

## **EXPATRIAÇÃO: UMA OPORTUNIDADE DE REPENSAR A CARREIRA**

**EXPATRIATION: AN OPPORTUNITY TO RETHINK THE CAREER**

**EXPATRIACIÓN: UNA OPORTUNIDAD PARA REPENSAR LA CARRERA**

**SHALIMAR GALLON**

Doutoranda

Universidade Federal do Rio Grande do Sul - Brasil

[shalimargallon@hotmail.com](mailto:shalimargallon@hotmail.com)

**ANGELA BEATRIZ BUSATO SCHEFFER**

Doutora

Universidade Federal do Rio Grande do Sul - Brasil

[angela.scheffer@ufrgs.br](mailto:angela.scheffer@ufrgs.br)

Submetido em: 14/08/2014

Aprovado em: 11/08/2015

Doi: [alcance.v22n2.p298-315](https://doi.org/10.22221/alcance.v22n2.p298-315)

### **RESUMO**

A expatriação, pelas possibilidades de aprendizado e desafios internacionais, tem sido uma das formas encontradas pelos empregados para incrementar seu conhecimento e repensar sua carreira profissional. Este estudo tem o propósito de analisar a percepção dos empregados que tiveram/estão tendo uma experiência profissional internacional sobre o impacto da expatriação em suas carreiras. Para tanto, foi desenvolvido um estudo de caso na empresa Alpha, na qual foram realizadas 21 entrevistas. Como principal achado, tem-se uma forte relação entre expatriação e carreira, visto que a experiência internacional tem sido agregadora de conhecimento, bem como desenvolvimento gerencial, técnico e pessoal. Essa experiência é vista como algo reconhecido no mercado de trabalho, o que abre, para o empregado, possibilidades novas de recolocação. Por esses motivos, os repatriados passam a dar mais valor à sua carreira interna (conjunto de experiências e aprendizados vivenciados pelo indivíduo) do que à organizacional (ocupações e cargos dentro da empresa).

Palavras-chave: Expatriação. Carreira. Repatriação.

### **ABSTRACT**

Expatriation has been found by employees to be one of the ways to increase their knowledge and to rethink their professional career, due to the learning possibilities and international challenges of the process. The purpose of this study is to analyze the perceptions of employees who have had/are having international professional experience, concerning the impact of the expatriation on their careers. For this purpose, a case study was developed in the company Alpha, in which 21 interviews were conducted. As the main result, it was found that there is a strong relationship between expatriation and career, as international experience has been an aggregator of knowledge, as well as of management, technical and personal development. This experience is seen as something that is appreciated by the job market, opening up new relocation opportunities for the employee. For these reasons, expatriate employees tend to give much more value to their internal careers (the sum of the individual's experiences and learning events) than the organizational career (careers and positions within the company).

Keywords: Expatriation. Career. Repatriation.

## RESUMEN

Por las posibilidades de aprendizaje y retos internacionales, la expatriación ha sido una de las formas encontradas por los empleados para incrementar su conocimiento y repensar su carrera profesional. Este estudio tiene el propósito de analizar la percepción de los empleados que tuvieron o tienen actualmente una experiencia profesional internacional sobre el impacto de la expatriación en sus carreras. Para ello fue desarrollado un estudio de caso en la empresa Alpha, en la cual se realizaron 21 entrevistas. Como principal resultado se observa una fuerte relación entre expatriación y carrera, visto que la experiencia internacional ha sido agregadora de conocimiento, así como de desarrollo gerencial, técnico y personal. Esa experiencia es vista como algo reconocido en el mercado de trabajo, lo que le abre al empleado nuevas posibilidades de recolocación. Por estos motivos, los repatriados pasan a dar más valor a su carrera interna (conjunto de experiencias y aprendizajes vivenciados por el individuo) que a la organizacional (ocupaciones y cargos dentro de la empresa).

Palabras clave: Expatriación. Carrera. Repatriación.

## 1 INTRODUÇÃO

O planejamento e o desenvolvimento da carreira dentro de uma organização não ocorrem isoladamente de fatores ambientais e pessoais; envolvem também as expectativas de vida e as ambições profissionais do indivíduo, assim como as propostas da empresa (DUTRA, 2002; IVANCEVICH, 2008). Hoje, em uma configuração mais contemporânea da carreira, não há mais garantias de estabilidade nem as mesmas possibilidades de ascensão linear vertical do início, configurando a necessidade de constante busca por renovação/atualização numa perspectiva mais individual, empreendedora, planejada pela própria pessoa e não envolvendo apenas a empresa (CHANLAT, 1995; TOLFO, 2002; FONTENELLE, 2005).

O desenvolvimento profissional passa por várias etapas, envolvendo um conjunto amplo de competências acadêmicas e técnicas, e incluindo também o desenvolvimento emocional (CHANLAT, 1995). Cabe a cada indivíduo planejar o momento certo de inovar/renovar sua carreira (MOTTA, 2006). Em função disso, uma das possibilidades que o profissional encontra para se destacar no meio empresarial é a opção de realizar experiências internacionais que podem representar oportunidades de crescimento na carreira e maior desenvolvimento de sua empregabilidade.

A expatriação é considerada uma missão proposta pela empresa, na qual o indivíduo aceita viver e trabalhar em um país estrangeiro, por um período superior a dois anos (CALIGIURI, 2000), situação que pode trazer vantagens tanto para a empresa quanto para o empregado. Algumas das vantagens para a organização são o desenvolvimento de liderança, a expansão do mercado, a solução de problemas, o desenvolvimento da organização. Para o colaborador, a expectativa de uma experiência nova prende-se ao que ela vai agregar à sua carreira profissional e à sua experiência de vida.

A literatura esclarece que um dos fatores que motiva os expatriados a aceitarem o desafio de uma carreira internacional é a expectativa do desenvolvimento da carreira no momento de repatriação, ou seja, quando voltarem a atuar no país-sede da empresa (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007). Entretanto, as pesquisas de Stahl, Miller e Tung (2002) evidenciam que muitos expatriados acreditam que a experiência internacional teve impacto negativo em sua carreira, pois muitos, ao voltarem da experiência, não tiveram ascensão na carreira e, muitas vezes, foram colocados em cargos inferiores em relação aos que desempenhavam antes da expatriação.

A repatriação mobiliza uma série de sentimentos e expectativas, envolvendo o indivíduo e a sua família. Assim como existem ganhos com essa experiência, relatos revelam uma série de dificuldades vivenciadas. Mendenhall, Dunbar e Oddou (1987), Tung (1988), De Cieri, Dowling e Taylor (1991), Black, Gregersen e Mendenhall (1992) e Deresky (2004) ressaltam o 'choque cultural reverso' e a possibilidade de que as expectativas criadas sobre essa experiência ultrapassem as oportunidades que a empresa tem para oferecer. Torna-se importante, pois, refletir sobre questões como: o que muda em termos de carreira e vida profissional frente às vivências estabelecidas; até que ponto as dificuldades enfrentadas tomam proporção maior que as expectativas de carreira.

Para tanto, questiona-se: **será que a vinculação citada na literatura entre carreira/expatriação é uma relação estabelecida claramente pelos expatriados e repatriados?** Desse modo, o presente estudo tem

como objetivo analisar a percepção dos empregados que tiveram ou estão tendo uma experiência profissional internacional sobre o impacto da expatriação em suas carreiras.

## 2 CARREIRA

O tema carreira é amplo e, estimulado pelas mudanças sociais, econômicas, políticas, culturais, tem sofrido, ao longo dos anos, alterações em seu conceito. Para Dutra (2007), a carreira está relacionada à mobilidade ou à estabilidade ocupacional de uma pessoa, ou seja, é o caminho estruturado e organizado, no tempo e no espaço, que pode ser delineado por um indivíduo. Blau (2001) analisa a carreira como a representação do padrão de experiências associadas ao trabalho de uma pessoa por toda a sua vida. Bendassoli (2009) destaca que essa noção ultrapassa a simples ocupação de um cargo para englobar um projeto de desenvolvimento dentro ou fora de uma ou mais organizações, um projeto de vida.

É possível analisar a carreira sob uma perspectiva organizacional, como Dutra (2007) e Blau (2001) ressaltaram, mas também sob uma perspectiva individual e social, como fez Bendassoli (2009), ou como uma atividade fora do emprego, tal qual assinalam Ivancevich (2008) e Inkson (2007).

Para melhor entender essas mudanças na concepção de carreira, é preciso voltar à década de 90 e observar a relação entre as organizações e os seus empregados, a qual tinha como base a estabilidade dos laços; o relacionamento duradouro; e a valorização da lealdade do indivíduo. Essa relação permitia que os empregados entregassem suas carreiras às empresas, acreditando na possibilidade de desenvolvimento e crescimento dentro da organização (TAVARES; PIMENTA; BALASSIANO, 2007; INKSON; HEISING; ROUSSEAU, 2001; TOLFO, 2002). Com as mudanças organizacionais contemporâneas, fruto de mudanças contextuais amplas, a perspectiva de desenvolver uma longa carreira dentro de uma única empresa ou extinguiu-se ou tomou outras configurações.

As relações entre a empresa e os empregados passaram a ter como base o envolvimento mais calculista. A lealdade do empregado à organização foi substituída pelo comportamento individualista, isto é, o indivíduo liga-se à empresa muito mais por questões financeiras do que pela intenção de cooperar com ela (MOTTA, 2006).

Muitos profissionais percebem a reflexão sobre a carreira como a busca de oportunidades e de aproveitamento. Ela pode, no entanto, representar uma decisão muito importante na construção da vida profissional de uma pessoa, na qual ela encontre satisfação ao realizar o seu trabalho. A decisão sobre a carreira profissional leva em consideração vários aspectos, como fatores psicológicos; relação com a família em termos afetivos e materiais; compromissos; necessidades financeiras; reconhecimento; realização; expectativas de desenvolvimento, seja em nível profissional ou pessoal (DUTRA, 2007).

Um fator importante no panorama da carreira é o contrato psicológico que o empregado estabelece com a empresa. O termo 'contrato' é utilizado como uma metáfora, pois não há um contrato escrito, mas um entendimento entre as duas partes envolvidas, o empregado e a empresa, que estabelece ganhos e expectativas (INKSON, 2007). Embora as expectativas criadas no contrato psicológico sejam difíceis de controlar, há algumas ações que podem ser feitas para amenizá-las. É importante, por exemplo, que os empregados, quando entram em uma organização, tenham bem claro quais são os meios de crescimento e de que forma isso ocorre.

A carreira pode ser considerada a partir de sua estruturação. Para Dutra (2007), é possível analisar o desenho da carreira sob duas perspectivas: a centralização no trabalho, quando está relacionado ao cargo ou às posições dentro da organização; e a centralização na pessoa, quando está relacionado às exigências sobre a pessoa. O desenho da carreira recebe influência de valores organizacionais; estratégias de negócios; gestão de pessoas; especificidades da categoria profissional; características do mercado de recursos humanos; contexto em que a empresa está inserida.

Abordam-se aqui três desenhos de carreira: estruturas em linha; estruturas em rede; estruturas paralelas. Esses tipos, apresentados por Dutra (2007), referem-se à estruturação das possibilidades de crescimento dentro da organização. A carreira envolve uma série de estágios cujas transições refletem tanto necessidades, motivos e aspirações individuais como expectativas e imposições da organização. Na condução das transições, maiores responsabilidades vão sendo delegadas às pessoas, na expectativa de que o

planejamento de carreiras seja uma forma de elas se tornarem empreendedoras consigo mesmas. Fala-se em gestão compartilhada de carreira entre a empresa e a pessoa (DUTRA, 2007).

Atualmente, há demanda para que o próprio indivíduo cuide de seu desenvolvimento, seja dentro ou mesmo fora da empresa. Observando vários tipos de carreira, os estudos de Hall (1996) indicam que a carreira do século XXI é a proteana, conduzida pela própria pessoa e não pela organização. O contrato de carreira não é um pacto com a empresa, mas um acordo entre o indivíduo e o seu trabalho. A carreira deve ser reinventada pelo indivíduo, tanto em sua pessoa, como na mudança do ambiente, baseado no crescimento advindo de um processo contínuo de aprendizagem. Na carreira proteana, a maior parte do aprendizado vem de atribuições de trabalho, as quais se estendem por novos caminhos, e das conexões com outras pessoas no ambiente de trabalho, sejam colegas, subordinados, clientes, superiores ou membros de redes formais e informais (HALL, 1996).

Fontenelle (2005) explica que a carreira proteana pode ser entendida como uma metáfora da carreira de autogestão. A carreira proteana concebe o indivíduo como alguém flexível, capaz de gerenciar o presente e o futuro de seu trabalho, assumindo o sucesso e o fracasso. Administrar a carreira requer do sujeito o desenvolvimento da capacidade de responder, por si mesmo, às demandas da realidade, assumindo diferentes formas ou papéis, sendo continuamente pressionado pela necessidade de capacitação, a fim de obter vantagem em um ambiente de constantes mudanças (FONTENELLE, 2005).

A carreira de autogestão surgiu em consequência de fatos como flexibilidade do emprego; novas formas de trabalho, baseadas na gestão do conhecimento; perspectivas de curto prazo; ideias de autonomia, de autoconhecimento e de 'sucesso psicológico'. A autogestão está baseada no 'sucesso psicológico' do indivíduo, ou seja, o trabalhador busca entender o significado do trabalho e encontrar satisfação naquilo que faz. Desse modo, a busca contínua pelo aperfeiçoamento laboral perde o foco no desenvolvimento da carreira.

Outro tipo de carreira que surge nessa mudança de panorama é a carreira sem fronteiras. De acordo com Lacombe e Chu (2005), a carreira sem fronteiras atravessa as fronteiras entre organizações, sustentando-se em redes de relacionamento ou informação que estão fora da organização.

Ainda outro tipo de carreira é a portfólio, que traz mudanças ao panorama da carreira tradicional. Nessa nova perspectiva, é enfatizada a fragmentação do trabalho e das empresas, surgindo os empregos temporários, os 'bicos', os empregos em tempo parcial, o emprego autônomo e, até mesmo, dois empregos simultâneos, por exemplo, de manhã trabalha em uma organização e à noite pratica a docência (BENDASSOLI, 2009).

No âmbito organizacional, cabe aos gestores, com apoio da área de Recursos Humanos, auxiliarem os colaboradores a refletirem e conduzirem a construção de suas carreiras, podendo levar os funcionários e a organização ao melhor alcance de suas estratégias. Esse auxílio é relevante ainda na medida em que a carreira desempenhada tem significativo papel na vida das pessoas, compreendendo parte importante da identidade do indivíduo (BENDASSOLI, 2009).

O conceito de carreira foi assim sendo ampliado e modificado por meio dos tempos, conforme o contexto do trabalho e as empresas foram se transformando. Nesse contexto, em que a carreira deve ser gerida e reinventada pelo indivíduo, constituindo-se em uma trajetória de vida, indo além de fronteiras rígidas, passou-se a valorizar as experiências internacionais. Essas passaram a ser atrativas por trazer possibilidades de desenvolvimento ou mesmo por poder impulsionar uma carreira. Por parte das empresas, num contexto de internacionalização, a expatriação passou a ser usada como importante estratégia, constituindo uma situação que pode trazer vantagens tanto para a empresa quanto para o empregado, o que será agora discutido.

## 2.1 Expatriação e Carreira: Algumas Relações

Dentro da perspectiva internacional, a área de recursos humanos tem fundamental importância, no sentido de que as atividades influenciam a conduta dos indivíduos e os seus esforços para estabelecer e desenvolver uma estratégia eficiente em âmbito global (TAYLOR *et al.*, 1996). A busca de pessoas para assumirem funções estratégicas da empresa em suas subsidiárias caracteriza um processo de expatriação, sendo este o envio de empregados para viver e trabalhar em outro país por um período superior a dois anos (CALIGIURI, 2000).

O mercado global exige talento global. Indivíduos que desejam seguir uma carreira internacional devem gerir suas experiências para se tornarem competitivos e permanecerem no âmbito dos negócios. Os indivíduos

não podem confiar inteiramente nas organizações para facilitar o desenvolvimento pessoal, pois, às vezes, os objetivos de cada parte podem ser incompatíveis (LAZAROVA; CERDIN, 2007; HERDEMAN; TETRICK, 2009).

Tung (1998), Stahl, Miller e Tung (2002), Suutari (2003) e Suutari e Brewster (2003) mostram que as pessoas estão cada vez mais direcionadas a ter uma experiência internacional como forma de melhorar sua carreira em termos de habilidades avançadas e empregabilidade, em vez de sua carreira dentro de sua organização atual. A noção de carreira não precisa, conforme visto, ser necessariamente analisada sob a perspectiva de carreira dentro da organização, que é a carreira externa. Ela também pode ser observada como a carreira interna da pessoa, aquela que é construída pela agregação de competências e habilidades ao indivíduo (STAHL; MILLER; TUNG, 2002).

Dentro da organização, a ascensão na carreira torna-se um dos meios mais expressivos de valorização do empregado, principalmente quando o indivíduo abdica do seu cotidiano para realizar uma missão pela sua empresa, como a expatriação, entendendo que expatriado é o empregado que terá que viver e trabalhar, a convite da empresa, em outro país por um período que pode variar de dois a vários anos (CALIGIURI, 2000; DUTRA 2002). Lazarova e Caligiuri (2001) destacam que os expatriados, após sua experiência internacional, tornam-se mais comprometidos com o desenvolvimento de sua carreira. Tanure, Evans e Pucik (2007, p. 177) observam, entretanto, que muitas vezes isso não ocorre, “pois a expectativa do repatriado de ter um salto na carreira – nutrida desde a discussão sobre a sua expatriação – não corresponde, na maioria das vezes, à visão da empresa”, sendo essa divergência um dos maiores motivos de insucessos da expatriação.

As expatriações englobam as exigências do mercado de trabalho e tendem a gerar, nos empregados, experiências que afetam suas expectativas de evolução pessoal e profissional; de representações sociais; de avaliação das próprias competências (HOMEM; DELLAGNELO, 2006). Esse é um dos motivos pelos quais os expatriados passam a valorizar mais a experiência internacional e percebem que os aspectos financeiros, remuneração e de benefícios diretos, não são tão importantes frente ao aprendizado adquirido (VIANNA; SOUZA, 2009). Isso acaba refletindo na valorização da carreira, que está relacionada aos altos índices de desligamento de repatriados da empresa.

Nesse sentido, alguns estudos mostram o quanto as pessoas que experimentam desafios como a expatriação referem mudanças amplas em sua maneira de ser e de viver, o que teria impacto na própria condução da carreira. Assim, em estudo conduzido por González e Oliveira (2011), foi destacada a transformação identitária; e no autoconceito dos expatriados na experiência vivenciada, o mais lembrado foi o processo de aprendizado que ocorreu sobre dimensões desconhecidas do próprio eu. Entrevistados mencionaram amadurecimento, descoberta de forças, independização, entre outros aspectos.

Tendo vivenciado a experiência internacional, com as expectativas que gera e com as mudanças sentidas, chega o momento do retorno, a repatriação, que se torna crucial para a carreira. O impacto da experiência internacional na carreira tem sido discutido especialmente ao se constatarem os desligamentos que ocorrem no momento de volta dos expatriados (repatriação). Mais comumente examinada sob a perspectiva ocidental – um expatriado norte-americano ou europeu retornando para casa depois de uma atribuição em uma nação menos desenvolvida –, o impacto potencialmente negativo da repatriação tem sido bem documentado (MCCALL; HOLLENBECK, 2003). Os expatriados, ao retornarem, percebem que perderam suas redes de contatos de negócio e seus amigos, que seu país natal não é mais o mesmo de quando o deixaram e, por mais doloroso que seja, poucas pessoas, ao redor dos expatriados, se importam com isso. Suas condições de vida podem decair, sem os empregados, os motoristas, as casas luxuosas, o acesso aos acontecimentos badalados ou aos relacionamentos com altos líderes empresariais e governamentais. Eles podem retornar para cargos inferiores e com responsabilidades reduzidas; se constatar fora da corrente principal; sentir que a organização não aproveita ou não aprecia o que aprenderam.

Assim, torna-se relevante discutir a repatriação sob o ponto de vista da carreira. A etapa da repatriação ainda constitui um dos grandes desafios, devido à dificuldade de reter o empregado na empresa, com políticas e práticas que não têm dado suporte a essa fase. Cabe destacar, ainda, que o presente estudo entende expatriação como um processo organizacional composto por três fases (preparação, viagem, repatriação) que se complementam, interagem entre si, não sendo uma simples movimentação de empregados entre matriz e subsidiária. Muitas vezes, entretanto, esse processo configura-se de maneira estanque ou ainda assume caráter emergencial e pontual, principalmente em contextos emergentes, como o brasileiro, em que as empresas ainda não têm alto nível de internacionalização nem profissionais com experiência e conhecimentos suficientes para bem conduzi-lo.

## 2.2 Repatriação e Carreira: como ficam as expectativas?

O confronto de objetivos e a não valorização da experiência e das novas habilidades dos expatriados podem acarretar índices indesejáveis de demissões para a organização. Os altos índices de *turnover* comprometem a capacidade da empresa de recrutamento de futuros expatriados, pois isso mostra, implicitamente, aos outros empregados que as transferências internacionais podem ter impacto negativo sobre a carreira (LAZAROVA; CALIGIURI, 2001).

A repatriação pode ser dolorosa, quando as expectativas de progressão na carreira não são realizadas. Há possibilidade de aumento da frustração, quando a pessoa percebe que, após o repatriamento, não há espaço para utilizar as competências e a experiência adquiridas no estrangeiro (TUNG, 1988). O índice dos expatriados que viajam com a promessa de terem, no retorno, um cargo do mesmo nível daquele que foi assumido internacionalmente fica reduzido a 33%, apenas 7% têm uma oportunidade de uma promoção, quando de sua volta (TUNG, 1998).

Em pesquisa sobre repatriação em empresas portuguesas, Mercer (2010) aponta que apenas 25% delas possuem uma política de repatriamento definida para os expatriados. Em 55%, é garantido um posto de trabalho para quando o empregado regressar, sendo que em 27% não há esse tipo de acordo. Das empresas que garantem ao expatriado um posto de trabalho em seu regresso, 33% asseguram o retorno para a mesma função nas mesmas condições. Em estudo recente com pequenas e médias empresas portuguesas internacionalizadas, Remondes e Vinhas (2014) concluem que estas não pensam de forma estruturada no cargo a atribuir ao colaborador após seu retorno, o que se constitui em um problema ainda a ser enfrentado.

Tung (1988) relaciona essa diferença de perspectiva a três razões. A primeira está relacionada às mudanças organizacionais realizadas durante o tempo em que o indivíduo estava no exterior, sendo possível que elas tornem redundante ou periférica sua posição na sede da organização. A segunda está relacionada aos avanços tecnológicos na sede, com possibilidade de transformarem em obsoletos os conhecimentos e as competências do indivíduo. A terceira refere-se a uma síndrome comum nas empresas americanas – ‘o que os olhos não veem, o coração não sente’ - devido à ênfase na atividade doméstica. Muitas pessoas temem que, se forem removidas da sede por um longo período, estarão fora do fluxo principal da empresa e, portanto, serão ignoradas para as promoções (TUNG, 1988).

Entretanto, mesmo que isso não melhore sua posição dentro da organização, os estudos de Stahl, Miller e Tung (2002) mostram que 89% dos repatriados acreditam que a experiência internacional tem impacto positivo em sua carreira. Isso mostra que os expatriados, quando aceitam a missão internacional, já estão pensando em sua carreira interna, analisando as habilidades que a missão vai agregar a eles e não à organização. Tung (1998) diz que a carreira interna está direcionada à carreira ‘sem fronteiras’ e à organização ‘sem fronteiras’, em que os indivíduos podem gerir suas carreiras em outras organizações.

Neste contexto, ‘sem fronteiras’ é um cenário provável em que as atividades de investimento na carreira, por meio do apoio de práticas da organização, constituem incentivo à retenção, após o repatriamento, mas isso não implica, necessariamente, influenciar de modo positivo na lealdade do colaborador a longo prazo (LAZAROVA; CALIGIURI, 2001).

Walter e Frega (2015) referem em seu estudo, conduzido com brasileiros repatriados de empresas transnacionais que retornaram ao Brasil há, no mínimo, 6 meses, que houve uma percepção de contribuição da experiência da expatriação para a carreira dos mesmos, entretanto, não necessariamente na mesma empresa. Dos pesquisados, 25% deixaram sua organização após a repatriação; 53% dos que permaneceram estão dispostos a mudar de organização; e 60% dos que permaneceram já receberam propostas de trabalho de outras organizações após o retorno.

Observa-se que as expectativas criadas pelos expatriados são muitas, apesar de eles saberem em que condições eles partem e em quais condições voltarão. Há a necessidade, então, de as empresas conciliarem seus objetivos com as expectativas de crescimento do repatriado, valorizando essa pessoa pela contribuição importante para o desenvolvimento da organização e por ela ter se desenvolvido juntamente, embora se reconheça que não há espaço para todos os empregados ocuparem cargos gerenciais. Assim, cabe à empresa encontrar a melhor forma de continuar a parceria.

Observa-se que o crescimento e o desenvolvimento pessoal são percebidos pelos funcionários. Entretanto, para as empresas, a literatura ainda tem destacado pontos a serem mais bem conduzidos.

O estudo de Lima e Braga (2010) revela que as ações das empresas brasileiras na repatriação não são estratégicas e estão relacionadas com o suporte operacional ao repatriado. A ideia de que com o tempo 'tudo se ajesta' parece justificar a ausência de ações das empresas para minimizar os problemas, não havendo disposição suficiente para elaborar políticas e práticas efetivas para o retorno e a retenção desses expatriados.

Os dados mostram que as empresas pesquisadas justificam a falta de políticas para a repatriação, pois estão focadas em enviar expatriados para o exterior e não em repatriar, ou porque o número de repatriados é muito baixo, ou porque os brasileiros não têm dificuldades de adaptação nem na expatriação, nem no retorno ao Brasil. Isso reflete uma 'miopia' da Gestão de Recursos Humanos e dos gestores em geral, ao não saberem identificar o que a empresa perde, em termos de conhecimentos e competências, quando perde um empregado com experiência internacional (LIMA; BRAGA, 2010).

Muitas vezes, o objetivo da expatriação é levar o conhecimento, em uma via de mão única. Consequentemente, o foco da expatriação centra-se na missão em si, tornando a repatriação o fim de um ciclo, sem maiores contribuições. A repatriação é o término da experiência internacional, mas, ao mesmo tempo, é um recomeço, possibilitando novas estratégias decorrentes do conhecimento obtido durante este processo. O conhecimento trazido auxilia tanto nas estratégias das organizações, pelo conhecimento do mercado, como na implementação de políticas e práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) internacional, ajudando a empresa a se tornar global. Entende-se que, com base no *feedback* da repatriação obtido por gestores da subsidiária e pelo próprio repatriado, podem ser encontradas tanto novas deficiências e estratégias como a necessidade de futuras expatriações, bem como a melhor condução da repatriação (GALLON, 2011).

Assim, conforme visto, a etapa da repatriação ainda constitui um dos grandes desafios, devido à dificuldade de reter o empregado na empresa, quando esta não possui políticas e práticas que deem suporte a essa fase, ainda mais se tendo em vista que os gastos demandados nesse processo (treinamento, preparação e benefícios) são altos. As expectativas envolvidas nesse processo, a experiência obtida pelos expatriados/repatriados, bem como a forma de a empresa conduzir esse processo, tornam-se alguns elementos importantes de serem considerados para as escolhas de carreira. A seguir, apresentam-se os procedimentos metodológicos que orientaram esse estudo.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo consiste em um estudo de caso realizado na empresa Alpha (nome fictício) do setor metalúrgico, no estado do Rio Grande do Sul. Essa empresa possui mais de 6 mil empregados no estado e 13 mil empregados distribuídos em oito países (Brasil, Colômbia, México, Argentina, África do Sul, Egito, China e Índia). Por isso, a empresa necessita que muitos empregados assumam cargos de gerência em diversas partes do mundo nas quais a empresa atua. Atualmente, possui em torno de 90 expatriados espalhados pelas empresas coligadas, os quais são convidados a assumirem os desafios de uma carreira internacional. Ela conta também com um programa de expatriação, há mais de 12 anos, e está sempre em busca de novas ferramentas para aperfeiçoar essa prática, fato que oportunizou a realização da presente pesquisa.

Dentro dos propósitos do estudo, o grupo de entrevistados foi constituído por empregados que estão se preparando para uma atividade internacional por um período superior a um ano ou que já a exerceram. A empresa possui como política que o contrato dos expatriados deve ser realizado no período de um ano e pode ser renovado por mais um ano. Dessa maneira, o empregado que fica um ano fora da empresa é considerado um expatriado. Portanto, foram entrevistados quatro grupos de expatriados: (a) Grupo 1: empregados que estão em expatriação por menos de 8 meses; (b) Grupo 2: empregados que estão em expatriação por mais de 9 meses; (c) Grupo 3: expatriados que voltaram da experiência internacional pela empresa, ou seja, os repatriados; (d) Grupo 4: colaboradores que foram expatriados pela empresa, retornaram para suas atividades normais no Brasil, mas hoje não trabalham mais nesta organização.

Em relação aos entrevistados, não houve distinção de sexo, escolaridade, faixa etária, renda, cargo, país de destino. Essa escolha ocorreu, porque, se houvesse separação dos indivíduos por cargo, sexo, idade, escolaridade, não haveria colaboradores suficientes para preencher os quatro grupos de pesquisa. No total, foram entrevistadas 21 pessoas: duas responsáveis pela expatriação na GRH; quatro expatriados no Grupo 1; quatro expatriados no Grupo 2; sete repatriados no Grupo 3; quatro ex-empregados repatriados no Grupo 4, como mostra o Quadro 1.

**Quadro 1: Grupo de entrevistados**

Grupo	Entrevistados	Sexo	Idade (em anos)	Tempo de empresa	Data da entrevista	Tempo de entrevista
Grupo 1	Entrevistado A	Masculino	27	0	23/07/2010	39'44"
	Entrevistado B	Masculino	30	15	30/07/2010	97'19"
	Entrevistado C	Masculino	44	18	24/06/2010	30'29"
	Entrevistado D	Masculino	40	17	26/07/2010	20'43"
Grupo 2	Entrevistado E	Masculino	40	8	17/09/2010	48'17"
	Entrevistado F	Masculino	43	8	19/09/2010	59'28"
	Entrevistado G	Masculino	62	13	24/06/2010	161'47"
	Entrevistado H	Masculino	52	14	16/06/2010	81'08"
Grupo 3	Entrevistado I	Masculino	45	16	24/06/2010	24'28"
	Entrevistado J	Masculino	45	30	18/08/2010	58'25"
	Entrevistado L	Masculino	43	7	16/06/2010	64'12"
	Entrevistado M	Masculino	49	34	26/07/2010	41'21"
Grupo 3	Entrevistado N	Masculino	39	15	14/06/2010	63'00"
	Entrevistado O	Masculino	41	18	17/08/2010	67'02"
	Entrevistado P	Masculino	33	13	14/06/2010	38'03"
Grupo 4	Entrevistado Q	Masculino	36	4	16/08/2010	46'57"
	Entrevistado R	Masculino	32	8	26/07/2010	43'32"
	Entrevistado S	Masculino	33	13	18/08/2010	35'37"
	Entrevistado T	Masculino	30	15	15/06/2010	39'29"
GRH	Entrevistada U	Feminino	45	18	26/07/2010	24'32"
	Entrevistada V	Feminino	46	30	24/06/2010	54'01"

Fonte: Elaborado pelas autoras (2015).

Em relação aos cargos assumidos na expatriação, verificou-se que oito assumiram a função de gerente, três de coordenador, dois de supervisor, três de diretor, um de *Chief Executive Officer* (C.E.O.), um de auxiliar e um de assistente. Todos eles assumiram posições de mais responsabilidades em relação a seus cargos anteriores.

Em relação ao cargo da volta, foi observado que dois expatriados encontram-se hoje na posição de diretores, dois gerentes, dois coordenadores, dois supervisores, dois analistas, um foi instrutor e um foi comprador. Na comparação entre o cargo que o empregado teve na expatriação com o que possui atualmente, cinco expatriados mantiveram o mesmo cargo e sete expatriados assumiram um cargo inferior. Em relação ao cargo com o qual o expatriado voltou, comparado com o cargo que ele tinha antes da expatriação, três pessoas subiram de cargo, oito mantiveram-se no mesmo cargo e uma assumiu cargo inferior ao anterior à expatriação. Não há como fazer este tipo de comparação em relação a oito expatriados, pois eles ainda não voltaram da missão, e apenas um já sabe qual vai ser seu futuro cargo, pois, no momento da entrevista, faltavam cinco meses para ele retornar ao Brasil.

Há dois fatores importantes ao se considerar a questão envolvendo o cargo. Primeiro, em relação aos cargos de ida e de volta: apesar de a nomenclatura do cargo não mudar, há possibilidade de maiores responsabilidades serem atreladas àquele cargo, atribuindo mais importância à função exercida (crescimento horizontal). Segundo, em relação ao cargo assumido na expatriação: apesar da nomenclatura, na expatriação, o empregado pode ter as responsabilidades e o campo de ação ampliados, devido à estrutura da empresa



demandar que ele seja mais dinâmico e tenha visão global da empresa, o que possivelmente, em função das competências exigidas, não lhe seria requerido, caso exercesse o mesmo cargo no Brasil.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas, que permitem maior flexibilidade ao entrevistador de esclarecer mal entendidos e dúvidas em relação às perguntas. No mesmo período das entrevistas efetivadas de modo presencial, foram realizadas com os expatriados que estavam fora do país entrevistas via internet. Para tal, utilizaram-se ferramentas de conversação, como MSN e Skype, pois elas permitem interação entre o entrevistador e o entrevistado e também contato visual, não sendo, portanto, perdida a possibilidade de perceber as expressões dos entrevistados ao falarem sobre expectativas, desafios e dificuldades enfrentadas. As ferramentas adotadas eram familiares aos entrevistados, por serem seu principal meio de comunicação com o Brasil.

Os roteiros de entrevista foram elaborados a partir da literatura estudada. Houve, inicialmente, um teste-piloto com um repatriado sem vínculo com a empresa e com dois expatriados da organização. Para a análise dos dados coletados nas entrevistas, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, que tem o intuito de descobrir e ir além das transparências dos dados (BARDIN, 2004).

#### **4 EXPECTATIVA DE CARREIRA DOS REPATRIADOS**

A expectativa de carreira dos repatriados é analisada sob a perspectiva de três categorias: (a) percepção e planejamento de carreira; (b) mudanças na carreira organizacional; (c) relevância da expatriação na carreira.

##### **4.1 Percepção e Planejamento de Carreira**

Em relação à noção de carreira trazida pelos entrevistados, é possível relacionar três desenhos na literatura: carreira organizacional e burocrática; carreira proteana; autogestão. A carreira organizacional (DUTRA, 2007; BLAU, 2001) e a carreira burocrática (CHANLAT, 1995) foram predominante dentre os entrevistados, pois esse tipo de perspectiva se refere ao crescimento dentro da organização, com o desenvolvimento de habilidades e o de assumir maiores responsabilidades.

Eles associam carreira a desenvolvimento de competências; evolução; estabilidade; reconhecimento e, principalmente, promoção em uma hierarquia. Alguns entrevistados referem que a carreira não deve ser responsabilidade somente da empresa ou somente do indivíduo. Deve haver uma relação entre as duas partes: a empresa oferece oportunidades para os empregados e esses procuram se desenvolver e buscar novos desafios dentro da organização, como mostra Dutra (2007), ao observar que a empresa deve buscar satisfazer suas necessidades, conciliando-as com as expectativas do indivíduo.

Outros entrevistados percebem a carreira como desenvolvimento profissional, independente da organização em que se está trabalhando, pois há condições de construir uma carreira, mesmo não pertencendo a nenhuma empresa (IVANCEVICH, 2008; INKSON, 2007). Esse tipo de carreira condiz tanto com o conceito da carreira proteana (HALL, 1996), a qual mostra que as pessoas devem buscar se autodesenvolver e não esperar pelas oportunidades da empresa, como com a autogestão (FONTENELLE, 2005), em que se deve buscar o trabalho que traz mais satisfação.

Torna-se interessante analisar o tipo de percepção de carreira de cada entrevistado e a relação com a idade e o tempo de casa. Os expatriados mais jovens concentram-se no Grupo 4 (repatriados que deixaram a organização) e sua noção de carreira está ligada a algo realizado independente da empresa. Essa percepção também pode ter sido alterada após a saída da empresa Alpha, pois, como eles perceberam a possibilidade de conquistar novos espaços e investir em sua própria carreira, essa visão pode ter adquirido nova perspectiva. O Grupo 1 (expatriados recém-enviados) possui, com exceção do Entrevistado A, que foi contratado exclusivamente para a missão, mais tempo de casa (em média, 16 anos). Isso pode se relacionar com o tipo de percepção de carreira, que é a carreira organizacional, cujo empregado tende a se desenvolver dentro de uma mesma organização por mais tempo.

No Grupo 2 (expatriados que estão há mais tempo na missão) e no Grupo 3 (repatriados que estão na organização), ressalta-se que os Entrevistados E e L veem as possibilidades de carreira sob a ótica proteana. Essa percepção pode ser relacionada com o fato de o Entrevistado E ter manifestado, nas entrevistas, que não

acredita existir espaço para ele dentro da organização. O Entrevistado L está insatisfeito com as atribuições atuais. Logo, a percepção sobre suas carreiras deixa de ser somente para dentro da organização e amplia-se para o de carreira que pode ser construída independente da organização em que a pessoa está. Percebe-se, portanto, que as pessoas mais experientes, com mais tempo de casa e que não saíram da empresa estão mais centradas no desenvolvimento de sua carreira dentro da empresa Alpha.

Quanto ao planejamento em relação à expatriação, dos 19 entrevistados, 2 relataram que não planejaram a expatriação; 7, que não planejaram a expatriação, mas tinham vontade de expatriar; 10, que planejaram a expatriação dentro da carreira profissional. Com referência aos que planejaram a expatriação, percebe-se que essa missão é considerada como uma etapa da carreira, na qual buscaram desenvolver suas competências e habilidades para melhorar profissionalmente. A expatriação é considerada uma etapa de sua carreira, que deve ser cumprida para que possam assumir, com o passar do tempo, outras funções com maiores responsabilidades, como mostram os depoimentos a seguir:

Isso era um objetivo de carreira para mim, uma coisa que eu tinha em mente. Então, eu me preparei para isso, obviamente a gente nunca está 100% preparado para todos os desafios que a gente recebe da companhia [...] o cargo que eu tenho hoje é muito específico. Eu quero um cargo de gestão, eu acho que é mais ou menos assim, mas para esse cargo de gestão, o primeiro passo teria que ser esse e eu acho que ele foi dado na hora certa e acredito que essa oportunidade aí de gestão dentro da empresa vai acontecer e se não for dentro da empresa Alpha, como eu tenho meus objetivos traçados, vai ser dentro de outra empresa (ENTREVISTADO E – GRUPO 2).

Na verdade isso eu venho planejando desde os meus 17 anos, desde que eu saí do centro de treinamento, eu já busquei áreas técnicas onde eu sabia que tinha oportunidade de viagem para o exterior. Sempre gostei de viajar, então isso estava nos meus planos de carreira (ENTREVISTADO P – GRUPO 3).

Apesar de os empregados considerarem a expatriação como parte do desenvolvimento da carreira profissional, eles observam que a empresa não tem essa mesma preocupação. O fato de não ser discutido o futuro do expatriado, quando ocorrer a sua volta para o Brasil, faz com que ele se sinta desmotivado ao retornar. Foi relatado que o trabalho na expatriação não é valorizado. Isso pode levar à saída do empregado da empresa, pois, a partir do momento em que ela não valoriza o conhecimento adquirido em uma experiência internacional, o empregado buscará alternativas fora da empresa, característica presente nas carreiras proteana (HALL, 1996) e de autogestão (FONTENELLE, 2005).

Em relação ao planejamento da carreira na volta da expatriação, alguns entrevistados observam a responsabilidade que o próprio indivíduo tem de buscar seu espaço e novas oportunidades dentro da empresa. Além de a empresa proporcionar oportunidades para o empregado, este também deve se preparar para assumir novos desafios. O fato de ele ter sido expatriado, não traz ganhos na hierarquia da empresa, mas ganhos de experiência profissional. Apesar da missão, o empregado não recebe promoção automática nem aumento de salário, mas obtém o aperfeiçoamento com a experiência vivenciada. Ainda sobre o planejamento de carreira, os entrevistados referem que seria importante a empresa dar *feedback*, para eles saberem se estão seguindo o caminho certo para alcançar seus objetivos.

Em relação à expatriação, resumidamente, a maioria dos entrevistados afirma ter planejado ou pensado na expatriação como uma etapa do desenvolvimento de sua carreira. Apesar disso, são poucos os que têm um plano de carreira claro, com objetivos traçados. Percebe-se que a estrutura da empresa, em relação ao planejamento da carreira dos empregados, e a atuação da GRH não têm conseguido englobar as políticas e as práticas necessárias para um planejamento de carreira, o que acarreta desmotivação de muitos empregados e a procura por outras empresas. Outros, por acreditarem em uma carreira organizacional, preferem ficar dentro da empresa e esperam que ela lhes proporcione oportunidades (DUTRA, 2007; BLAU, 2001).

#### 4.2 Mudanças na Carreira Organizacional

O fato de os expatriados já saberem que vão voltar para a mesma posição anterior, conforme estabelecido no contrato, faz com que eles sejam mais realistas e não criem muitas expectativas. Entretanto, isso leva a expatriação a representar um impacto negativo na carreira organizacional dos empregados (LAZAROVA; CALIGIURI, 2001) e os desestimula a viajarem pela empresa, como observa Tung (1998). O relato a seguir ilustra a percepção de um dos entrevistados: *“quando eu voltei, a minha expectativa não era muito boa porque eu sabia que eu ia voltar para mesma função que eu estava. Então, eu não tinha uma expectativa muito boa né, mas sabendo que eu já tinha uma experiência internacional para o futuro que viesse”* (ENTREVISTADO R – GRUPO 4).

Na medida em que é comum que o ser humano crie expectativas, apesar de os entrevistados terem consciência de que não terão crescimento vertical na hierarquia da empresa por terem sido expatriados, eles reconhecem que a expatriação agregou-lhes conhecimento profissional e que isso faz diferença dentro da organização. Eles esperam que as experiências e os conhecimentos adquiridos possam lhes trazer alguma vantagem no futuro e, assim, criam uma expectativa de crescimento, a qual poderá ser correspondida ou não. Outros entrevistados são mais cautelosos e observam que ainda há muito para contribuir com a empresa para crescer dentro da organização e que é necessário tempo para que as coisas comecem a acontecer. Os relatos a seguir corroboram para essa afirmação.

Eu acho que a empresa olha de maneira diferente para essas pessoas, no meu caso próprio, que voltei depois de muitos anos fora. (...) o idioma inglês ajuda bastante porque são poucas pessoas que falam inglês aqui na empresa. Eu acho que isso é um ponto positivo, mas o próprio sacrifício que você fez é em prol da empresa. Eu acho que a empresa te valoriza bem mais do que quem não tem essa experiência. Então, eu acho a gente está começando agora e essa é uma bela porta que a gente está abrindo para futuramente subir mais na empresa (ENTREVISTADO D – GRUPO 1).

As oportunidades vão ocorrer aqui dentro da empresa como ocorrem em outras empresas. Vai ocorrer e vai depender das pessoas que estão preparadas ou querem aprender, não é só ir lá, tem que ter uma perseverança muito grande e abrir mão de algumas coisas. Às vezes tem um colega ali do lado e teu limite termina onde começa o do outro. Então tem que respeitar, tem que compartilhar, tem que ouvir, tem que se impor, tem que ser competente, tem que ser exemplo e tem que estar motivando as pessoas do outro lado (ENTREVISTADO M – GRUPO 3).

Esse último relato mostra a importância das pessoas que ficaram trabalhando na empresa matriz. Por ter o empregado saído em expatriação, ele não deve ser recompensado imediatamente com uma ascensão de carreira, pois as pessoas que estão trabalhando no Brasil também ajudaram a empresa crescer e conquistaram o seu espaço. Assim, quando os expatriados voltam, como analisa o Entrevistado J (Grupo 3), eles também *“têm que conquistar o espaço na volta. Temos que trabalhar, talvez mais do que aqueles que estão aqui [no Brasil], para mostrar que somos capazes de voltar ao nosso antigo trabalho”*.

As pessoas que ficaram no Brasil continuaram exercendo as mesmas atividades; as pessoas que foram viajar tiveram, entretanto, a oportunidade de se desenvolver pelo conhecimento de outros processos. Esses novos processos permitem que a pessoa tenha uma noção mais abrangente de toda a cadeia produtiva ou do gerenciamento de uma empresa. Um dos entrevistados explicou:

Hoje, um ano e oito meses depois de expatriado, eu me sinto outro profissional, com um nível mais elevado, com uma facilidade de aceitação no mercado, seja ela dentro da empresa ou fora da empresa, muito maior. A expatriação me deu uma vivência cultural diferente da que eu tinha, um entendimento de pessoas completamente diferente, um conhecimento técnico completamente diferente do que eu tinha. Eu conhecia as leis brasileiras, hoje eu conheço parte das leis africanas, ou seja, eu passei a entender o mundo

um pouco melhor, então a expatriação tem me dado essa vivência e eu me sinto hoje um profissional muito mais capacitado e qualificado do que quando eu vim pra cá (ENTREVISTADO E – GRUPO 2).

Outro fator ressaltado por impactar a carreira é a ampliação do *network* interno. Quando está no Brasil, em uma empresa grande como a Alpha, dificilmente o empregado conhece os gestores de outras áreas, pois ele se limita a fazer seu trabalho em sua área. Quando ele está em uma expatriação, como a estrutura da empresa é menor e a dinâmica de uma expatriação é maior, o empregado passa a conhecer mais pessoas de outros níveis hierárquicos e de outras áreas.

Por exemplo, na empresa do Brasil, um analista de qualidade trabalha sempre no laboratório de qualidade, medindo a qualidade do produto. No processo de expatriação, para medir a qualidade desse mesmo produto, ele tem que ir ao estoque, pegar o produto, levar para o laboratório, medir a qualidade. Caso faltem equipamentos, ele tem que buscá-los. Ao emitir o laudo, caso o produto não esteja conforme, ele tem que tomar as providências. Nessa dinâmica, ele passa por todos os processos da empresa, e isso faz com ele fique 'mais visado' dentro da organização. Por esse conhecimento de pessoas e processos, quando ele volta para o Brasil, possui mais oportunidades de ser lembrado em diversas áreas da empresa, diferentemente de seus colegas, como relata o Entrevistado R.

Eu acho que o que mudou foi a visualização da minha pessoa. Quando tu vais para fora faz um trabalho que seja a contento da empresa, tu passa a ser conhecido por outras pessoas, tu sai daquele teu mundo e tu passa a conversar com gerente, diretor, com outras pessoas e aí te dá, digamos assim, te torna um pouco mais público para o resto da companhia. Tu te torna um pouco mais conhecido: "ah fulano de tal fez tal serviço, ah o cara fez isso, fez aquele outro". Quando tu vai trabalhar fora e tu tem que ter vontade, tu tem interface com todo mundo: "ah fala com pessoal da qualidade, gerente, diretor, com todo mundo". Isso é importante (ENTREVISTADO R – GRUPO 4).

As oportunidades de crescimento, especialmente as que envolvem cargos estratégicos, são percebidas como consequência de vários investimentos na carreira, o que inclui ter vários anos de experiência. Como bem observa o Entrevistado H (Grupo 2) em seu depoimento exposto a seguir, para assumir um cargo de maior importância, o empregado deve possuir alguns anos de empresa e, além disso, conhecer toda a sua estrutura, passando por mais de um processo de expatriação.

Eu vejo que todo o executivo da empresa deveria passar por um processo de expatriação, como uma condição, como um pré-requisito para ocupar postos de sucessão no Top da organização. Eu acho um processo fundamental, porque no momento que a empresa se define como uma empresa de caráter multinacional as pessoas que conduzem essa empresa devem ter uma visão, um comportamento, atitudes globais. Então, e para isto não adianta somente as missões no curto prazo para poder enxergar a empresa de uma forma diferente e ter atitudes de uma empresa globalizada (ENTREVISTADO H – GRUPO 2).

Três dos expatriados tiveram oportunidade de conquistar seu espaço dentro da organização com a repatriação. Um deles observa que o crescimento hierárquico trouxe-lhe mais responsabilidades, mas, mesmo assim, não há como comparar com o trabalho realizado na condição de expatriado, pois "*lá fora as coisas fluem mais*" (ENTREVISTADO I - GRUPO 3). O Entrevistado J (Grupo 3) corrobora com essa afirmação em função da autonomia que tinha no exterior: "*Eu tinha uma expectativa de conquistar um espaço, ter a minha atividade com alguma autonomia, ter uma área para trabalhar, ter as metas, coisas assim na minha mão, isso eu tive lá*" (ENTREVISTADO J – GRUPO 3). O relato a seguir exemplifica a dificuldade em criar novas práticas a partir da sua experiência internacional.

Eu fiquei muito chateado porque durante um tempo até tentei fazer um trabalho e tentar desenvolver o fornecedor lá, mas a minha ideia não vingou quando eu cheguei. E depois,

quando eu mudei para essa área de sistema de processos, e quando o Entrevistado T voltou também, nós pegamos, ele e eu, e pensamos “nós vamos trazer de lá para cá, vamos usar o que se aprendeu lá, vamos usar esse monte de cartão de visita que a gente tem”. E aí surgiram as primeiras exportações para Índia. Foi a partir daí. Logo que eu voltei, não. Eu até mandei uns contatos para a outra área, mas ninguém quis saber (ENTREVISTADO R – GRUPO 4).

Um dos entrevistados não mostra nenhuma expectativa em relação à carreira dentro da empresa, especialmente de crescimento vertical, pois percebe que não há espaço para ele dentro da organização no Brasil. Dessa maneira, ele diz que, caso tenha que voltar para o país, ele não vai ficar na empresa, pois visualiza até onde pode ir hierarquicamente e não aceitará ficar com um cargo em que não poderá exercer o conhecimento que possui e que aprendeu na expatriação, como mostra o depoimento a seguir. Esse relato remete à carreira individual, pois o entrevistado está analisando as possibilidades de crescimento, independente da organização.

Absolutamente nenhuma expectativa porque para o Brasil eu não voltaria. Eu não vou voltar pro Brasil para posição do meu diretor. Ele já disse que quer ficar lá por mais oito anos, pelo menos e eu não vou voltar para o Brasil com uma posição de gerente financeiro porque essa posição não existe dentro da empresa. Já existe um coordenador que está lá há muito tempo e é um rapaz muito bom. Dentro da minha área de gestão, não vejo espaço. Isso faz parte de saber até onde você pode ir dentro da organização. Sei que voltar para essa cidade, para sentar em um lugar e perder tudo aquilo que eu conquistei com a expatriação não faria sentido, seria uma perda (ENTREVISTADO E – GRUPO 2).

Apesar da tentativa da empresa de esclarecer que a expatriação está mais ligada à aprendizagem e ao desenvolvimento profissional, não determinando ascensão de carreira na volta, os expatriados acabam por ter expectativas. Isso se dá por ser comum, nesse tipo de atividade, criarem-se expectativas e porque o aperfeiçoamento do profissional na expatriação é tão grande que ele não aceita o fato de a empresa não aproveitar o conhecimento adquirido.

Constata-se que não houve diferença de expectativas em relação aos grupos entrevistados. Nota-se que alguns profissionais são mais cautelosos e não se deixam levar por desejos. Outros tentam projetar sua volta e não conseguem mais se ver naquele ambiente de trabalho, o que o leva a projetar um futuro fora da organização.

A partir dos relatos dos entrevistados, percebe-se que a carreira da pessoa é feita por sua trajetória dentro da organização. Ter tido uma experiência internacional não é percebido como fator decisivo para seu crescimento organizacional. Nesse caso, cabe uma distinção. Como os expatriados dizem que a falta de motivação na repatriação é referente à perda da autonomia e à falta de desafios, a empresa não precisa ver o crescimento deles como crescimento hierárquico, mas pode agregar aos mesmos cargos outras responsabilidades e desafios para que a pessoa não perca a autonomia obtida durante a expatriação.

#### **4.3 A Relevância da Expatriação na Carreira**

Em relação à relevância da expatriação para a carreira do indivíduo, a maior parte dos entrevistados consegue percebê-la como positiva. É referido que a expatriação agrega um diferencial em seus currículos e que, quando eles voltam para o Brasil, ficam mais visados na empresa, permitindo serem lembrados, quando surgem outras oportunidades. Além disso, se eles vierem a sair da empresa, o fato de terem sido expatriados lhes dá vantagem sobre outras pessoas, pois a experiência internacional permite a aprendizagem da segunda língua e também de como lidar com diferentes culturas.

Um dos impactos que a expatriação provoca é promover maior confiança para a realização de um bom trabalho, no sentido de tomar decisões mais rápidas e melhores visando ao maior conhecimento de todo o processo empresarial. Assim, como afirma o Entrevistado T, o empregado deixa de ter medo e se arrisca mais em suas decisões, sem ter receio de errar. O Entrevistado J (Grupo 3) compartilha dessa opinião ao relatar que a expatriação “*muda mais internamente do que externamente. Internamente, eu me sinto muito seguro, muito*

tranquilo para dizer não, para dizer não sei, para dizer sim” (ENTREVISTADO J – GRUPO 3). O próximo depoimento corrobora com essa visão:

Quando você tem essa experiência, você fica mais seguro, você foi testado todo dia, você toma decisões, é questão do amadurecimento, fiquei mais maduro... Você diz assim: “poxa eu sou capaz, eu demonstrei isso, fui lá e consegui fazer”. Então, a tua autoconfiança aumenta (ENTREVISTADO O – GRUPO 3).

Esses entrevistados relatam que a carreira interna está se desenvolvendo e, caso venham a ser demitidos, sabem que encontrarão outro emprego mais facilmente. Na perspectiva de carreira interna de Stahl, Miller e Tung (2002) e Tung (1998), observa-se que a expatriação é considerada, na análise de currículo, e que essa experiência pode fazer diferença na escolha da pessoa a ser contratada em função do aprendizado adquirido nesse tipo de missão. Após a missão, o empregado percebe que ele é capaz de exercer atividades importantes dentro da empresa e passa a se valorizar mais, corroborando com a perspectiva de carreira interna dos autores citados anteriormente.

Para o grupo que saiu da empresa, a expatriação teve impacto significativo na busca por outros empregos: primeiro, em função da experiência internacional, que desperta o interesse de outras empresas; segundo, pela experiência de vida e pelas situações experienciadas, que fortalecem seu desempenho no atual trabalho, conforme mostra os depoimentos a seguir. Novamente se retoma a noção de que a expatriação leva à maior valorização da carreira interna do indivíduo do que da externa (STAHL; MILLER; TUNG, 2002; TUNG, 1998).

[depois de ter saído da empresa Alpha, estava] trabalhando com a empresa X, essa empresa [que eu estou] me procurou dizendo: “oh a gente quer um perfil exatamente igual ao teu, foi indicado por uma pessoa da empresa Alpha e a gente sabe do teu histórico, do teu currículo e a gente precisa de alguém nesse teu perfil”. Isso me deu vantagem sobre outros (ENTREVISTADO S – GRUPO 4).

Olha, eu te diria que teve uma relevância muito grande, 100% tanto dentro da empresa como fora. Se eu não tivesse passado por nenhum processo de expatriação até hoje, muito provavelmente eu estaria trabalhando dentro da empresa Alpha, fazendo nota no meu computador e rezando para não ser demitido. Hoje se os caras quiserem me mandar embora, estou tranquilo, sem problema nenhum (ENTREVISTADO T - GRUPO 4).

O que mais impacta a relação carreira/expatriação é a aprendizagem obtida, tanto em termos pessoais e do conhecimento de outras culturas, como profissionais, significando maior conhecimento da organização e das tomadas de decisão. A expatriação tem, portanto, impacto positivo na carreira do indivíduo, especialmente por aquilo que agrega a ele.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A literatura há tempos tem destacado que existe uma relação entre carreira e expatriação/repatriação, tal qual destacado nos estudos de Tung (1988), embora também os estudos tenham destacado, além de ganhos com essa experiência, uma série de dificuldades vivenciadas que culminam muitas vezes em desligamentos no momento de volta dos expatriados. Além disso, o próprio conceito de carreira foi sendo ampliado e modificado, conforme o contexto do trabalho e as empresas foram se transformando. Desse modo, foi conduzido um estudo de caso na empresa Alpha com o objetivo de analisar a percepção dos empregados que tiveram/estão tendo uma experiência profissional internacional sobre o impacto da expatriação em suas carreiras. Nesse sentido, julgou-se importante entender que noção de carreira eles têm, levantar as expectativas em relação à expatriação e verificar quais os significados atribuídos frente a essa experiência.

Autogestão, empreendedorismo, autodesenvolvimento passaram a ser características demandadas para os funcionários, que passaram a ser os principais responsáveis por sua empregabilidade e pelo desenvolvimento de sua carreira. Tais características foram trazidas pelos pesquisados, que consideram haver a necessidade de um papel mais ativo na construção dessa, embora a noção de carreira mais presente no estudo tenha sido a organizacional, ou seja, a relacionada ao desenvolvimento de competências, à evolução, à estabilidade, ao reconhecimento e, principalmente, à promoção em uma hierarquia. De modo geral, foram os mais experientes, com mais tempo de casa e que não saíram da empresa que se mostraram mais centrados no desenvolvimento de sua carreira dentro da empresa Alpha.

Num contexto de internacionalização das empresas, na busca por ampliação ou por novos mercados, as experiências internacionais passaram a ser cada vez mais valorizadas, sendo a expatriação uma alternativa estimulada por algumas empresas. Por parte dos empregados, essa experiência passou a ser atrativa pelas possibilidades de desenvolvimento ou mesmo por poder impulsionar uma carreira. Entretanto, eles observaram que a empresa Alpha não tinha essa mesma preocupação, na medida em que não é discutido o futuro do expatriado, quando de sua volta para o Brasil, fazendo com que ele se sinta desmotivado ao retornar.

Como resultados do presente estudo, percebe-se que a expatriação foi apresentada, de modo geral, como positiva na medida em que possibilitou a abertura a outras culturas; maior aprendizado pessoal e profissional; desempenho da competência técnica e maior flexibilidade para trabalhar com diferentes culturas; melhores condições financeiras; maiores desafios profissionais; capacidade de empreendimento na realização de um projeto desde o início; maior autonomia em função das responsabilidades assumidas no exterior. A experiência favoreceu a mudança de perspectiva pessoal e profissional em razão das dificuldades enfrentadas; levou à descoberta de limites e capacidades; impulsionou o aprendizado inclusive da família, para aqueles que tiveram a oportunidade de levá-la. Assim, o principal ganho apontado pelos expatriados foi a aprendizagem de vida.

No que se refere à carreira dentro da organização, observou-se que, no caso analisado, a experiência internacional conduziu a um crescimento profissional individual; ampliação da visão estratégica; maior competência para a tomada de decisão; ampliação do *network* interno, aspectos que favoreceriam maior desenvolvimento da carreira. Entretanto, no momento da repatriação, ao voltarem a exercer as mesmas atividades que tinham antes da expatriação, frustraram-se devido à redução de responsabilidades, de autonomia e de desafios.

Assim, todos os pesquisados tiveram uma percepção positiva da experiência pelo que ela agregou ou está agregando a ele. Estabelecem uma relação significativa entre carreira e expatriação, pois muitos buscam nela uma forma de desenvolver sua carreira, especialmente a carreira interna, aquela que agrega conhecimento e diferencial competitivo ao empregado, independente da organização. Em função da experiência internacional, acabaram encontrando maior facilidade de se recolocarem no mercado de trabalho. Eles enfatizaram a importância que esse processo tem para lhes abrir novas perspectivas dentro ou fora da empresa.

Outro aspecto revelado no estudo foi o de que, quando os empregados se encontram em expatriação, os problemas enfrentados no outro país tomam maior dimensão que o esperado. Isso, por vezes, conduz a deixar em segundo plano as preocupações com o crescimento profissional. A dimensão que esse processo adquire na vida dos expatriados torna-se tão importante que as preocupações em relação à carreira acabam, frequentemente, relegadas a segundo plano. As dificuldades em relação à adaptação cultural, familiar, com a língua estrangeira se sobressaem nesse momento. Entretanto, quando eles voltam para o país de origem, começam a se questionar sobre a valorização de todo o trabalho realizado.

No caso estudado, a expatriação de modo geral não resultou em promoções dentro da empresa, especialmente por este processo não estar sendo reconhecido em todas as dimensões que agrega. Uma das maneiras de a empresa valorizar os empregados seria oportunizando desafios maiores ou cargos com maiores responsabilidades, de modo que os repatriados possam continuar a exercer atividades desafiadoras que exijam mais da pessoa. Os entrevistados ressaltaram que o mais importante para eles seria ter autonomia, responsabilidades e desafios, e isto, necessariamente, não precisaria vir atrelado à ascensão de cargo.

Isso mostra que ainda há muito que se pensar no papel da área de Recursos Humanos dentro das estratégias internacionais e, principalmente, entender que se trata de pessoas com expectativas, enfrentando um conjunto de demandas e se movimentando em busca do seu desenvolvimento. Ao referirem repetidas vezes "*nós vamos como a solução de um problema e voltamos como um problema*", destacam as expectativas envolvidas nesse processo, a experiência obtida pelos repatriados, bem como a forma de a empresa conduzir

esse processo, elementos importantes de serem considerados. Ou seja, os expatriados são chamados para resolver um problema da empresa, mas, quando eles voltam, voltam como um problema que não mais pertence à empresa, mas, sim, aos expatriados. Essas questões envolvem problemas sérios, como os de casos de saúde e de depressão.

Assim, sugere-se a necessidade de pesquisas para estudar a percepção das famílias, para analisar como esse processo ocorre para elas, bem como de estudos que englobem as trajetórias de expatriados após repatriações que os levaram a novas oportunidades em outras empresas. Dentro da perspectiva da carreira, seria interessante aprofundar como as empresas buscam reter os expatriados e de que forma o conhecimento adquirido por eles é utilizado pelas organizações. Além disso, analisar a relação do nível hierárquico dos empregados e a ascensão de carreira é oportuno, para entender se os empregados de nível operacional têm maior ou menor possibilidade de carreira na repatriação que os de nível gerencial.

Por fim, outro fator que não foi mencionado na pesquisa, mas que é bem visível, é que o índice de expatriados do sexo masculino é maior do que o índice de expatriados do sexo feminino. Dessa maneira, seria interessante ampliar os estudos para expatriações envolvendo o sexo feminino, bem como suas famílias.

## REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa, Portugal: Edições 70, 2004.
- BENDASSOLI, P. F. **Psicologia e trabalho**. Apropriações e Significados. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- BLACK, J. S.; GREGERSEN, H. B. The Right Way to Manage Expats. **Harvard Business Review**, mar./abr., p. 52-62, 1999.
- BLACK, J. S.; GREGERSEN, H. B.; MENDENHALL, M. Toward a theoretical framework of repatriation adjustment. **Journal of International Business Studies**, v. 23, n. 4, p. 373-760, 1992.
- BLAU, G. On assessing the construct validity of two multidimensional constructs Occupational committed and occupational entrenchment. **Human Resource Management Review**, v. 11, p. 278 – 298, 2001.
- CALIGIURI, P. M. Selecting expatriates for personality characteristics: a moderating effect of personality on the relationship between host national contact and cross-cultural adjustment. **Management International Review**, v. 40, n. 1, p. 61–80, 2000.
- CHANLAT, J. F. Quais Carreiras e para Qual Sociedade (I)? **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n.6, p. 67-75, nov./dez., 1995.
- DE CIERI, H.; DOWLING, P.J.; TAYLOR, K. F. The psychological impact of expatriate relocation on partners. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 2, n. 3, p. 377-414, 1991.
- DERESKY, H. **Administração global: estratégica e interpessoal**. Porto Alegre: Ed. BOOKMAN, 2004.
- DUTRA, J. S. **Administração de carreira**. Uma Proposta para Repensar Gestão de Pessoas. São Paulo: Atlas, 2007.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**. Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.
- FONTENELLE, I. A. “Eu Proteu”: A auto-gestão de carreira entre fatos e mitos. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005. Brasília, **Anais ...** [S.l.]: 2005. CD-ROM.
- GALLON, S. **Repatriação e carreira: possibilidades e desafios**, 2011. 188f. Dissertação (mestrado em Administração), Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.
- GONZÁLEZ, J. M. R.; OLIVEIRA, J. A. Os efeitos da expatriação sobre a identidade: estudo de caso. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, n. 4, p. 1122-1135, 2011.
- HALL, D. Protean careers of the 21st century. **Academy of Management Executive**, v. 10, n. 4, p. 8-16, 1996.
- HERMAN, J. L.; TETRICK, L. Problem-focused Versus Emotion-focused Coping Strategies and Repatriation Adjustment. **Human Resource Management**, v. 48, n. 1, p. 69-88, 2009.



- HOMEM, I. D.; DELLAGNELO, E. H. L. Novas formas organizacionais e os desafios para os expatriados. **Revista de Administração de Empresas**, v. 5, n. 1, jan./jun., 2006.
- INKSON, Kerr. **Understanding Careers**. The metaphors of Working Lives. London: SAGE PUBLICATIONS, 2007.
- INKSON, K.; HEISING, A.; ROUSSEAU, D.M. The interim manager: prototype of the 21st-century worker? **Human Relations**, v. 54, n. 3, p. 259-284, 2001.
- IVANCEVICH, J. M. **Gestão de recursos humanos**. São Paulo: MCGRAW-HILL, 2008.
- LACOMBE, B. M. B.; CHU, R. Carreiras sem fronteiras: investigando a carreira do professor Universitário em Administração de Empresas no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005. Brasília, **Anais ... [S.I.]**: 2005. CD-ROM.
- LAZAROVA, M.; CALIGIURI, P. Retaining repatriates: The role of organizational support practices. **Journal of World Business**, v. 36, n. 4, p. 389-401, 2001.
- LAZAROVA, M.; CERDIN, J. L. Revisiting repatriation concerns: Organizational support versus career and contextual influences. **Journal of International Business**, v. 38, p. 404-429, 2007.
- LIMA, M. B.; BRAGA, B. M.. Práticas de Recursos Humanos do Processo de Repatriação de Executivos Brasileiros. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v. 14, n. 6, p. 1031-1053, 2010.
- MCCALL, M. JR.; HOLLENBECK, G. P. **Desenvolvimento de Executivos Globais**. As lições da experiência internacional. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- MENDENHALL, M. E.; DUNBAR, E. E.; ODDOU, G. Expatriate selection, training and career-pathing: a review and a critique. **Human Resource Planning**, v. 26, n. 3, p. 331-345, 1987.
- MENDENHALL, M. E.; ODDOU, G. The Dimensions of Expatriate Acculturation: A Review. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 1, p. 39-47, 1985.
- MERCER, 2010. **International Assignment Survey – Portugal 2010**. Disponível em internet: <http://www.mercer.com.br/press-releases/1387345>. Acesso em 10 jun. 2013.
- MOTTA, P. R. Reflexões sobre a Customização das Carreiras Gerenciais: a Individualidade e a Competitividade Contemporâneas. In: M. Balassiano & I. S. A. Costa (org.), **Gestão de carreiras: Dilemas e perspectivas**. Rio de Janeiro: Atlas, 2006.
- REMONDES, J.; VINHAS, J. A problemática da expatriação na gestão internacional de recursos humanos: estudos aplicados em PME do centro e norte de Portugal. **Internext - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 9, n. 3, p. 16-37, 2014.
- STAHL, G. K.; MILLER, E. L.; TUNG, R. L. Toward a boundary less career: A closer look at the expatriate career concept and the perceived implications of an international assignment. **Journal of World Business**, v. 37, p. 216 - 227, 2002.
- SUUTARI, V. Global managers: Career orientation, career tracks, life style implication sand career commitment. **Journal of Managerial Psychology**, v. 18, n. 3, p. 185-207, 2003.
- SUUTARI, V.; BREWSTER, C. Repatriation: Empirical evidence from a longitudinal study of career sand expectations among Finnish expatriates. **International Journal of Human Resource Management**, v. 14, n. 7, p. 1132-1151, 2003.
- TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, V. **A Gestão de Pessoas no Brasil**. Virtudes e Pecados Capitais. Estudos de Caso. Rio de Janeiro: ELSEVIER, 2007.
- TAVARES, E.; PIMENTA, R.; BALASSIANO, M. Carreira no Futebol como Exemplo de Carreira sem Fronteira. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007. Rio de Janeiro, **Anais ... [S.I.]**: 2007. CD-ROM.
- TAYLOR, S.; BEECHLER, S.; NAPIER, N. Toward an Integrative Model of Strategic International Human Resource Management. **Academy of Management Review**, v. 21, p. 959-985, 1996.

TOLFO, R. S. A Carreira Profissional e seus movimentos: revendo conceitos e formas de gestão. **Revista Psicologia: organizações e trabalho**, v. 2, n. 2, p. 39-63, 2002.

TUNG, R. L. Career Issues in International Assignments. **The Academy of Management Executive**. v. 11, n. 3, p. 241-244, 1988.

TUNG, R. L. American expatriates abroad: from neophytes to cosmopolitans. **Journal of World Business**, v. 33, n. 2, p. 125-144, 1998.

WALTER, S. A.; FREGA, J. R. Repatriados brasileiros de transnacionais: fatores relevantes para sua Permanência. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 8, n. 1, p. 3-31, 2015.

WEBB, A.; WRIGHT, P. C. The expatriate experience: implications for career success. **Carrer Development International**, n. 1, v. 5, p. 38-44, 1996.

### **AGRADECIMENTOS**

À CAPES, pelo auxílio financeiro.