Para critério de escolha, você sabe qual foi o utilizado para determinar que você fosse o candidato adequado?

E10–JAP: Minha família é japonesa e eu falo japonês fluentemente, então isso deve ter sido decisivo.

J. Felipe: Você recebeu algum treinamento? Caso sim, você considera que o treinamento foi adequado? Caso não, você acredita que o treinamento teria sido importante?

E10–JAP: Tive um treinamento básico sobre a cultura japonesa. Mas o que realmente ajudou foi uma viagem em que a empresa me enviou para Tóquio para conhecer mais o ambiente e aspectos da cultura daqui.

J. Felipe: Antes de partir para a missão internacional, você se sentia preparado?

E10–JAP: Sim, me senti bastante confortável, pois já conhecia um pouco sobre o Japão e aqui onde eu estou é bem próximo de Tóquio, onde tenho primos.

J. Felipe: E no que se refere a estar em um ambiente novo com uma cultura diferente?

E10–JAP: Como eu disse, não é muito novo para mim. Em algumas coisas eu fui surpreendido, mas no geral tenho sido bem aceito aqui e estou gostando de meu trabalho.

Período de expatriação

J. Felipe: Como tem sido a comunicação entre você e a matriz ao longo de sua expatriação? Você recebe informações sobre as mudanças que ocorrem na matriz?

E10–JAP: Esse é um ponto estranho, porque, no começo a empresa fez tudo para me trazer aqui. Não precisei fazer muita coisa além de estar no aeroporto na hora certa.

Mas agora que estou aqui há mais de um ano parece até que ela se esqueceu de mim. Só tenho notícias sobre a empresa pelo facebook quando converso com meus colegas que estão aí no Brasil.

J. Felipe: Durante sua expatriação você retornou ao Brasil?

E10–JAP: Não.

J. Felipe: Sobre o processo de retorno, você já possui data definida?

E10-JAP: Também não. Mas o combinado foi que a expatriação duraria entre 4 e 5 anos.

J. Felipe: Como tem sido a experiência internacional para você?

E10-JAP: Está sendo muito alegre. Me sinto praticamente em casa aqui. No trabalho me adaptei bem e conquistei o respeito de meus colegas. Minha esposa amou o Japão e por ela nós nem voltaríamos mais.

J. Felipe: Para você, o que tem sido mais fácil?

E10-JAP: A população japonesa é muito disciplinada e educada. Dificilmente fico na mão e os prazos são sempre levados muito a sério. Além disso, aqui eu caminho nas ruas e vejo vários rios cortando a cidade. O detalhe é que é possível ver peixes nos rios. Da para imaginar isso? É lindo.

J. Felipe: E o mais difícil?

E10-JAP: O aluguel aqui é caro. Sinto que a qualidade de vida é melhor, porém o custo também é maior. Também estou um pouco enjoado da comida japonesa. Eu nunca gostei muito de lula e peixe e aqui isso tem muito.

J. Felipe: Alguma vez você cogitou retornar antes do previsto?

E10-JAP: Não.

J. Felipe: Você já sabe que cargo irá ocupar quando retornar para sua empresa de origem?

E10-JAP: Ainda não foi definido se serei promovido ou não, mas é bem provável.