

Expatriação de executivos



IMAGE: KIPPER

A mobilidade de profissionais entre diversos países é hoje um fenômeno comum, com a internacionalização e globalização das empresas. O fenômeno da expatriação consiste de uma experiência de mão dupla que deve trazer benefícios não só às organizações como também à carreira dos indivíduos. O artigo analisa os problemas típicos incidentes nas expatriações e defende que o sucesso da experiência depende de um esforço conjunto entre empresas e seus profissionais.

por **Maria Ester de Freitas** FGV-EAESP

A expatriação profissional tornou-se uma prática cada vez mais comum no cotidiano das grandes empresas. Ela é resultado de uma decisão ou política organizacional, e consiste de um recurso de que as empresas lançam mão para atingir objetivos tão variados como a interna-

cionalização de sua gestão, o aumento do repertório de conhecimentos de uma certa equipe para desenvolver um projeto ou uma unidade específicos, a formação de novos líderes, a elevação do nível de coordenação e controle de suas unidades geograficamente dispersas, a elevação da diversidade

estratégica de seus recursos humanos em face de mercados globais e a exemplificação de aspectos importantes da cultura da empresa-mãe.

Esses motivos podem atuar isoladamente ou em conjunto, mas estão normalmente na base da decisão da empresa em expatriar. Todavia, isso

não significa que tal decisão seja tomada apenas pela empresa: envolve também os indivíduos em questão. Estes ponderam ganhos em relação a suas carreiras e também expectativas futuras de ascensão a cargos superiores. Pesa ainda a favor da decisão individual pela expatriação a oportunidade de oferecer aos filhos uma melhor educação, a aquisição de um novo idioma e habilidades interculturais, hoje tão exigidas no mundo corporativo.

Neste artigo, baseados em uma pesquisa de campo com executivos brasileiros expatriados na França (vide Box), discutimos o fenômeno da expatriação especificamente do ponto de vista da empresa, no sentido de analisarmos quais as principais dificuldades que emergem em uma expatriação e as formas pelas quais as empresas poderiam contorná-las.

Focos de dificuldade. A experiência registra alguns pontos de vulnerabilidade 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 simplificam o compromisso com o seu profissional e, não raro, negligenciam o fato de que ele tem uma família que foi fortemente afetada por essa decisão, o que as torna 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 aceita-

Muitas empresas globais simplificam o compromisso com o seu profissional e, não raro, negligenciam o fato de que ele tem uma família que foi fortemente afetada pela decisão de expatriar, o que as torna, em parte, responsáveis.

ção relativamente confortável do que é diferente naquelas novas circunstâncias e naquele código cultural.

Apesar de reconhecida a importância da adaptação para o sucesso ou fracasso da expatriação, muitas empresas negligenciam os cuidados e apoios necessários durante este processo, 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 risco para o indivíduo, 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, onde residem os pontos cegos ou as vulnerabilidades?

Os nossos entrevistados apontaram quatro pontos principais que merecem particular atenção: primeiro, a maneira como o processo decisório é realizado e negociado, ou seja, se há interesse, participação e transparência nas informações de ambos os lados; segundo, a postura dos responsáveis pelo setor de Recursos Humanos no trato desta questão, pois a expatria-

ção é uma decisão profissional e não um prêmio ou um “luxo”; terceiro, a forma como a família percebe suas responsabilidades nessa experiência e a clareza sobre os impactos imediatos na sua vida; e quarto, a atitude e a estrutura da unidade que receberá o expatriado.

Co-responsabilidade. Algumas empresas globais contam com processos de expatriação cuidadosos e responsáveis, alguns mesmo bastante sofisticados. Todavia, não parece ser a regra no caso de muitas outras, seja porque elas ainda guardam uma arraigada postura colonialista, porque não perceberam que o mercado de trabalho altamente qualificado mudou ou porque ainda não fizeram as contas dos prejuízos com o insucesso.

Gostaríamos de chamar a atenção das empresas que expatriam de maneira que, segundo os próprios expatriados, podem fazer a diferença crucial entre expatriação e exílio e entre o sucesso e o fracasso dessa experiência. Adicionalmente, gostaríamos igualmente de chamar a atenção dos próprios profissionais que desejam embarcar nessa experiência, apontando-lhes algumas habilidades críticas necessárias e cuidados a serem tomados.

Cuidados com o processo. Um primeiro conjunto de cuidados refere-se aos elementos práticos e operacionais da expatriação. Incluímos aqui três aspectos. O primeiro diz respeito à necessidade de a empresa atentar para a clareza do propósito da expatriação. Isso implica uma explicação clara dos objetivos do projeto, as características da unidade de destino, os contatos que já existem, quais as responsabilidades esperadas, quem será o superior hierárquico ou aquele responsável pelo suporte e avaliação do projeto em questão, os critérios para julgar o 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, pois os sucessos e fracassos passados e atuais são altamente didáticos e devem ser compartilhados. Algumas empresas podem até explicar qual será o seu comportamento caso aquela unidade venha a ser vendida ou fusionada com outra empresa. O que a empresa não deveria fazer é “vender” o expatriado como se ele

fosse parte do ativo ou esquecê-lo como se ele fosse um nada.

Um segundo aspecto é o apoio para a inserção local do expatriado. Uma parte considerável da preparação do expatriado e de sua família pode ser feita antes da viagem. Para os destinos mais comuns de expatriação, a 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.

Informações fundamentais incluem o sistema de ensino e as creches locais, os critérios de escolha de escolas, escolas de línguas e cursos, o sistema de saúde e procedimentos de emergência, as coberturas do plano de saúde e reembolsos, o sistema bancário, lista de preços de itens e serviços básicos. Algumas empresas elaboram manuais com 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 terceiro aspecto diz respeito às ações do Setor de Recursos Humanos Internacional. Quando os responsáveis pela área têm experiência internacional, são mais sensíveis às situações com as quais os profissionais expatriados irão se defrontar e poderão acolher com mais profissionalismo as suas demandas.

É importante ter clareza sobre o 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 (O cônjuge) deve ser ouvida(o) e também participar de algumas decisões no 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, por exemplo, a oferta de passagens de retorno para a família no final do primeiro ano. 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.

Cuidados com os profissionais.

Um segundo conjunto de cuidados a ser tomado pela empresa diz mais diretamente respeito aos profissionais envolvidos. Em primeiro lugar, é preciso um cuidado especial com o cônjuge. Na prática, é importante



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 relocalizações de cônjuges expatriados. Outras empresas mais cuidadosas disponibilizam um orçamento básico para uso profissional do cônjuge e fornecem informações e orientações sobre o mercado de trabalho. Acima de tudo, é importante não ignorá-lo, nem tratá-lo como um obstáculo na vida do profissional expatriado.

Na verdade, a família pode vir a ser um aliado fundamental no sucesso da expatriação. Por isso, auxiliar a família a ter graus crescentes de autonomia no novo local reflete diretamente em um melhor aproveitamento de seu expatriado. Empresas inteligentes sabem bem disso: quanto mais rapidamente a família se adapta e o cônjuge tem agenda própria, mais rapidamente o profissional rende aquilo que se espera dele.

Em segundo lugar, empresas que dispõem de diferentes unidades em um 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 integra melhor a diversidade da empresa bem como desenvolve um tipo de saber que reduz as barreiras geográficas e culturais, além de aumentar o traquejo social e o desembaraço cultural.

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.

Em terceiro lugar, a maioria das empresas vê a expatriação como uma experiência isolada, que se esgota em si mesma. Para melhor aproveitamento dessas experiências, torna-se necessário 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 possa ser usado, seja para uma maior capacitação da área de RH, seja para a preparação de futuros expatriados e suas famílias.

Infelizmente, muitas empresas não utilizam as experiências de que dispõem e não valorizam o seu profissional quando ele retorna. Não é incomum que profissionais repatriados, após o período de seu contrato, sejam completamente abandonados e assumam o mesmo cargo anterior à expatriação ou posições em que o conhecimento adquirido não faz a menor diferença. Como consequência, o profissional se desmotiva, e o investimento nele feito não é aproveitado. Dados da empresa de consultoria norte-americana Window of the World dizem que 25% dos expatriados deixam os seus empregos em menos de um ano depois de voltar para casa.

Um outro aspecto negligenciado diz respeito à adaptação ao retornar ao país de origem. Aqui são necessários

cuidados, pois a readaptação exige tempo e paciência, e 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 um extenso trabalho mental para ele reassumir o que já lhe era próprio e integrar as novas experiências e conhecimentos.

O profissional expatriado. E quanto ao profissional expatriado, que cuidados ele deveria tomar para contribuir com sua parte para o sucesso da expatriação? Em primeiro lugar, ele deve ser capaz de abrir-se ao diferente. É consenso que nem todo indivíduo está apto a viver uma expatriação e que muitos jamais sequer pensaram nesta possibilidade. No entanto, existem profissionais que almejam essa experiência, considerando-a como uma oportunidade pessoal e até familiar.

Esses 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. Tais pontos foram considerados relevantes por nossos

entrevistados, os quais acrescentaram que deve existir uma boa vontade em aprender, em saber ouvir, em buscar compreender os próprios preconceitos e estar aberto a questionar as próprias verdades culturais.

Em segundo lugar, o profissional deve preparar-se para a viagem. Assim como a empresa, ele pode tomar uma série de precauções e providências antes do embarque. O uso intensivo da internet favorece hoje o acesso a informações ilimitadas sobre praticamente qualquer assunto. Buscar informações sobre o país, a sua cultura, a sua história, a política, a economia, a dinâmica da vida local, tudo isso é muito mais fácil hoje do que era num passado recente. Em paralelo, o profissional e sua família podem iniciar o estudo de idioma e fazer contatos com colegas na empresa de destino ligados ao futuro projeto, bem como com outros expatriados e suas famílias. Isso também é importante.

E em terceiro lugar, 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 à tentação de viver lá como se vivesse 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 a incluir também pessoas do local e não apenas patricios. É preciso ainda esforços para dominar o idioma o mais rapidamente possível, o que significa desenvolver uma certa competência para lidar com o erro, o ridículo e com a insegurança que uma aprendizagem nova traz. O conforto psicológico começa com o conforto doméstico e a identificação com o território familiar.

Projeto conjunto. Apesar de os estudos sobre expatriação serem ainda escassos no Brasil, parece-nos evidente que, tratando-se 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 entrosamen-

to, 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 também que uma política organizacional foi bem construída. Para o profissional e sua família, esta é uma história que integrará a sua biografia e que lhes pertencerá como parte da sua vida.

Maria Ester de Freitas
 Pós-doutora em Administração Intercultural pela HEC/França
 Doutora em Administração de Empresas pela FGV-EAESP
 Profa. do Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos da FGV-EAESP.
 E-mail: mfreitas@fgvsp.br

A pesquisa

O nosso interesse pela questão da expatriação remonta ao final dos anos 1990, quando realizamos um estudo piloto sobre a vida de executivos franceses expatriados no Brasil. Esses estudos foram aprofundados através da literatura anglo-saxã (*cross-cultural*) e da européia (*intercultural*), nas quais encontramos alguns consensos, entre os quais aquele sobre a existência de algumas vulnerabilidades que elevam os riscos da experiência.

Visando a identificar os impactos provocados na vida dos profissionais e de suas famílias pela escolha de uma carreira internacional e buscando conhecer o ponto de vista de brasileiros nesta situação, realizamos no período de 2003-2004 uma pesquisa com executivos expatriados na França, país onde vivemos como expatriada acadêmica, razão que determinou a escolha do local e do tipo de abordagem – etno-metodológica – para este trabalho.

A amostra consistiu de 37 entrevistas com base em 22 questões abertas, totalizando 120 horas de gravação, cujos participantes foram 17 executivos em empresas brasileiras, 15 executivos em empresas francesas e 5 esposas.