



EXPATRIAÇÃO PROFISSIONAL: O DESAFIO INTERDEPENDENTE PARA EMPRESAS E INDIVÍDUOS

PROFESSIONAL EXPATRIATION: THE INTERDEPENDENT CHALLENGE FOR COMPANIES AND INDIVIDUALS

Maria Ester de Freitas ester.freitas@fgv.br

Professora Titular da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (EAESP/FGV). Pós-Doutora em Gestão Intercultural pela École des Hautes Études Commerciales (HEC-Paris) (2004).

Avaliado pelo sistema *double blind review*. Editor Chefe: Janete Lara de Oliveira.

GES – Revista Gestão e Sociedade CEPEAD/UFMG vol. 4, nº 9, Setembro/Dezembro 2010

www.ges.face.ufmg.br/

RESUMO

Este artigo é baseado em uma pesquisa empírica realizada com executivos brasileiros expatriados na França e tem como objetivo apresentar a avaliação dessas expatriações feita pelos entrevistados e suas sugestões para que as empresas aperfeiçoem seus processos, tornando-os mais humanos e responsáveis, reduzindo as ambigüidades e omissões que elevam as incertezas e dores de uma experiência que pode ser extremamente rica para ambos os lados. Entende-se que uma empresa expatria uma família e não apenas um profissional. O artigo também faz sugestões para os profissionais que pretendem se expatriar, acreditando que a experiência já vivenciada por outros pode contribuir para um processo mais bem-sucedido.

Palavras-chave: Expatriação. Planejamento do processo de expatriação. Incremento do processo de expatriação.

ABSTRACT

This paper is based on an empirical research conducted with Brazilian executives expatriated in France. Our goal is to present and evaluate those expatriations under interviewees' point of view, and on their suggestions for companies to improve their process of expatriation, making them more human and responsible, reducing ambiguities and omissions which increase uncertainties and pain of an experience who could be extremely interesting for both sides. We understand that a company expatriates a family, not just a single professional. This paper also makes suggestions for professionals who intent do expatriate, starting from previous experiences can contribute to a more successful process.

Keywords: Expatriation. Expatriation planning process. Expatriation process improvement.

INTRODUÇÃO

A expatriação profissional torna-se uma prática cada vez mais comum no cotidiano das grandes empresas. Ela é, antes de tudo, uma decisão ou uma política organizacional, um recurso do qual as organizações lançam mão para atingir alguns de seus objetivos, dentre os quais podemos citar: a) internacionalizar a sua gestão; b) aumentar o repertório dos conhecimentos de certa equipe para desenvolver um projeto e/ou uma unidade específicos; c) formar novos líderes; d) elevar o nível de coordenação e controle das suas unidades geograficamente dispersas; e) aumentar a diversidade estratégica de seus recursos humanos face aos mercados globais; f) desenvolver e incorporar novas técnicas e processos organizacionais; g) exemplificar aspectos importantes da cultura da empresa-mãe. Estes

objetivos, isoladamente ou em bloco, são subjacentes à decisão de uma empresa expatriar alguns de seus profissionais, mas isso não significa que esta seja uma decisão que ela deva tomar unilateralmente.

Os estudos interculturais, nos quais se incluem aqueles sobre expatriação, são relativamente recentes, datam da década de 1990 e são eminentemente de natureza empírica. Em grande parte da bibliografia sobre expatriação, encontramos um consenso sobre os elevados custos desse processo e os altos riscos envolvidos, geralmente apresentados apenas do ponto de vista da empresa (GAUTHEY; XARDEL, 1990; COMPETENCES, 1995; DESJEUX, 1998; JORDAN; CARTWRIGHT, 1998; GRAY, 1991; READ, 1995; LES ECHOS, 1999). Analisar a questão tendo por base o feedback dos profissionais envolvidos ou que viveram esse processo é algo ainda raro, porém alguns autores começam a estudar esses aspectos e a apontar alternativas para se evitar alguns dos freqüentes impasses e dificuldades que podem inviabilizar esta rica vivência (LEWIS, 1997; ADLER, 2000; CERDIN, 2002; FREITAS, 2000; 2005).

A experiência já registrada nos mostra alguns pontos de vulnerabilidades no processo de expatriação, dentre eles merece destaque especial o processo de adaptação cultural da família do profissional, particularmente o de seu cônjuge. Muitas empresas globais, contudo, simplificam o tratamento dado à expatriação, restringindo-a a um compromisso apenas para com o seu profissional; não raro, elas negligenciam o fato de que esse profissional tem uma família que foi fortemente afetada por essa decisão e que, portanto, elas são em parte responsáveis por isso. A adaptação cultural é aqui entendida como a construção de um novo cotidiano e os ajustes feitos para reduzir as inseguranças e o mal-estar derivados do desconhecimento e da ignorância culturais, bem como a aceitação relativamente confortável do que é diferente naquelas novas circunstâncias e naquele código cultural.

O nosso estudo é baseado em uma pesquisa empírica realizada em 2005 junto a executivos brasileiros expatriados na França, cuja amostra foi composta por: a) 17 executivos que trabalham em empresas brasileiras; b) 15 executivos que trabalham em empresas francesas; c) cinco cônjuges expatriados, sendo quatro esposas e um esposo. Este estudo utilizou-se da etnometodologia, usa o formato de depoimentos e foi centrado nos impactos que a decisão por uma carreira internacional gerou na vida dos indivíduos e de suas famílias.

O objetivo deste artigo é o de analisar – a partir dos pontos considerados mais críticos pelos entrevistados citados acima – as sugestões para as empresas melhorarem os seus processos de expatriação, tornando-os mais humanos e reduzindo as ambigüidades e omissões que elevam as incertezas e dores de uma experiência que pode ser extremamente rica para ambos os lados. O artigo também sugere aos profissionais, que pretendem se expatriar, que tomem alguns cuidados e providências antecipadas.

Este estudo tem a pretensão de despertar uma maior sensibilidade e responsabilidade por parte das empresas que expatriam, porque isto é humanamente mais desejável, mas também porque é o mais eficaz do ponto de vista organizacional. Esperamos ainda contribuir para reduzir as dificuldades dos indivíduos que aceitam a expatriação, alertando-os sobre aspectos que são de sua responsabilidade e iniciativa. Faremos algumas considerações sobre o processo de desenraizamento cultural e a necessidade de construir outro cotidiano; em seguida, abordaremos alguns aspectos do processo de expatriação e possíveis pontos de vulnerabilidade, para adiante especificarmos os feedbacks dos entrevistados, tanto para as empresas quanto para os profissionais envolvidos.

Desenraizamento cultural e a construção de um novo cotidiano

Vivemos um cenário que coloca a criatividade e a inovação como pedra de toque, no qual o conhecimento ou o capital intelectual é o grande diferencial; um mundo em que o saber se altera no curtíssimo prazo e as especializações se tornam obsoletas num piscar de olhos; onde as grandes empresas fazem a volta ao mundo, seguem o sol, capitalizam as diferenças de fusos horários (LES ECHOS, 2001), colonizam os mercados, devendo ter exércitos competentes para mantê-los e expandi-los. A convivência com a mudança e com o diferente é a regra neste novo mundo.

Existe hoje uma movimentação intensa de pessoas no planeta, acelerada pela tendência a uma economia cada vez mais globalizada, que coloca a circulação de profissionais altamente qualificados como um elemento fundamental nessa consolidação. A diversidade do mundo é assumida e apropriada pela empresas globais não apenas via as mega-fusões de suas unidades produtivas, mas também na fusão de equipes multiculturais. É mais fácil entender e lidar com a complexidade do mundo e dos mercados quando os homens, as culturas, as idéias e os desejos desse mundo estão representados no estoque de conhecimento e de criatividade de

cada empresa. Torna-se urgente assumir o diverso como uma necessidade intrínseca dos tempos que voam (FREITAS, 2005).

O homem é solicitado a correr o mundo, a se desterritorializar, a adaptar-se cada vez mais rapidamente às novas exigências profissionais, a reciclar o seu saber constantemente, a reintegrar diferentes experiências na sua biografia e a apresentar performances cada vez mais elevadas independente do cenário cultural onde esteja inserido. Ora, mas não existe um ser humano destituído de cultura; todos somos produzidos também pela nossa cultura materna e renunciar a ela para assumir outra não é um processo fácil nem simples. Mudar de país, mudar de cultura, significa, entre outras coisas, construir uma nova vida, fazer novas representações e dar significados diferentes a coisas que já eram familiares; atentar para comportamentos comuns e corriqueiros que podem ser considerados bizarros ou ofensivos por outros povos; é buscar ver o outro através de seus próprios olhos para enxergar de que forma se é visto por ele; é reassociar emoções com fatos e gestos, ler nas entrelinhas, silêncios e olhares até então desconhecidos. Tal mergulho só é possível através de uma reconstrução interna, pois ele coloca em xeque a questão da identidade.

A identidade é um resultado, um estado psicossocial que pode variar no tempo, que não é fixa e depende de seu ponto de definição, pois ela diz respeito simultaneamente a um indivíduo, a um grupo e a uma sociedade. Um sujeito tem diversas identidades e o conjunto delas lhe permite experimentar um sentimento de identidade. Um núcleo identitário se constitui como a fonte de coerência interna que caracteriza um ser que tem consciência de existência própria. É uma auto-categorização que pode variar de acordo com critérios tais como: nacionalidade, sexo, idade, profissão, cultura, história (MUCCHIELLI, 1992). Pois, mudar de cultura, pode engendrar um processo de desidentificação, de distanciamento subjetivo, ao qual não faltarão emoções contraditórias. A terra natal é difícil de ser pensada e representada pela sua profunda imbricação com um corpo arcaico que lhe sustenta e a sua perda se liga também à perda da língua, que é mais que a sua mera utilização; ela concerne ao espaço do pensamento, aos efeitos da censura, ao empobrecimento no sentido e a forma de se expressar. Mudar de cultura é assumir ser um estrangeiro.

O estrangeiro é, segundo Simmel (1994), aquele que faz o perto ficar longe e o longe ficar perto; ele é ao mesmo tempo uma porta e uma ponte. O estrangeiro é alguém que se fixa no interior de um dado meio, mas ele não é parte desse meio desde o início e traz para esse meio

qualidades que não lhe são inerentes. O estrangeiro é um elemento do grupo que inclui exterioridade e confrontação, faz a síntese da proximidade e da distância; esta posição formal o constitui.

Schütz (2003) nos fala da situação “típica” de um estrangeiro que tenta ser aceito ou apenas tolerado num novo grupo social e busca orientar-se. Ora, todo grupo cultural tem um saber de receitas, uma percepção geral e preceito de ação, que pode ser chamado de “esquema de interpretação”. A função da cultura é a de eliminar a necessidade de se buscar ou de se construir sempre novas formas e respostas, elas existem e são coletivamente adequadas a certas situações. O estrangeiro não compartilha essa receita, pois ele tem outras pertinentes à sua própria cultura e, assim, ele tem dificuldade em validar em outro modelo o que a seus olhos parece inadequado, isto gera fortes ansiedades e inseguranças psicológicas. Mas aos poucos, o estrangeiro vai ultrapassar o ponto em que, de espectador, ele pode vir a ser membro do grupo, daí o seu sistema de pertinências muda e a sua interpretação vai requer um outro tipo de saber; o longe de se torna perto, se enriquece com as novas experiências e as convicções simples a respeito dos objetos estranhos não coincidem mais com a experiência viva no meio desses mesmos objetos; ele se dá conta que a sua forma habitual de pensar não resiste à experiência viva e à interação social nesse novo meio, ela perde validade e passa a ser substituída progressivamente pelo código local. Esta exigência de recompor um quadro torna o nosso estrangeiro diferente de um turista, cujo compromisso é apenas com o desfrute da viagem, posto que ele não tem que renunciar a sua posição de centro para si mesmo e nem carece da aceitação do povo local para viver.

Alguns autores (ADLER, 2002; JOLLY, 1992; CERDIN, 2002) descrevem algumas fases como parte integrante de um processo de adaptação ou de ajustamento cultural, ainda que não possam ser consideradas padrão, tão somente uma tendência. Ela sugere uma curva em U, que compreendem: a) encantamento ou lua-de-mel; b) negativismo, choques e desencantamento; c) adaptação e integração. Essas fases guardam forte semelhança com o processo descrito por Tour (2003) a respeito do processo vivido por exilados. Esses geralmente passam por uma fase eufórica na terra onde foram recebidos, seguida de um período de crítica à cultura local e eventualmente depressão, para acomodarem-se à nova forma de vida e aceitação de si em outro contexto cultural, ainda que o mito do retorno esteja sempre presente. Essas observações estão fundadas nos estudos de Freud (1968) sobre o trabalho de luto feito após uma grande perda, que pode ser também a perda da pátria.

Mas a ação dos indivíduos se dá também no plano cotidiano, concreto, naquilo que é vivido no dia-a-dia. Autores como Goffman (1973), Certeau (1990) e Certeau et al. (1994) nos convidam aos pequenos detalhes que tecem sentidos à nossa experiência. Essa construção cotidiana, urgente, não se faz sem dores, sem perdas de referências, sem confusões, sem inseguranças e medos, sem bloqueios e sem muitas estórias. A descoberta progressiva do que é “normal” ou “aceitável” naquela cultura não se dá sem vários sustos, frustrações e interrogações. Muito dessa aprendizagem é feita através de imitações; uma nova forma de interação vai se estabelecendo entre o estrangeiro e o grupo que o acolhe e as novas convenções vão aos poucos tomando o lugar daquelas da cultura de base do estrangeiro. É preciso tempo, paciência e boa vontade para superar todos os entraves objetivos e subjetivos desta tarefa, pois ela implica em uma forte tensão intra-psíquica, que pode desestabilizar o sujeito frente ao sofrimento derivado da perda das suas referências e de seus saberes práticos. A adaptação cotidiana é entendida como o poder do sujeito de dar respostas adequadas às situações que se lhe apresentam, sem experimentar fortes desconfortos e desorientações. O indivíduo que vive uma experiência dessa, paga por ela vários preços, mas quando superada, proporciona uma sensação de expansão do si mesmo, o aumento da auto-confiança e a alegria que uma aprendizagem nova é capaz de gerar.

O processo de expatriação e possíveis vulnerabilidades

Num mundo de mutações, de estabilidades esclerosadas, de identificações múltiplas, de pluralidade de mundos, de trocas e interações, de rápida construção e difusão do conhecimento, de alteridades a descobrir e novidades a apreender (MAFFESOLI, 2003; LAHIRE, 1998; SEMPRINI, 2003; RSH, 2004; MICHEL, 2002), a mobilidade se expressa hoje como um novo valor. Ela tem a sua legitimidade assentada sob diversas bases: médicas, educacionais, sociais, tecnológicas, econômicas, profissionais e, cada vez mais, psicológicas. “Mexa-se” é a nova ordem. Mobilidade passa a ser compreendida de forma ampliada, como uma disposição interior para o aprendizado e o exercício de uma abertura de espírito às mudanças constantes, seja elas em relação a cargos, como aos saberes, empresas ou países. Cada um passa a ser uma espécie de enciclopédia constantemente atualizada e o profissional deve conviver com a possibilidade real de ser avaliado também a partir de seu potencial de mobilidade. De certa forma, ele é convidado a transformar-se em um profissional nômade para atuar em uma empresa hoje também nômade; ou seja, a desterritorialização passa a ser

uma constante não apenas para os profissionais, mas para as próprias organizações (FREITAS, 2005; FERNANDEZ, 2002; GOSH; REIS, 2003).

Os empregos ditos “sem fronteiras” são cada vez mais comuns, abrigam diferentes categorias profissionais e exercem uma atração crescente sob as novas gerações; a educação também é estimulada a incluir viagens, intercâmbios e experiências interculturais; o campus universitário se transforma em campus do mundo quando abriga congressos e simpósios de áreas; a Ciência é cada vez mais entendida como uma construção coletiva, que não pode mais prescindir da estreita cooperação entre países, governos e institutos de pesquisas públicos e privados; empresas de um país se fundem com outras de nacionalidades diferentes, desenvolvem parcerias e alianças, montam estratégias sinérgicas como consórcios internacionais. A colaboração entre diferentes países, saberes e instituições é hoje altamente buscada para realização de projetos comuns, a exemplo do que ocorre na base espacial internacional ou na exploração do continente antártico. Enfim, estas são constatações do nosso mundo real e não mais um exercício futurístico. O caminho parece ser irreversível e nele a expatriação de profissionais é um processo cada vez mais utilizado.

São claras as necessidades de uma empresa expatriar profissionais, já dissemos sobre as finalidades que uma expatriação pode preencher. Mas, e os indivíduos? Por que o fazem? Em relação à carreira, os benefícios parecem evidentes: novos contatos, partilhar e agregar novos conhecimentos, desenvolver projetos mais ousados, compensações financeiras quase sempre. Existe também uma expectativa de ganhos futuros, em relação a cargos mais elevados, a acessos privilegiados e a uma maior autonomia (FREITAS, 2000), o que muitas das vezes pode não se materializar (LEWIS, 1997; ADLER, 2002; CERDIN, 2002). Os resultados da pesquisa explicitam a importância da educação dos filhos, ou seja, para muitos de seus entrevistados, uma melhor educação para os filhos é um fator de muito peso na aceitação de uma expatriação, pois se entende que no mundo das novas gerações conhecimentos e habilidades interculturais serão cada vez mais uma exigência e não uma opção. A expatriação é, pois, vista como uma oportunidade para as crianças aprenderem um novo idioma, mergulhar numa nova cultura, descobrir novos códigos e desenvolver suas potencialidades comunicativas e sociais em ambientes culturais distintos. Nesse sentido, estas novas capacidades parecem apontar para um futuro novo capital no mundo dos negócios: o da mobilidade.

Mas, apesar de todas essas vantagens reconhecidas, os processos de expatriação não são necessariamente bem cuidados por uma parte considerável de grandes empresas que se utilizam desse mecanismo, o que aumenta tanto o seu risco quanto o do seu profissional. O risco da empresa é geralmente associado à perda do investimento feito e ao custo de oportunidade com o envio de um profissional que não atingirá os resultados esperados, podendo mesmo comprometer o projeto em questão; o deste, por seu lado, é associado à manutenção de seu emprego, ao seu futuro profissional e à sua vida familiar. Portanto, ambos os lados têm muito a perder no caso de fracasso da experiência. Mas, aonde residem os pontos cegos ou as vulnerabilidades?

Situamos quatro eixos básicos:

Processo decisório

A literatura acadêmica tende a negligenciar a importância do processo decisório tanto por parte da empresa como do profissional. Pressupõe-se que foi feita uma seleção, geralmente baseada em critérios de competência e traços de personalidade, mas a partir daí o assunto é tratado como um dado da realidade. Cerdin (2002) constitui uma das exceções; considera que a maneira como a decisão é tomada, por ambas as partes, é de fundamental importância na qualidade do processo de adaptação do indivíduo e de sua família.

Até que ponto pode um profissional dizer *não* a um convite da empresa? Na pesquisa realizada por este autor, com 293 executivos franceses em 44 países, ele encontrou 11,2% dos respondentes que disseram não ter realmente o sentimento de livre escolha quanto à expatriação e 2,7% que assumiram a total falta de liberdade para recusar. Ora, não é difícil imaginar o que uma expatriação forçada pode trazer como prejuízos: a) para a empresa, em relação tanto ao tratamento dado ao profissional em questão, quanto a um sentimento negativo em todos os demais; b) para os colegas que queriam esta vaga e foram preteridos; c) para a equipe que receberá este profissional contrariado; d) para o indivíduo que se sentirá injustiçado; e) para a unidade que o acolhe e que não contará com toda a sua boa vontade para vencer os desafios esperados; f) para a família do profissional, caso a tenha, que viverá principalmente o pior lado da experiência, que mais lhe parecerá um exílio. Ora, já vimos que uma mudança desta magnitude não se faz impunemente, portanto a possibilidade do insucesso ser o resultado final de uma expatriação forçada é alta demais para ser assumida como risco consciente por quem quer que seja. Ainda assim ela ocorre.

Por um lado, existe o envolvimento do profissional com a decisão a ser tomada em conjunto com a empresa; por outro, existe a decisão desse profissional junto à sua família. Se a adaptação familiar é um ponto-chave no sucesso da empreitada, a empresa não pode considerar este aspecto como um mero detalhe. Cerdin (2002), Adler (2002) e Freitas (2000) nos advertem sobre o não-envolvimento das esposas nessa decisão e o prejuízo que pode ser evitado em função dessa omissão. Problemas familiares graves podem ocorrer, inclusive rupturas, como divórcio.

Ainda, muitas empresas não têm procedimentos e objetivos claros, daí a decisão é tomada sem informações suficientes para garantir ao profissional um certo nível de confiança, tanto no comportamento da empresa quanto no apoio que receberá para desenvolvimento de sua missão. Esta ausência será responsável pela construção de uma série de expectativas, que serão geralmente frustradas e dolorosas, como os casos citados em Lewis (1997). Uma coisa é certa: quanto mais informação se tem sobre o local, o projeto, o tempo da expatriação, a unidade organizacional e seus apoios, as condições de contrato, a cultura, a história, os costumes locais, mais fáceis serão a negociação com a família e a redução de dificuldades desnecessárias.

A postura do RH

Uma das freqüentes reclamações dos expatriados brasileiros entrevistados por refere-se à maneira como os encarregados pelos departamentos ou pela área de Recursos Humanos de suas empresas tratam a expatriação. Tanto os que trabalham em grandes empresas brasileiras quanto os que atuam em empresas francesas, em sua maioria dizem que os encarregados desconhecem o que significa a expatriação, os tipos de problemas inerentes a esta experiência, sobre a qual geralmente eles não têm nenhum conhecimento e nem vivência internacionais, tendendo a desqualificar os seus problemas e os apoios por eles solicitados.

Envolta numa névoa de falso glamour, a expatriação é encarada por vários responsáveis pelo RH como uma promoção em si mesma ou um presente. Morar no exterior, especialmente em alguns destinos considerados privilegiados, não é visto como uma questão profissional, que mereça um tratamento profissional; em boa medida as respostas mais comuns às questões colocadas, surgem como “*o que você quer mais, além de ir morar na cidade X?*”, ou, “*você*

está reclamando do que, se vai morar naquele paraíso?” ou, ainda, *“no seu lugar, eu iria de graça”*. Convenhamos que esta falta de preparo pode ser até ofensiva para quem tem que tomar decisões cruciais envolvendo tanto um projeto profissional quanto a vida de uma família. Isto caracteriza um pensamento e uma gestão de RH miúdos, arcaicos e tacanhos, que merece uma reconsideração da parte de seus superiores. Ser tratado desta forma já na unidade de origem pode sinalizar a falta de apoio que se terá no futuro ou a falta de respeito que se terá quando ocorrerem os inevitáveis problemas, o que por si apenas fortalece as inseguranças. É estranho e mesmo paradoxal incluir o setor de RH como um dos itens de vulnerabilidade, mas infelizmente isso acontece; é um gol contra, convenhamos.

Impactos na família

A possibilidade do profissional em aceitar uma expatriação, seja porque ele tomou a iniciativa ou por consentimento, costuma ser seguida de grande entusiasmo. A negociação familiar é geralmente deixada a cargo unicamente do profissional e, obviamente, quanto mais informações ele tem acerca do projeto, mais fundamentados serão a decisão da família, o compromisso futuro e envolvimento com a experiência. Tão logo o casal aceita a expatriação, a sua vida muda, antes mesmo de se mudar de lugar. Uma das primeiras conseqüências é relacionada com o projeto profissional do cônjuge (a grande maioria dos expatriados nos estudos consultados é casada e tem filhos), que não raro receberá um visto sem autorização para o trabalho; isso significa não apenas a renúncia a um dos salários, mas acima de tudo a mudar radicalmente o estilo de vida de um dos parceiros do casal, o que poderá trazer fortes e imprevisíveis conseqüências. A grande maioria das empresas despreza completamente esta questão, considerando-a um assunto privado de seu profissional e esse alheamento é um dos maiores riscos que a empresa assume.

Outro ponto igualmente forte na geração de instabilidade e vulnerabilidade sentida pela família é relacionado com a escola dos filhos; sem conhecer o país, a cultura, muitas vezes mesmo sem falar o idioma, as informações sobre o sistema educacional do país de destino, são em geral insuficientes, o que pode trazer surpresas altamente desagradáveis e desestabilizadoras. Vimos que este item é um dos pilares que sustentam a decisão do casal em expatriar-se, portanto ele não poderia ser colocado sob risco por falta de informações e negligências; informar sobre este aspecto deveria ser um ponto-chave na negociação da empresa e um compromisso sem maiores hesitações.

A montagem da casa é o terceiro fator que pesa na adaptação mais rápida ou mais demorada, mais consistente ou mais frágil dos expatriados. Algumas empresas até se esforçam para ajudar nesse processo, contratando empresas terceirizadas para se incumbir na busca de moradias que possam satisfazer seus profissionais. Infelizmente uma maioria das que contam com este serviço, ouve muito mal o que dizem os seus expatriados a respeito do serviço prestado, que acabam por decidir às pressas e insatisfeitos, sem considerar que uma morada mal escolhida tem várias implicações futuras, especialmente em países como na França, por exemplo, em que as vagas nas escolas são atribuídas de acordo com o local de residência. É, portanto, um problema que pode ter um efeito dominó. Também não é raro que o profissional seja imediatamente envolvido na empresa sem tempo de dar assistência à sua esposa na organização do novo lar; quanto mais este lar demora a ser montado, mais elevadas serão as fontes de inseguranças, reclamações, confusões e desorientações familiares e conjugais. Como geralmente a empresa tem pressa em ver este profissional trabalhando, ela esquece que se a sua vida pessoal e familiar estiver um terremoto, dificilmente ele renderá o que pode e que ela de alguma forma contabilizará todo esse desgaste na sua conta. É nesse período em que ocorrem geralmente as desistências, o desajuste dos casais, as doenças psicossomáticas dos filhos e a maior cobrança moral do expatriado em relação à sua família.. É inteligente da parte da empresa acordar um tempo a este profissional para assentar as bases de sua nova vida e de seu novo lar; certo nível de *stress* é inevitável, mas os estudos referidos nos mostram o quanto esse stress tem sido desproporcional, longo e desnecessário, na maioria das vezes.

Por fim, há a questão do idioma. Geralmente o domínio do idioma não é um critério eliminatório para a escolha de candidatos a determinados postos, no que concordamos. Contudo, também assumimos que quanto mais rápido o profissional preencher esta lacuna, mais rápida e consistente será a sua adaptação não apenas na vida profissional, mas também social e cultural. As empresas mais cuidadosas costumam oferecer, ainda no Brasil, cursos de idiomas para os seus expatriados potenciais e também para a família daqueles que já estão em vias de serem transferidos. O que a grande maioria faz, porém, é ignorar que a família, particularmente o cônjuge, é também sua responsabilidade e que este custo, irrisório para a empresa, poderá custar muito mais caro no futuro próximo. Quanto mais condições a empresa oferecer para que a família de seu expatriado seja independente, mais rapidamente o seu profissional se dedicará à missão para a qual foi destacado. A conta é simples: tenha uma família infeliz e o risco da expatriação fracassar será altíssimo.

Atitude e estrutura da unidade que recebe

Quando uma empresa já tem uma alguma experiência em expatriação, ela desenvolve uma certa estrutura para dar conta dos problemas mais comuns, constrói um certo conjunto de procedimentos para lidar com a burocracia estatal, monta uma certa logística própria ou terceirizada para dar suporte aos seus profissionais. Quando na empresa este mecanismo é novo, muito desgaste desnecessário ocorrerá. É certo que nem todas as situações são previsíveis, pois uma parte do sucesso da experiência depende de traços de personalidade e atitudes do expatriado e de sua família. Porém, a grande maioria das questões relacionadas com infra-estrutura é previsível e tem alto potencial problemático. Usar a experiência acumulada é uma escolha sábia. Mais ainda é montar uma base de dados.

O expatriado, especialmente no início de sua experiência, é um carente de tudo: de informação, de atenção, de conselhos, de sugestões, de apoios. A atitude da unidade que o recebe pode ser amigável ou pode ser hostil; ele pode vir a ser aceito pelos seus colegas ou ser alvo de sentimentos negativos, particularmente se a equipe local não entende “por que foi necessário trazer alguém de fora para assumir este trabalho”. A recepção dos colegas e a maneira como se é acolhido no novo ambiente de trabalho tem um peso substancial nesse processo. É evidente que um clima organizacional marcado pela indiferença ou pela desconfiança em nada ajudará o expatriado a superar as suas dificuldades; é evidente também que decisões não compartilhadas geram reações indesejáveis quando se precisa de envolvimento e de confiança na equipe.

Um expatriado que priva da simpatia, da compreensão, da solidariedade e do acolhimento de seus colegas certamente terá mais condições de enfrentar as ondas de inseguranças que fatalmente virão. E essas inseguranças dificilmente serão relacionadas com o seu trabalho específico ou com a sua competência profissional.

O que as empresas e os profissionais podem melhorar

Creemos que algumas empresas globais contam com processos de expatriação cuidadosos e responsáveis, alguns mesmo bastante sofisticados. Não é, todavia, o que acontece com boa parte das grandes empresas, conforme apontam os estudos já mencionados, seja porque elas

ainda guardam uma arraigada postura colonialista, seja porque não se deram conta de que o mercado de trabalho altamente qualificado mudou, seja porque ainda não fizeram as contas do insucesso ou por quaisquer outras razões

O nosso objetivo aqui é o de chamar a atenção das empresas que expatriam para a observação de certos aspectos, que – segundo os próprios expatriados – podem fazer a diferença crucial entre expatriação e exílio e entre o sucesso e o fracasso dessa experiência. É também dizer aos profissionais que querem se expatriar que eles são co-responsáveis por uma parte desse processo, que existem alguns atributos pessoais desejáveis e certas atitudes que facilitarão o seu ajustamento futuro à uma nova vida. Porque é disso que se trata uma expatriação: uma nova vida e não apenas uma viagem.

A parte que cabe à empresa

Clareza de propósito: ter claros e explicitar os objetivos do projeto, as características da unidade de destino, os contatos que já existem, as responsabilidades esperadas, quem será o superior hierárquico ou o responsável pelo suporte e avaliação do projeto em questão, os critérios de julgamento do projeto ou missão, as condições que serão dadas para o desempenho, o prazo para realização do projeto etc. A experiência acumulada é de grande valia, aqui sucessos e fracassos passados e atuais são altamente didáticos e devem ser compartilhados. Algumas empresas podem mesmo explicitar qual será o seu comportamento caso aquela unidade venha a ser vendida ou fusionada com outra empresa; o que é inadmissível é “vender” o expatriado como se ele fosse parte do ativo ou esquecê-lo como se ele fosse um nada.

Apoio para inserção local: uma parte considerável da preparação do expatriado e de sua família pode ser feita antes da viagem. Existem questões emergenciais que exigem providências urgentes; no entanto não tratamos desses casos aqui, mas daqueles que pressupõem um planejamento e que podem vir a ser rotinizados. Para os destinos mais comuns de expatriação, toda empresa pode providenciar algumas informações básicas e fornecer cursos que incluam o idioma e aspectos da cultura, da história, dos costumes, a rede de relações que já existe naqueles países ou favorecer acesso a outros profissionais que já foram para lá. É de fundamental importância informações sobre: o sistema de ensino e creches, os critérios de escolha de escolas, escolas de línguas e cursos, o sistema de saúde e

procedimentos de emergências (quem tem filhos sabe o quanto este aspecto é imprescindível), as coberturas do plano de saúde e reembolsos, sobre o sistema bancário, lista de preços de itens e serviços básicos. Algumas empresas elaboram manuais padronizando essas informações essenciais, o que certamente contribui para uma maior segurança da família que parte. Também podem ser previstos casos em que a repatriação imediata deverá ser assumida pela empresa.

Um setor de RH internacional: quando os responsáveis pela área têm experiência internacional, eles são mais sensíveis às situações que os profissionais expatriados irão se defrontar e poderão acolher com mais profissionalismo as suas demandas. É importante ter clareza do tipo de contrato que está sendo firmado, o limite das expectativas que estão sendo construídas, os apoios logísticos e burocráticos que serão dados *in loco*. A logística, se própria ou terceirizada, deve considerar o estilo de vida da família e suas necessidades, a esposa deve ser ouvida e participar de algumas decisões que lhe concerne. Apoio ou aconselhamento psicológico podem ser disponibilizados, se necessário, para a família. Dar ao casal a opção de levar a sua mudança ou alguns de seus pertences. É sempre muito bem-vinda a oferta de passagens de retorno para a família no final do primeiro ano (algumas empresas são até mais generosas nesse aspecto, mantendo a oferta anual pelo tempo do contrato). Algumas empresas oferecem uma visita (em geral de uma semana) para o casal fazer um primeiro reconhecimento da cidade e adiantar alguns contatos; este procedimento se revela muito eficaz no futuro e reduz resistências.

Responsabilidades para com o cônjuge: dotá-lo de informações imprescindíveis à sua boa adaptação, explicitar com o que pode contar, dar-lhe condições de frequentar cursos de idiomas, culturais e de atualização profissional. Muitas empresas têm coligadas e parceiras que podem ser acionadas para contatos profissionais e recolocações de cônjuges expatriados (algumas iniciativas neste sentido de rede já estão sendo feitas por algumas empresas francesas e alemãs). Disponibilizar um orçamento básico para uso profissional do cônjuge, fornecer informações sobre onde buscar orientações sobre o mercado de trabalho (a maioria não sabe sequer por onde começar, mesmo em países onde existem órgãos específicos para estes fins). Acima de tudo, não ignorá-lo e nem tratá-lo como um estorvo na vida do profissional expatriado. Já está mais que provado: a família pode vir a ser um aliado fundamental no sucesso da expatriação, o desafio é reduzir o seu potencial de calcanhar-de-

Aquiles. Auxiliar a família a ter graus crescentes de autonomia no novo local é investir no melhor aproveitamento de seu expatriado; empresas inteligentes sabem bem disso.

Mentalidade intercultural: empresas que dispõem de diferentes unidades num país podem desenvolver uma mentalidade intercultural, favorecendo intercâmbios, trocas de profissionais, estágios, rodízios, visitas sabáticas e expatriações regionais. Tudo isso proporciona uma grande aprendizagem que não apenas integra melhor a diversidade da empresa como desenvolve outro tipo de saber que reduz as barreiras geográficas e culturais, aumenta o traquejo social e o desembaraço cultural. Se não previne todas as dificuldades de uma expatriação internacional, este tipo de intercâmbio é, sem dúvida, um bom treino para desenvolver as capacidades adaptativas dos profissionais que querem uma carreira no exterior.

Evolução profissional: a maioria das empresas vê a expatriação como uma experiência isolada, que se esgota em si mesma. Para um melhor aproveitamento destas experiências é preciso mudar o foco do imediato para o longo prazo, do individual para o coletivo, compartilhando essas vivências e mesmo montando um banco de dados que pode ser usado tanto para maior capacitação da área de RH quanto para os futuros expatriados e suas famílias. Infelizmente muitas empresas não apenas não utilizam as experiências que dispõem, como não valorizam o seu profissional quando ele retorna. Não é incomum que profissionais repatriados, após o período de seu contrato, sejam completamente largados e assumem ou o mesmo cargo anterior à expatriação ou posições em que o conhecimento adquirido não lhe serve para nada. Isto implica em queimar este profissional, criar invejas desnecessárias dos colegas preteridos e demolir este potencial, jogar fora um aprendizado que poderia ser compartilhado, desmotivar antecipadamente os que pretendem seguir este caminho. Um outro aspecto negligenciado diz respeito à adaptação ao retornar ao país, isso também exige tempo e paciência, pois a possibilidade de choques é tão grande quanto a ida ao exterior. Voltar para casa e sua cultura, depois de vários anos fora, não é uma passagem automática feita na cabeça do indivíduo; será necessário todo um trabalho mental para ele reassumir o que já lhe era próprio e ajustar esse acumulado com as novas experiências e o novo conhecimento que foi gerado durante a expatriação; parte deste processo não é nem objetivo e nem consciente. O ser que volta não é mais o mesmo que partiu.

A parte do profissional a ser expatriado

Abertura ao diferente: é consenso que nem todo indivíduo está apto a viver uma expatriação e muitos jamais sequer pensaram nesta possibilidade. Existe, porém, profissionais que almejam esta experiência, consideram esta oportunidade como um projeto pessoal e até familiar, acalentam o desejo desta vivência como parte de sua vida. Estes indivíduos são geralmente curiosos, demonstram uma grande capacidade de lidar com o novo e o diferente, acomodam com certa tranquilidade as ambigüidades e incertezas; têm uma grande tolerância à solidão e se divertem com o gosto pela aventura. Esses pontos foram considerados relevantes pelos entrevistados, que acrescentaram que deve existir uma boa vontade em aprender, em saber ouvir, em buscar compreender os próprios preconceitos e estar aberto a questionar as suas verdades culturais; evitar estereótipos e categorização dos outros ajuda bastante.

Preparação à viagem: assim como a empresa, o profissional pode tomar uma série de precauções e providências antes do embarque. O uso intensivo da internet hoje favorece o acesso a informações ilimitadas sobre praticamente qualquer assunto. Buscar informações sobre o país, a sua cultura, a sua história, a política, a econômica, a dinâmica da vida local, tudo isso é muito mais fácil hoje que foi no passado recente. Paralelo a esta iniciativa, o profissional e sua família podem iniciar o estudo de idioma, de forma a não chegarem no local completamente crus. Fazer contatos com colegas na empresa de destino ligados ao futuro projeto bem como com outros expatriados e suas famílias é importante.

O esforço local: o profissional e sua família só devem aceitar uma proposta de expatriação se eles tiverem vontade que isto dê certo; por mais persuasiva que possa ser uma empresa, é preciso ter em mente que uma expatriação forçada terá um alto custo para todos os envolvidos. Os expatriados devem lembrar sempre que são hóspedes do país que os acolhe e que eles são os estranhos, disso deriva a necessidade de resistir a tentação de viver lá como se vive aqui; ou seja, é preciso desenvolver interesses locais, envolver-se com outras atividades além do trabalho, interessar-se pelas questões locais tanto para entender melhor o novo meio quanto para ter assunto nas conversas, procurar ampliar o seu círculo de amizades, de forma que inclua também pessoas do local e não apenas patrícios; esforçar-se para dominar o idioma o mais rápido possível, o que significa desenvolver uma certa competência para lidar com o erro, o ridículo, a insegurança que uma aprendizagem nova traz. Evitar viver esta experiência de olhos na data de ir embora e em condições físicas precárias e temporárias, assim montar

uma boa estrutura doméstica é fundamental. O conforto psicológico começa com o conforto doméstico.

Ao cônjuge: antes da viagem, procure cercar-se de todas as informações que considera relevante para sua maior segurança e a de seus filhos, portanto não poupe a empresa e seus responsáveis em relação a isto; o que não for feito no país de origem será feito no de destino, com menor apoio e em outro idioma. Aprenda a desligar-se do Brasil e busque envolver-se com o novo cenário; evite viver apenas a vida da família, desenvolva atividades de seu próprio interesse, seja através de cursos idiomas, atividades de lazer, cursos na sua área, palestras sobre temas universais, trabalho voluntário etc. Tenha a sua própria agenda de atividades e não se conforme em ser mero apêndice da família e gestora do lar. Monte a sua casa pensando nas suas necessidades e bem-estar da sua família, portanto se for importante não abra mão de ter consigo alguns dos seus objetos favoritos, mesmo que a decisão seja de não levar a sua mudança completa. Prepare-se e prepare os seus filhos para o fato de que os primeiros desempenhos escolares serão abaixo do que eles estão acostumados, isso costuma ser um grande gerador de angústias e de problemas psicossomáticos, é importante que as crianças saibam que elas não estão perdidas, que elas estão aprendendo muitas outras coisas importantes diariamente e não apenas o que é ensinado na escola; se necessário, contrate um professor auxiliar para ajudar na complementação de aulas no idioma local – a maior parte dos problemas escolares não são relacionados ao conteúdo específico das disciplinas, mas ao fato da criança não entender bem o que lhe está sendo solicitado ou tem vergonha de falar errado e com sotaque. Valorize o seu aprendizado e o de seus filhos, busque se divertir com o novo, o estranho, o inédito, o inesperado. Caso julgue necessário, peça à empresa que providencie apoio ou aconselhamento psicológico para si ou seus filhos; não existe razão para ser tímida em relação a este aspecto, pois é normal que uma carga excessiva de stress gere muitas angústias e inseguranças; não considere isso um tabu – quanto mais rápido isto for superado, mais a nova vida será interessante. A empresa tem obrigações que precisam ser lembradas ou cobradas, isto é também do interesse delas e não um favor.

Conclusões

Foi a nossa intenção traçar um grande painel sobre a questão da expatriação profissional e algumas de suas implicações para as partes envolvidas. Os estudos sobre este tema estão ainda em fase inicial no Brasil, mas é possível aproveitar as experiências já registradas. O que nos

parece evidente é que, em se tratando de uma prática cada vez mais corriqueira, a expatriação é uma tarefa a ser assumida em toda a sua extensão pela empresa e pelo indivíduo. Aqui o bom entrosamento, a clareza do projeto, as condições que serão fornecidas, os suportes que serão dados à família antes e depois da viagem, são de extrema importância. É preciso que as empresas tenham claro que quando uma expatriação é bem sucedida não foi apenas um investimento que foi bem aproveitado, mas que uma política organizacional foi bem construída. Para o profissional e sua família, esta é uma história que integrará a sua biografia e que lhe pertence como parte da sua vida. Uma boa vida, esperamos.

Referências

ADLER, N. **International dimensions of organizational behavior**. 4. ed. Cincinnati: South-Western/Thomson, 2002.

CERDIN, J. L. **L'expatriation**. 2. ed. Paris: D'Organisations, 2002.

CERTEAU, M. **L'invention du quotidien**: v. I. Paris: Folio/Gallimard, 1990.

CERTEAU, M.; GIARD, L.; MAYOL, P. **L'invention du quotidien**: v.II. Paris: Folio/Gallimard, 1994

COMPETENCES. Dossier: International sera le genre humain, p. 35-39, jun. 1995.

DESJEUX, D. L'interculturel entre la réalité et l'imaginaire, **Les Cahiers**, Paris, n. 9, p. 91-96, 1998.

FERNÁNDEZ, B. **Identité nômade**. Paris, Anthropos, 2002.

FREITAS, M. E. **Como vivem os executivos expatriados e suas famílias?** Os franceses em São Paulo. São Paulo: NPP/EAESP/FGV, 2000. (Relatório de pesquisa n. 7, 117 p.)

FREITAS, M. E. **Executivos brasileiros expatriados na França** – uma contribuição aos estudos organizacionais interculturais. 2005. 345 f. Monografia (Professor Titular) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2005.

FREUD, S. Deuil et mélancolie. In: **Métapsychologie**. Paris: Gallimard, 1968.

GAUTHEY, F.; XARDEL, D. (Org.). **Management intercultural** – mythes et réalités. Paris, Economica, 1990.

GOFFMAN, E. **La mise en scène de la vie quotidienne**. Paris, Minuit, 1973

GOSH, C.; REIS, P. **Citoyen du monde**. Paris: Grasset, 2003.

GRAY, A. Foreign Assignments: why the high failure rate. **Business Horizons**, Washington, v. 34, n. 5, p. 11-12, Sep./Oct. 1991.

- JOLY, A. Alteridade: ser executivo no exterior. In: CHANLAT, J.-F. (Coord.). **O indivíduo nas organizações**. Dimensões esquecidas, volume 1. São Paulo: Atlas, 1992. p.83-124.
- JORDAN, J.; CARTWRIGHT, S. Selecting expatriates managers: key traits and competencies. **Leadership and Organizational Journal**, Manchester, v. 19, n. 2, p. 89-96, 1998.
- LAHIRE, B. **L'homme pluriel** – les ressorts de l'action. Paris: Nathan, 1998
- LES ECHOS**. La course contre le temps. Juil/Aout, 2001.
- LES ECHOS**. Mobilité, la délicate gestion des carrières internationales, Mai 1999.
- LEWIS, G. Breakdown – a psychological contract for expatriates. **European Business Review**, Leicester, v. 97, n. 6, p. 279-293, 1997.
- MAFFESOLI, M. **L'instant éternel**. Paris: La table ronde, 2003.
- MICHEL, F. **Désirs d'aillieurs**. Strasbourg: Histoire & Anthropologie, 2002.
- MUCCHIELLI, A. **L'identité**. Paris: PUF, 1992.
- READ, D. L'organisation, l'individu et l'environnement interculturel. **CREA Cahiers de Recherches**, Paris, n. 37, p. 1-18, jun. 1995.
- REVUE DE SCIENCES HUMAINES**. Voyages, migration, mobilité, n. 145, 2004.
- SCHÜTZ, A. **L'étranger**: un essai de psychologie sociale. Paris: Allia, 2003.
- SEMPRINI, A. **La société de flux** – formes du sens et identité dans les sociétés contemporaines. Paris: L'Harmattan, 2003.
- SIMMEL, G. L'étranger dans le groupe. **Tumultes**, Paris, n. 5, p. 207-216, Nov. 1994.
- TOUR, L. **Le chemin d'exile** – vers une identité ouverte. Paris: campagne Première, 2003