



EXPATRIAÇÃO E CARREIRA PROFISSIONAL: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA EM PRODUÇÕES CIENTÍFICAS BRASILEIRAS.

Graziele Zwielewski Gomes¹; Calvino Camargo²

Este artigo reporta uma pesquisa em cima de algumas produções científicas brasileiras onde se pode conhecer o fenômeno da expatriação e seus desafios para o expatriado, para sua família e para a organização. Através da análise de artigos dos Enanpads foram levantadas algumas repercussões da missão na identidade pessoal do indivíduo, de sua família e conseqüentemente da organização. Percebeu-se que a não adaptação do indivíduo e sua família, é a causa principal de frustrações de missões, portanto, através de referências bibliográficas em livros de psicologia e recursos humanos, tentou-se identificar possíveis métodos de intervenção do psicólogo organizacional para a redução dos riscos de frustração de missões internacionais, entre eles a gestão por competências, acompanhamento psicológico do indivíduo e de sua família, grupos de apoio nacionais e no país anfitrião, aconselhamento psicológico e o treinamento sobre a inter culturalidade visando tanto à melhoria da qualidade de vida dos envolvidos, como também o aumento das chances de adaptação dos mesmos, reduzindo assim as chances de frustração da missão.

Palavras – Chaves: Carreira Profissional; Expatriação; Organização.

INTRODUÇÃO

Com o acelerado crescimento do mercado mundial e das multinacionais, assim como da globalização, as grandes empresas não podem mais focar seus negócios num mercado geográfico único. Logo, a presença global tornou-se um imperativo estratégico. É inegável que um dos principais fatores da criação de vantagem competitiva nas organizações, deve-se a acessibilidade e a mobilidade de diversos profissionais ao redor do mundo, pois a abertura de operações no exterior não é mais uma mera opção para se ter estímulo ao crescimento, tornou-se uma iniciativa fundamental para garantir a sobrevivência da empresa a longo-prazo. Isso pode ser percebido no que expressam Homem e Tolfo(2004), quando falam da busca pela sobrevivência em mercados altamente turbulentos criados pela economia global.

Como conseqüência dessa abertura econômica, o executivo expatriado ganha importância e destaque. Porém, as transferências internacionais são o investimento mais caro por pessoa que uma empresa faz quando globaliza a sua força de trabalho, portanto, percebeu-se a necessidade de estudar sobre os desafios da expatriação, uma vez que empresas estão investindo em recursos humanos qualificados para estarem representando a empresa em determinada função em um país estrangeiro, buscando lucros financeiros. Pode-se então dizer que a expatriação consiste de uma experiência de mão dupla que deve trazer benefícios não só às organizações como também à carreira dos indivíduos.

¹ CESUMAR: discente. Departamento de Psicologia – CESUMAR. Maringá – Paraná

² CESUMAR: Doutor em Psicologia Social. Coordenador do Curso de Psicologia – CESUMAR. Maringá - Paraná

O objetivo deste estudo é o de conhecer os aspectos desse fenômeno que são abordados na literatura brasileira em Administração. Assim, por meio de pesquisas bibliográficas em livros de Recursos Humanos e nos artigos publicados pelo ENANPAD - Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, pretende-se analisar estes artigos da área de Gestão Internacional, que abordam o tema expatriação, assim como conhecer os aspectos que os artigos enfatizam e também os principais desafios enfrentados pelas empresas e pelos expatriados, assim como pela família dos expatriados durante o processo de expatriação.

MATERIAL E MÉTODOS

Este trabalho se trata de uma pesquisa realizada junto aos Anais do Enanpad dos anos de 2003, 2004 e 2005, com a leitura dos artigos na área de Gestão Internacional, relacionados com a Expatriação.

Trata-se, portanto, de uma pesquisa qualitativa, e conforme Manning (1979), compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam descrever e decodificar os componentes de um sistema complexo de significados. Tem por objetivo traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social, reduzir a distância entre o indicador e o indicado, entre a teoria e os dados, entre o contexto e a ação. Para Godoy (1995), a pesquisa qualitativa tem as seguintes características: o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental; o caráter descritivo; o significado que as pessoas dão as coisas e a suas vidas como preocupação do investigador e o enfoque indutivo.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Durante a leitura dos artigos, observou-se que os maiores desafios de uma missão de expatriação estão relacionados com problemas de legislação, citados por Pereira, Pimentel e Kato (2004); altos custos e dificuldade de encontrar recursos humanos competentes para as missões. Já Santos (2003) comenta sobre as dificuldades e as fases de adaptação do profissional, sobre os prejuízos financeiros decorrentes de um retorno precoce, ou de uma missão sem sucesso e coloca que geralmente esse insucesso é decorrente da não adaptação familiar. Machado e Hernandez (2003) citam o choque cultural, assim como Paula e Staub (2005), que acarreta em conseqüências para as práticas de gestão. Para Guiguet e Silva (2003) um grande desafio seria a repatriação, mas também citam a adaptação do profissional ao país hospedeiro. Esse mesmo desafio é citado por Santos (2003), que complementa que a não adaptação resulta em repatriação prematura.

Ainda sobre os desafios observados nos artigos, o paroquialismo, parece ser para Homem e Tolfo (2004) um grande desafio para o expatriado, já que o profissional que é paroquial não consegue reconhecer novas culturas e novas formas de trabalhar e se relacionar. Portanto, para esses mesmos autores a distância cultural seria uma das maiores dificuldades do expatriado e da família, (incompatibilidade de comportamentos, diferenças do fuso horário, domínio do idioma, relacionamentos positivos, alteridade, cumprimento de prazos, impostos, taxas, o clima, os horários de compromissos e os hábitos alimentares, pontualidade, informalidade das relações, maneira de dar e receber *feedbacks* e diferença de postura frente ao trabalho). A falta de informação ou até mesmo

¹ CESUMAR: discente. Departamento de Psicologia – CESUMAR. Maringá – Paraná

² CESUMAR: Doutor em Psicologia Social. Coordenador do Curso de Psicologia – CESUMAR. Maringá - Paraná

o acesso limitado as informações ainda são uma realidade nas empresas atuais e esse problema que seria tão simples de ser resolvido, já que os custos são baixos, acaba sendo para Santos (2003), um desafio interessante já que resulta em muitos retornos prematuros.

Com relação às estratégias para a minimização dos efeitos da expatriação, pode-se citar primeiramente um processo de recrutamento e seleção que abranja a gestão por competências, assim como o estudo de cada uma dessas levando em consideração a cultura da empresa, e do país acolhedor. Homem e Tolfo (2004) salientam a importância de uma experiência cultural, Bueno e Corso (2004) acrescentam que essa experiência seria uma visita ao campo, que evolui até o encontro com o eu. E esse encontro com o “eu” é também citado por Machado e Hernandez (2003), que colocam que é muito importante pensar nessa relação entre o “eu e o outro” já que o reconhecimento do outro resulta em esforço para adaptação a nova cultura.

Percebe-se a expatriação como uma vantagem competitiva, pois gera difusão e integração de conhecimentos. Os três autores citam o que seria uma missão com sucesso, porém, enquanto Santos e Guiguet e Silva, consideram que o sucesso está relacionado com a boa adaptação do expatriado, Machado e Hernandez apontam que o mesmo está relacionado com a forma que o expatriado se relaciona com o outro. Os autores dos três artigos abordam sobre como reduzir esses problemas de adaptação, porém, Santos menciona que para isso a empresa precisa oferecer maiores benefícios para o expatriado e sua família, assim como criar grupos de apoio. Guiguet e Silva salientam que para a redução dos riscos da não adaptação, é necessário que a empresa busque candidatos com qualidades relacionadas aos objetivos da missão e que este tenha um perfil que demonstre uma fácil adaptação no país acolhedor. Machado e Hernandez voltam para a questão da alteridade e para eles, para reduzir os riscos da não adaptação faz-se necessário um trabalho com o profissional, anterior a expatriação em si, para que este possa se identificar como sujeito e possa então ter recursos para lidar com os problemas da adaptação.

Percebeu-se uma tendência para o assunto relacionado à importância da família no processo de expatriação. Alguns autores inclusive sugerem que as empresas tomem como responsabilidade cuidar dessas famílias como parte do processo ao invés de olharem somente para o profissional. Observou-se também que um tema está em expansão, e está relacionado aos aspectos psicológicos, que vem sendo cada dia mais considerados pelos.

CONCLUSAO

Pode-se dizer que os objetivos deste trabalho foram alcançados uma vez que foi feito um estudo sobre os desafios da expatriação, abordados nos artigos do Enanpad dos anos propostos. Percebeu-se que os riscos de insucesso são grandes e trazem consequências graves para o indivíduo e para a empresa. Além do estudo desses desafios, foram estudadas propostas para a minimização dos riscos.

Percebeu-se que muitos desafios são generalizados para a empresa, família e para o profissional como pessoa. Por outro lado, encontrou-se também desafios específicos para cada uma das entidades citadas (empresa, família e profissional). Porém percebeu-

¹ CESUMAR: discente. Departamento de Psicologia – CESUMAR. Maringá – Paraná

² CESUMAR: Doutor em Psicologia Social. Coordenador do Curso de Psicologia – CESUMAR. Maringá - Paraná

se que não foram abordados com profundidade temas relacionados aos critérios da escolha do indivíduo a ser expatriado, quais os motivos dessa escolha e qual a preparação é que seria feita na equipe para receber e aceitar essa notícia. Nenhum dos autores trouxeram estudos sobre os desafios gerados quando o cônjuge não pode acompanhar na expatriação. Também não foram abordados casos de paranaenses que estão colocando em prática o processo de expatriação. Um estudo a respeito poderia complementar o artigo presente e contribuir, portanto com empresários da mesma região.

Notou-se que a maioria dos artigos lidos comentam sobre a importância da empresa tomar a iniciativa de cuidar do expatriado e sua família, porém acredita-se ser necessário o próprio expatriado tomar a iniciativa de buscar maiores informações para diminuir sua ansiedade e incerteza, buscando também um preparo emocional maior, tanto seu quanto de sua família para que o processo de expatriação seja melhor elaborado e para que o indivíduo e sua família não fiquem “*a mercê*” da empresa. Porém não se descarta a necessidade da empresa investir em programas preventivos, programas de apoio a essa família e o profissional, pois o custo desse trabalho é justificável, uma vez que diminui o risco da não adaptação, conseqüentemente, previne prejuízos financeiros com a missão.

Percebeu-se que não existem regras e nem mesmo receitas que levem ao sucesso da missão, pois quando os valores individuais do profissional entram em contato com os valores da empresa, e com os valores culturais do novo país, acaba-se formando uma experiência única que pode trazer problemas ainda não previstos, e desafios ainda não abordados.

Uma dificuldade encontrada foi relacionada à quantidade restrita de bibliografias sobre o tema expatriação. Acredita-se que essa dificuldade seria devido à expatriação ser um tema muito recente, que vem sendo explorado cientificamente, há pouco tempo.

¹ CESUMAR: discente. Departamento de Psicologia – CESUMAR. Maringá – Paraná

² CESUMAR: Doutor em Psicologia Social. Coordenador do Curso de Psicologia – CESUMAR. Maringá - Paraná

REFERÊNCIAS

BUENO, Janaina, M. & CORSO, Jansen M. Del – *O Processo de Expatriação na Integração de Culturas – O Caso Renault do Brasil..* ENANPAD ,XXVIII, 2004, Curitiba PR, **Anais...** Rio de Janeiro, ANPAD, 2004, 1 CD-ROM

GUIGUET, Juliana M. Silva & SILVA, José Roberto G. – *O Processo de Adaptação dos Expatriados e a Importância Relativa dos Aspectos Socioculturais .* ENANPAD, XXVII, 2003, Atibaia SP, **Anais...** Rio de Janeiro, ANPAD, 2003, 1 CD-ROM

HOMEM, Ivana D. – *O Ajustamento Intercultural de Expatriados: Um Estudo de Caso em uma Multinacional Brasileira do Estado de Santa Catarina.* ENANPAD, XXIX, 2005, Brasília DF, **Anais...** Rio de Janeiro, ANPAD, 2005, 1 CD-ROM

HOMEM, Ivana D. & TOLFO, Suzana R. – *Gestão Intercultural: Perspectivas para o Ajustamento de Executivos Expatriados .* ENANPAD ,XXVIII, 2004, Curitiba PR, **Anais...** Rio de Janeiro, ANPAD, 2004, 1 CD-ROM

MACHADO, Hilka Vier & HERNANDES, Cláudio A. – *Alteridade, Expatriacao e Trabalho: Implicações para a Gestão Organizacional.* ENANPAD, XXVII, 2003, Atibaia SP, **Anais...** Rio de Janeiro, ANPAD, 2003, 1 CD-ROM

PAULA, Elis Regina de; STAUB, Irineu Dário. – *A Mineiridade Sob o Olhar dos Executivos Expatriados Italianos .* ENANPAD, XXIX, 2005, Brasília DF, **Anais...** Rio de Janeiro, ANPAD, 2005, 1 CD-ROM

PEREIRA, Neuri Amábile F; PIMENTEL, Ricardo; KATO, Heitor T. – *Expatriação e Estratégia Internacional: O Papel da Família como Fator de Equilíbrio na Adaptação do Expatriado.* ENANPAD ,XXVIII, 2004, Curitiba PR, **Anais...** Rio de Janeiro, ANPAD, 2004, 1 CD-ROM

SANTOS, Cecília M. B. de Noronha - *Expatriadas Brasileiras Nos Estados Unidos – Desafios E Conquistas.* ENANPAD, XXVII, 2003, Atibaia SP, **Anais...** Rio de Janeiro, ANPAD, 2003, 1 CD-ROM

¹ CESUMAR: discente. Departamento de Psicologia – CESUMAR. Maringá – Paraná

² CESUMAR: Doutor em Psicologia Social. Coordenador do Curso de Psicologia – CESUMAR. Maringá - Paraná