



MISSÃO E CARREIRA EM TERRAS ESTRANGEIRAS: a expatriação verde e amarela de gestores corporativos

1- Jacqueline Florindo Borges*

Doutoranda em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP), Brasil.

Professora do curso de Administração da Faculdade de Ciências Integradas do Pontal da Universidade Federal de Uberlândia (FACIP/UFU), Brasil.

jacqueline@pontal.ufu.br

<http://lattes.cnpq.br/9278983994605890>

Diego Maganhotto Coraiola – Editor

Artigo analisado via processo de revisão duplo cego (*Double-blind*)

Recebido em: 17/09/2010

Aprovado em: 01/03/2011

Última Alteração: 17/04/2011

* Contato Principal: Universidade Federal de Uberlândia - Campus Pontal, FACIP. Avenida José João Dib, 2545. Progresso, Ituiutaba – MG, Brasil. CEP: 38302-000.

MISSÃO E CARREIRA EM TERRAS ESTRANGEIRAS: A EXPATRIAÇÃO VERDE E AMARELA DE GESTORES CORPORATIVOS

RESUMO

Analisando a expatriação como uma experiência vivida por brasileiros no processo de construção de suas carreiras. O objetivo é examinar se as abordagens desenvolvidas por pesquisas que analisam a expatriação de profissionais de multinacionais de países desenvolvidos para suas filiais em países emergentes ajudam a entender essa experiência. Apresento, inicialmente, as críticas à abordagem do ajustamento, predominante nos estudos da gestão estratégica internacional de recursos humanos, e, posteriormente, busco suporte teórico nos estudos que tratam a expatriação como uma experiência multifacetada da construção de carreiras internacionais. Os dados foram coletados em duas etapas: a pesquisa de dados secundários, com a análise de conteúdo dos depoimentos de profissionais expatriados, veiculados em uma revista de negócios; e a análise de dados primários coletados em entrevistas realizadas com executivos que viveram essa experiência. Os resultados da pesquisa mostram diferentes dimensões da expatriação: pessoal, familiar, profissional e contextual. Também mostram que essa experiência constitui uma etapa de transição da carreira. Ainda, que as pesquisas em administração internacional de recursos humanos ignoram aspectos específicos da gestão de expatriados de países emergentes para países desenvolvidos.

Palavras-Chave

Administração estratégica internacional de recursos humanos, Carreiras internacionais, Carreiras globais, Expatriação, Transição de carreira.

MISSION AND CAREER IN FOREIGN LANDS: THE GREEN AND YELLOW EXPATRIATION OF CORPORATE MANAGERS

ABSTRACT

I analyze expatriation as an experience lived by Brazilians while constructing their careers. The aim of this work is to examine if the approaches developed by the research that analyzes expatriation of professionals from multinational companies in developed countries to their branches in emergent countries may help us understand this experience. Initially, I present the criticism to the adjustment approach, which is the predominant approach in the studies of strategic international human resource management. Afterwards, I seek for theoretical support in studies dealing with expatriation as a multifaceted experience of constructing international careers. The data were collected in two steps: the research of secondary data with content analysis of testimonies by expatriated professionals from a business magazine; and analysis of the primary data collected in interviews with executives who had lived this experience. The results of the research show different dimensions of expatriation: personal, familiar, professional, and contextual. They also show that this experience is a stage in career transition. Additionally, the research into international human resource management ignores specific aspects related to management of expatriated workers from emergent countries to developed ones.

Keywords

International human resource management, International careers, Global careers, Expatriation, Transition career.

Introdução

Após a formação de uma *holding* a partir de um processo de reestruturação envolvendo Unidades de Negócios com portfólios diferentes, mas inter-relacionados, a Unidade de Negócios da área da saúde resultante dessa estratégia corporativa merece destaque especial, uma vez que utiliza uma lógica competitiva com base na indústria, mas com peculiaridades significativas a partir do momento que coloca a vida e a saúde das pessoas como objetivo final.

A mobilidade entre fronteiras geográficas e a intensificação dos processos de internacionalização do patrimônio e das atividades empresariais desafia as práticas tradicionais de Administração de Recursos Humanos ao possibilitar a construção de carreiras internacionais conduzidas por processos de expatriação. Ainda que não seja totalmente inédito, o fenômeno da expatriação adquire novos contornos nesse cenário. A despeito do crescente número de brasileiros gerindo empresas nacionais ou estrangeiras em outros países e do uso de termos como “geração global” ou gestores globais para se referir a esses gestores corporativos, ainda são reduzidos os estudos nacionais sobre as experiências de expatriação de gestores brasileiros (Freitas, 2000; Gialain, 2009; Homem, 2005; Lessa, Teixeira, França-Filho, & Roque, 2008; Lisboa & Brunstein, 2010; Machado & Hernandez, 2004; Menezes, 2008; Pereira, Pimentel, & Katon, 2005; Souza, 2008; Zilio & Dellagnelo, 2010).

No atual cenário competitivo, muitas empresas enviam jovens profissionais para países nos cinco continentes com o objetivo de que esses adquiram experiência com outras culturas, outros mercados e outros clientes. Algumas empresas brasileiras já atuam em vários países, uma delas, a Marcopolo atua em mais de 100 países. Brasileiros também saem do país para trabalhar em empresas estrangeiras, como ocorre com a Microsoft que tem em sua sede em torno de 300 funcionários brasileiros (Padilha & Todeschini, 2010). No México, um grupo de 30 executivos brasileiros, que ocupam a posição de Chief Executive Officer (CEO) de empresas brasileiras e estrangeiras, criou um clube exclusivo para compartilhar informações e facilitar a adaptação das famílias, dentre outros objetivos (Rydlewski, 2010).

Essa nova política de gestão estratégica internacional de recursos humanos das companhias contrasta com a política tradicional de gestão estratégica de recursos humanos. Por essa última, profissionais eram enviados para outros países já em idade madura, após ter adquirido grande experiência na própria companhia, também com a cultura, o mercado e os clientes do país de origem. Somente depois de “estar pronto” para a empresa no país de origem esse profissional estaria pronto para gerir empresas em outros países. A nova política propõe o envio de jovens profissionais que estão dispostos a conhecer, compartilhar e aprender com outras culturas, mercados e clientes. Muitos deles, representantes da chamada geração Y, desejam um crescimento rápido na carreira. Além de aprender sobre os outros, essa experiência exige desse profissional a capacidade para lidar com um amplo conjunto de emoções e o conhecimento de si próprio; assim, ele estará pronto para assumir posições de comando na própria companhia. Outra razão para a expatriação de jovens executivos (solteiros) ao exterior é o custo mais baixo, quando comparado ao custo de expatriação de um profissional experiente e casado (Padilha & Todeschini, 2010). Embora a maioria dos expatriados ainda seja de homens casados (59%), é crescente o número de homens solteiros (20%) e de mulheres solteiras (7%). A maioria dos executivos expatriados tem entre 30 a 39 anos (38%) e entre 40 a 49 anos (37%). O tempo previsto de expatriação é de 2 a 3 anos (37%), conforme levantamento anual da Brookfield Global Relocation Service para 2010 (citado em Padilha & Todeschini, 2010).

A expatriação constitui, portanto, uma forma específica de migração que tem implicações econômicas, sociais e políticas, além de pessoais, familiares e organizacionais. Nesse estudo, analiso esse fenômeno como uma experiência vivida por gestores brasileiros no processo de construção de suas carreiras. O objetivo é analisar se as concepções desenvolvidas em pesquisas que analisam a expatriação de profissionais de multinacionais de países desenvolvidos para suas filiais em países emergentes ajudam a entender essa experiência.

O expatriado pesquisado é um gestor (a) brasileiro (a) que vive e/ou viveu a experiência de expatriação como parte do desenvolvimento da carreira, devido a uma designação da organização para conduzir projetos desta em outros países, a um convite para trabalhar no exterior ou a uma decisão voluntária de se expatriar. Dois pressupostos ontológicos orientam esse estudo: primeiro, que a internacionalização das organizações gera especificidades, como a expatriação, que exigem uma abordagem própria da gestão estratégica de recursos humanos, e, segundo, que a mobilidade entre fronteiras altera o ritmo e o espaço em que as carreiras são construídas e geram o fenômeno da carreira internacional.

Este artigo está estruturado do seguinte modo: na próxima seção apresento as críticas à abordagem do ajustamento, predominante nos estudos da gestão estratégica internacional de recursos humanos e, em seguida, as pesquisas que tratam a expatriação como uma experiência multifacetada da construção da carreira. Em seção específica, descrevo os procedimentos metodológicos que orientaram a coleta de dados conduzida em duas etapas: a pesquisa de dados secundários, com a análise de conteúdo de depoimentos de profissionais expatriados, veiculados em uma revista de negócios, e a análise de dados primários coletados em entrevistas realizadas com um executivo e uma executiva que viveram essa experiência. Em seguida, os resultados da pesquisa são apresentados e discutidos, seguidos da conclusão e das implicações do estudo.

Críticas à Abordagem do Ajustamento

As práticas de gestão de RH e o vocabulário no campo das relações de trabalho têm passado por significativas transformações nos EUA e UK (Legge, 2005; Rubery, Earnshaw, Marchington, Cooke, & Vincent, 2005; Salaman, Storey, & Billsberry, 2005; Storey, 2005) e no Brasil (Albuquerque & Fischer, 2005; Homem, 2005). A tradicional gestão de pessoal se transformou em gestão estratégica de recursos humanos (GERH), nos anos 1980, e, desde o início dos anos 2000, vêm se desenvolvendo conceitos e práticas sob o termo gestão estratégica internacional de recursos humanos (GEIRH).

A formação de empresas multinacionais estimulou diversos estudos com foco nos aspectos interculturais da gestão de pessoas, nos anos 1980. As primeiras pesquisas sobre as práticas de gestão de RH em empresas multinacionais enfatizaram a bipolarização dos traços das culturas nacionais e como isso repercutia nas práticas gerenciais (Hofstede, 1980, 1997). Estudos posteriores ampliaram a compreensão das interações interculturais, todavia, mantiveram a abordagem de dimensões bipolares presentes nos estudos iniciais – local e global, convergente e divergente, integração (coordenação global) e diferenciação (responsividade local) – Bartlett, Ghoshal, and Birkinshaw (2004), Chakravarthy and Perlmutter (1985), Vance and Paik (2006).

Nos últimos anos, a crescente mobilidade internacional gerou um conjunto de estudos que deram origem a GEIRH. A abordagem tradicional e predominante é a do ajustamento intercultural, maneira pela qual as pessoas se tornam psicologicamente adaptadas vivendo fora de seu país de origem – Black (1992), Black & Gregersen (1991a, 1991b), Black e Mendenhall (1990, 1991), Black, Mendenhall, and Oddou (1991), Caligiuri (2000), Caligiuri and Di Santo (2001), Caligiuri and Lazarova (2002), Mendenhall and Oddou (1985), Shafer, Harrison, and Gilley (1999). A ênfase desses estudos dirige-se para a personalidade, a aprendizagem, os processos de construção de sentido e em processos de socialização (CALIGURI, 2000). Na abordagem do ajustamento intercultural, os expatriados são aqueles empregados que deixam temporariamente seu país de origem em direção a um país estrangeiro, por uma designação de trabalho de uma organização, com a perspectiva de retorno, em geral, de alguns anos. A expatriação é, portanto, resultado de uma necessidade estratégica da companhia (Peiperl & Jonsen, 2007).

A integração das teorias de ajustamento doméstico com o ajustamento no exterior é proposta por Black et al. (1991). Os autores constroem um modelo compreensivo constituído por dois componentes: o ajustamento antecipado e o ajustamento no país estrangeiro. O primeiro inclui mecanismos organizacionais de seleção e treinamento, além de fatores individuais como expectativas e prévia experiência de vida e ou trabalho internacional. O segundo inclui fatores individuais (auto-eficácia, competência interpessoal e capacidade de percepção), aspectos relacionados ao trabalho a ser realizado (papel claramente definido, novidade e conflitos do papel), fatores organizacionais (novidades da cultura organizacional, suporte social e fornecimento de estrutura logística) e aspectos do não-trabalho ou contexto (novidades da cultura do país anfitrião, ajustamento do cônjuge e dos filhos).

A partir de uma perspectiva pós-moderna, De Cieri, Cox e Fenwick fazem o mapeamento dos estudos em GEIRH (1998, 2007) e apontam três conjuntos de críticas aos estudos em GEIRH, dirigidas contra a abordagem de dimensões bipolares e a abordagem do ajustamento. O primeiro refere-se à tipologia e à utilização de domínios bipolares, estes representam uma supersimplificação da realidade e a separação do indivisível. Essas autoras sugerem que a persistência do uso de tipologias em GEIRH pode ser superada com a integração de teorias, com análises multinível e a utilização de outros e variados métodos de pesquisa. O problema com o uso de tipologias é que elas são descritivas e prescritivas, constituem uma forma de representação e simplificação da realidade mediante procedimentos estatísticos.

O segundo conjunto de críticas diz respeito à linguagem ou ao imperialismo geográfico, intelectual e colonialismo. Os conceitos e práticas tanto no campo da estratégia quanto no campo da GEIRH podem ser compreendidos como discursos que desenvolvem uma linguagem própria, se constroem mediante interesses e expectativas de indivíduos e grupos em disputa por poder, supremacia e dominação. As vozes e valores predominantes em GEIRH são aquelas dos gestores seniores e dos exploradores (grandes empresas de países desenvolvidos) em detrimento de outros stakeholders, tais como os trabalhadores blue collar deixados para trás, os parceiros, e, da exclusão da voz feminina, da família, dos mitos sobre a mulher em outras culturas.

O terceiro conjunto de críticas é dirigido à pedagogia da GEIRH, à oferta de um kit de sobrevivência e ao treinamento intercultural como inoculação. Ambos são pseudoferramentas orientadas por valores e comportamentos do país anfitrião, que conduziriam a adaptação das pessoas em um ambiente hostil na fase pré-expatriação. O treinamento intercultural inclui técnicas de imersão e aprendizagem passiva, é considerado vital para a adaptação e o ajustamento do expatriado às pessoas desconhecidas em uma terra desconhecida. A base desse treinamento é o aumento da sensibilidade e da tolerância ao “outro” para evitar e reduzir as chances de encontros desagradáveis. Logo, o treinamento intercultural conduzido por técnicas ocidentais e por um discurso de colonização, desenvolvido por e para grandes organizações de países desenvolvidos, torna-se um meio de profilaxia contra as características nacionais do país anfitrião.

Em uma perspectiva psicanalítica da expatriação, Cerdin and Dubouloy (2004), concordam com um aspecto da abordagem do ajustamento: o reconhecimento de que este começa antes da designação e da partida para o exterior. Porém, criticam essa abordagem, pois entendem que ela padece de elevado grau de mecanicismo, desconsidera variáveis importantes do mundo das emoções e dos sentimentos e trata de modo insuficiente as interrelações entre variáveis que estão presentes no processo de expatriação, tais como a história dos indivíduos, a participação da família, as relações do indivíduo com o “outro”, as relações de poder. O ajustamento, medido por meio do tratamento estatístico de variáveis, apresenta um retrato da expatriação, mas não revela toda a sua dinâmica e corre o risco de se consolidar como uma perspectiva a-teórica.

Outro grupo de críticas é desenvolvido por Salaman et al. (2005), dirigidas inicialmente para a GERH, mas que pode ser estendido à GEIRH. Para esses autores, não é possível definir a GERH porque esta não é um fenômeno unitário, mas uma coleção de fenômenos: prescrições, modelos, teorias e críticas. Embora a GERH seja apresentada e tratada, geralmente, por seus proponentes como uma matéria de natureza técnica, a busca de aumento da performance organizacional, ela, frequentemente, influencia e guarda afinidades com amplas forças políticas e ideológicas. Isso significa que as prescrições, teorias e práticas da GERH são mediadas entre o público e o privado e, desse modo, guiam e definem o relacionamento entre biografia e história. Esse aspecto fica evidenciado em GEIRH, considerando que a mobilidade entre fronteiras nacionais do capital, do trabalho, das organizações e das pessoas altera não apenas a vida na sociedade contemporânea e o modo como as organizações irão buscar aumento de performance, mas transformam, também, a maneira pela qual os indivíduos constroem suas carreiras e biografias.

A Expatriação e a Construção de Carreiras Internacionais: Avanços e Lacunas

A carreira é conceituada como uma “a sequência das experiências de trabalho de uma pessoa ao longo do tempo” (Arthur, Hall, & Lawrence, 1989, p. 8). Seguindo a tradição da Escola de Sociologia de Chicago, a carreira não se limita ao trabalho ou a uma ocupação profissional, mas diz respeito ao curso de vida de uma pessoa, especialmente, para os momentos da vida em que a pessoa trabalha. As pesquisas sobre ocupação e a vida de imigrantes nos EUA, realizadas por Hughes (1952, 1958, 1997) e seus estudantes durante os anos 1940 e 1950, em Chicago, mostram que naquele período a mobilidade entre fronteiras também era objeto de interesse e gerava situações que colocavam pessoas diferentes por sua origem, sexo, raça, etnia, classe social e cultura em contato umas com as outras. As contribuições desses estudos apontam quatro direções para os estudos em carreira (Barley, 1989): (a) a carreira funde o objetivo e o subjetivo; (b) a carreira implica, necessariamente, em estados (status) de passagem ou transição, à mudança nos papéis sociais e na identidade dos indivíduos, ao longo do tempo; (c) carreiras têm propriedades de coletividades; e, (d) carreiras vinculam indivíduos e estrutura social.

O conceito de carreiras globais (Peiperl & Jonsen, 2007), desenvolvido a partir das novas formas de mobilidade entre fronteiras e com base no conceito de cidadão global, considera que os arranjos não tradicionais de trabalho e a necessidade das firmas de competirem globalmente dão origem a um novo

profissional: o gestor global. Esse aprende a ser global ao realizar um trabalho estando fisicamente viajando e se movendo através das fronteiras entre os países, mas também ao realizar um trabalho que envolve diferentes culturas e mercados, sem necessariamente se mover fisicamente entre as fronteiras de países. Em um mundo em que os negócios podem ser viabilizados e conduzidos por redes de computadores e no espaço da WEB, é também preciso considerar que o grau de interação experimentado pelos profissionais globais varia do contato com uma única cultura ao contato com várias culturas simultaneamente. Peiperl and Jonsen (2007) propõem um modelo para o desenvolvimento e a gestão de carreiras globais que inclui os motivos que levam um profissional a buscar a carreira global, são eles: busca de oportunidades na carreira, necessidade econômica ou política, busca de aventura, interesse em conhecer novas culturas ou religiões, aprender e desenvolver novas habilidades, incrementar o currículo, por razões familiares. Essa experiência pode trazer resultados de natureza objetiva para a carreira: sucesso, ganhos financeiros, promoções e reconhecimento. Também, pode trazer resultados de natureza subjetiva, tais como: satisfação, sentimento de comprometimento e engajamento e o sentido de auto-respeito e realização (self-worth).

Feldman (1991) e Feldman and Thomas (1992) analisam a experiência da expatriação e propõem que essa seja compreendida como uma etapa de transição da carreira. Neste caso, existem três desafios que a gestão de pessoas deve responder: (a) quais os programas e políticas organizacionais para a carreira facilitam ou suportam o crescimento da carreira dos expatriados, considerando os planos mais amplos destes para o futuro, as oportunidades para o desenvolvimento da carreira e a carreira após a volta do exterior; (b) quais as estratégias de gestão da carreira são mais efetivas para auxiliar os expatriados a enfrentarem os desafios de trabalhar no exterior, considerando a necessidade do expatriado de compreender como essa experiência se insere na própria carreira; e, (c) quais os critérios devem ser utilizados para assegurar a efetividade do movimento da carreira de um expatriado, considerando não somente o ajustamento às mudanças do trabalho e às mudanças culturais, mas variáveis associadas ao desenvolvimento de habilidades e competências para designações futuras, em um processo de múltiplos ajustamentos (Feldman & Thomas, 1992).

A abordagem tradicional de expatriação, ao adotar a noção de ajustamento, tende a tratar esta como uma dificuldade temporária. Conforme Thomas, Lazarova, and Inkson (2005), a expatriação passa a ser vista como algo que se impõe pela lógica do desenvolvimento de carreira em organizações internacionalizadas, e, não como um aspecto que integra a carreira de um indivíduo. Para Arthur and Rousseau (1996), a mobilidade entre fronteiras nacionais e as novas formas de organização sem fronteiras alteram as relações de trabalho e a responsabilidade pela construção da carreira passa a ser mais do indivíduo que da organização, o que dá origem ao fenômeno carreiras sem fronteiras. Para Hall (2003), a redução da estabilidade no trabalho e essa crescente mobilidade dos indivíduos para atuar em diferentes organizações geram uma forma de carreira que é gerida pela pessoa e não pela organização, o que dá origem à carreira proteana. O desenvolvimento da carreira se torna autodirigido, pois guiado por aprendizagem contínua, construído de forma relacional e alcançado pelo enfrentamento dos desafios de cada novo trabalho.

Os estudos com abordagem psicanalítica enfatizam o modo como os indivíduos vivem as experiências de expatriação (Cerdin & Dubouloy, 2004; Freitas, 2008) e como essa experiência ajuda a compor a biografia dos indivíduos. O que se busca compreender, por meio de análise multinível, são os múltiplos fatores presentes na dinâmica experiência de trabalhar e viver como expatriado. Essas pesquisas destacam os aspectos mais íntimos dessa experiência: self, emoções, sentimentos, forças conscientes e inconscientes. Para essa perspectiva, a construção de uma cultura organizacional aberta para as diferenças culturais e para a diversidade de modo geral é um fator relevante, mas não é suficiente para preparar as pessoas para viverem a expatriação. Freitas (2000, 2008) avalia a importância de várias características individuais: estímulo pelo desafio, curiosidade em relação ao diferente, uma genuína capacidade de observação e capacidade para fazer leitura de cenários. Também, a disposição e a maturidade para que o expatriado possa conduzir um processo de (re)significação da sua realidade cultural e simbólica perante uma realidade diferente daquela que ele conhece, processo que pressupõe habilidades comunicativas e de negociação.

O reconhecimento desses atributos como essenciais para um indivíduo viver a expatriação não significa que se tem um modelo para encontrar a pessoa certa e nem é garante o sucesso da expatriação como um programa de GEIRH. Pois, esse amplo conjunto de atributos não pode ser encontrado em uma única pessoa e, mesmo que isso fosse possível, as pessoas são seres contingentes, que aprendem e se transformam. Em seus estudos de uma teoria da transição de papéis no trabalho, Nicholson (1984), lembra que o indivíduo

não apenas se ajusta a um contexto, ele também manipula variáveis do ambiente, em um processo em que o trabalho é adaptado às suas necessidades e interesses, mais do que ele se adapta ao trabalho. Os indivíduos podem se desviar de comportamentos e normas, mas também podem repetir trajetórias. Para a teoria da transição de papéis, o indivíduo expatriado pode ser influenciado pela trajetória dos pais e avós ou, ainda, desejar a expatriação porque esta lhe possibilita alcançar autonomia, status e prestígio.

A expatriação é um processo de desestruturação-reestruturação da personalidade, segundo Joly (1996), que coloca em jogo a identidade pessoal e coletiva. Esse autor desenvolve uma abordagem psicodinâmica e sociocultural da experiência intercultural considerando quatro etapas dinamicamente relacionadas. A primeira fase é a do encantamento de quem acaba de chegar. No plano pessoal, essa fase dura o tempo que duram as descobertas, a estimulação dos sentidos e do intelecto. No plano profissional, essa fase dura o tempo necessário para que se torne relativo o sentimento de onipotência do recém-chegado. No plano familiar, essa etapa pode ser mais curta ou duradoura de acordo com a disposição do cônjuge e dos filhos para essa nova experiência. O grau de encantamento muda se a experiência intercultural tem origem em uma escolha voluntária ou se esta é uma situação imposta pela empresa como parte de um plano de carreira preestabelecido.

A segunda fase é a do negativismo e pode ter diferentes significados: uma travessia no deserto, estado de carência ou sentimento de isolamento. A duração dessa fase depende de ser esta a primeira experiência ou não daquele que a está vivendo, incluindo o expatriado e seus familiares: as dificuldades com os códigos culturais e o idioma, as marcações de tempo, as questões morais, as diferentes formas de raciocínio, as diferenças na economia e nas instituições sociais, as condições de vida e as relações de poder do país-hóspede, a ausência de informação corrente da vida cotidiana do país de origem. Esses fatores potencializam o sofrimento de ajustamento mútuo de se inserir e se fazer aceitar em um país estrangeiro e pode apressar o momento da repatriação.

A terceira fase envolve a decisão de guardar distância ou integrar-se. Nessa fase pode ocorrer a rejeição definitiva da cultura do país-anfitrião, acompanhada pelo medo do ostracismo e do esquecimento (perdas de oportunidade no país de origem) e o sentimento de que a experiência em breve chegará ao fim (a perspectiva de voltar para casa). Em outro extremo, a decisão pode ser a de se integrar à cultura anfitriã, acompanhada pelo sentimento de liberdade, autonomia e possibilidade de construir uma vida nova (casando com um nativo (a), comprando imóveis, empreendendo novos negócios), que leva em conta a adaptação da família e o sentimento de realização pessoal.

A quarta fase corresponde ao choque da volta. No plano pessoal e profissional, a pessoa que volta para casa e para o seu país não é mais aquela que saiu. Logo, essa etapa de reinserção na cultura de origem deve ser objeto dos mesmos cuidados da saída e inserção em uma cultura estrangeira; pois, se configura em uma nova partida visto que a vida no estrangeiro alterou as grandes questões que inquietam a existência humana. O indivíduo e sua família podem desenvolver frustração, sentimento de imigrante e traumas da inserção na cultura estrangeira que precisam de cura. No plano profissional, o expatriado pode ser acometido de relativismo exagerado em função do que viu e viveu, ele ou ela pode se sentir subutilizado em função do que aprendeu e das competências que desenvolveu. Ainda, ressentir-se da restrição de responsabilidades, de ter que se acomodar ao exercício da autoridade, visto que a autonomia de proprietário no país estrangeiro é substituída pela posição de empregado no país de origem.

Enfim, essa revisão da literatura mostra que a abordagem do ajustamento deixou lacunas nos estudos sobre expatriação. Algumas delas foram destacadas nesse estudo, a partir de múltiplos ângulos de visão ou campos de pesquisa (Nunes, Vasconcelos, & Jaussaud, 2008). Estes apontam, ainda, a necessidade de revisão das práticas de gestão de pessoas para que elas de fato considerem a expatriação como parte do desenvolvimento da carreira das pessoas, tais como: um sistema de carreiras que atribua um papel para expatriação, contratos psicológicos internacionais qualitativamente mais ricos, avaliação crítica da taxa de turnover internacional, a avaliação das diferenças de gênero em processos de expatriação, o desenvolvimento de uma mentalidade global, maior atenção com a repatriação (Adler, 1984, 2002; Dickmann & Harris, 2005; Dutra, 1996; Fleury & Tanure, 2007; Guzzo, Noonan, & Elron, 1992; Harvey & Moeller, 2009; Lewis, 1997; Menegon & Casado, 2006; Neault, 2005; Rocha, 2004; Schell & Solomon, 1997; Taylor, Napier, & Mayrhofer, 2002)

A seguir são examinadas as experiências de expatriação de homens e mulheres e como essa experiência se insere no processo de construção da carreira desses indivíduos.

Procedimentos Metodológicos

Neste estudo desenvolvo uma análise qualitativa da construção de carreiras (unidade de análise) a partir da experiência da expatriação (dimensão de análise) e busco compreender essa experiência a partir de quatro categorias de análise: os aspectos pessoal, familiar, profissional e contextual da expatriação.

O ponto de vista adotado na pesquisa é aquele dos indivíduos expatriados, portanto, a abordagem interpretativa (Burrell & Morgan, 1994) e os pressupostos do interacionismo simbólico (Blumer, 1969; Burrell & Morgan, 1994; Fine, 1993; Joas, 1999; Mead, 1950; Vergara & Caldas, 2005) orientam a coleta dos dados e a análise dos resultados, são eles: o caráter simbólico da ação social, o conhecimento das coisas pelos seus significados e a criação e transformação dos significados pela interação social. Do ponto de vista ontológico, a carreira é entendida nesse estudo como um processo de construção de sentido, construído pelos indivíduos em situações de interação em diferentes níveis: pessoal, familiar, profissional e contextual. Do ponto de vista epistemológico, compreender esse processo implica analisar essas interações e como elas participam das decisões de construção da carreira. A seguir, descrevo os procedimentos metodológicos.

1ª. Etapa: a pesquisa de dados secundários

Nesta etapa foi realizada a análise de conteúdo dos depoimentos de profissionais expatriados, veiculados pela revista *Época Negócios*, editora Globo S/A. Essa revista tem periodicidade mensal e publica em cada número, desde a sua criação, o depoimento de um gestor que vive ou viveu a experiência de ser um expatriado. Nessa etapa da pesquisa foi realizada a análise de conteúdo (Bardin, 1988) de 28 depoimentos, referentes ao período Março de 2007 (número 1) a Junho de 2009 (número 28). Trata-se de depoimentos não padronizados, em que cada indivíduo relata o que considera relevante na sua experiência e que deve ser compartilhado com os leitores da revista.

A análise de conteúdo foi conduzida em três etapas. A pré-análise foi conduzida por uma leitura "flutuante" dos depoimentos, interrogando os textos em que gestores descrevem a sua experiência de expatriação. Já nessa primeira leitura foi possível perceber que algumas palavras se repetiam nos 28 depoimentos. A segunda etapa foi conduzida com a exploração do material a partir de uma análise temática dos textos e da identificação de termos que predominavam nos 28 depoimentos. A análise temática considerou as múltiplas dimensões da expatriação: pessoal, familiar, profissional e contextual. Na terceira etapa foi realizado o tratamento dos resultados, a interpretação e a inferência da natureza dessa experiência do ponto de vista do expatriado. Nessa etapa foi realizado o processo de categorização (Bardin, 1988), os elementos (inventário) foram isolados e as mensagens organizadas (classificação).

Os limites da pesquisa, nessa etapa, estão relacionados à ausência de informações mais detalhadas sobre o perfil dos expatriados: formas contratuais que caracterizam a transferência desses indivíduos para o exterior, ausência de informação sobre a idade e a nacionalidade de todos os indivíduos, ausência de informação sobre o tempo que o indivíduo está no exterior, não há informação sobre o quanto a decisão de trabalhar como expatriado foi voluntária, se a organização ofereceu alternativas ou foi uma designação da companhia com reduzida margem de escolha para o indivíduo, e, enfim, nem todos os indivíduos relatam se experimentaram anteriormente outras experiências de expatriação.

2ª. Etapa: a pesquisa de dados primários

Nesta etapa foram realizadas duas entrevistas. Dois executivos brasileiros, um homem e uma mulher, falam sobre a sua experiência recente de viver e trabalhar no exterior, como essa experiência se insere no desenvolvimento de sua carreira e o que as organizações devem fazer para apoiar aqueles que desejam construir uma carreira internacional. Nessa etapa foi utilizada a técnica de entrevista semi-estruturada e, posteriormente, as duas entrevistas foram transcritas e analisadas. José Eduardo foi entrevistado em Uberlândia, Minas Gerais, em 10/07/2009. A entrevista teve a duração de 110 minutos. Monica foi entrevistada em São Paulo, São Paulo, em 14/07/2009. A entrevista teve a duração de 118 minutos.

Esta etapa da pesquisa também apresenta limites: os entrevistados foram selecionados pelo critério de acessibilidade e foi realizada uma única entrevista com cada um dos dois executivos. As entrevistas indicam uma riqueza de dados que não são totalmente analisados nessa pesquisa e podem constituir

material para futuros trabalhos, especialmente, a natureza das emoções presentes na expatriação e a articulação entre família e trabalho em processo de expatriação.

Resultados do estudo

A descrição e a análise dos resultados são apresentadas em duas etapas a seguir, de forma coerente com os procedimentos de pesquisa.

1ª. Etapa: análise de depoimentos

Os depoimentos analisados nos 28 números da revista *Época Negócios* são de 4 mulheres e 24 homens, que vivem e trabalham em 20 diferentes países, com idade média de 41 anos, no caso dos homens, e 35 anos, no caso das mulheres. Esses indivíduos ocupam cargos de diretores, gerentes regionais, CEO, presidentes, vice-presidentes e sócio-diretor, em empresas que atuam em diferentes setores: educação, auto-peças, automotivo, construção, tecnologia da informação, agroindústria, consultoria, higiene e limpeza, dentre outros.

A análise desses depoimentos buscou identificar como as dimensões pessoal, familiar, profissional e contextual estão presentes na experiência de expatriação. A análise da presença frequente de algumas palavras nos textos analisados permite uma aproximação e compreensão da expatriação como uma experiência que faz parte do desenvolvimento da carreira dos indivíduos. A própria palavra experiência é citada 18 vezes – 12 vezes relacionada à vida profissional, 4 vezes relacionada à vida pessoal, 2 vez relacionada à família.

É claro que a experiência internacional não é a única alternativa para quem quer se manter preparado e em constante desenvolvimento, mas pode ser uma das mais prazerosas e enriquecedoras. (Paulo Kakinoff, Berlim, Alemanha, Agosto, 2007).

Do ponto de vista pessoal, a experiência também é muito rica e, por vezes, engraçada. (Ana Dutra, Chicago, EUA, Janeiro, 2008).

Logo percebi que essa experiência seria diferente de tudo que já tinha vivido (Alexandre Mussallan, Dubai, Emirados Árabes e Riad, Arábia Saudita, Março, 2008).

Os resultados da análise dos depoimentos mostram que as dimensões pessoal, familiar, profissional e contextual da expatriação são enfatizadas de maneira desigual. Os expatriados enfatizaram mais a dimensão contextual (clima, cultura, mercado, idioma, língua, mundo, internacional, ritmo, tempo, trânsito). Em segundo lugar, sobressaem as questões do âmbito profissional (carreira, dificuldade/problema, empresa, equipe, experiência, mudança, projeto). Em terceiro lugar, estão as questões relacionadas à dimensão familiar (casa, esposa, experiência, criança, filho, filha, família, marido, mudança). E, em quarto lugar, estão presentes palavras-chave relacionadas à dimensão pessoal (amigo/amiga, aprendi/ aprendizado/conhecimento/lição, crescimento/mudança/mudei, experiência, oportunidade, vida). A identificação de tais elementos, nos depoimentos dos expatriados, mostra que as prescrições, modelos e teorias da GERH e GERHI lidam com questões que não são apenas técnicas, porque influenciam e guardam afinidades com o público e o privado e, desse modo, guiam e definem o relacionamento entre biografia e as histórias dos indivíduos (Barley, 1989; Hughes, 1952, 1958, 1997; Salaman et al., 2005).

Na análise da dimensão contextual, as palavras mais utilizadas pelos expatriados evidenciam que eles se vêem como cidadãos do mundo, diferenças culturais e de ritmo/tempo, ambientes cosmopolitas, é nesse espaço internacional que eles estão construindo as suas carreiras. Na dimensão profissional, a palavra mais citada foi empresa seguida por trabalho, o que parece indicar que os expatriados cujos depoimentos são analisados têm uma atitude bastante pragmática em relação ao motivo pelo qual estão naquele lugar: são profissionais agindo em nome da empresa e em constante contato com outras empresas e pessoas. A casa (principalmente, localização e segurança) e a adaptação dos filhos são as maiores preocupações dos expatriados no âmbito familiar, alguns revelam que essa experiência foi fundamental para a melhoria do relacionamento entre os membros da família. Na dimensão pessoal, a palavra vida é a mais citada, seguida de aprendizado e mudança, o que evidencia que essa experiência ultrapassa o desenvolvimento da carreira. Como afirma Joly (1998), não se trata de “um simples episódio entre parênteses” na vida do expatriado, é a própria vida. Alguns depoimentos também mostram que, em momentos diferentes, o expatriado pode privilegiar uma dimensão em detrimento das demais.

Sempre tive vontade de morar fora do Brasil, fazer carreira internacional e ter oportunidade de viajar pelo mundo [...] Conheci muitos lugares e entrei em contato com culturas diferentes. [...] Percebi que tinha de mudar de vida quando, ao chegar ao aeroporto, uma comissária me cumprimentou pelo primeiro nome. Lembrei que não desfazia minha mala há dois anos e pensei: viajar é ótimo, mas torna-se complicado quando não dá para estabelecer um equilíbrio com a vida pessoal (Danielle J. Bibas, Bruxelas, Bélgica e Toronto, Canadá, Julho, 2008).

Percebemos em pouco tempo que a vantagem mais forte dessa mudança não seria nem o aprendizado de idiomas nem a qualidade de vida da cidade. Foi algo que ocorreu dentro de casa. Quando você muda para outro país, onde não conhece ninguém, sua família se torna muito unida (Maurício Gregório, Monterrey, México, Setembro, 2007).

Foram muitas as lições de como fechar um negócio, de gerenciar equipes, de como me comportar em um universo estranho a tudo que já vira. Hoje, aos 54 anos, sei que quem pretende passar um tempo trabalhando na China precisa se preocupar em levar na bagagem de vida algumas informações essenciais (Fernando Bagnoli, Xangai, China, Abril, 2008).

Foi por meio da empresa que me desenvolvi profissionalmente e conheci o mundo. Hoje estou perto de completar dez anos vivendo no exterior. Quando olho para trás, vejo que cheguei mais longe do que imaginava. (Sérgio Rocha, Seul, Coréia do Sul, Outubro, 2008).

Esses depoimentos mostram a necessidade de conceber a expatriação como uma experiência multinível (De Cieri et al., 1998, 2007) e como essa experiência se insere como uma fase de transição no desenvolvimento da carreira (Feldman, 1991; Feldman & Thomas, 1992). Também mostram que a expatriação promove a transição de papéis no trabalho (Nicholson, 1984). Nos depoimentos, vários expatriados mostram que mais do que se adaptar, eles lidaram com variáveis do ambiente buscando adaptar o trabalho às suas necessidades e interesses. Isso também será visto nas entrevistas apresentadas a seguir.

2ª. Etapa: análise de entrevistas

José Eduardo foi expatriado em abril de 2005, para os EUA, e repatriado em julho de 2006. Na época da expatriação ele estava com 35 anos, era casado e pai de duas filhas (uma com 4 e a outra com 7 anos). Ele e a esposa trabalhavam em empresas distintas, mas que pertenciam ao mesmo grupo empresarial - Grupo Algar, que atua nos setores de telecomunicações, agroalimentar, serviços e entretenimento.

A empresa não tinha uma unidade naquele país, o objetivo era prospectar mercado para os produtos da companhia, analisar a viabilidade de um processo de internacionalização que culminaria com a criação de uma unidade de negócios naquele país, desenvolver network e participar de eventos na área de tecnologia da informação. As empresas indianas, concorrentes da companhia, já atuavam em território norte-americano.

José Eduardo foi um dos idealizadores desse projeto e depois ele se candidatou para implementá-lo nos EUA. Ele explica que durante o desenvolvimento do projeto vislumbrava a possibilidade de trabalhar e viver no exterior. Nessa fase ele viajou algumas vezes para lá para conduzir reuniões e visitar os clientes da companhia. José Eduardo conversava com a família sobre isso e aos poucos a família toda passou a desejar essa oportunidade. Então, veio a decisão da diretoria do grupo: seria criada uma unidade comercial nos EUA e José Eduardo foi designado o responsável pelo projeto, com previsão para durar um ou dois anos.

A partir daí, José Eduardo deixou as atividades que desenvolvia como gerente da área de marketing e, por um período que durou aproximadamente 8 meses, passou a cuidar dos aspectos legais para: a criação da unidade no exterior, o desenvolvimento do projeto e a ida de toda a família. A esposa também trabalhou para resolver os aspectos legais relacionados à mudança da família, além dos aspectos relacionados à sua liberação da companhia. O grupo liberou a esposa de José Eduardo, para que ela pudesse acompanhá-lo. José Eduardo explica a sua decisão e da família:

Eu aceitei porque era uma grande oportunidade! [...] A experiência internacional ajuda no desenvolvimento da carreira. Pode ser dentro ou até fora da empresa [...] As relações comerciais são cada vez mais globais.

No ambiente familiar isso foi tratado, começa a ser discutido. Tem surpresa, choque, mas sempre foi muito positivo. Até porque fazia parte dos nossos interesses.

No âmbito pessoal [essa experiência] representa muita coisa, crescimento, união, experiência... Diria que é uma coisa que eu vou levar para a vida inteira. É um processo de aprendizado, conhecimento e de entendimento do futuro... Fantástico!

[Do ponto de vista contextual] Nós fomos muito abertos para isso: vamos viver, entender, conhecer lugares, culturas, pessoas, estilos de vida!...

Do ponto de vista profissional é uma fase de amadurecimento forte. A gente passa a avaliar outras questões, as percepções dos outros envolvidos nessa história... A gente trabalhava muito com home-office que era algo diferente dos padrões. A questão da gestão à distância, eu era supervisionado pela diretoria daqui e eu tinha que gerenciar alguns subordinados que estavam no Brasil a partir de outras ferramentas de tecnologia... Isso por um lado é bom, faz a gente buscar outras formas para fazer acontecer.

Profissionalmente, o meu caso é sui generis, eu fui sozinho e fiquei sozinho lá, eu não tinha alguém da empresa lá. Até a questão da troca profissional, não teve a troca com pares... apenas com pessoas externas à organização. E aí é um processo interessante, até para avaliar a sua situação na empresa, porque pode haver algum prejuízo da sua posição dentro da organização. Afinal, você está lá, mas parece que está meio esquecido!

Essa foi a primeira experiência internacional de trabalho de José Eduardo. Ele avalia que o fato de sua família ter ido foi fundamental, ele lembra que precisou enfrentar várias dificuldades: do contexto (legais do país de origem, legais do país anfitrião, normas de comportamento, escolher a escola das crianças, dificuldades com serviços odontológicos, assistência médica), pessoal (distância dos amigos, fazer novas amizades, saudade dos parentes, acompanhamento de correspondências, pagamento de contas), familiar (organizar a nova casa, comprar a mobília, as dificuldades das filhas com o idioma e os novos colegas, apoiar a sua esposa na busca de algum tipo de atividade para ela e ajudar na sua adaptação, se desfazer da mobília para a volta), e, profissional (distância da companhia/matriz, ausência de notícias dos colegas, perda de oportunidades geradas durante a sua expatriação, sentimento de isolamento, incerteza e insegurança quanto à sua posição na volta, inveja, boicote e insinuação dos colegas de trabalho).

As emoções são ambíguas, o luto é vivido na partida para o exterior, mas também na volta para o país de origem. O encantamento da chegada pode ser duradouro, como ocorreu com José Eduardo. Ao ser questionado sobre a volta, quando a volta (repatriação) termina? Ele responde:

A volta? Eu acho que ainda não terminou... nós planejamos. Quando eu tive férias, a gente viajou... aí nós fomos para lá... Faziam dois anos que a gente tinha voltado.. Nós ficamos em um hotel ao lado da casa em que nós morávamos... ficamos duas semanas. A gente queria visitar algumas pessoas, ver o lugar... e, devemos voltar outras vezes.

Quando questionado sobre a possibilidade de fracasso da expatriação, José Eduardo afirma que a maiores fragilidades são a dimensão familiar e pessoal, mas também menciona o contexto.

Eu acho que é a dimensão pessoal e familiar... Na verdade elas estão intimamente ligadas, pois tem relação com o contexto também. A dimensão pessoal... tem, por exemplo, a disposição do sujeito com as suas circunstâncias familiares, se faz parte dos interesses dele, tem que estar aberto para querer conhecer e vivenciar o novo[...] Os que dão certo são aqueles que conseguem se desprender... Os que não dão certo, eles ficam presos emocionalmente, ficam vinculados a uma estrutura aqui no Brasil [...] Eles não querem falar inglês... Só querem a companhia de brasileiros... Só a carne brasileira é boa... Isso não acontece só com brasileiros.

Ele fala no final da entrevista que adquiriu conhecimento, desenvolveu competências e flexibilidade, mas a empresa não tem mecanismos para divulgar o aprendizado do expatriado. Quando ele retornou, a empresa estava passando por um processo de reestruturação e ele assumiu o cargo de assessor de planejamento. Ele reconhece que a expatriação representa uma mudança na sua carreira, embora do ponto de vista da profissional e hierárquico ela não tenha gerado uma mudança mais expressiva.

Mônica foi expatriada em janeiro de 2004, para Amsterdã, na Holanda, e repatriada em julho de 2008. Na época da expatriação ela estava com 38 anos, era casada e tinha um filho (3 anos). O seu esposo, um empresário brasileiro, a acompanhou; ele entendeu a expatriação da esposa como uma oportunidade para estabelecer contatos para a sua empresa, reforçar contatos já estabelecidos e conhecer o mercado europeu. Monica foi designada pelo ABN AMRO Bank para desenvolver padronizações na área de gestão de pessoas. Uma equipe com pessoas de diferentes países trabalharia nesse projeto. O fato de ser uma empresa internacionalizada faz a experiência de Monica ser diferente da experiência de José Eduardo, pois a empresa tem parceiros, no Brasil e na Holanda, com ampla experiência em expatriação que oferecem suporte para os aspectos legais da mudança.

Mônica atribui a sua designação ao fato de ter manifestado, em avaliações periódicas de plano de carreira realizadas pela área de gestão de pessoas do banco, forte interesse em ser expatriada, ao seu conhecimento da operação do banco no Brasil, onde trabalhava há 7 anos, e ao conhecimento do escritório central em Amsterdã.

Eu havia me preparado para isso, falava bem inglês, tinha viajado várias vezes para o escritório em Amsterdã, eu fui muitas vezes para lá. E, aí quando apareceu um projeto grande, para o qual eles queriam pessoas de várias unidades do ABN lá na matriz, porque era um projeto de recursos humanos de standardização de processo de RH...eu já tinha trabalhado em várias áreas de RH.

Era a experiência... era o desafio de viver em um país diferente do nosso, onde eu pudesse ampliar a questão cultural [...] Eu também queria a oportunidade de estudar.

Eu queria também proporcionar para a minha família uma oportunidade de viver uma história diferente. Eu não sabia se ia dar certo ou não. Enfim, foi a primeira vez que a gente saiu, mas no final foi ótimo [...] Nós fizemos um acordo de nós organizarmos um escritório para ele em casa e a cada dois meses ele viria ao Brasil e ficaria um mês.. ele passou quatro anos fazendo isso.. Ele diz que foi uma experiência ótima, porque ele pode administrar a empresa dele de um outro ângulo [...] Ele passou a ver coisas que antes ele não via...

Eu vejo como a família hoje pensa de forma diferente [...] Nós estamos muito mais unidos [...] Quando você vive em um lugar onde não tem amigos e família... o núcleo familiar fortalece os laços [...] Foi fantástico, a gente aprendeu muito, viajamos muito: outros costumes, outras comidas [...] a gente adquiriu outros hábitos, renovamos os nossos valores, reforçamos outros.

No campo profissional, eu aprendi a trabalhar com outra cultura, o que foi ótimo. Hoje eu acho que eu estou muito mais preparada para enfrentar os obstáculos da vida corporativa, por exemplo, flexibilidade... Por outro lado, eu tive a infelicidade de encontrar, na volta, a empresa estava sendo vendida [...] A volta para o banco, por isso, não foi muito promissora! Eu fui conhecer a matriz de um banco holandês e quando eu voltei o banco era espanhol [...]

Essa foi a primeira experiência internacional de trabalho de Monica. Ela lembra que precisou enfrentar várias dificuldades: do contexto (preparação de documentos, lista e avaliação de todos os bens que serão levados, realização dessa lista para a volta, visitas ao consulado, serviços odontológicos, assistência médica), pessoal (a adaptação com o clima, com a escola, decidir o que fazer com a casa e o carro, a distância dos amigos, fazer novas amizades, saudade dos parentes, acompanhamento de correspondências, pagamento de contas), familiar (o que fazer com a mobília, quantas malas levar, escolha da nova casa e da nova mobília, as dificuldades de adaptação do filho, se desfazer da mobília para a volta), e, profissional (distância da companhia/matriz, ausência de notícias dos colegas, perda de oportunidades geradas durante a sua expatriação, sentimento de isolamento, incerteza e insegurança quanto à sua posição na volta, inveja dos colegas de trabalho, a cultura organizacional da matriz).

As emoções são ambíguas, a felicidade quando recebeu a notícia da expatriação, porque isso fazia parte do seu plano de carreira. O luto foi vivido na partida para o exterior, mas principalmente na volta para o país de origem, semelhante ao que ocorreu com o José Eduardo. A adaptação, mesmo não falando o holandês, foi bem rápida e intensa. Monica lembra que ia para o trabalho de bicicleta, de usar bastante o transporte público e andar a pé, às vezes de madrugada. A ida despertou alegria e medo, mas a volta despertou várias emoções e sentimentos, conforme Monica: “euforia” e “uma tristeza absurda”.

Então a vida, era uma outra vida! Nesse sentido, quando eu vinha para o Brasil, visitar [...] Eu falava: ah! Eu não vou voltar.

O mais difícil foi decidir a minha volta. Como o banco tinha sido vendido, eles não tinham o que fazer com os expatriados... eles não sabem o que fazer com os expatriados.

Todo esse crescimento... e não é só o que se aprende tecnicamente, mesmo porque se a empresa envia um funcionário sênior para fora dificilmente ele vai aprender alguma coisa do ponto de vista técnico que seja muito diferente do que ele já conhece, mas esse aprendizado que é muito mais da mentalidade da pessoa, que é a flexibilidade, que é o pensar diferente, aceitar o diferente, eles são difíceis de a empresa perceber, perceber e aplicar, e aplicar em que?

Eles me ofereceram a mesma posição que eu tinha há quatro anos, então eu disse que preferia sair. Nós fizemos um acordo [...] Os outros que voltaram antes [da venda do ABN] tiveram dificuldade para se achar, de mostrar que poderiam fazer outras coisas... tem o ciúme dos que ficaram.

Eu ainda não voltei [em Amsterdã]. Nós íamos fazer isso agora em julho [2009], mas não foi possível, nós estamos pensando em ir em janeiro [2010]... Eu prometi ao João Pedro [filho de Mônica], porque ele foi o que mais sentiu [a volta], só agora ele parou de chorar, mas ele chorou por um ano, ele deixou amigos lá... nós deixamos!

A volta ainda está durando, eu ainda estou em processo de volta, eu ainda estou organizando a casa, eu ainda não sei o que vou fazer, se vou voltar para o mundo corporativo, se vou investir no trabalho de consultoria, estou experimentando o trabalho de professora, meu filho parou de chorar faz apenas um mês, a volta está sendo mais longa...

Quando questionada sobre a possibilidade de fracasso da expatriação, Monica é afirmativa que as maiores fragilidades estão na dimensão familiar, se a família estiver desestruturada ela irá afetar a dimensão profissional e contextual e poderá apressar a volta. Ela disse que conheceu poucos casos em que o insucesso da expatriação veio da dimensão profissional.

Tanto a experiência de José Eduardo quanto a de Mônica mostram que a abordagem do ajustamento ((Black, 1992; Black & Gregersen, 1991a, 1991b; Black & Mendenhall, 1990, 1991; Black et al., 1991; Caligiuri, 2000; Caligiuri & Di Santo, 2001; Caligiuri & Lazarova, 2002; Mendenhall & Oddou, 1985; Shafer

et al., 1999), identifica, acertadamente, que este começa antes da designação e da partida para o exterior (Cerdin & Dubouloy, 2004).

O fato de José Eduardo e Mônica apresentarem tanto apego ao local em que viveram como expatriados, passando a adotar os hábitos do país de origem e se sentirem tão apegados emocionalmente ao que viveram, depois de todo esse tempo, indica que a expatriação se torna parte do que eles são. Conforme Thomas et al. (2005), não se trata de ajustamento, somente, não se refere a uma dificuldade temporária. Ou, conforme Joly (1996), a experiência de viver e trabalhar no exterior não pode ser compreendida ou vivida como “um simples episódio entre parênteses”. Outro aspecto identificado na pesquisa, é que ambos estão buscando um sentido para essa experiência em suas carreiras. Ainda que tenha sido algo buscado por eles como parte do desenvolvimento de suas carreiras, eles não puderam compartilhar expatriação com os colegas de trabalho, a empresa em que José Eduardo trabalhava passava por uma ampla reestruturação e o banco que Mônica trabalhava foi vendido. Eles perceberam que a organização não havia criado mecanismos de disseminação das diferentes competências que eles desenvolveram e que não tinham o apoio da organização para ajudá-los a construir o sentido da expatriação em suas carreiras.

Conclusão e Implicações da Pesquisa

A abordagem do ajustamento, predominante em GEIRH, é questionada por estruturar a expatriação em estágios dispostos em uma sequência linear, por buscar o ajustamento intercultural a partir de técnicas pré-concebidas que estimulam o preconceito e o conservadorismo em relação a outras culturas, ao invés da integração com o outro. Em geral, esses estudos tinham como foco a expatriação de executivos de multinacionais de países desenvolvidos para suas filiais em países emergentes. Também, era uma prática das companhias fazer a expatriação apenas de profissionais experientes, muitas vezes, casados, prática que já está sendo mudada entre os chamados gestores globais. Esse estudo reforça essas críticas além de mostrar que o foco no ajustamento do expatriado ao país anfitrião é inadequado e deixa lacunas para o conhecimento dessa experiência.

A primeira lacuna diz respeito à dificuldade de delimitação do início e do fim da experiência de expatriação e como essa experiência constitui uma etapa de transição na carreira dos indivíduos. Os executivos entrevistados na segunda etapa da pesquisa apresentam mais dificuldades com o ajustamento ao país de origem, na fase da repatriação do que na fase de expatriação. Isso, talvez, seja explicado pelo fato de se tratar de executivos brasileiros expatriados para países desenvolvidos, reconhecidos pelo elevado índice de qualidade de vida que oferecem e pelo fato de que os executivos entrevistados viveram a experiência da expatriação com as suas famílias. Outro fato, é que os dois entrevistados desejavam essa experiência como um momento importante de transição de suas carreiras, estimulados pelas oportunidades que essa experiência internacional poderia lhes trazer profissionalmente.

A segunda lacuna refere-se à relação dos expatriados brasileiros com a cultura dos diferentes países de destino. Os dois executivos pesquisados, bem como suas famílias, passaram a adotar hábitos e rotinas desse país, o que contraria premissas do treinamento intercultural para a qual o brasileiro se comporta de modo etnocêntrico, respeita e acolhe outras culturas, mas tende a não incorporá-las. Um comportamento típico de países que tiveram uma economia fechada, que possuem grandes proporções territoriais e que possuem um mercado de trabalho menos dependente da migração. Esse resultado indica que existem variáveis moderadoras dessa relação, tais como faixa etária, países de destino, razões ou motivos pessoais e familiares para a expatriação que tornam não realística a categorização do comportamento do expatriado brasileiro como sendo exclusivamente etnocêntrica.

A terceira lacuna diz respeito ao maior desafio enfrentado pelos gestores expatriados. Enquanto as pesquisas apontam a adaptação da família, a resistência do cônjuge, a educação dos filhos e a adaptação intercultural, dentre outras, os dois executivos entrevistados indicam que o maior desafio foi enfrentar as leis e procedimentos jurídicos para a ida, a permanência e a volta ao país. Na primeira etapa da pesquisa, o contexto é o aspecto mais citado. Esse resultado indica que ainda sabemos pouco sobre como se configuram as relações entre vida pessoal, família, trabalho, organização e contexto nas experiências de expatriação de brasileiros. Uma linha de pesquisa que pode ampliar o conhecimento dessa questão são os estudos sobre a articulação entre casa/família e trabalho (Greenhaus & Singh, 2003) que examinam essas relações do ponto de vista do conflito, da segmentação, da integração, dentre outros. Os dois executivos entrevistados afirmam que a expatriação serviu para unir a família e ambos atribuem o sucesso da experiência à disposição e facilidade de adaptação do cônjuge. Ainda, eles não parecem dispostos a viver

essa experiência tão importante para as suas carreiras sem a participação da família. Eles avaliam que essa experiência uniu a família, mudou hábitos e rotinas.

A quarta lacuna diz respeito à abordagem da expatriação. Poucos estudos acadêmicos nacionais e as práticas empresariais, em geral, não abordam a expatriação como uma experiência multifacetada que mobiliza os sentidos e as emoções e que se insere no desenvolvimento da carreira das pessoas. A compreensão mais ampla da expatriação não pode prescindir de estudos multiníveis que considerem aspectos pessoal, familiar, profissional e contextual. Essa abordagem pode ser buscada em estudos da Sociologia das Emoções, para entender como os expatriados lidam com a elevada carga de trabalho emocional (Hochschild, 1979, 2003). Nas lembranças dessa experiência, os entrevistados falam do cheiro de plantas locais, do sabor de comidas típicas, da saudade dos novos amigos, da visão de combinações incomuns de cores e texturas e de um complexo de emoções e sentimentos como medo, saudade, tristeza, ansiedade.

A quinta lacuna refere-se à insuficiente compreensão sobre as formas efetivas de transformação do aprendizado individual do expatriado em aprendizado coletivo para a organização. Nos dois casos dos executivos entrevistados na segunda etapa, quando ambos retornaram da expatriação encontraram uma situação adversa para o compartilhamento de sua experiência: a companhia estava em pleno processo de reestruturação ou estava sendo vendida para outra. Nos dois casos não havia uma estrutura para absorver e disseminar o conhecimento e aprendizado de cada um dos profissionais. Soma-se a isso, o fato de que o executivo passou a ocupar função semelhante àquela que ocupava antes de sua expatriação e da reestruturação da empresa, já a executiva decidiu negociar sua saída da companhia porque já não via ali mais oportunidades para desenvolver a sua carreira, devido ao processo de venda da companhia.

Além dessas implicações, que podem constituir caminhos para futuras pesquisas, lembro que essa pesquisa tem limites metodológicos destacados em seção própria. A diversidade de questões que encontrei nesse estudo ao analisar a expatriação como uma experiência que se insere no desenvolvimento da carreira é coerente com as propostas mais recentes que defendem a carreira como um campo de estudo interdisciplinar. Desse modo, a construção de carreiras internacionais revela-se como um campo de pesquisa que pode contribuir e ampliar o próprio conceito de carreira e traz novos desafios para a gestão de pessoas em organizações internacionalizadas.

Referências

- Adler, N. J. (1984). Women do not want international careers: and other myths about international management. *Organizational Dynamics*, 13(2), 66-79. [http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616\(84\)90019-6](http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616(84)90019-6)
- Adler, N. J. (2002). Global managers: no longer men alone. *International Journal of Human Resource Management*, 13(5), 743-760. <http://dx.doi.org/10.1080/09585190210125895>
- Albuquerque, L. G., & Fischer, A. L. (2005). Trends of the human resources management model in Brazilian companies: A forecast according to opinion leaders from the area. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(7), 1211-1227. <http://dx.doi.org/10.1080/09585190500144160>
- Arthur, M. B., Hall, D. T., & Lawrence, B. S. (1989). Generating New Directions in Career Theory. In M. B. Arthur, D. T. Hall & B. S. Lawrence (Eds.), *Handbook of Career Theory* (pp. 7-25). Cambridge: Cambridge University Press.
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). *The boundaryless career*. Oxford: Oxford University Press.
- Bardin, L. (1988). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barley, S. (1989). Careers, identities, and Institutions: The legacy of the Chicago Scholl of sociology. In M. B. Arthur, D. T. Hall & B. S. Lawrence (Eds.), *Handbook of Career Theory* (pp. 41-65). Cambridge: Cambridge University Press.
- Bartlett, C. A., Ghoshal, S., & Birkinshaw, J. (2004). *Transnational Management*. New York: McGrawHill/Irwin.
- Black, J. S. (1992). Coming Home: The Relationship of Expatriate Expectations with Repatriation Adjustment and Job Performance. *Human Relations*, 45(2), 177-192. <http://dx.doi.org/10.1177/001872679204500205>
- Black, J. S., & Gregersen, H. B. (1991a). Antecedents to cross-cultural adjustment for expatriates in Pacific Rim assignments. *Human Relations*, 44(5), 497-515. <http://dx.doi.org/10.1177/001872679104400505>
- Black, J. S., & Gregersen, H. B. (1991b). The other half of the picture: Antecedents of spouse cross-cultural adjustment. *Journal of International Business Studies*, 22, 461-477. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490311>

- Black, J. S., & Mendenhall, M. E. (1990). Cross-cultural training effectiveness: a review and a theoretical framework for future research. *Academy of Management Review*, 15(1), 113-136.
- Black, J. S., & Mendenhall, M. E. (1991). The U-curve adjustment hypothesis revisited: a review and theoretical framework. *Journal of International Business Studies*, 22(2), 225-247. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490301>
- Black, J. S., Mendenhall, M. E., & Oddou, G. R. (1991). Toward a Comprehensive Model of International Adjustment: An Integration of Multiple Theoretical Perspectives. *Academy of Management Review*, 16, 291-317.
- Blumer, H. (1969). *Symbolic interactionism*. New Jersey: Prentice-Hall/ Englewood Cliffs.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1994). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. Brookfield: Arena.
- Caligiuri, P. M. (2000). Selecting expatriates for personality characteristics: A moderating effect of personality on the relationship between host national contact and cross-cultural adjustment. *Management International Review*, 40(1), 61-80.
- Caligiuri, P. M., & Di Santo, V. (2001). Global competence: what is it, and can it be developed through global assignments? *Human Resource Planning*, 24(3), 27-35.
- Caligiuri, P. M., & Lazarova, M. (2002). A model for the influence of social interaction and social support on female expatriates' cross-cultural adjustment. *International Journal of Human Resource Management*, 13(5), 761-772. <http://dx.doi.org/10.1080/09585190210125903>
- Cerdin, J. L., & Dubouloy, M. (2004). Expatriation as a maturation opportunity: A psychoanalytical approach based on 'copy and paste'. *Human Relations*, 57(8), 957-981. <http://dx.doi.org/10.1177/0018726704045836>
- Chakravarthy, B. S., & Perlmutter, H. V. (1985). Strategic planning for a global business. *Columbia Journal of World Business*, 20(Summer), 3-10.
- De Cieri, H., Cox, J. W., & Fenwick, M. (1998). Representing Strategic International Human Resource Management: Is the Map the Territory? *CAHRS Working Paper Series, Paper 117*.
- De Cieri, H., Cox, J. W., & Fenwick, M. (2007). A Review of International Human Resource Management: Integration, Interrogation, Imitation. *International Journal of Management Reviews*, 9(4), 281-302. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00211.x>
- Dickmann, M., & Harris, H. (2005). Developing career capital for global careers: The role of international assignments. *Journal of World Business*, 40(4), 339-440. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2005.08.007>
- Dutra, J. S. (1996). *Administração de carreiras*. São Paulo: Atlas.
- Feldman, D. C. (1991). Repatriate moves as career transitions. *Human Resource Management Review*, 1(3), 163-178. [http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90012-2](http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822(91)90012-2)
- Feldman, D. C., & Thomas, D. C. (1992). Career management issues facing expatriates. *Journal of International Business Studies*, 23(2), 271-293. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490268>
- Fine, G. A. (1993). The sad demise, mysterious disappearance, and glorious triumph of symbolic interactionism. *Annual Review of Sociology*, 19(1), 61-87. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.so.19.080193.000425>
- Fleury, M. T. L., & Tanure, B. (2007). *Psychic distance and the challenges of expatriation: An emerging country's perspective*. Paper presented at the Academy of International Business Annual Conference, Indianapolis.
- Freitas, M. E. d. (2000). Como vivem os executivos expatriados e suas famílias? [Relatório de Pesquisa]. *Série Núcleo de Pesquisas e Publicações*, 7, 117.
- Freitas, M. E. d. (2008). Multiculturalismo e expatriação nas organizações: vida do executivo expatriado, a festa vestida de Riso ou de Choro. In E. Davel & S. C. Vergara (Eds.), *Gestão com Pessoas e Subjetividade* (pp. 289-302). São Paulo: Atlas.
- Gialain, E. (2009). *Expatriação e gênero: um referencial para multinacionais brasileiras*. Mestrado Dissertação, Universidade de São Paulo, São Paulo. Retrieved from <http://www.teses.usp.br>
- Greenhaus, J. H., & Singh, R. (2003). Basic Concepts & Definitions. *Sloan Work and family Research Network*, (February). Retrieved from http://wfnetwork.bc.edu/encyclopedia_entry.php?id=263
- Guzzo, R. A., Noonan, K. A., & Elron, E. (1992). Expatriate managers and the psychological contract. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 617-626. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.79.4.617>
- Hall, D. T. (2003). *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks: Sage.

- Harvey, M., & Moeller, M. (2009). Expatriate managers: A historical review. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 1-22.
- Hochschild, A. R. (1979). Emotion, Feeling rules, and social structure. *The American Journal of Sociology*, 85(3), 551-575. <http://dx.doi.org/10.1086/227049>
- Hochschild, A. R. (2003). *The Managed Heart*. Berkeley: University of California Press.
- Hofstede, G. H. (1980). *Culture's consequences*. Beverly Hills: Sage.
- Hofstede, G. H. (1997). *Cultures and organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Homem, I. D. (2005). *O ajustamento intercultural de expatriados: um estudo de caso em uma multinacional brasileira do Estado de Santa Catarina*. Paper presented at the Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Brasília.
- Hughes, E. (1952). *Where peoples meet*. Illinois: Glencoe.
- Hughes, E. (1958). *Men and their work*. Illinois: Glencoe.
- Hughes, E. (1997). Careers. *Qualitative Sociology*, 20(3), 389-397. <http://dx.doi.org/10.1023/A:1024731416961>
- Joas, H. (1999). Interacionismo Simbólico. In A. Giddens & J. Turner (Eds.), *Teoria Social Hoje* (pp. 127-174). São Paulo: UNESP.
- Joly, A. (1996). Alteridade: ser executivo no exterior. In J. F. Chanlat (Ed.), *O Indivíduo na Organização* (pp. 83-124). São Paulo: Atlas.
- Legge, K. (2005). *Human Resources Management*. United Kingdom: Macmillan Business.
- Lessa, L. C. d. C., Teixeira, L. A., França-Filho, G. G., & Roque, L. M. (2008). *Executivos brasileiros expatriados: percepções da nova função e influência da distância psíquica*. Paper presented at the Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro.
- Lewis, K. G. (1997). Breakdown: A psychological contract for expatriates. *European Business Review*, 97(6), 279-293. <http://dx.doi.org/10.1108/09555349710189987>
- Lisboa, M. S. d. A., & Brunstein, J. (2010). *Desenvolvimento da competência de gestores brasileiros expatriados na Alemanha*. Paper presented at the Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro.
- Machado, H. V., & Hernandez, C. A. (2004). Alteridade, expatriação e trabalho: implicações para a gestão organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 8(3), 53-73.
- Mead, G. H. (1950). *Mind, Self & Society*. Illinois: University of Chicago Press.
- Mendenhall, M. E., & Oddou, G. R. (1985). The dimensions of expatriate acculturation: a review. *Academy of Management Review*, 10(1), 39-47.
- Menegon, L. F., & Casado, T. (2006). O contrato psicológico como ferramenta para a gestão de pessoas. *Revista de Administração (RAUSP) da Universidade de São Paulo*, 41(2), 125-135.
- Menezes, R. S. S. (2008). *Estratégia de internacionalização: uma análise da prática social baseada no discurso de executivos expatriados*. Paper presented at the Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Brasília.
- Neault, R. (2005). Managing Global Careers: Challenges for the 21st Century. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 5(2), 149-161. <http://dx.doi.org/10.1007/s10775-005-8796-z>
- Nicholson, N. (1984). A theory of work role transitions. *Administrative Science Quarterly*, 29(2), 172-191. <http://dx.doi.org/10.2307/2393172>
- Nunes, L. H., Vasconcelos, I. F. G., & Jaussaud, J. (2008). *Expatriação de executivos*. São Paulo: Thomson Learning.
- Padilha, I., & Todeschini, M. (2010). O trabalho é plano: cada vez mais cedo, jovens executivos constroem sua carreira em diferentes países dos cinco continentes para conquistar vivência em outros mercados e culturas. , n. 38, p. 94-113, Abril de 2010. *Revista Época Negócios*, 38, 94-113.
- Peiperl, M., & Jonsen, K. (2007). Global careers. In H. Gunz & M. Peiperl (Eds.), *Handbook of Career Studies* (pp. 350-372). Los Angeles: Sage.
- Pereira, N. A. F., Pimentel, R., & Katon, H. T. (2005). Expatriação e estratégia internacional: o papel da família como fator de equilíbrio na adaptação do expatriado. *Revista de Administração Contemporânea*, 9(4).

- Rocha, A. (2004). O Construto da Distância Psicológica: componentes, mediadores e assimetria. In C. A. Hemais (Ed.), *O desafio dos mercados externos* (pp. 40-80). Rio de Janeiro: Mauad.
- Rubery, J., Earnshaw, J., Marchington, M., Cooke, F. L., & Vincent, S. (2005). Changing organizational forms and the employment relationship. In G. Salaman, J. Storey & J. Billsberry (Eds.), *Strategic Human Resource Management* (pp. 208-236). London: Sage.
- Rydlewski, C. (2010). Uma invasão Brazuca: mais de 30 executivos brasileiros presidem empresas nacionais ou globais com sede no México. *Revista Época Negócios*, 40, 112-123.
- Salaman, G., Storey, J., & Billsberry, J. (2005). Strategic human resource management: defining the field. In G. Salaman, J. Storey & J. Billsberry (Eds.), *Strategic Human Resource Management* (pp. 1-11). London: Sage.
- Schell, M. S., & Solomon, C. M. (1997). *Capitalizing on the global workforce*. New York: McGraw-Hill.
- Shafer, M. A., Harrison, D. A., & Gilley, K. M. (1999). Dimensions, determinants, and differences in the expatriate adjustment process. *Journal of International Business Studies*, 30(3), 557-581. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490083>
- Souza, A. E. S. (2008). *Aprendizagem e desenvolvimento de competências de gestores na expatriação*. Mestrado Dissertação, Universidade de São Paulo, São Paulo. Retrieved from <http://www.teses.usp.br>
- Storey, J. (2005). New organizational forms and their links with HR. In G. Salaman, J. Storey & J. Billsberry (Eds.), *Strategic Human Resource Management* (pp. 189-207). London: Sage.
- Taylor, S., Napier, N. K., & Mayrhofer, W. (2002). Women in global business: introduction. *International Journal of Human Resource Management*, 13(5), 739-742. <http://dx.doi.org/10.1080/09585190210125886>
- Thomas, D. C., Lazarova, M., & Inkson, K. (2005). Global careers: New phenomenon or new perspectives? *Journal of World Business*, 40(4), 340-347. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2005.08.002>
- Vance, C. M., & Paik, Y. (2006). *Managing a Global Workforce*. New York: M. E. Sharpe.
- Vergara, S. C., & Caldas, M. P. (2005). Paradigma interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980-1990. *Revista de Administração de Empresas*, 45(4), 66-72.
- Zilio, L. B., & Dellagnelo, E. A. (2010). *A expatriação como prática de desenvolvimento das pessoas nas organizações: um estudo da política de expatriação de uma multinacional francesa*. Paper presented at the Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro.