

P

ROPOSTAS DE MELHORIAS NO PROGRAMA DE MOBILIDADE INTERNACIONAL DA EMPRESA ALPHA

Recebido: 11/10/2020

Aprovado: 07/02/2021

¹Bernadete Jouglard Vasques

²Janaína Maria Bueno

Resumo

Objetivo: propor melhorias no programa de mobilidade internacional da Empresa Alpha, com foco na repatriação, seus desafios e problemas enfrentados.

Método: a pesquisa é do tipo descritiva e analítica, de abordagem qualitativa e natureza aplicada. A coleta de dados sobre o contexto e a situação problema foi feita por meio de entrevista semiestruturada com um representante da área de RH da empresa, além do conhecimento adquirido pela vivência *in loco*.

Originalidade/relevância: os problemas identificados são específicos da repatriação, reconhecida como um processo problemático para o indivíduo e para a organização, com o encaminhamento de propostas de soluções e melhorias a partir de abordagem prática resultante de um relato técnico.

Resultados: os problemas identificados estão relacionados à etapa anterior à expatriação (falta de clareza de políticas de expatriação e repatriação; dificuldade de adaptação cultural/social), durante a expatriação (falta de coordenação entre RHs de origem/destino; falta de apoio, flexibilidade, criatividade e pró-atividade do RH; problema de comunicação com os expatriados/repatriados) e na repatriação (recolocação ao término da expatriação; falta de reconhecimento do profissional repatriado; *turnover* voluntário do repatriado) para os quais foram propostas soluções e melhorias.

Contribuições tecnológicas/sociais: as propostas apresentadas podem ser adequadas para outras empresas com processo de mobilidade internacional, especialmente com foco na repatriação, e também podem auxiliar os profissionais que participam do processo e aqueles que têm interesse em fazer parte deste tipo de programa.

Palavras-chaves: Mobilidade Internacional. Expatriação. Repatriação. Relato Técnico.

FUTURE STUDIES RESEARCH JOURNAL

Scientific Editor: Renata Giovino Spers

Evaluation: Double Blind Review, pelo SEER/OJS

Review: Preliminary

Doi: <https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2021.v13i3.403>

¹ Universidade Federal de Uberlândia - UFU, Minas Gerais, (Brasil). E-mail: bernadete.vasques@gmail.com

² Universidade Federal de Uberlândia - UFU, Minas Gerais, (Brasil). E-mail: janaina.bueno@up.com.br Orcid id: <http://orcid.org/0000-0002-0858-7657>

P

ROPOSALS FOR IMPROVEMENT TO ALPHA COMPANY'S INTERNATIONAL MOBILITY PROGRAM

Abstract

Objective: to propose improvements to the international mobility program of Alpha Company, focusing on the repatriation process, its challenges and problems faced.

Method: the type of research was descriptive and analytical, qualitative approach and applied nature. The data collection about the context and the problem situation was made through a semi-structured interview in Alpha Company with a HR manager, in addition to acquired knowledge by the experience in loco.

Originality / Relevance: using a practical approach with a technical report, we propose solutions and improvements to the problems identified as specific of repatriation, recognized as a problematic process for the individual and for the organizations.

Results: the problems identified are related to the stage before to expatriation (lack of clarity on expatriation and repatriation policies; difficulty in cultural / social adaptation), during expatriation (lack of coordination between HRs of origin / destination; lack of support, flexibility, creativity and HR proactivity; communication problem with expatriates/repatriates) and repatriation (replacement at the end of expatriation; lack of recognition of the repatriated professional; voluntary returnee turnover) and solutions and improvements were proposed.

Technological / social contribution: the proposals presented may be suitable for other companies with an international mobility process, especially with a focus on repatriation, and may also assist professionals who participate in the process and those who are interested in being part of this type of program.

Keywords: International mobility. Expatriation and Repatriation. Technological reporting.

1. INTRODUÇÃO

O processo de mobilidade internacional, entendido como o período determinado em que os profissionais trabalham pela empresa fora de seu país de origem (Caligiuri, 2000; Dimitrova, Chia & Leed, 2020), vem crescendo e se popularizando principalmente em multinacionais nas últimas décadas (Brassolati & Bueno, 2020). Fatores econômicos e sociais contribuem para o aumento da concorrência global e, conseqüentemente, para uma aceleração no volume de expatriação e repatriação, ou seja, cada vez mais profissionais estão atravessando fronteiras internacionais, alterando assim a maneira de gestão dos departamentos de Recursos Humanos (Baruch & Altman, 2002; Stevens, Oddou, Furuya, Bird & Mendenhall, 2006; Gallon, 2011; Brassolati & Bueno, 2020).

O processo de expatriação pode ser sucedido pela repatriação do profissional, definida como o retorno ao país de origem, no final do período de expatriação. Em geral, um expatriado custa para a organização duas ou três vezes mais do que se estivesse em uma posição equivalente no país de origem, porém esse custo pode ser considerado como investimento se a empresa utilizar, na repatriação, as competências e experiências adquiridas pelo profissional no programa de mobilidade internacional (Black & Gregersen, 1999; Freitas, 2000a; Tung, 1998).

Diversas pesquisas têm mostrado que a repatriação pode ser um processo problemático para o indivíduo que a vivencia e para a organização (Stahl, Chua, Caligiuri, Cerdin & Taniguchi, 2009; Witting-Berman & Beutell, 2009; Szkudlarek, 2010; Gallon & Antunes, 2015). Os repatriados se sentem frustrados na volta e muitos deixam as organizações que, com isso, perdem valiosos profissionais, principalmente, porque os repatriados são peças-chaves no processo de transferência e compartilhamento de conhecimento entre as subsidiárias das empresas (Froese, Stoermer, Reiche & Klar, 2020).

Um dos problemas da expatriação é o choque cultural, onde não são apenas as diferenças culturais que contribuem, mas também a identidade de cada indivíduo. Considerando que determinadas crenças, percepções, pensamentos e sentimentos operam em um inconsciente nível (Thomas, 2008), algum grau de choque cultural é, portanto, sempre inevitável (Kocak, 2014; Hussain & Deery, 2018). Já o termo ‘choque cultural reverso’, segundo Deresky (2004) e Tung (1988), aborda um fator importante na repatriação, que é a adaptação do profissional a seu antigo cotidiano, a seu país de origem. Esse choque faz com que o indivíduo enfrente dificuldades de adaptação ao trabalho, à vida pessoal e à organização. Além disso, outra questão encontrada na repatriação é a expectativa que os repatriados têm em relação ao desenvolvimento de sua carreira na empresa. No ambiente de trabalho, o repatriado pode

encontrar uma série de dificuldades, como ressentimento dos colegas e a indiferença dos superiores em relação às competências e experiências adquiridas durante a expatriação (Freitas, 2000b; Gallon & Antunes, 2015).

Diante do exposto, questiona-se como a empresa Alpha trata os desafios da repatriação e consequentes problemas relacionados à retenção de seus talentos?

Para contribuir com a discussão e possíveis soluções desta questão, o objetivo é analisar os problemas envolvidos no processo de repatriação e suas consequências na dificuldade de retenção de profissionais em uma unidade da empresa multinacional Alpha, com o intuito de apresentar contribuições para sua solução envolvendo a gestão de pessoas e os profissionais que passam e passaram pela experiência da mobilidade internacional.

2. CONTEXTO E A REALIDADE INVESTIGADA

2.1. REALIDADE DO SETOR

O setor de consultoria e auditoria contábil e financeira é formado, em uma perspectiva global, por diferentes instituições com o domínio de um número reduzido delas que são instituições de grande porte, já consolidadas e com longas trajetórias de atuação em diferentes continentes e países (Marques, Louzada, Amaral & Souza, 2018).

A forte concentração do setor fez com que alguns autores cunhassem a expressão “*Big Eight*” nos anos 1990, posteriormente “*Big Five*” nos anos 2000 e, atualmente, “*Big Four*” para designar as maiores empresas, confirmando o contínuo processo de concentração. As chamadas “*Big Four*” atuais são: Deloitte, Ernst & Young, KPMG e PricewaterhouseCooper (Veloza, Pinheiro, Santos & Cardozo, 2013; Marques et al, 2018).

A finalidade das empresas deste setor é atuar como intermediárias dentro do fluxo de informações para reduzir a assimetria informacional e reduzir os custos de agência (Santana, Bezerra, Teixeira & Cunha, 2014). De acordo com Veloza et al (2013), houve um impulso para a expansão de empresas do setor, na década de 1980, a fim de atender as demandas de empresas e de investidores diante da complexidade cada vez maior dos negócios globais. Esta expansão se deu por meio de parcerias, fusões e aquisições contribuindo para a concentração em grandes e ramificadas empresas, observando-se tanto o cenário global quanto no Brasil.

2.2. HISTÓRIA E AMBIENTE DA EMPRESA ALPHA

A realidade específica investigada para este relato técnico é a de uma empresa de atuação global do setor de consultoria e auditoria contábil e financeira que, por respeito ao sigilo solicitado em sua identificação, foi nomeada de Empresa Alpha. Por esta razão, certas informações não serão divulgadas, porém os dados expostos a seguir são necessários para o entendimento do contexto investigado, não comprometendo a identidade da organização.

De acordo com informações divulgadas pela companhia, a Empresa Alpha possui mais de 200 mil funcionários, presentes em 150 países e atua em operações divididas por todos os continentes. No Brasil, possui mais de uma dezena de escritórios, sendo o da regional Sul o escritório escolhido como foco para o desenvolvimento deste relato.

Pela sua característica global, a organização possibilita a participação de programas formais de mobilidade internacional, favorecendo a interação com colegas e clientes em todo o mundo. O destino e o tempo fora dependem da proposta do programa em que o profissional se inscreve. Ou seja, a experiência internacional é uma busca e anseio de cada profissional, não é imposto pela organização e isso tem sido visto como um chamariz para que os profissionais busquem trabalhar na empresa. São vários os programas oferecidos e, além de uma experiência fora do Brasil, que é o principal foco de todos eles, cada um tem um objetivo, como desenvolver habilidades de trabalho em um ambiente globalizado, desenvolvimento da carreira e alocação em projetos específicos para cada área, entre outros.

Mesmo com todo esse engajamento global, a organização, ao menos em âmbito local (especificamente o escritório Sul), possui alto grau de evasão de seus profissionais ao retornarem da participação de programas onde houve a experiência no exterior, o que demonstra que pode haver falta ou falhas de planejamento por parte da liderança e Recursos Humanos no processo de repatriação desses profissionais.

2.3. ENTENDIMENTO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Para compreender a dimensão do programa de mobilidade da Empresa Alpha, nos últimos três anos, a operação brasileira teve uma média anual de 40 profissionais que participaram do programa de mobilidade internacional, considerando o universo de 5 mil profissionais, ou seja, próximo a 1% do total. Segundo a gestora de RH do escritório da regional Sul, a importância da mobilidade internacional para a empresa refere-se a: i) troca cultural; ii) atratividade, porque sabe-se que as pessoas são atraídas e retidas pela possibilidade de participar

do programa; e iii) desenvolvimento de carreira que o programa proporciona para os profissionais.

Referente à fase de repatriação, a área de RH possui práticas específicas, sendo a área de *Mobility* quem coordena e se envolve com a parte burocrática, delegando para as demais subáreas tudo o que o profissional precisa para o seu retorno. Uma destas subáreas é a de *Talent* – dividida em *Recruiting* (responsável pelo recrutamento), *Mobility*, *Compensation*, e *People Consultant* (PC). O RH local, no caso do Sul, recebe o suporte dessas áreas, e localmente exerce a função de PC que se refere ao desenvolvimento de carreiras, com uma perspectiva mais abrangente.

No que diz respeito ao “*To Do*” do PC local para os repatriados, existem algumas ações específicas como: verificar a “família” na qual o profissional está inserido, organizar o Conselheiro, buscando reinserir o profissional ao escritório, acompanhar a sua chegada, dar as boas-vindas através de um e-mail, conversar pelo Skype para confirmar a data de retorno e entender qual a situação de cada profissional. O contato, então, do RH local com o expatriado começa antes do retorno, quando ele ainda se encontra no exterior.

A fuga desses talentos repatriados é um ponto preocupante para a Empresa Alpha. De maneira geral, tem muitos casos de profissionais, de diferentes níveis hierárquicos, em que o profissional participa de programas de mobilidade mais longos, e recebe propostas para não retornar ao país de origem. Somado a isso, a gestora de RH da regional Sul destacou uma característica do momento atual, em que as pessoas querem sair do Brasil, recebem e aceitam propostas do exterior, das empresas clientes onde prestaram serviço. Sendo assim, em muitos casos, a operação brasileira da empresa acaba perdendo profissionais devido a esse “assédio” de empresas clientes no exterior.

Essa é uma questão já mapeada pela empresa e é considerada como “ok”, segundo a gestora de RH, no sentido que faz parte da realidade do mercado de trabalho, mas entende-se que é preciso ter meios de lidar com ela, de uma forma menos passiva. Visto que, há um esforço da empresa em capacitar seus profissionais, e se sabe que o programa de mobilidade é um diferencial, pois projeta a carreira das pessoas que se tornam mais disputadas não só entre as áreas da própria empresa como também pelo mercado. Nesse sentido, apesar de esperadas, estas situações contribuem para o aumento do *turnover*, que é considerado muito alto pela gestora de RH da regional Sul, e pelo não retorno dos investimentos que a companhia faz nos programas de mobilidade internacional.

Assim, sabe-se que sempre haverá um percentual de profissionais que vai acabar saindo da empresa, por diferentes motivos e escolhas. No entanto, há a necessidade de criar e

implementar ações específicas voltadas para a diminuição desse *turnover* pós-programa de mobilidade. Ou seja, é um ponto preocupante que demanda por solução, pois a empresa tenta de alguma forma reter os profissionais enquanto participam do programa de mobilidade internacional, mais através do diálogo do que com ações concretas ou um plano de ação específico.

3. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Conforme Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2017, p. 17), a solução de um problema organizacional envolve “todo obstáculo que dificulte ou impeça a empresa de melhorar a sua eficiência e/ou eficácia, em qualquer dimensão do negócio”, que neste caso concreto envolve o processo de repatriação e as dificuldades de retenção dos profissionais do escritório da regional sul da empresa Alpha.

3.1. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa é do tipo descritiva e analítica, de abordagem qualitativa e natureza aplicada. A pesquisa aplicada, de acordo com Marcondes et al (2017, p. 50), serve como base “para que os gestores da empresa possam tomar decisões eficazes sobre novos negócios, mercados, estratégias, estruturas, parcerias”. E ela não é intervencionista, sendo mais “supletiva” ao fornecer um parecer com previsões e recomendações com indicações do que, porque e como fazer.

A coleta de dados sobre o contexto e a situação problema foi feita por meio de uma entrevista semiestruturada, conforme roteiro apresentado no Apêndice I, com um profissional responsável pela área de Recursos Humanos do escritório regional Sul da empresa estudada. A entrevista foi feita por telefone, com duração de 32 minutos, foi gravada e gerou 4 páginas de transcrição. Além disso, foi utilizado o conhecimento adquirido pela experiência e observação das pesquisadoras e pelas conversas informais com colegas que passaram pela repatriação em organizações deste setor.

Os dados foram analisados usando-se a técnica de análise de conteúdo que permitiu estruturar as respostas dadas a partir do roteiro de perguntas e também das informações complementares para, a partir daí, esboçar o programa de mobilidade internacional da empresa, seus objetivos, ações e resultados. Assim, será descrito, a seguir, como é estruturado o programa de expatriação feito pela Empresa Alpha, focando na área de *Mobility*, responsável por todo o

processo, com destaque na etapa de repatriação, suas características e problemas, para depois serem apontadas possíveis soluções e melhorias.

3.2. MAPEAMENTO E ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Segundo Freitas (2009, p. 247), o conceito de mobilidade, no sentido amplo, é relativo “à capacidade, disposição e desejo que um indivíduo tem de mudar geograficamente e de interagir com diferenças em relação à sua cultura, profissão, empresa, cargo e saberes”. Ela destaca que cada vez mais a mobilidade é caracterizada como um novo capital simbólico, ou seja, é valorizada positivamente e legitimada no discurso gerencialista organizacional. Caracteriza ainda, que carreiras internacionais são, geralmente, apresentadas pelas empresas, particularmente no discurso da área de Recursos Humanos, como algo muito vantajoso e até mesmo como diferencial.

Por expatriado, se define um profissional que é enviado por uma empresa, por diferentes razões, para morar e trabalhar em outro país por um período de dois ou vários anos (Caligiuri, 2000). Segundo Freitas (2000a, p. 1) “ser expatriado não é para quem gosta de viajar, mas para quem tem condições de mudar sua forma de vida dentro da própria vida, pois não se trata de um parêntese ou um intervalo”. Sobre o impacto da expatriação na carreira do profissional, há estudos internacionais que avaliam tanto o aspecto positivo quanto negativo (Tung, 1998; Stahl, et al., 2009; Szkudlarek & Sumpter, 2015; Suutari, Brewster, Mäkelä, Dickmann & Tornikoski, 2018), estando esse impacto ligado diretamente ao suporte, às práticas e às políticas voltadas aos expatriados no processo de repatriação.

Dentre os desafios enfrentados pelos profissionais no processo de mobilidade internacional está o ajustamento cultural, que é relacionado ao grau de conforto psicológico com que o expatriado recebe e entende os vários aspectos do país de destino (Black, 1988; Hussain & Deery, 2018). Pode também ser tratado como a habilidade de adaptação com a qual um ambiente cultural novo é absorvido e internalizado. O preparo intercultural constitui um trabalho de preparação preventivo no sentido de facilitar a adaptação do expatriado à nova cultura, buscando a formação de novos cidadãos e profissionais, no contexto da realidade da economia globalizada (Dame, Verruck, Lazzari & Gonçalves, 2011; Dimitrova et al, 2020).

No processo de repatriação, inicialmente, são percebidas dúvidas que dizem respeito ao lado profissional. Os expatriados ao retornarem a seu país de origem têm dúvida a respeito da relação com os colegas, da sua posição na empresa depois do programa de mobilidade internacional, se o objetivo da expatriação foi alcançado, e o que, de fato, essa experiência e o

cumprimento dos objetivos agregaram à sua carreira (Black; 1988; Downes & Thomas, 1999; Gallon & Antunes, 2015). No aspecto pessoal, tanto o profissional como a sua família têm receio desta mudança, sobretudo em se tratando da diferença do estilo de vida entre países do hemisfério norte e sul. Além disso, cria-se a ideia de que os parentes podem se tornar estranhos, principalmente quando não acompanharam o desenvolvimento das crianças (Dame et. al., 2011).

De acordo com Lazarova e Caligiuri (2001), no momento em que o repatriado volta para a sua empresa e percebe que suas habilidades, competências e experiência adquiridas no exterior não estão sendo utilizadas, pode se sentir frustrado, acarretando índices indesejáveis de demissões na organização. Altos índices de *turnover* dificultam o recrutamento de futuros expatriados, além da perda de todo o investimento e expectativa frustrada em relação ao profissional que participa de um programa de mobilidade internacional (Hussain & Deery, 2018). Além disso, os custos com as expatriações malsucedidas podem ser altos, principalmente quando esses estão relacionados à organização tanto em termos financeiros, quanto na perspectiva individual da carreira do profissional (Tung, 1988). Em relação à repatriação, essa pode ser prejudicada quando as expectativas de progressão na carreira não ocorrem. O expatriado retorna para seu antigo cargo, não possui reconhecimento pela experiência internacional e já não se identifica com o ambiente que se depara.

Em outros estudos identificou-se que, apesar de os expatriados acreditarem que o programa de mobilidade internacional traga um avanço na carreira profissional, 60% dos expatriados não possuem uma chance garantida de promoção quando retornam para a organização em seu país de origem. Em pesquisa realizada em uma empresa de serviços na área financeira baseada no Reino Unido, foi observado que 50% dos funcionários repatriados deixaram a companhia em poucos anos após o retorno, a maioria porque a empresa não utilizou suas habilidades adquiridas no processo de mobilidade (Baruch, Steele & Quantrill, 2002).

Segundo Gallon (2011), as empresas, muitas vezes, não conseguem lidar bem com a repatriação, desperdiçando assim o capital humano e financeiro investidos. Gestores de RH e liderança preocupam-se mais em organizar o processo de expatriação, esquecendo que a repatriação também faz parte de todo esse processo, e é tão importante quanto as demais etapas. É necessário dar suporte ao profissional quando este regressa a seu país de origem, sendo este um problema relacionado à falta de visão estratégica e políticas dos programas de mobilidade internacional, principalmente, no que diz respeito à aprendizagem organizacional e transferência de conhecimento, bases para criação de vantagem competitiva a partir da

experiência e conhecimento de profissionais sobre diferentes ambientes e clientes internacionais no cenário global (Shao & Ariss, 2020; Froese et al, 2020).

Superado o chamado ajustamento cultural, ao retornar a seu país de origem no final do processo de expatriação, o repatriado pode enfrentar um novo desafio: o choque cultural reverso, referente à adaptação a essa nova cultura, diversa daquela em que vivia no outro país. Segundo Magalhães (2008), no final do processo de mobilidade internacional, o profissional e sua família vivenciam um momento semelhante ao da ida para o exterior, no qual surgem vários temores secretos que, muitas vezes não são compartilhados. O choque cultural reverso, especialmente no que refere à empresa e à organização do trabalho, pode acarretar na insatisfação ou mesmo no desligamento do empregado repatriado, resultando em perdas financeiras e de conhecimentos que poderiam ser apropriados pela organização na gestão de suas relações internacionais (Sanchez, Spector & Cooper apud Machado & Strehlau, 2008).

O choque cultural reverso é muito frequente entre os profissionais da empresa, segundo a visão da representante do RH do escritório do Sul. Os profissionais vão para fora do país e vivem outra realidade organizacional, e quando retornam se frustram. Por exemplo: o programa de família nos EUA (maior destino de mobilidade internacional da Empresa Alpha) é diferente, as reuniões são diferentes. Por isso, muitas vezes, as pessoas acabam querendo sair. Por outro lado, o RH busca conversar com esses profissionais repatriados, pedindo sugestões de melhorias para as atividades aqui no Brasil, espelhadas em boas práticas do exterior. Dessa forma, o profissional pode contribuir trazendo ideias de como as coisas são feitas lá fora, para que possam ser implementadas localmente.

É fundamental no processo de repatriação um acompanhamento detalhado do profissional, enfatizando o vínculo com o setor de Recursos Humanos do país de origem, que deve ser mantido durante todas as etapas da vida de um expatriado (Froese et al, 2020), incluindo a realocação deste profissional e seus familiares na vida social assim como dar suporte em suas necessidades básicas no cenário atual. Esse apoio da gestão de RH é um fator imprescindível para segurança e estabilidade emocional deste profissional na redução dos impactos provocados por um choque cultural reverso (Sebben, 2009).

Mesmo assim, existe uma certa frustração por parte do profissional repatriado, pois é outra cultura de empresa. De acordo com a gestora de RH do escritório da regional Sul, aqui no Brasil foram adaptados os programas globais, ou seja, pouquíssima coisa do que é implementado teve origem no Brasil, é muito mais o que vem de fora e entende-se que é preciso fazer dar certo localmente. Outro ponto também percebido pelos profissionais expatriados nos EUA, por exemplo, é de que a maturidade dos profissionais lá é diferente, a flexibilidade que a

empresa defende lá fora realmente funciona, enquanto localmente não. Os profissionais se deparam com os mesmos programas funcionando de forma diferente, os aconselhamentos e os conselheiros efetivamente dão apoio e suporte ao profissional, quando comparando em âmbito local observa-se uma lacuna, uma diferença entre o que é proposto e o que é, efetivamente, feito.

Analisando esses pontos, é possível notar uma diferença de comportamento que está mais ligada aos aspectos culturais (nacionais) do que algo que a empresa possa realmente mudar. Destaca-se o engajamento dos profissionais para com as atividades, por fazer parte do perfil dos americanos em geral, por exemplo, que tem a cultura de “time”, do *coach*, o que aqui no Brasil não é visto da mesma forma, e para muitos é algo sem sentido. Portanto, ocorre sim um choque cultural reverso em relação à cultura da organização. Onde lá nos EUA, os programas são criados e implementados por estarem ligados com a cultura local, e trazendo para a realidade brasileira não obtêm a mesma receptividade e desempenho.

A tendência, segundo os dados coletados, é que o profissional retorne ao país e diminua seu engajamento ao se deparar com a realidade, pois acaba desanimando. Naturalmente, o choque com a realidade encontrada acontece, pois, a discrepância com outros países pode ser grande. Para muitos, a volta significa, de certa forma, um “*down grade*”, sentimento de ter voltado para uma realidade mais difícil. E muitos profissionais que voltam para o Brasil demonstram que querem sair novamente, chegam a se inscrever e tentar outras vezes sair do país. Pela percepção da gestora do RH, os profissionais que não tentam voltar para o país em que foram expatriados, geralmente, é por questões familiares, esposa, filhos, família no Brasil e por isso não deixariam o país novamente.

Conforme Lazarova e Caligiuri (2001) é claramente compreendido que os repatriados querem ser valorizados pelas empresas por sua experiência internacional. Sendo a falta desse reconhecimento uma das principais causas para seu desligamento. Os resultados de seus estudos sugerem que práticas de apoio à repatriação são positivamente relacionadas à percepção de um suporte por parte da organização, que por sua vez influencia diretamente as intenções do repatriado de permanecer ou se desligar da empresa, concluindo assim, a existência de uma relação direta entre a percepção de um apoio por parte da organização e intenção de desligamento. Repatriados que recebem grande apoio das empresas possuem pouca chance de se desligar da mesma. Portanto, as práticas e políticas implementadas pelas organizações no processo de repatriação são de extrema importância para a conservação do profissional na empresa.

Segundo Nunes, Vasconcelos e Jaussaud (2008), são considerados problemas enfrentados na repatriação: a) sofrer a perda de *status* e redução do padrão de vida; b) obter a recolocação do cônjuge no mercado de trabalho; c) sentir que possa ter sacrificado a carreira pelo bem da empresa; d) falta de apoio da organização no processo de repatriação do profissional e sua família; e) incerteza em relação ao cargo a ser assumido; f) perda de promoções dentro da empresa em função do período no exterior; g) não ter tido suporte quanto ao planejamento da carreira durante o período fora; e h) sensação de que as competências e experiências adquiridas durante a expatriação não sejam valorizadas pela organização.

Sendo assim, faz-se necessária a preparação para o retorno do expatriado que, segundo Chew (2004), envolve desde a definição da data prevista para o retorno ao país de origem, até incentivos financeiros e apoio para o reajustamento da família nos primeiros meses de repatriação. Outro ponto fundamental nesse processo, é a garantia de que o expatriado terá seu emprego mantido e/ou haverá promoção para um cargo superior ao ocupado antes da partida. Observa-se que os processos de repatriação mais bem-sucedidos são aqueles que, além de reunir essas características, proporcionam a utilização e aproveitamento dos novos conhecimentos adquiridos pelo profissional ao atuar em uma nova cultura demonstrando a preocupação com a transferência de conhecimento que o repatriado pode fazer entre as subsidiárias da empresa (Froese et al, 2020).

Dessa forma, essas estratégias podem aumentar o sucesso do processo de repatriação, enfatizando o compromisso da organização com seus expatriados, a busca pela aprendizagem e transferência de conhecimento além de servir como estímulo para que novos profissionais estejam dispostos a atuar pela empresa no exterior (Allen & Alvarez, 1998; Shao & Ariss, 2020; Froese et al, 2020). Na prática, porém, o que os estudos demonstram é que as empresas têm falhado na adoção desses procedimentos, o que gera insegurança e insatisfação tanto para os repatriados quanto para os profissionais que recebem convites para desenvolver suas atividades no exterior (Breitenmoser, Bader & Berg, 2018; Kraimer, Shaffer & Bolino, 2009; Chew, 2004; Baruch & Altman, 2002; Allen & Alvarez, 1998).

4. PROPOSTA DE SOLUÇÃO

De acordo com a realidade investigada na Empresa Alpha, observa-se que se trata de uma companhia com estrutura adequada, organizada e que investe no seu programa de mobilidade internacional. A área de *Mobility*, conforme exemplificado, trata da parte

burocrática auxiliando em todas questões que envolvem o processo de expatriação, porém preocupando-se menos com a realidade da repatriação.

A questão da inconstância e volatilidade do contexto brasileiro foi abordado como um fator que acaba expulsando o profissional do país, aumentando mais ainda o desafio do RH. Fatores esses que demonstram a falta de visão mais estratégica da Empresa como um todo para o processo de repatriação. Pela entrevista realizada com a gestora de RH, ficou claro que a própria empresa tem consciência que está fazendo pouco, e não consegue conter o problema. E o problema não é só a não retenção de talentos, mas também não aproveitar a oportunidade de estimular a aprendizagem organizacional e transferência de conhecimento entre diferentes subsidiárias da empresa.

Dado o que foi pesquisado em diferentes estudos, e a abordagem feita neste relato técnico, a repatriação é um problema presente e muito relevante dentro das organizações multinacionais. Pois não há alinhamento entre o discurso que a empresa prega e sua prática. Falta visão estratégica do alcance e potenciais resultados dos programas de mobilidade internacional, além da falta de planejamento e ação efetiva e específica da área de RH.

Sendo assim, a sugestão é de que, inicialmente, as empresas (não só a empresa Alpha) tratem a questão da repatriação como fator de extrema importância para a retenção dos profissionais. E que esta seja uma visão alinhada entre liderança – no sentido de núcleo estratégico considerando diretores/sócios etc., juntamente com os Recursos Humanos, por se tratar de decisões e ações de mudança diretamente ligadas ao alinhamento desse núcleo. A partir daí, então, focar em traçar planos de ação e analisar a repatriação pelo ponto de vista do expatriado, que é aquele quem mais sofre, e na maioria das vezes não recebe o estímulo adequado.

É preciso um engajamento em conjunto, considerando o programa de mobilidade internacional não somente como levar os profissionais para fora do Brasil em boas condições, mas garantindo que eles retornem e se adequem à nova realidade, voltando a fazer parte da equipe como um dia faziam. Fazendo assim, o processo de repatriação pode deixar de ser o grande problema enfrentado pelos Recursos Humanos das empresas multinacionais, e passe a ser um grande aliado proporcionando crescimento, aprendizagem, transferência de conhecimento e trazendo profissionais mais capacitados para sua equipe local.

Abaixo é feita a síntese, conforme apresentada no Quadro 1, dos principais problemas enfrentados no processo de mobilidade internacional da empresa Alpha, assim como algumas propostas de melhorias/soluções para cada uma das questões. Não há a pretensão de se esgotar a discussão ou entender que as soluções e melhorias apresentadas sejam as únicas. Mas, sim,

iniciar a discussão e proposição de ações concretas voltadas à realidade da empresa com potencial de ganhos para a empresa e seus profissionais.

Os problemas foram identificados e relacionados com cada uma das três etapas do programa de mobilidade internacional: antes da expatriação, durante e após a expatriação.

PROBLEMAS	SOLUÇÕES/MELHORIAS
ANTES DA EXPATRIAÇÃO	
Falta de clareza de políticas de expatriação e repatriação	Necessidade de desenvolver políticas claras que se preocupem não somente com as regras e questões burocráticas, mas com as pessoas. Uma política global que indique claramente os objetivos gerais do programa de mobilidade internacional, suas diretrizes básicas, resultados esperados e os benefícios aplicáveis por perfil.
Dificuldade de adaptação cultural/social	Treinamento intercultural prévio à expatriação, assim como apoio através de serviços de <i>follow up/coaching</i> para enfrentar problemas específicos, e do desenvolvimento de uma forte comunidade de expatriados. Esta solução pode ser implementada pela própria empresa ou em conjunto com empresas de consultoria que já possuem <i>know-how</i> sobre os problemas de ajuste intercultural.
DURANTE A EXPATRIAÇÃO	
Falta de coordenação entre RHs de Origem/Destino	Estruturar uma rotina de contato entre RHs, com troca de informações e cooperação para dar apoio aos expatriados. Organizar um programa de " <i>job rotation</i> " entre profissionais de mobilidade das diversas localidades.
Falta de apoio, flexibilidade, criatividade e pró-atividade do RH	Independentemente da maior ou menor flexibilidade de sua Política de Expatriação/Repatriação, qualquer empresa possui processos e alçadas de aprovação que permitem a seus executivos lidar com imprevistos implementando ações excepcionais, no melhor interesse da empresa. No caso dessas situações, o primeiro passo do RH deveria ser criar um caso claro sobre a necessidade vivida pelo expatriado e as alternativas para atendê-la. Em seguida, garantir que o caso chegue ao decisor adequado, envolvendo também a participação do expatriado/repatriado, quando aplicável. Isso não só melhoraria as chances de atender necessidades excepcionais como também ajudaria a gerenciar as expectativas dos profissionais.
Problema de comunicação com os expatriados/repatriados	Fornecer múltiplos canais de acesso às informações sobre o programa de mobilidade internacional, começando por uma visão geral do processo e pacote de benefícios que podem ser detalhados em uma reunião individual. Da mesma forma, continuar o contato próximo com o repatriado, buscando se antecipar e dar suporte aos seus anseios e principais desafios encontrados ao regressar.
APÓS A EXPATRIAÇÃO	
Recolocação ao término da expatriação	Implantação de um processo estruturado para acompanhar o desenvolvimento do profissional expatriado e planejar sua carreira. Por exemplo, com medidas simples tais como o aconselhamento ao expatriado para manter contato com ex-chefes e colegas, começar a procurar a próxima posição com antecedência podem ser iniciativas de alto impacto.
Falta de reconhecimento do profissional repatriado	Programar o retorno do profissional com antecedência através de contato contínuo, promover <i>workshops</i> e palestras com exposição da experiência vivida pelo repatriado durante a expatriação, promovendo sua integração com a equipe e troca/contribuição e compartilhamento de seus conhecimentos, habilidades e competências adquiridos.
<i>Turnover</i> voluntário do repatriado	Considerando todas as questões mencionadas acima, o desligamento voluntário do profissional que retorna de um programa de mobilidade internacional seria consequência do fracasso de todas as propostas de melhorias elencadas. Ao receber o apoio e suporte de acordo com as necessidades pessoais de cada profissional, entende-se que a chance de desligamento diminua consideravelmente.

Quadro 1 – Problemas Encontrados e Soluções Propostas

5. RESULTADOS ESPERADOS E CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA-SOCIAL

Um dos resultados esperados é o desenvolvimento de políticas mais adequadas e melhores estruturadas tanto para os profissionais como para a própria organização. Compreendendo que este relato não restringe sua pesquisa para a empresa investigada, mas para todas as empresas multinacionais ou não, que buscam conhecer mais sobre o processo de expatriação e repatriação, focada nos principais desafios enfrentados pelos gestores de Recursos Humanos e os profissionais que participam do programa. Desta forma, os resultados esperados com o preparo dos gestores de RH e o planejamento da política de mobilidade internacional podem contemplar diferentes aspectos tratados, antecipando ações e otimizando os benefícios do processo.

As propostas apresentadas podem resultar no aprimoramento de processo de mobilidade internacional em curso, com foco nos problemas enfrentados com os repatriados. Mesmo se tratando de empresas com uma estrutura consolidada, área de Recursos Humanos capacitada, foi observado neste estudo que ao adentrar nos detalhes da experiência de expatriação/repatriação, há bastante espaço para ajustes e melhorias. O impacto disso será uma melhor satisfação e motivação dos profissionais que participam do programa de mobilidade, atraindo por consequência cada vez mais pessoas interessadas em participar do processo de expatriação.

Diante da escassez de trabalhos que abordam o problema da repatriação em empresas multinacionais, principalmente no formato de relato técnico, buscou-se contribuir para a pesquisa nesse campo com a proposição de soluções e melhorias para aprimorar o processo de mobilidade internacional, em especial, para a empresa estudada que pode implementar algumas ou todas as sugestões apontadas. Outro ponto a ser destacado é a contribuição para as pessoas que planejam participar de um processo de expatriação e consequente repatriação. Aplicando as soluções propostas, os resultados servirão inclusive para diminuir a frustração dos profissionais que passam pelo processo, evitando que os problemas apresentados voltem a ocorrer.

6. REFERÊNCIAS

Allen, D., & Alvarez, A. (1998). Empowering expatriates and organisations to improve repatriation effectiveness. *Human Resource Planning Society*, 21(4), 29-39.

Baruch, Y., & Altman, Y. (2002). Expatriation and repatriation in MNCs: a taxonomy. *Human Resource Management*, 41 (2), 239-259.

Baruch, Y., Steele, D. J., & Quantrill, G. A. (2002). Management of expatriation and repatriation for novice global player. *International Journal of Manpower*, 23, 659-671.

Black, J. S. (1988). Work Role Transitions: A Study of American Expatriate Managers in Japan. *Journal of International Business Studies*, 19(2), 277-94.

Black, J. S., & Gregersen, H. B. (1999). The Right Way to Manage Expats. *Harvard Business Review*, mar/ abr, 52-63.

Breitenmoser, A., Bader, B., & Berg, N. (2018). Why does repatriate career success vary? An empirical investigation from both traditional and protean career perspectives. *Human Resource Management*, 57 (5) 1-15.

Brassolati, G. G., & Bueno, J. M. (2020). Mobilidade Internacional Profissional: revisão bibliométrica em periódicos internacionais no período de 2013 a 2018. *Management in Perspective - MiP*, 1(2), 147-168.

Caligiuri, P. M. (2001). Selecting Expatriates for Personality Characteristics: A Moderating Effect of Personality on the Relationship Between Host National Contact and Cross-cultural Adjustment. *Management International Review*, 40, 61-80cc.

Chew, M. (2004). Managing MNC Expatriates through Crises: A Challenge for International Human Resource Management. *Research and Practice in Human Resource Management*, 12 (2), 1-30.

Dame, M. S., Verruck, F., Lazzari, F., & Gonçalves, R. B. (2011). Processo de expatriação e repatriação de funcionários em uma multinacional do setor metalmeccânico. *XXXVENANPAD - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, Rio de Janeiro.

Deresky, H. (2004). *Administração global: estratégica e interpessoal*. Porto Alegre: Ed. Bookman.

Dimitrova, M., Chia S.I., & Leed, C. T. (2020). Forgotten travelers: Adjustment and career implications of international business travel for expatriates. *Journal of International Management*, 26 (1).

Freitas, M. E. (2000a). Vida de Executivo Expatriado: A Festa Vestida de Riso ou de Choro. In: *ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD*, 24, Florianópolis, ANPAD.

Freitas, M. E. (2000b). *Como Vivem os Executivos Expatriados e suas Famílias?* São Paulo, EAESP/FGV, NPP, Relatório n° 7.

Freitas, M. E. (2009). A mobilidade como novo capital simbólico nas organizações ou sejamos nômades? In: Barbosa, L. *Cultura e diferença nas organizações*. São Paulo: Atlas.

Froese, F. J., Stoermer, S., Reiche, B. S., & Klar, S. (2020). Best of both worlds: how embeddedness fit in the host unit and the headquarters improve repatriate knowledge transfer. *Journal of International Business Studies* (Open).

Gallon, S. (2011). Repatriação e carreira: possibilidades e desafios. *Dissertação* (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

Gallon, S., & Antunes, E. D. (2015). Processo de Expatriação: um Modelo com Fases e Práticas. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 8(2), 54-85.

Hussain, T., & Deery, S. (2018). Why do self-initiated expatriates quit their jobs: The role of job embeddedness and shocks in explaining turnover intentions. *International Business Review*, 27 (1), 281-288.

Kocak, M. (2014). Management of Culture Shock. *CRIS - Bulletin of the Centre for Research and Interdisciplinary Study*, 2014 (2), 63-82.

Kraimer, M. L., Shaffer, M. A., & BOLINO, M. C. (2009). The influence of expatriate and repatriate experiences on career advancement and repatriate retention. *Human Resource Management*, 48(1), 27-47.

Lazarova, M., & Caligiuri, P. (2001). Retaining repatriates: the role of organizational support practices. *Journal of World Business*, 36(4), 389-401.

Machado, D. N., & Strehlau, S. (2008). Interculturalidade: expatriação como um envolvimento econômico ou social. *FACEF - Revista Eletrônica de Administração*, 11 (12), Jan./Jul.

Marcondes, R. C., Miguel, L. A. P., Franklin, M. A., & Perez, G. (2017). Metodologia para elaboração de trabalhos práticos e aplicados: administração e contabilidade. São Paulo: Editora Mackenzie.

Marques, V. A., Louzada, L. C., Amaral, H. F., & Souza, A. A. (2018). O Poder da Reputação: Evidências do Efeito 'Big Four' sobre a Opinião do Auditor. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 15(35), 3-31.

Nunes, L. H., Vasconcelos, I. F. G., & Jaussaud, J. (2008). *Expatriação de Executivos*. São Paulo: Thomson Learning Edições Ltda.

Santana, A. G., Bezerra, F. A., Teixeira, S. A., & Cunha, P. R. (2014). Auditoria independente e a qualidade da informação na divulgação das demonstrações contábeis: estudo comparativo entre empresas brasileiras auditadas pelas big four e não big four. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ* (online), Rio de Janeiro, 19 (3), 70-87, set/dez.

Sebben, A. (2009). *Expatriados.com: Um novo desafio para os RHs interculturais*. Porto Alegre: Ed. Artes e ofícios.

Shao, J. J., & Ariss, A. (2020). Knowledge transfer between self-initiated expatriates and their organizations: Research propositions for managing SIEs. *International Business Review*, 29(1).

Stahl, G., Chua, C., Caligiuri, P., Cerdin, J., & Taniguchi, M. (2009). Predictors of turnover intentions in learning-driven and demand-driven international assignments: the role of repatriation concerns, satisfaction with company support and perceived career advancement opportunities. *Human Resource Management*, 48(1), 89-109.

Stevens, M. J., Oddou, G., Furuya, N., Bird, A., & Mendenhall, M. (2006). HR factors affecting repatriate job satisfaction and job attachment for Japanese managers. *International Journal of Human Resource Management*, 17(5), 831-841.

Suutari, V., Brewster, C., Mäkelä, L., Dickmann, M., & Tornikoski, C. (2018). The Effect of International Work Experience on the Career Success of Expatriates: A Comparison of Assigned and Self-Initiated Expatriates. *Human Resource Management*, 57 (1), 37-54.

Szkudlarek, B. (2010). Reentry - A review of the literature. *International Journal of Intercultural Relations*, 34, 1–21.

Szkudlarek, B., & Sumpter, D. M. (2015). What, When, and with Whom? Investigating Expatriate Reentry Training with a Proximal Approach. *Human Resource Management*, 54 (6), 1037-1057.

Thomas, D.C., & Fitzsimmons, S. R. (2008). Cross-cultural skills and abilities: From communication competence to cultural intelligence. IN: Smith, P.B., Peterson, M.F. and Thomas D.C. (eds.) *Handbook of cross-cultural management research 9*. Thousand Oaks, CA: Sage, p. 201-218.

Tung, R. L. (1988). Career Issues in International Assignments. *The Academy of Management Executive*, 11(3), 241-244.

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

Veloza, E. J., Pinheiro, L. B., Santos, M. J. A. D., & Cardozo, J. S. S. (2013). Concentração de firmas de auditoria: atuação das Big Four no cenário empresarial brasileiro. *Pensar Contábil*, 15(58), 55-61.

Witting-Berman, U., & Beutell, N. (2009). International assignments and the career management of repatriates: the boundaryless career concept. *International Journal of Management*, 26(1), 77-88.

APÊNDICE I

Roteiro para entrevista com Recursos Humanos

O objetivo desta entrevista é entender como se dá o processo de mobilidade internacional, mais especificamente como funciona a repatriação dos profissionais na empresa (escritório Sul) sob a ótica do RH. Por se tratar de uma pesquisa acadêmica, manteremos o sigilo referente a qualquer nome citado durante a entrevista, assim como o campo que está sendo estudado.

Através desta entrevista pretendemos relatar alguma prática relevante do RH referente ao programa de mobilidade internacional. Se a ação deu certo, expor isso com dados e se não deu certo, explicar as causas e propor um plano de intervenção.

Perguntas:

1. Atualmente e nos últimos cinco anos, qual o percentual de expatriados na companhia referente ao total de colaboradores?
2. Qual a importância da mobilidade internacional para a empresa e para o RH?
3. O RH possui políticas e práticas específicas para o processo de expatriação e repatriação? Quais são as instruções para cada caso? Como se dá o acompanhamento desde o preparo do colaborador, até o envio e seu retorno?
4. Qual o índice de retenção desses profissionais repatriados? Foi diagnosticado problema de fuga de talentos? Esse é um ponto preocupante para a empresa?
5. Por fim, relate alguma ação de destaque voltada aos profissionais que participaram de um programa de mobilidade internacional, destacando os pontos positivos negativos dessa ação.

Como citar este artigo:

Vasques, B. J., & Bueno, J. M. Propostas de melhorias no programa de mobilidade internacional da Empresa Alpha. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies [FSRJ]*, 13(3), 463–481. <https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2021.v13i3.403>