

## **OS DESAFIOS ENFRENTADOS NA CONSTRUÇÃO DE UMA CARREIRA INTERNACIONAL**

**ISABEL AMORIM LACERDA PINTO**

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)  
isabel2lacerda@gmail.com

**LETÍCIA RODRIGUES DE PAULA**

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)  
leticiadepaula25@hotmail.com

**TATYANA GRAMMENOPOULOS MOYA**

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)  
tatanagmoya@hotmail.com

**ANA CAROLINNE MENDES**

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)  
anactmendes@hotmail.com

**MIRIAM RODRIGUES**

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)  
miriam-rodrigues@uol.com.br

# OS DESAFIOS ENFRENTADOS NA CONSTRUÇÃO DE UMA CARREIRA INTERNACIONAL

## 1 INTRODUÇÃO

A expatriação, pelas possibilidades de aprendizado no exterior e obtenção de uma carreira internacional, tem sido algo cada vez mais atrativo para profissionais no mercado de trabalho. Hoje, com o efeito do processo de globalização, essas oportunidades estão cada vez mais acessíveis e, por isso, o tema tem sido cada vez mais recorrente no mercado.

De acordo com um artigo da Harvard Business Review publicado em 2017 por Vlachos, que discute algumas maneiras de facilitar o processo de expatriação, à medida que as empresas se expandem globalmente, os executivos estão cada vez mais sendo designados à cargos em escritórios da empresa em outros países, processo conhecido como expatriação. A ideia é espalhar o talento e conhecimento da matriz aos escritórios estrangeiros, e vice-versa.

Entretanto, segundo um artigo publicado por Molinsky e Hahn em 2016 na Harvard Business Review, que aborda algumas dicas de como gerenciar processos de expatriação de maneira bem sucedida, este processo pode ser extremamente caro para a organização: até três vezes o custo do salário anual do funcionário em seu país local. Além do investimento em termos financeiros, o processo pode ser caro no que se refere ao investimento de tempo - tanto por parte do profissional expatriado, quanto por parte da empresa.

Mesmo com este alto investimento, muitas empresas, apesar de fornecerem ao expatriado excelentes pacotes de benefícios em sua experiência internacional, acabam tendo funcionários insatisfeitos com alguns aspectos durante o processo. Isso ocorre, pois às vezes o processo seletivo do profissional que será expatriado se dá de maneira inadequada e com algumas falhas por parte da empresa. Além disso, muitas organizações não possuem mecanismos de gerenciamento de talentos adequados para lidar com os desafios enfrentados por estes profissionais durante seu processo de expatriação.

Sendo assim, a oportunidade a ser aproveitada no presente trabalho consiste em identificar, entender e analisar os desafios enfrentados pelos profissionais de uma multinacional alemã na construção de uma carreira internacional, a fim de encontrar alternativas de solução e apresentar estratégias de melhoria no processo de expatriação como um todo, para facilitar a vivência do profissional nessa experiência. Espera-se que, com os resultados apurados, a empresa consiga ter uma visão mais ampla sobre este processo e, conseqüentemente, atrair mais funcionários para participar dessa experiência, bem como aprimorar a vivência daqueles que já estão passando por esse processo.

O tema em questão foi escolhido combinando o fato de todas as integrantes do grupo terem passado por uma vivência internacional em algum momento da sua vida acadêmica, com interesse do grupo em passar por uma experiência internacional também em sua carreira profissional. Além disso, o grupo identificou a oportunidade de entender como funciona de perto o processo de expatriação em uma multinacional que preza pela diversidade.

## 2 CONTEXTO INVESTIGADO

### 2.1 Ambiente da Empresa

A empresa estudada trata-se de uma multinacional alemã de produtos químicos. Neste trabalho, foi exigido sigilo em sua identificação e, por isso, foi nomeada Empresa X. Sendo assim, certas informações não serão divulgadas em respeito à esta solicitação. Por outro lado, as informações expostas a seguir são necessárias para o entendimento do contexto investigado e não comprometem a organização.

De acordo com material fornecido pela companhia, a área de Recursos Humanos da Empresa X está dividida em 9 departamentos, sendo o foco deste trabalho o departamento de Diversidade e Inclusão. O objetivo deste departamento é garantir que a estratégia se encaixe entre desafios externos, ambientais, sociais e políticos, e soluções internas em termos de estratégia, processos e cultura organizacional. Esse departamento é importante para obter talentos diversificados e uma composição certa de equipes para compreender e refletir sobre as bases de clientes da empresa, bem como conectá-la com mercados do mundo todo.

Dessa forma, a estratégia da área está baseada em 3 dimensões: Cultura, Gênero e Gerações. A diversidade Cultural introduz a internacionalidade das equipes por meio do recrutamento em vários países, desenvolvimento de carreira inicial e projetos com equipes multinacionais. A diversidade de Gênero é comprometida por uma representação justa de mulheres, ou seja, impulsiona sistematicamente o desenvolvimento de carreira da mulher e valoriza a cultura do desempenho em vez da cultura da presença. Por último, a diversidade de Gerações incentiva a troca de conhecimento entre diferentes gerações no ambiente de trabalho com o objetivo de alavancar a experiência de todos os níveis através da aprendizagem contínua e incentivar o *job rotation* em todas as fases.

### 2.2 Expatriação na Empresa

O processo de expatriação da Empresa X é estruturado pensando tanto no *home country* (país de origem) como no *host country* (país de destino). Uma vez que uma vaga é aberta no exterior, a empresa analisa, dentro do seu quadro de funcionários, qual seria o profissional mais adequado para essa vaga. Além disso, é analisado também se esse profissional, além de capacidade para exercer a nova função, possui o perfil para tal desafio e se está disposto a realizá-lo. Do outro lado, caso este profissional aceite a posição, sua vaga no país de origem não poderá ficar em aberto, dessa forma, a empresa deverá recrutar interna ou externamente alguém para preenchê-la.

Em relação aos critérios de escolha para alocar o profissional na vaga em questão, a Empresa X utiliza como base os três pilares de diversidade já citados anteriormente: cultura, gênero e gerações. Após a escolha do funcionário, o processo de expatriação é estruturado e controlado por um *expat manager*, ou seja, um gerente do Centro de Serviços Compartilhados (modelo que administra atividades de baixo volume de demanda com agilidade e economia) é designado a cuidar de todo o processo de expatriação desse profissional, como documentação, contrato,

*housing*, definição de salário, e até mesmo um mentor. No processo de expatriação da empresa é sempre estabelecido um mentor no *home country* do funcionário, para que, mesmo saindo de seu país, ele não perca a conexão com o mesmo, pois o objetivo é que ele volte para a empresa de origem com um desafio maior do que ele exercia antes da experiência de expatriação.

### **3 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA**

#### **3.1 Mapeamento da situação**

O tipo de pesquisa referente ao trabalho em questão é o exploratório, por se tratar de um tema que nunca foi, ou teve pouco estudo.

Pesquisa exploratória é conduzida na pesquisa de um problema ou questão quando tem muito pouco ou nenhum estudo prévio no qual nós possamos recorrer informações sobre. O objetivo desse tipo de estudo é olhar por padrões, ideias ou hipóteses, ao invés de testar ou confirmar hipóteses (COLLINS E HUSSEY, 2003, pág. 132)

Esta pesquisa tem uma abordagem qualitativa, pois é a mais apropriada para o tema estudado, visto que o campo de estudo é reduzido a fim de obter os insumos necessários para uma análise mais aprofundada. Sob a ótica de Collins e Hussey (2003), abordagem qualitativa é de natureza mais subjetiva e envolve examinar e refletir as percepções a fim de ganhar entendimento sobre atividades sociais e humanas. A pesquisa aplicada tem como finalidade fornecer subsídios para que os gestores da organização possam adotar decisões eficazes, em busca de melhores resultados, quer sejam em termos de competitividade, desempenho ou processos organizacionais.

Esse tipo de pesquisa não tem caráter intervencionista, mas sim, de natureza complementar, visto que oferece informações, recomendações e previsões em forma de parecer técnico, indicando o que e como fazer. Os gestores terão a possibilidade de avaliar o parecer e decidir se devem ou não aceitar as prescrições. Dessa forma, o método de coleta utilizado foi a entrevista para os roteiros elaborados.

No Apêndice é apresentado o roteiro que foi aplicado na fase de Pesquisa de Campo. A população-alvo foram os funcionários da Empresa X que vivenciaram uma experiência internacional em determinado momento de sua carreira na organização, ou ainda estão vivenciando. Esse roteiro está dividido em perguntas de perfil do expatriado e perguntas referentes a três momentos que compõem o processo de expatriação: pré expatriação, durante a expatriação e pós expatriação.

Este roteiro foi aplicado com 7 gestores da Empresa X em forma de entrevistas presenciais na própria sede da empresa, que foram gravadas com o consentimento dos entrevistados e transcritas para posterior análise dos insumos. O convite foi feito por meio de uma carta formal, personalizada com o nome de cada um dos entrevistados, assinada pelas 4 integrantes do grupo e pela diretora de RH da Empresa X.

As respostas das entrevistas foram agrupadas de acordo com os temas para facilitar a

compreensão e visão dos entrevistados e posterior proposição das soluções. O Quadro 1 ilustra o perfil de cada entrevistado.

**Quadro 1** - Perfil dos entrevistados

Código	Cargo	Nacionalidade	Estado Civil	País de Destino
E1	Diretora Financeira Brasil	Brasileira	Solteira	Chile e Alemanha
E2	Gerente de Marketing Chile	Chileno	Casado	Brasil
E3	Diretor de Compras LATAM	Mexicano	Casado	Alemanha e Brasil
E4	Diretora de Beauty Care Brasil	Portuguesa	Casada	Brasil
E5	Gerente de IBS Brasil	Brasileiro	Solteiro	Estados Unidos
E6	Gerente de Marketing e Trade Brasil	Brasileira	Casada	Chile
E7	Gerente Comercial Brasil	Brasileira	Solteira	Chile

Fonte: Dados da pesquisa

### 3.2 Análise das informações obtidas

As entrevistas foram realizadas com profissionais dos mais variados perfis, sendo alguns deles casados, solteiros, com família ou sozinhos e que passaram pelo processo de expatriação na Empresa X em diferentes momentos de carreira. Dessa forma, as respostas obtidas foram muito particulares, entretanto, tiveram 6 temas bastante recorrentes nas 7 entrevistas de maneira geral, que estão detalhados nos próximos tópicos.

#### 3.2.1 Mentoria

Anteriormente, ao estudar sobre como funciona o processo de expatriação na Empresa X, foi observada a existência de um mentor que auxiliaria o profissional nessa experiência. Entretanto, um dos tópicos mais frequentes em todas as entrevistas realizadas, foi que esse mentor existia apenas na teoria, pois na prática, os entrevistados não sentiram uma forte presença do mesmo em sua vivência internacional. Isso pode ser observado nas palavras de E6: "Para mim, foi no papel. Ninguém ficou me assessorando. Acho que até tinha, não lembro quem era (...) não ia lá e me perguntava se estava tudo bem, nada."

Isso também pode ser comprovado pelo E3: "(...) acho que por exemplo, tivemos alguns problemas, não conhecíamos que tinha que ter um seguro para tudo, para casa, alugamento, se as crianças quebravam algo (...) isso quem me falou foi um amigo mexicano, não a Empresa X."

Percebe-se que os profissionais, por não terem muito claro esse papel de mentor no seu dia a dia, acabam buscando suporte em outras figuras, como por exemplo, amigos e família, como é o caso do E5: "(...) eu tive um amigo que eu fiz dentro da empresa que me ajudou bastante com essas questões mais pessoais, então acho que foi a pessoa que talvez mais tenha me ajudado assim nesse sentido”.

### **3.2.2 Família**

Para os profissionais que passaram pela experiência internacional ao lado de sua família, nota-se que a adaptação da mesma foi de extrema importância para o bem estar tanto profissional, como pessoal do funcionário em questão. Em alguns casos, se a aceitação da família era fácil, a decisão de mudar para o outro país era mais tranquila, o que pode ser notado na entrevista do E2, que foi expatriado para o Brasil: "Tive sorte de ser casado com uma brasileira (...) então ela sempre teve essa vontade de voltar”.

Por outro lado, caso houvesse algum impasse na adaptação do seu parceiro, isso implicava diretamente na sua vivência no país, como é o caso do E3: "Minha esposa foi o meu maior desafio, como manter ela contente e feliz, porque lá ela ficou muito triste a princípio. Ela tinha saudades não só do México como da família (...) isso foi desafiante."

A carreira do cônjuge antes de tomar a decisão de vivenciar uma carreira profissional também foi de extrema importância para alguns expatriados entrevistados, o que pode ser observado na conversa com o E2: "Uma das maiores dificuldades para mim para tomar a decisão foi que minha esposa teria que pedir as contas e ela tinha uma posição aqui no Chile muito boa, muito muito boa, ela tinha feito uma carreira profissional muito boa e fazer com que ela pedisse as contas para mim foi muito difícil.”, assim como notado pelas palavras da E6: "Se ele não tivesse nenhum interesse, não dava para ir (...)".

A decisão em conjunto com o cônjuge também foi um fator mencionado pela E4: "Eu sempre tentei conciliar a parte profissional e a parte pessoal (...) sempre o fato da família poder me acompanhar e tá de acordo né? é um ponto importante (...) foi uma decisão tomada junto com meu marido.”

Além do cônjuge, um dos fatores decisivos para os expatriados são os filhos, como mencionado pelo E3: "Ela ficou chorando, ela não queria ir (...) os primeiros 6 meses aqui no Brasil o desafio não foi minha mulher, foi minha filha, minha filha não queria, não gostava da escola, ela não fez amigas né (...) ela ficou muito triste, estava a ponto de falar com minha chefe para voltar”.

Além disso, a situação dos filhos durante o período de expatriação também foi citada como um desafio para o E2: "(...) meu filho no começo sofreu *bullying* porque ele não conseguia falar português e isso foi muito difícil para nós como família”.

### **3.2.3 Idioma**

Outro ponto que pode ser destacado nas entrevistas é a questão do idioma, que quando diferente

do país de origem do expatriado, acabou sendo uma barreira para alguns entrevistados, como para o E2: "No começo eu fiquei com muita insegurança, viu? Como eu não conseguia me comunicar, muitas vezes tinha dúvidas se eu estava contribuindo na empresa ou não, viu? (...) foi muito difícil".

Outra barreira de idioma enfrentada pelos expatriados foi a questão do sotaque, o que pode ser observado pelas palavras da E4: "Claro que aqui a gente falava o mesmo idioma né, então era um pouco mais fácil, mas de qualquer forma, tem questões culturais sempre importantes, porque a partir do momento que você vai lá e fala com sotaque o pessoal já dá risada..."

Além disso, alguns entrevistados comentaram que enfrentaram problemas de comunicação com o seu time por conta do idioma e tiveram que solicitar por conta própria um treinamento, conforme palavras do E2: "A Empresa X tem auxílio à língua, né, então eu preenchi um formulário para que meu time tivesse esse auxílio à língua, porque eles sabiam que o inglês era muito importante para crescer na Empresa X (...) a pessoa que já está na Empresa X e não fala inglês, eles sabem que tem uma barreira para crescer na companhia. Então, eu falei com eles sobre isso, expliquei para eles que para mim também era muito importante que eles tivessem essa ferramenta".

### **3.2.4 Grupos de Expatriados**

Outro ponto observado nas entrevistas é que alguns países possuem grupos de expatriados da Empresa X, que estão passando pela mesma situação e se reúnem para trocar experiências. Porém, nem todos os países possuem esses grupos e, mesmo aqueles que possuem, a Empresa X não deixa claro para os expatriados antes de embarcarem quanto à existência deles, como pode ser notado na entrevista do E3: "Quando você chega, você não conhece ninguém e nem que esses grupos existem. Eu acho que talvez eles poderiam ajudar para que a gente e nossas famílias pudessem se integrar com grupos que existem nos países para expatriados".

Esse interesse em integrar os expatriados com antecedência também pode ser observado na entrevista com a E4: "Talvez devesse fazer uma integração um pouco mais aprofundada da própria empresa no país de chegada, acho que teria sido interessante".

### **3.2.5 Burocracia do Processo**

A burocracia envolvida no processo de expatriação também foi um ponto bastante citado pelos entrevistados, pois onde poderiam ser encontradas algumas dificuldades, como por exemplo em relação à documentação e preparo pré viagem, a Empresa X demonstrou dar suporte e facilitar bastante esse processo. Isso pode ser percebido com base nas palavras da E7: "A Empresa X não deixa o profissional na mão, ela realmente se preocupa em te dar todo esse apoio (...) foi fundamental esse suporte que a Empresa X me deu".

O suporte dado aos expatriados pela organização foi um tópico bastante elogiado também pelo E2: "A Empresa X forneceu uma empresa especializada em dar suporte para o expatriado. No processo da saída do Chile para o Brasil foi espetacular (...) a Empresa X deu suporte em absolutamente tudo, tudo que tenha a ver com documentação, cultura, procurar escola, procura

casa, foi tudo muito bom. Não tenho nada mal que falar nesse caso, foi excelente”.

### **3.2.6 Mulheres expatriadas**

Analisando especificamente as entrevistas com as mulheres expatriadas, uma questão bastante recorrente foi a necessidade de se provar, conforme palavras da E6: " (...) isso me custou um pouco para entrar nesse universo deles, senti um pouco de resistência e sim, acho que ser mulher tem ainda uma dificuldade adicional, porque o chileno talvez seja ainda mais machista do que o brasileiro”.

Além disso, algumas entrevistadas comentaram alguns preconceitos de gênero sofridos durante sua experiência profissional, como é o caso da E1: “Eu sinto que sempre trabalhei dentro de um grupo predominantemente masculino e isso sempre foi um desafio para mim né, eu não diria que eu fui desrespeitada, mas de vez em quando você ouve piadinhas que não são muito agradáveis e você tem que deixar passar, fingir que não aconteceu nada e vamos em frente né (...) A mulher tá brava no Brasil ela tá de TPM, a mulher tá brava no Brasil ela fez alguma besteira grande, entendeu? Até hoje isso existe”.

Tendo em vista que os dados oriundos das entrevistas já foram apresentados e analisados, na sequência, serão apresentadas alternativas e propostas de solução para as oportunidades de aperfeiçoamento que foram identificadas.

## **4 INTERVENÇÃO PROPOSTA**

### **4.1 Alternativas para solução e ganhos com a solução**

Um processo de expatriação mais estruturado possibilita melhores retornos e benefícios não só para o funcionário, mas também para empresa. Dessa forma, baseado nos pontos analisados anteriormente nas entrevistas e com o intuito de auxiliar a Empresa X e os expatriados nesse processo, foram propostas ações a fim de facilitar a adaptação e integração dos profissionais e suas famílias nos país de destino. As soluções foram divididas nas seguintes vertentes: mentoria, família, idioma e grupo de expatriados, conforme detalhado nos tópicos a seguir.

#### **4.1.1 Mentoria**

Conforme citado no tópico anterior, foi notado nas entrevistas que, em alguns casos, o mentor existia apenas na teoria e não na prática e, conseqüentemente, os expatriados não sentem a presença e o auxílio desta figura durante sua vivência internacional.

Como solução para essa adversidade, seria importante a área de Recursos Humanos da Empresa X estabelecer de forma mais clara os papéis e responsabilidades desse mentor, tanto para ele quanto para o expatriado. Além disso, a empresa pode acompanhar e monitorar esse mentor ao longo do processo de expatriação, para que ele fosse realmente efetivo na prática. É importante também que esse mentor seja um funcionário que já tenha passado por uma experiência

internacional na Empresa X, para que assim, possa auxiliar o expatriado com base em suas próprias vivências.

Isso pode ser feito por meio de um *workshop* mostrando a importância do papel do mentor neste processo, reunindo os funcionários que já foram expatriados pela Empresa X com aqueles que irão passar por esta experiência, além da presença de um ou mais representantes da área de Recursos Humanos. Caso um *workshop* não seja viável, é recomendável uma reunião informal com o mentor e o expatriado, também acompanhado de uma pessoa do time de RH, para esclarecer tais funções e possíveis dúvidas antes do embarque do expatriado. Como data limite para a execução deste *workshop* ou reunião, a sugestão é até um mês antes do funcionário ser expatriado.

Conforme artigo publicado por Molinsky e Hahn (2016), é de suma importância ter uma pessoa para auxiliar o expatriado durante sua experiência internacional. Além disso, esse responsável deve ter algumas características, tais como: ter a cabeça aberta, ser comprometido o suficiente para auxiliar o expatriado em sua adaptação à cultura local, pensando também nas habilidades específicas que o funcionário em questão pode desenvolver ao final da experiência e, conseqüentemente, trazendo benefícios para a organização no futuro.

O fato do mentor ser alguém que já passou pelo processo de expatriação é importante pois, conforme citado pela E1, “Eu acho que a grande dificuldade que a gente tem é que quem nos ajuda nunca passou por um processo de expatriação”.

#### **4.1.2 Família**

Um dos fatores que influencia, tanto na decisão, quanto na adaptação do expatriado no destino internacional é a sua família. Logo, se a família não se adapta ao novo ambiente, isso irá impactar diretamente no bem-estar profissional e pessoal do expatriado.

Seria interessante que a Empresa X procurasse dar apoio ao cônjuge, buscando alternativas para que ele possa se desenvolver profissionalmente no país, como por exemplo oferecer uma ajuda de custo em um curso de pós-graduação ou bacharelado no destino internacional. Outra opção é oferecer um *coaching* de carreira, assim o cônjuge poderá ter uma orientação profissional para se estabelecer no país. O ideal é que o valor da ajuda de custo seja pré-determinado pela empresa, levando em consideração o custo de vida do país. O responsável por essa ação seria o *expat manager* e a data limite sugerida é o terceiro mês do expatriado no *host country*.

O suporte profissional ao cônjuge foi um ponto comentado na entrevista com o E2, que afirma: “A Empresa X não deu nenhum suporte profissional para minha mulher. Eu tinha visto que tem empresa que dá esse tipo de suporte, mas a Empresa X não fez isso”.

Pereira, Pimentel e Kato (2005) afirmam que o maior impacto do choque cultural vivido pelo expatriado é transferido à sua família e, se este impacto for mal administrado, poderá causar um problema para o executivo e, conseqüentemente para a organização. Além disso, muitas

vezes a adaptação da esposa e dos filhos é mais difícil do que a adaptação do próprio executivo expatriado.

De acordo com um artigo publicado por Vlachos (2017), 6% a 10% dos processos de expatriação terminam antes do prazo estipulado, sendo que, a principal razão da desistência são questões relacionadas à família. Isso inclui dificuldades de adaptação, problemas na carreira do cônjuge, desafios na educação dos filhos, qualidade de vida e falta de suporte prático.

#### **4.1.3 Idioma**

De acordo com as entrevistas, a adaptação à língua do país estrangeiro também é uma barreira enfrentada pelos entrevistados durante a sua experiência internacional. Apesar de a Empresa X oferecer auxílio de idioma ao funcionário antes do embarque, não há esse tipo de auxílio ao time do expatriado no país de destino. Mesmo quando há esse auxílio, isso não é planejado, já que a empresa não treina com antecedência a equipe para receber um estrangeiro. Inclusive, em alguns casos, esse treinamento teve que partir do próprio expatriado, após já ter enfrentado problemas de comunicação com seu time.

Primeiramente, antes do funcionário ser expatriado, a área de Recursos Humanos da Empresa X pode verificar se a sua equipe de trabalho do país de destino está preparada para recebê-lo e para se comunicar com ele, de forma com que não haja barreiras de idioma que atrapalhem o desempenho do expatriado e sua equipe durante o período de expatriação. Caso a equipe não esteja preparada, ou seja, caso ela não tenha um nível ao menos intermediário de inglês (língua base da Empresa X), a área de RH do *host country* pode proporcionar um curso de idioma com antecedência para a equipe que irá trabalhar diretamente com o expatriado. Consequentemente, a equipe estará mais preparada para a chegada do estrangeiro, evitando problemas de comunicação.

Na circunstância da Empresa X não poder proporcionar este curso para todos os funcionários que irão trabalhar diretamente com o expatriado, a área de RH, juntamente com o gestor do time em questão, poderá determinar quais os potenciais profissionais que irão receber as aulas. A data limite sugerida para este plano de ação é até 3 meses antes do expatriado chegar no *host country*.

O idioma é uma barreira que pode afetar diretamente o desempenho no trabalho do expatriado no país estrangeiro, o que pode ser observado na entrevista feita com o E2: "Meu time lá no Brasil, eles não falavam nem inglês, então para mim foi muito difícil o primeiro ano, porque eu tive que aprender muito rápido e isso, bom, eu tenho certeza que afetou meu desempenho no trabalho, porque eu não conseguia me comunicar com meu time".

Um dos princípios básicos para a adaptação e a integração dos expatriados no país estrangeiro é a capacidade da boa comunicação com seus colegas de trabalho. A falta de esforço da equipe para tentar aprender outro idioma pode ser visto pelo expatriado e pelos demais funcionários da organização como uma atitude de arrogância (McCALL; HOLLENBECK; 2003 apud BUENO, 2004).

De acordo com Machado e Hernandes (2004), o conhecimento do idioma local, se previamente adquirido, poderá contribuir para uma inserção mais rápida na nova cultura. Além disso, a influência do idioma do país anfitrião permite uma percepção mais apurada do novo ambiente e uma comunicação mais efetiva, evitando possíveis problemas, principalmente em relação à clareza do papel (VIANNA, 2008).

#### 4.1.4 Grupos de Expatriados

Nem todos os países possuem grupos formados por expatriados da Empresa X e, mesmo aqueles que possuem, a empresa não deixa claro para os expatriados antes de embarcarem quanto à existência deles. Sendo assim, a área de Recursos Humanos poderá aproveitar a existência desses grupos como oportunidade para usá-los como uma ferramenta de suporte aos expatriados.

Antes da viagem, é importante que a Empresa X certifique-se quanto à existência ou não de um grupo de expatriados da empresa no país em questão. Caso este grupo exista, a área de Recursos Humanos pode providenciar o contato dos participantes desse grupo com o expatriado. Caso o grupo no país de destino ainda não exista, seria interessante avaliar a possibilidade de criação deste. O ideal é que no máximo no segundo mês do expatriado no *host country* este grupo já tenha sido criado. Dessa forma, a empresa conseguirá promover uma maior interação entre os estrangeiros no país anfitrião e possivelmente diminuir barreiras de relacionamentos enfrentadas pelos expatriados e sua família. Além disso, esses grupos também podem facilitar que os funcionários da Empresa X criem laços afetivos entre si, já que a dificuldade de criar amizades foi um ponto citado nas entrevistas, tanto por parte do expatriado, quanto de seu cônjuge e filhos.

A fim de manter uma cultura de união entre os expatriados de um determinado país, outra alternativa simples seria a criação de um grupo em alguma rede social, como o *WhatsApp*, nomeado por exemplo “Expatriados no Chile”. Assim, os expatriados teriam a oportunidade de ter contato com todos os funcionários que estão passando pela mesma experiência, compartilhando dicas e marcando encontros, de forma simples e rápida, utilizando um meio de comunicação de fácil acesso.

Conforme analisado nas entrevistas, muitos expatriados tiveram dificuldades em se adaptar ao seu *host country*, por não conhecer a fundo a cultura, língua, leis e outras particularidades do país em questão. Sendo assim, uma possível alternativa para solucionar esse ponto seria, antes da viagem, a equipe de Recursos Humanos identificar funcionários do país de origem do expatriado que já foram para o mesmo destino. A partir disso, será possível reunir esses profissionais por meio de uma reunião informal na própria empresa, para que eles troquem experiências e tirem todas as dúvidas necessárias, possibilitando assim, um auxílio mais particular e focado no *host country*. Dessa forma, a Empresa X poderá estabelecer uma conexão prévia entre os mesmos e, conseqüentemente, evitar ou diminuir as barreiras enfrentadas na vivência internacional relacionadas à aspectos específicos do *host country*.

Ao ser expatriado, o funcionário deixa suas condições familiares, interrompe rotinas, sofre com incertezas e deve se adaptar ao novo ambiente em um curto espaço de tempo. Essas condições são definidas como choque cultural, que surge a partir do momento em que um indivíduo sai de seu país de origem e se insere em outro país, com hábitos, tradições e padrões culturais diferentes dos seus. Diante dessas mudanças, o expatriado pode sofrer desajuste emocional ao tentar se adaptar ao novo contexto. (HOFSTEDE, 2001 apud ZWIELEWSKI; TOLFO, 2016).

Esses desafios de adaptação podem ser observados na conversa com o E5: “O maior desafio na vida pessoal é você criar relações de amizade realmente profundas (...) amigo mesmo eu fiz só um. Então a parte de amizade é difícil”.

Diante disso, a área de gestão de pessoas tem como desafio internacionalizar esses indivíduos, oferecendo apoio aos profissionais durante todo o processo de expatriação. É também de responsabilidade da área de gestão de pessoas ajudar o expatriado a construir uma nova rede de relacionamentos, já que a empresa o insere em um contexto cultural diferente do seu, longe de sua família, amigos e com responsabilidades maiores. Esse apoio contribui para reter o profissional durante o processo e também para o sucesso da expatriação da ida e na volta do indivíduo, em termos pessoais, profissionais, organizacionais, sociais e culturais (LIMA; BRAGA, 2010 apud ZWIELEWSKI; TOLFO, 2016).

## **5 RESULTADOS OBTIDOS**

Ao adentrar na realidade da empresa, foi notável a boa estrutura e organização dos processos de expatriação da Empresa X, e isso apenas se confirmou durante as entrevistas realizadas com os funcionários. A princípio, esse foi um desafio para o grupo, pois um dos objetivos do trabalho era encontrar adversidades, para assim, propor melhorias para o processo como um todo.

O desafio na construção de uma carreira internacional não é algo que se pode generalizar, pois cada indivíduo tem um perfil diferente e isso influencia diretamente na sua adaptação nessa nova experiência. Entretanto, é possível afirmar com as entrevistas realizadas que existem necessidades em comum entre esses profissionais, que foram analisadas e estudadas a fim de propor alternativas para a melhoria desse processo.

As estratégias foram traçadas de acordo com estas necessidades, entretanto, algum dos pontos abordados por esses funcionários, como os desafios particulares das mulheres e a burocracia do processo, não tiveram uma proposta de ação clara nesse trabalho. O primeiro ponto está relacionado a questões ainda impostas pela sociedade, como o machismo e um pré-conceito que ainda há estabelecido fortemente em algumas culturas sobre o comportamento da mulher no mercado profissional. O segundo ponto diz respeito a um tópico muito citado pelos entrevistados, a burocracia do processo. Para eles, esse aspecto é um ponto muito positivo da empresa, pois o processo aconteceu da forma mais eficaz possível, não restando, então, uma ação para melhoria.

Após a análise dos insumos obtidos, é possível concluir que o processo de expatriação da

Empresa X, apesar de bem estruturado, tem espaço para aperfeiçoamento, já que existem algumas necessidades demonstradas pelos entrevistados que acabam afetando sua experiência internacional. Os pontos de melhoria foram desenvolvidos como sugestão à empresa, buscando alternativas de solução para as principais adversidades enfrentadas pelos funcionários no país estrangeiro. Sendo assim, após os resultados apresentados, a organização terá uma visão mais ampla de como o seu processo de expatriação ocorre na prática e, caso as soluções propostas forem implementadas, a área de Recursos Humanos, juntamente com os gestores, poderá aprimorar a eficácia deste processo, amenizando os desafios enfrentados pelos expatriados, além de atrair cada vez mais funcionários para participar de experiências internacionais.

## **6 CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA-SOCIAL**

São raros os estudos sobre expatriação em multinacionais e, principalmente, sobre propostas de solução para aprimorar este processo. Diante da escassez de estudos sobre o tema, este trabalho contribui não somente para a multinacional em questão, mas também para todas as empresas que buscam conhecer mais sobre expatriação, sobretudo no que diz respeito à vivência profissional em um país estrangeiro e os principais desafios enfrentados nessa experiência.

Além disso, as soluções apresentadas podem ser adequadas à realidade de outras empresas que visam aprimorar seu processo de expatriação. Por mais que as organizações possuam um sistema de expatriação organizado, foi observado neste estudo que, ao adentrar nos detalhes dessa experiência, há bastante espaço para melhorias. Caso as empresas se atentem aos resultados apresentados, este trabalho poderá contribuir para uma experiência mais estruturada e positiva, tanto para os funcionários, quanto para as companhias, já que elas terão colaboradores mais satisfeitos e motivados e, conseqüentemente, poderão atrair cada vez mais pessoas para participar da experiência de expatriação.

Outro fator relevante é a contribuição do trabalho para indivíduos que, assim como as integrantes do grupo, planejam passar por uma experiência internacional em algum momento de sua carreira profissional. Os resultados apresentados mostram detalhadamente as dificuldades que podem ser encontradas na vivência corporativa em um país estrangeiro, além dos impactos da experiência de expatriação em sua vida profissional e pessoal. Dessa forma, ao ler essa pesquisa, o indivíduo que pretende ser expatriado conseguirá ter um maior embasamento antes de sua tomada de decisão, bem como possivelmente prevenir ou diminuir as barreiras enfrentadas.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

**BUENO, J. O processo de expatriação como instrumento de integração de culturas em uma organização no Brasil: O caso Renault. Curitiba, 2004.**

**COLLINS, J; HUSSEY, R. Business Research: a practical for undergraduate and postgraduate students. 2nd ed. New York: Palgrave Macmillian, 2003.**

MACHADO, H; HERNANDES, C. Alteridade, expatriação e trabalho: implicações para a gestão organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 3. Curitiba, 2004.

MOLINSKY, A.; HAHN, M. Five tips for managing successful overseas assignments. **Harvard Business Review**, 2016.

PEREIRA, N; PIMENTEL, R; KATO, H. Expatriação e estratégia internacional: o papel da família como fator de equilíbrio na adaptação do expatriado. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 9, n. 4. Curitiba, 2005.

VIANNA, N. Uma análise sobre os processos de expatriação e repatriação em organizações brasileiras. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**. v.6, p. 340-353. São Leopoldo, 2009.

VLACHOS, K. Making your expat assignment easier on your family. **Harvard Business Review**, 2017.

ZWIELEWSKI, G; TOLFO, S. Qualidade de vida no trabalho de profissionais expatriados para Índia e China. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 22, n. 2. Porto Alegre, 2016.

## **APÊNDICE - Roteiro para entrevista com funcionários da Empresa X que vivenciaram uma ou mais experiências internacionais na organização**

### **Perfil**

1. Gênero:
  - a. Masculino
  - b. Feminino
2. Estado civil quando foi expatriado:
  - a. Solteiro(a)
  - b. Casado(a)
  - c. Divorciado(a)
  - d. Outros
3. Idade atual:
4. Tem filhos?
5. *Home country*:
6. *Host country*:
7. Cargo e área atual:
8. Cargo e área ocupados antes de ser expatriado:
9. Cargo e área ocupados durante expatriação:
10. Duração do período de expatriação:
11. Idiomas falados:

### **Pré expatriação**

12. O que te motivou a vivenciar a experiência de expatriação?
13. Seu gestor/time do *home country* interferiu na sua tomada de decisão? Como?
14. Sua família interferiu na sua tomada de decisão? Como?
15. Como foi o processo após aceitar esse convite? Tem alguma coisa que você mudaria nesse processo?
16. Como foi o preparo para a viagem? (documentação, treinamento, idioma, casa, emprego para cônjuge, escola para filhos, visto, etc.)

### **Durante a expatriação**

17. Como foi a chegada e recepção no *host country*? (apoio da Empresa X e funcionários). Tem alguma coisa que você mudaria?
18. Como foi o processo de adaptação no *host country*? (cultura, língua, adaptação da família, adaptação na empresa, etc.)
19. Quais foram os maiores desafios enfrentados nessa experiência? Como foi o apoio da Empresa X? Mudaria alguma coisa?
20. Teve alguém da Empresa X que te auxiliou nesses desafios?
21. Do que você mais sentiu falta do seu *home country* durante a sua expatriação?

### **Pós expatriação**

22. Como foi o processo de adaptação no *home country*?
23. Como você acredita ter se desenvolvido nessa experiência?
24. Tem algum ponto em todo o processo de expatriação da Empresa X que você mudaria

ou alguma sugestão de melhoria?  
25. Você gostou do processo de expatriação? Participaria da experiência novamente?