

LAURA DE MORAES REDLICH NARDI

**O PERFIL DO PROFISSIONAL AUTO-EXPATRIADO E A PERCEPÇÃO DE
GESTORES DE RECURSOS HUMANOS SOBRE ESTE PERFIL**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração, pelo Programa de Pós- Graduação em Administração e Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientador: Prof. Dra. Grace Vieira Becker

Porto Alegre

2015

Catálogo na Fonte

N223p

Nardi, Laura de Moraes Redlich

O perfil do profissional auto-expatariado e a percepção de gestores de recursos humanos sobre este perfil / Laura de Moraes Redlich Nardi. – Porto Alegre, 2015.

110 f.

Diss. (Mestrado) – Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, PUCRS.

Orientador: Prof. Dra. Grace Vieira Becker.

1. Administração de Pessoal. 2. Sucesso Pessoal.
3. Carreira Profissional - Planejamento. 4. Globalização.
5. Profissões. I. Becker, Grace Vieira. II. Título.

CDD 650.13

Bibliotecário Responsável

Ginamara de Oliveira Lima
CRB 10/1204

Laura de Moraes Redlich Nardi

**O PERFIL DO PROFISSIONAL AUTO-EXPATRIADO E A
PERCEPÇÃO DE GESTORES DE RECURSOS HUMANOS SOBRE ESTE
PERFIL**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração, pelo Mestrado em Administração e Negócios da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovado em 25 de março de 2015, pela Banca Examinadora.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dra. Grace Vieira Becker

Prof. Dra. Angela Scheffer Garay

Prof. Dr. Peter Hansen

Prof. Dra. Christine Silva Schroeder

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha orientadora, Prof. Dra. Grace Vieira Becker pela dedicação e orientação durante esta jornada, ao longo das discussões, reflexões e indagações sobre o tema da pesquisa. Com certeza foi um período de grande aprendizado.

Agradeço aos membros da banca pelas valiosas contribuições para o desenvolvimento da minha pesquisa.

Aos meus pais e ao meu irmão, obrigada por acreditarem em mim, pelos constantes incentivos e principalmente por compreenderem a minha ausência em diversos momentos ao longo destes dois anos. Sem dúvida esta conquista é graças a vocês.

Agradeço ao meu esposo pelas palavras de conforto durante alguns períodos difíceis, e pela parceria de estudos nos finais de semana. Agradeço também os meus sogros, pela visão positiva sobre a academia, pela valorização do meu trabalho e pela disponibilidade para me ajudar.

RESUMO

O número de profissionais que deixam seu país de origem para assumir posições de trabalho em países distintos sofreu aumento considerável na última década. Estes profissionais dividem-se em dois grupos: os expatriados, que deram início ao tema das carreiras internacionais e que hoje são cada vez mais frequentes nas empresas multinacionais, e os novos profissionais globais. Os primeiros são profissionais que se mudam de país em virtude de cargos oferecidos pela própria companhia na qual atuam, porém com mudança de sede. O segundo grupo são aqueles profissionais que se auto-expatriam, ou seja, pessoas que buscam por conta própria oportunidades em diversas empresas ao redor do mundo, assumindo sozinhos o destino das suas carreiras. Este último grupo está ocupando um importante papel nas organizações nas quais trabalham em virtude do perfil diferenciado, da flexibilidade, facilidade de adaptação a diferentes culturas, além da experiência profissional em diferentes empresas em diversos países. O objetivo desta pesquisa é identificar o perfil do profissional auto-expatriado e a percepção de gestores de Recursos Humanos sobre este perfil. Para tanto foi realizado um estudo qualitativo através de entrevistas semiestruturadas com quinze profissionais considerados auto-expatriados e com seis gestores de Recursos Humanos de grandes empresas. Como resultado, foi mapeado o perfil destes indivíduos, assim como identificadas suas expectativas em relação às práticas de gestão de pessoas que os motivam a permanecer por mais tempo em determinada empresa. Esta pesquisa também possibilitou a reflexão acerca do tema por parte de gestores da área de Recursos Humanos, que mesmo que ainda não tenham trabalhado com este perfil de profissional, conseguiram construir percepções sobre o assunto.

Palavras-chave: Perfil dos Novos Profissionais Globais. Práticas de Gestão de Pessoas

ABSTRACT

The number of professionals who leave their home countries to get job positions in different countries has substantially increased in the last decade. Those professionals can be divided in two different groups: the expatriates, who started international careers and who today are increasingly frequent in multinational companies, and the new global professionals. The first ones are professionals who change countries by virtue of positions offered by the company where they work, but with change of headquarters. The second group are those professionals who self-initiated their expatriation, in other words, people who look by their own for new positions all around the world, assuming alone the course of their careers. This group is occupying an important place in companies because of their differentiated profile, flexibility, ease of adaptation to different cultures, besides their professional experience in different companies and different countries. The objective of this research is to identify this professional profile and the Human Resources Manager's perception about it. For that, a qualitative study was conducted through semi-structured interviews with fifteen self-initiated expatriates and six managers of large companies human resources departments. As a result, the profile of these individuals was mapped and their expectations about people management practices that motivate them to stay longer in a given company were identified. This research also enabled a reflection on the subject on the part of human resources managers, who even if had not yet worked with this professional profile, and because of that have not develop specific management practices for that profile, could develop their own perceptions about the subject.

Key-words: New Global Professional Profile. People's Management Practices

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Desenho de pesquisa	45
Figura 2 – Procedimentos para Análise e Compreensão dos Resultados	56
Figura 3 – Composição do Perfil do Profissional Auto-Expatriado	57

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Termo Utilizado por Cada Autor	28
Quadro 2 – Comparação entre Expatriados e Auto-Expatriados	36
Quadro 3 – Práticas de Gestão de Pessoas para Auto-Expatriados	42
Quadro 4 – Etapa 1: Fundamentação teórica e roteiro de entrevista	47
Quadro 5 – Apresentação dos participantes da pesquisa: profissionais Auto-Expatriados	49
Quadro 6 – Apresentação dos participantes da pesquisa: profissionais de Recursos Humanos	50
Quadro 7 – Etapa 2: Preparação da pesquisa e validação do instrumento de pesquisa e identificação do perfil dos participantes	51
Quadro 8 – Etapa 3: Coleta de dados	52
Quadro 9 – Etapa 4: Análise dos resultados	53
Quadro 10 – Etapa 5: Considerações finais, implicações acadêmicas e gerenciais e limitações da pesquisa e propostas para estudos futuros	54
Quadro 11 – Categorias e Subcategorias	59
Quadro 12 –Número de países conhecidos	71
Quadro 13 – Formação dos Pais	74
Quadro 14 – Comparação do nível de formação dos pais e nível de formação dos filhos	75
Quadro 15 – Resumo do perfil do profissional auto-expatriado	80

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA DE PESQUISA	11
1.2	JUSTIFICATIVA DO TEMA DE PESQUISA	12
1.3	OBJETIVOS	16
1.3.1	Objetivo geral	16
1.3.2	Objetivos específicos	16
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1	GERAÇÕES X e Y	17
2.1.1	<i>BABY BOOMERS</i> (1945 à 1960)	19
2.1.2	GERAÇÃO X (1960 à 1983)	19
2.1.3	GERAÇÃO Y (1983 à 1990)	20
2.2	PROFISSIONAIS GLOBAIS	21
2.2.1	Expatriação	21
2.2.2	Os auto-expatriados: novos profissionais globais	26
2.3	PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS	37
3	MÉTODO DE PESQUISA	43
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	43
3.2	DESENHO DE PESQUISA.....	45
3.2.1	Etapa 1: Fundamentação teórica e roteiro de entrevista	45
3.2.2	Etapa 2: Preparação da pesquisa validação do instrumento de pesquisa e identificação do perfil dos participantes	47
3.2.3	Etapa 3: Coleta de dados	51
3.2.4	Etapa 4: Análise dos resultados	52
3.2.5	Etapa 5: Considerações finais, implicações acadêmicas e gerenciais e limitações da pesquisa e propostas para estudos futuros	54
4	ANÁLISE DE RESULTADOS	55
4.1	POR QUÊ	60

4.1.2	Relação com a Família e influências para mudança de país	60
4.1.3	Características Pessoais	63
4.1.4	Primeiras Experiências Internacionais	66
4.1.5	Motivação para Mudar de País	68
4.1.6	Qualidade de Vida/ <i>Hobbies</i> / Viagens	69
4.2	COMO	71
4.2.1	Educação / Idiomas / Formação dos Pais	72
4.2.2	Adaptação x Choque Cultural	75
4.2.3	Planejamento Pessoal e Profissional	77
4.3	QUEM	78
4.3.1	Rede de Contatos e Novas Experiências	78
4.4	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E PROFISSIONAIS AUTO-EXPATRIADOS.....	81
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	88
5.1	CONCLUSÕES DA PESQUISA	88
5.2	IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS E GERENCIAIS	97
5.3	LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS	99
	REFERÊNCIAS	101
	APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista: Profissionais Auto-Expatriados	118
	APÊNDICE B - Roteiro de Entrevista: Profissionais de Gestão de Pessoas	110

1 INTRODUÇÃO

Com a crescente globalização nas últimas décadas e as reestruturações organizacionais das empresas, surgem novas possibilidades de pensar sobre profissionais. A evolução do conceito de “trabalho” para “experiência”, pós década de 80, impactou na transformação dos aspectos objetivos no mundo do trabalho para aspectos considerados mais subjetivos. Por exemplo, enquanto as carreiras objetivas estão centradas nas posições, empresas e *status*, as subjetivas consideram as apreensões e avaliações individuais sobre o que realmente é importante para si (DRIES *et al.*, 2008).

As estruturas de carreiras são reproduzidas pelas pessoas, pelo que acreditam, por suas ações e interpretações sobre o termo. Sendo assim, o conceito de carreira sofreu alterações ao longo das décadas e é percebido de forma diferente de acordo com a época em que o indivíduo o vivencia, da geração a qual pertence. Conforme Lester *et al.* (2012), funcionários de cada geração possuem diferentes expectativas sobre o valor do trabalho para si, assim como têm necessidades diferentes sobre como querem ser tratados na empresa e quais são as melhores formas de motivá-los. Aqueles que nasceram entre 1945 e 1960 são os *Baby Boomers*, a geração X é a posterior, referente aos nascidos até 1982, e a geração nascida até 1990, conhecida como geração Y (TWENGE *et al.*, 2010).

Esta última é, conforme Burke e Ng (2006) a geração com maior investimento em educação da história. Com isto, os empregados têm pretensões salariais mais elevadas, buscam oportunidades nas quais possam participar de processos de decisão e ainda estão preocupados com o impacto que as horas de trabalho têm nas suas vidas pessoais. Os indivíduos das duas últimas gerações aprenderam a não ter garantias, pois os mercados estão mais incertos. Não contam com o fato de que a empresa tomará conta deles e lhes proporcionará estabilidade. Assim, estes profissionais buscam empregadores que lhes apresentem desafios e treinamento para que permaneçam nas empresas (KUPPERRSCHMIDT, 2000).

Além do gerenciamento do capital humano estar passando por transformações, uma estratégia utilizada por muitas empresas que querem competir em mercados mais abrangentes, terem maior vantagem competitiva, desenvolverem novos negócios e investirem em outros países, é a internacionalização. A expatriação de funcionários ocupa um importante papel no processo de início da internacionalização e implica realocar, com ou sem a família, um empregado em um país distinto do seu de origem (TUNGLI; PEIPERL, 2009; CHIEN; MCLEAN, 2011; ALTMAN;

BARUCH, 2012;). Conforme Morley e Heraty (2004), os expatriados são profissionais familiarizados com a cultura, valores e sistemas da empresa, e por isto têm maior facilidade de comunicação com a operação da empresa no outro país, visto que conhecem as prioridades da companhia. Além disto, os expatriados realizam a conexão entre a matriz e suas subsidiárias, transferindo conhecimento através de fronteiras (RIUSALA; SUUTARI, 2004). Todavia, para os autores, a expatriação é também uma nova forma de investimento na carreira na contemporaneidade, sendo vista pelos indivíduos que a ela se submetem, como algo em prol de desenvolvimento profissional e da própria experiência internacional.

Entretanto, além da expatriação de profissionais trazer benefícios para as empresas, percebe-se hoje que algumas empresas que estão crescendo em mercados emergentes estão investindo cada vez mais em profissionais com conhecimentos e habilidades diferenciados. Essas pessoas podem ser consideradas “nômades globais”, já que mudam de país com certa constância ao longo de suas vidas. Muitas vezes esses profissionais provém de famílias com nacionalidades mistas, frequentaram faculdades internacionais e por terem entre vinte e três e trinta e cinco anos pertencem às gerações X e Y. Buscam por desafios mais do que dinheiro, gostam de diversidade, culturas diferentes, são viajados e falam dois ou mais idiomas (MATTHEWMAN, 2012). Esses profissionais estão sendo considerados importantes para as empresas que expandem cada vez mais suas operações em decorrência do seu perfil confiante, criativo e solucionador. Além disto, o gerenciamento destes novos talentos se tornou uma vantagem competitiva para as empresas que, de acordo com pesquisa da Ernst & Young (2012), almejam se diferenciar no mercado global. Além disto, de acordo com Farndale *et al.* (2014) estes profissionais tem um custo inferior para as empresas se comparados com gastos tidos com expatriados. Sendo assim, a área de gestão de pessoas destas empresas precisa desenvolver práticas sustentáveis que garantam a retenção destes profissionais, visto serem importantes para as estratégias globalizadas das companhias. Através da revisão da literatura percebeu-se que são usadas diferentes nomenclaturas para definir estes profissionais, como por exemplo “nômades globais” e “novos profissionais globais”, porém, a mais comumente utilizada, e portanto, a utilizada nesta pesquisa será “auto-expatriados”.

O propósito deste estudo é identificar o perfil do profissional auto-expatriado e a percepção de gestores de Recursos Humanos sobre este perfil. Além disto é também (a) identificar o perfil destes profissionais, (b) compreender expectativas destes profissionais com relação à práticas de gestão de pessoas, e (c) identificar qual é a percepção de gestores de Recursos Humanos sobre este perfil.

Foi realizada uma revisão da literatura para aprofundar conhecimento no assunto e estabelecer conceitos, abordagens e modelos teóricos. Inicialmente é desenvolvida uma concepção geral sobre Gerações, com foco nas gerações X e Y, para compreensão das características destes profissionais; o segundo capítulo é destinado à profissionais auto-expatriados, que inicia com a apresentação do tema expatriação, visto que podem ser considerados os propulsores das carreiras internacionais; posteriormente se encontra a exposição do assunto principal da pesquisa, entendimento do perfil de profissionais globais auto-expatriados; e por fim, o último capítulo da revisão teórica aborda as práticas de gestão de pessoas para estes profissionais. Posteriormente é apresentado o método de pesquisa, se tratando de um trabalho qualitativo, apresenta-se o grupo estudado e as técnicas utilizadas para a coleta e análise de dados e ,por fim, são apresentadas as considerações finais da pesquisa, implicações acadêmicas e gerenciais e limitações da pesquisa e sugestões de estudos futuros.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA DE PESQUISA

Um dos desafios das lideranças nas empresas hoje é fazer a gestão dos diferentes grupos que fazem parte da força de trabalho. Smola e Sutton (2002) identificaram em sua pesquisa que os valores de trabalho das pessoas são mais influenciados pelas gerações às quais pertencem do que pela idade ou maturidade, por exemplo.

As carreiras internacionais contemporâneas podem ocorrer através da expatriação e da auto-expatriação e serão cada vez mais consideradas como pré-requisitos para posições sêniores. As empresas necessitarão cada vez mais de executivos globalmente capacitados (KOHONEN, 2005). De acordo com pesquisa realizada pela Ernst & Young (2012), para suprir o *gap* de talentos as empresas precisarão mudar as estruturas organizacionais tradicionais e possibilitar a diversidade de culturas, de idades, de origens, além de adotar estilos mais abrangentes de liderança.

Sabe-se que, para atender as demandas destas organizações cada vez mais globais, o setor de Recursos Humanos precisa se encarregar de atividades mais complexas e estratégicas dentro das companhias (TANURE; EVANS; CANÇADO, 2010). Hoje, a maioria das empresas internacionalizadas, que possui profissionais expatriados, tem alguma política de gestão de pessoas específica para estes funcionários. Entretanto, alguns pesquisadores argumentam que o novo perfil de profissional global, que se auto-expatria, possui diferentes motivações daqueles expatriados pela

própria empresa (INKSON, *et al.*, 1997; SUUTARI; BREWSTER, 2000; MCKENNA; RICHARDSON, 2010; CERDIN; LE PARGNEUX, 2010).

As empresas estão tendo dificuldades para preencher algumas posições críticas, que necessitam de habilidades avançadas para impulsionar o negócio (ERNST & YOUNG, 2012). A pesquisa também refere que as organizações percebem a importância do cenário globalizado na aquisição de talentos, mas ainda têm dificuldade para implementar diversidade de práticas de gestão, de manter motivadas pessoas de diferentes idades e nacionalidades com costumes específicos em um mesmo ambiente e, mesmo reconhecendo o valor de investir na busca pelos melhores talentos, ainda investem pouco nisto (ERNST & YOUNG, 2012).

Para Howe-Walsh e Schyns (2011), com o aumento da globalização as práticas de gestão de pessoas serão cada vez mais utilizadas pelas empresas para atrair e selecionar os melhores talentos e, assim, aumentar sua vantagem competitiva. Deste modo, as autoras acreditam que as intervenções de Recursos Humanos serão benéficas para as empresas que contratam os profissionais auto-expatriados. Por isto, entende-se que existe um desafio para o setor de Recursos Humanos, que é o responsável por viabilizar a contratação destes profissionais, que consiste em compreender este perfil e desenvolver e viabilizar práticas de gestão de pessoas que estejam de acordo com as necessidades destes profissionais.

Este trabalho busca, portanto, respostas para a seguinte questão de pesquisa: **Qual é o perfil do profissional auto-expatriado e a percepção dos gestores de Recursos Humanos sobre este perfil?**

Assim, será pesquisado neste estudo o perfil do novo profissional global, ou seja, profissional auto-expatriado, no que eles se diferenciam dos profissionais expatriados pelas empresas, em qual contexto eles desenvolveram este perfil, além das práticas de gestão de pessoas desenvolvidas hoje pelas empresas para atrair e reter este perfil.

1.2 JUSTIFICATIVA DO TEMA DE PESQUISA

Existem várias mudanças no cenário internacional de negócios que podem ser consideradas propulsoras do aumento da mobilidade global para profissionais como, por exemplo, as mudanças das formas de competição e a necessidade das empresas capitalizarem o conhecimento adquirido através de experiências internacionais; o reconhecimento de que as organizações precisam desenvolver líderes globalmente capacitados e a mudança do perfil das pessoas que optam por

carreiras internacionais, sejam homens ou mulheres, capazes de se auto-gerenciar e autodesenvolver (THOMAS; LAZAROVA; INKSON, 2005). Deste modo, a globalização dos negócios é responsável, conforme Suutari e Taka (2004), pelo aumento da mobilidade internacional da força de trabalho, e para Tungli e Peiperl (2009) pelo papel fundamental dos expatriados neste processo.

Conforme Lee (2005), selecionar profissionais que se auto-expatriam, ou seja, mudam de país independentemente de alguma empresa envolvida na condução deste processo, pode ser vantajoso para as organizações, visto que são profissionais altamente qualificados, com habilidades diferenciadas imprescindíveis para o sucesso das companhias. Por isto, o autor menciona que as empresas devem desenvolver estratégias apropriadas para a atração destes indivíduos. Entretanto, a pesquisa da Ernst & Young (2012) aponta que o gerenciamento dos futuros talentos da empresa não é apenas uma questão de recrutar, reter e desenvolver equipes de alta performance, sendo necessário também garantir que o processo de gerenciar os novos talentos esteja de acordo com os valores, com a cultura e com a estratégia da companhia.

Os profissionais que optam pela expatriação buscam oportunidade de aquisição de novas habilidades, desenvolvimento e aprimoramento profissional, mesmo reconhecendo que muitas vezes isto pode não ser valorizado na empresa onde atuam no momento do retorno para o país de origem, quando, por exemplo, não recebem promoções ou o reconhecimento que almejavam (STAHL *et al.*, 2002). Contudo, em alguns casos os profissionais que optam pelas carreiras sem fronteiras, ou seja, que trabalham em diferentes países, não está vinculado à empresa de forma que tenha que permanecer mesmo na ausência de melhores oportunidades. Nestes casos eles optam por deixar a companhia e buscar novas oportunidades. Algumas pessoas estão preparadas para passar por alguns sacrifícios em prol da carreira, incluindo a falta de garantias sobre uma boa posição no momento de sua repatriação. Uma explicação para aceitarem propostas internacionais mesmo diante destes sacrifícios pode ser o fato de reconhecerem que a maior recompensa na sua repatriação não estará dentro da própria empresa, mas sim em oportunidades externas (FARNDALE, *et al.*, 2014).

Farndale *et al.* (2014) acreditam na importância de haver um equilíbrio nos benefícios que expatriados agregam para a organização, assim como os benefícios que os profissionais têm por causa da expatriação. Ao proporem que uma alternativa é a contratação de auto-expatriados, desenvolvem futuras questões de pesquisas que podem ainda ser exploradas, sendo uma delas a comparação das motivações de profissionais expatriados e profissionais auto-expatriados.

Entende-se que o fenômeno das carreiras internacionais tem tanto implicações organizacionais quanto individuais. O tema de profissionais que mudam de empresa e de país por

conta própria ganhou espaço nos últimos dez anos no meio acadêmico, visto através da quantidade de pesquisas realizadas e de revistas que publicam artigos relacionados ao tema nos últimos anos (THOMAS; LAZAROVA; INKSON, 2005).

Os mesmos autores afirmam que os primeiros estudos na área de carreiras internacionais se referem a profissionais expatriados pelas empresas. Todavia, com a iminência de um novo fenômeno de profissionais que fazem a sua auto-expatriação, cada vez mais comuns no mercado de trabalho, surgem novas pesquisas cujo intuito é compreender estes indivíduos, suas características, estilo de vida, histórico de vida, objetivos e motivações.

Através da realização de um estudo bibliométrico sobre o tema “*self-initiated expatriates*” (auto-expatriados) percebe-se que ainda são escassas as pesquisas realizadas sobre o assunto. Foram identificados vinte e cinco artigos na base de dados ABI/INFORM Complete (Proquest), todos em inglês, no período entre 2000 e 2013, sendo a maioria publicado a partir do ano 2010. Os primeiros autores que pesquisaram o assunto já tinham publicações anteriores sobre o conceito de “expatriados”, entendendo-se que o interesse nos acadêmicos que já estudavam este assunto se estendeu também para os novos profissionais globais, tendo sido estes autores os precursores nos estudos.

O mesmo estudo bibliométrico concluiu que, com relação ao método de pesquisa, as três principais técnicas utilizadas nas publicações analisadas são: qualitativa, quantitativa e revisão de literatura. A técnica utilizada com maior frequência foi a quantitativa, vista em 40% dos artigos publicados; a técnica qualitativa foi a escolhida em 28% dos artigos; também 28% dos artigos utilizaram a revisão da literatura como método e apenas um estudo bibliométrico constou na busca realizada, representando 4% do total de artigos analisados. Nota-se que mesmo que seja um assunto recente e que talvez não seja fácil encontrar estes profissionais para que participem das pesquisas, a maioria dos estudos utiliza uma amostra significativa, geralmente com mais de cem participantes, para que estudos quantitativos possam ser realizados.

Sobre as palavras-chave dos artigos analisados pode-se dizer que as relacionadas a “carreira”, “expatriação” e “auto-expatriação” são as que aparecem com maior frequência nos artigos selecionados. Também é possível afirmar que as palavras-chave “carreira”, “desenvolvimento de carreira”, “carreira sem fronteira” e “satisfação na carreira” estão presentes nos artigos ao longo dos anos das publicações, sendo conceitos utilizados de forma recorrente nos artigos sobre auto-expatriados. Isto demonstra que os primeiros artigos publicados sobre profissionais auto-expatriados surgiram através do desenvolvimento inicial do conceito de novas

formas de carreiras. Já este conceito como palavra-chave, “auto-expatriado”, é mais frequente em artigos publicados mais recentemente, tendo sido o primeiro em 2009.

Pesquisas que se preocupam em investigar e definir o perfil dos profissionais que fazem sua auto-expatriação estão se tornando mais frequentes desde o ano de 2010. Assim, compreende-se que apesar de já existirem trabalhos anteriores sobre o tema, a abordagem central dos estudos varia entre as publicações, não tendo uma sequência de temas centrais comuns. As pesquisas com intuito de identificar as razões para a auto-expatriação são recorrentes ao longo do período investigado, corroborando que este tenha sido o foco dos primeiros pesquisadores sobre o assunto. Trabalhos com o objetivo de comparar profissionais expatriados com profissionais auto-expatriados em suas diversas dimensões estão se tornando mais comuns nos últimos anos, apesar de ter sido esta a abordagem central do primeiro estudo identificado na busca em ordem cronológica (SUUTARI e BREWSTER, 2000; HU MO e XIA, 2010; BIEMANN e ANDRESEN, 2010; CERDIN e LE PARGNEUX, 2010).

Trabalhos sobre a área de gestão de pessoas e Recursos Humanos das empresas, quando associados a carreiras internacionais, geralmente se referem à expatriação, formas de ocorrer e sobre repatriação de seus colaboradores. Sendo assim, a junção destas duas abordagens neste estudo, perfil do novo profissional global e práticas de gestão de pessoas para este público apresenta relevância uma vez que o tema ainda é pouco explorado.

Mesmo sabendo que nos próximos anos grande parte da força de trabalho nas empresas será global, uma vez que carreiras internacionais ou viagens à trabalho serão ainda mais comuns, pesquisas apontam que as organizações ainda não estão comprometidas em identificar ou investir o suficiente nos talentos que serão críticos para os negócios futuros (Ernst & Young, 2012). Para encontrar os melhores profissionais as empresas precisam buscar profissionais em diferentes localizações geográficas, permitindo uma diversidade de talentos dentro das companhias (ERNST & YOUNG, 2012). Sabe-se ainda que as práticas de recursos humanos não afetam todos os funcionários da mesma forma. Por isto a importância de se pensar em práticas específicas para cada grupo de profissionais (HOWE-WALSH ; SCHYNS, 2011).

O fato de serem poucos os estudos sobre este assunto emergente no mercado atual, principalmente no Brasil, conforme visto através do estudo bibliométrico, é um dos principais argumentos para a relevância do tema proposto nesta pesquisa. Acredita-se que se a temática for melhor abordada e trabalhada pode gerar benefícios para as organizações através da retenção desta força de trabalho. Por não terem raízes em nenhum lugar específico, não são pessoas que

permanecerão em uma empresa caso esta não esteja atendendo suas necessidades, caso não lhe proporcione satisfação, além de oportunidades para serem espontâneos e trabalharem com autonomia. Deste modo, este trabalho poderá servir como norteador para profissionais de Recursos Humanos que tenham interesse em compreender o perfil destes profissionais para investir no desenvolvimento de práticas de gestão de pessoas que satisfaçam as expectativas dos auto-expatriados.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desta pesquisa consiste em identificar o perfil do profissional auto-expatriado e a percepção de gestores de Recursos Humanos sobre este perfil.

1.3.2 Objetivos Específicos

1. Identificar o perfil dos novos profissionais globais;
2. Identificar as expectativas dos novos profissionais globais em relação às práticas de gestão de pessoas das empresas;
3. Identificar sob a ótica de gestores de Recursos Humanos qual a sua percepção sobre o perfil dos profissionais auto-expatriados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fim de se poder gerar uma maior compreensão do perfil do profissional auto-expatriado, entende-se que é importante explicitar questões relacionadas ao perfil das últimas gerações, com maior foco na Geração Y, uma vez que estes indivíduos também apresentam estas características. Ainda considera-se importante trazer dados sobre profissionais expatriados pelas empresas, propulsores das carreiras internacionais, para então abordar a temática principal do estudo: o perfil do profissional auto-expatriado e percepção de gestores de Recursos Humanos sobre este perfil.

2.1 GERAÇÕES X e Y

Geração pode ser definida por um grupo de indivíduos identificados entre si por terem nascido em certo período e por terem vivenciado os mesmos eventos históricos e os impactos que estes acarretaram em seus estilos de vida (SMOLA; SUTTON, 2002). De acordo com Westerman e Yamamura (2007), os eventos sociais e históricos influenciaram nos valores, crenças e atitudes de uma mesma geração. A forte influência de forças externas, como a relação com os pais, com a mídia e com a cultura popular, cria valores comuns para as pessoas que cresceram em período semelhante, diferenciando-as de outras que viveram em momentos diferentes (TWENGE; CAMPBELL, 2008).

Por compartilharem o mesmo período histórico, participam de mudanças de atitude da sociedade, questões econômicas e políticas e, em virtude disto, desenvolvem algumas características de personalidade, ou da geração, semelhantes (KUPPERRSCHMIDT, 2000). Esta autora ainda menciona que os valores, preferências, atitudes e comportamentos compartilhados por estas pessoas, influenciam em todos os aspectos de suas vidas como, por exemplo, na relação com o dinheiro, com autoridades e organizações, com o que querem e precisam do trabalho, além da expectativa com o casamento e com as responsabilidades familiares. Para Veloso, Silva e Dutra (2012), as pessoas de uma mesma geração possuem expectativas similares em relação ao trabalho e ao papel que este ocupa em suas vidas.

Conforme os autores Cenamo e Gardner (2008), as diferenças de valores relacionadas ao trabalho, em cada geração, decorrem da forma como cada grupo de pessoas foi introduzido no mercado de trabalho, bem como, pelos eventos históricos e sociais do momento. Ainda apontam que os fatores que mais diferem entre gerações são tanto extrínsecos, como segurança e salário,

quanto intrínsecos, como os estímulos intelectuais e desafios, além de altruísmo, status e flexibilidade. Além disto, mesmo que diferentes, os valores e atitudes que permeiam cada geração são influenciados pela geração anterior (KUPPERRSCHMIDT, 2000).

As gerações mais antigas acreditavam no contrato psicológico de trabalho, valorizando o trabalho árduo e a lealdade ao empregador, em troca da segurança profissional e da garantia de bons salários. As gerações mais novas acreditam que são eles os responsáveis por suas carreiras, estando preparados para vivenciarem rápidas transições de vínculos empregatícios para se beneficiarem de melhores oportunidades de aprendizado e desafios na nova empresa (D'AMATO; HERTZFELDT, 2008).

Parry e Urwin (2011) referem o impacto da cultura do país sobre as gerações. Por isto, a forma como cada grupo de pessoas vivenciou os impactos de eventos mundiais, como por exemplo a morte do Presidente Kennedy ou a Guerra do Vietnã, influenciou de forma diferente a vida de cidadãos americanos e brasileiros. Assim, os autores enfatizam a necessidade de os sujeitos terem vivenciado da mesma forma os eventos históricos para serem considerados integrantes de uma mesma geração, e que o conceito de geração deveria ser trabalhado também pelo contexto particular de cada nação. Entretanto, D' Amato e Herzfeldt (2008) mencionam que o uso avançado da tecnologia, através de telefones e internet, provocou um grande incremento nas comunicações, possibilitando o compartilhamento de experiências, mesmo que a longas distâncias e ultrapassando fronteiras nacionais, o que torna as experiências vividas pelas gerações globais mais parecidas. Como os participantes desta pesquisa serão internacionais, ou seja, podem ter origem em países distintos, optou-se por citar autores internacionais neste capítulo.

Diferenças entre as gerações podem gerar conflitos nas organizações (WESTERMAN; YAMAMURA, 2007). Contudo, o estudo sobre as diferenças encontradas pode ser benéfico para as organizações em uma série de questões como, por exemplo, na construção e condução de programas de treinamento, técnicas e metodologias de recrutamento e seleção, além da forma de comunicação interna nas empresas (LESCHINSKY; MICHAEL, 2004).

A seguir, encontra-se a classificação utilizada pela maioria dos autores pesquisados sobre cada uma das gerações ativas no mercado de trabalho e as características de cada uma. Ressalta-se que os anos que contemplam cada uma delas podem variar conforme cada autor.

2.1.1 *BABY BOOMERS* (1945 à 1960)

Esta geração cresceu nos resquícios da crise econômica, em um momento otimista e positivista, onde grandes líderes direcionaram e guiaram a nação (KUPPERRSCHMIDT, 2000). Foi a primeira geração a ter uma educação universitária em massa, com rápido crescimento na renda pessoal e nos padrões de vida (MATTHEWMAN, 2012). Com foco no trabalho árduo, de acordo com Cennamo e Gardner (2008), esta geração valoriza o status e as recompensas extrínsecas, segurança e salário, como reconhecimento pela lealdade e pelo comprometimento. A competitividade e o moderado desrespeito com autoridade (LESTER *et al.*, 2012) e a mentalidade de “faça o que for preciso” marcam esta geração (WESTERMAN; YAMAMURA, 2007). Ocupam a maioria dos cargos de lideranças nas empresas e, em virtude do número de pessoas nesta geração, são caracterizados como *workaholics*, viciados em trabalho, e seriamente dedicados ao trabalho, pois precisaram competir por empregos e promoções ao longo do tempo (HANNAY; FRETWELL, 2011). Em consequência disto, Matthewman (2012) refere que estes profissionais permanecem por mais tempo na mesma empresa e se acomodam nos valores destas. Além disto, acreditam que a organização é quem define a evolução na sua carreira. O autor afirma que quando estes profissionais estavam no mercado de trabalho se intensificou o aumento das operações de algumas empresas no exterior, tendo sido neste cenário que surgiu a noção de profissional expatriado. Estes eram, na maioria das vezes, indivíduos que exerciam cargos de nível executivo, vistos como pessoas de confiança por suas hierarquias que eram enviados para outros países para dirigir os escritórios.

2.1.2 GERAÇÃO X (1960 à 1983)

Cresceram em um período de maior instabilidade financeira, familiar e social, com ausência de sólidas tradições (SMOLA; SUTTON, 2002). Esta geração apresenta maior senso de individualismo do que coletivismo, sendo assim menos confiável, e prefere atuar em um ambiente de trabalho mais informal (LESTER *et al.*, 2012). De acordo com Matthewman (2012), a geração X é confiante em si mesma, tendo boa capacidade de adaptação e especializada em tecnologia. Deste modo, são pessoas sem receio de mudar de empresa, uma vez que valorizam em primeiro lugar a remuneração, não sendo fiéis às empresas. Assim, profissionais jovens já eram recompensados com altos salários em virtude do conhecimento especializado em algumas profissões, sendo uma prática

de retenção de algumas empresas. Muitos eram casais sem filhos, com grande devoção à carreira e valorização de bens, como telefones celulares, carros e imóveis. Esta geração pôde acompanhar o surgimento da Internet e a possibilidade de compras *online* (MATTHEWMAN, 2012). Costumam ser menos leais às organizações e também não esperam lealdade por parte da empresa como retorno, pois são descrentes e desconfiados em relação às organizações (VELOSO; SILVA; DUTRA, 2012). Ainda conforme os autores, esta geração é também caracterizada pelo empreendedorismo. São tecnicamente competentes e sentem-se confortáveis com diversidade, mudanças e competição (KUPPERRSCHMIDT, 2000). A mentalidade desta geração é “trabalhar para viver” e valorizam mais o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal do que a geração anterior (SMOLA; SUTTON, 2002). Matthewman (2012) explica que a mobilidade da força de trabalho, inicialmente dentro do mesmo país, surgiu no período que esta geração estava no mercado de trabalho por causa da ascensão de alguns centros de tecnologias e universidades em algumas cidades específicas, que atraíram pessoas de diferentes cidades e Estados.

2.1.3 GERAÇÃO Y (1983 à 1990)

Esta geração é marcada por pessoas confiantes, criativas, questionadoras, com uma visão cada vez mais global e preocupadas com questões sociais e ambientais. Esta geração está aumentando o número de “nômades globais” desde que ingressaram no mercado de trabalho, e têm expectativas maiores do que as gerações anteriores, inclusive para trabalhar em países diferentes do seu de origem (MATTHEWMAN, 2012). Buscam flexibilidade e autonomia na realização das tarefas, conforme apontam Veloso, Silva e Dutra (2012), e estão acostumados a trocar informações e estar em contato constantemente com outras pessoas (SMOLA; SUTTON, 2002). Para Westerman e Yamamura (2007), estes indivíduos preferem trabalhos que possibilitem diferentes aprendizados e que se sintam desafiados, pois, mais do que a questão puramente econômica, de acordo com Vasconcelos *et al.* (2010), o trabalho para esta geração deve proporcionar também a satisfação e a formação de redes de contatos, aspectos considerados fundamentais para atingir seus objetivos. Esta geração, já inserida no mercado de trabalho, vai exigir que as organizações repensem as práticas de gestão de pessoas, pois a maioria das práticas atuais foi construída para as outras gerações (VASCONCELOS *et al.*, 2010). Além disto, Meister e Willyerd (2013) apontam que esta geração cresceu tendo a tecnologia como parte do seu dia-a-dia e, portanto, almeja que as

empresas forneçam as mesmas ferramentas para que possam colaborar, trocar, discutir ideias e formar suas próprias redes no ambiente de trabalho.

De acordo com Matthewman (2012) esta geração apresenta atualmente o maior número de indivíduos atuantes no mercado de trabalho e estes profissionais são considerados grandes potenciais para as organizações. Contudo, para permanecerem motivados com os desafios que assumem, precisam de retornos constantes das suas lideranças. Os indivíduos da Geração Y se graduaram na universidade e tiveram formação complementar em cursos de pós-graduação, incentivados pelos pais, *baby boomers*, além de buscarem experiências internacionais de trabalho. Tiveram, desde a infância, liberdade de escolha. Têm domínio da tecnologia e, por perceberem a mudança como algo do dia-a-dia, apresentam maior potencial para aumentar sua produtividade no trabalho, quando comparados aos indivíduos das outras gerações. Estes profissionais querem trabalhar em empresas que realizem algo em que acreditam, assim como almejam suporte, capacitação e inspiração para desenvolverem seu trabalho. Além disso, anseiam associar as perspectivas profissionais e sociais, trabalhando quando, como e onde quiserem (MEISTER; WILLYERD, 2013).

Percebe-se que pessoas pertencentes as gerações X e Y são mais abertas, flexíveis e que possuem outras ambições na vida além daquelas relacionadas ao trabalho em si. São nestes gerações que se encontram as pessoas que identificadas como profissionais auto-expatriados.

2.2 PROFISSIONAIS GLOBAIS

Tendo em vista que existem diferentes tipos de profissionais globais, e que neste o trabalho o foco será profissionais que se auto-expatriam e trabalham na sua área de atuação em diferentes empresas e países, faz-se importante a criação de um capítulo para explicitar o que são profissionais expatriados pelas empresas, uma vez que a partir desta experiência é que surgiu o novo perfil de profissional global: os que se expatriam por iniciativa própria.

2.2.1 Expatriação

Em decorrência das necessidades da globalização, as competências essenciais das empresas precisam ser transferidas de forma eficaz através das unidades da companhia, que muitas vezes atravessam fronteiras (RIUSALA; SUUTARI, 2004). Isto se torna possível através da expatriação de funcionários. De acordo com Caligiuri, Tarique e Jacobs (2009), as missões internacionais

ocorrem através de profissionais que são enviados pela empresa para viver e trabalhar para a mesma companhia, mas em outro país. Executivos que almejam se tornar líderes globais têm como interesse primário a oportunidade de uma experiência internacional e por isto a expatriação tem um papel estratégico no gerenciamento destes talentos globais (ALTMAN; BARUCH, 2012).

Os autores citam ainda que a expatriação demanda que o profissional deixe seu país para se ajustar a uma nova cultura e a um novo ambiente profissional, exigindo flexibilidade, adaptabilidade e tolerância deste profissional. Deste modo, Suutari e Taka (2004) afirmam que indivíduos que têm a oportunidade de seguir esta carreira desenvolvem maior entendimento sobre companhias globalizadas e habilidades que podem ser globalmente aproveitadas. Entretanto, a expatriação, de acordo com Cerdin e Pargneux (2010), é uma das decisões profissionais mais significativas e também mais difíceis para os indivíduos, na medida em que fazem negócios em um ambiente estrangeiro, enfrentam desafios significantes no local de trabalho, entre outros (SHEN; KRAM, 2011).

Conforme Mayerhofer (2004) o uso de expatriados para estabelecer e manter relações com outros países, assim como proteger os interesses da empresa e aumentar os conhecimentos em nível global da companhia, está aumentando a demanda de expatriação. Para Morley e Heraty (2004), as atribuições internacionais têm significativo valor para a estratégia das empresas. Os processos de expatriação geralmente são usados para a abertura de subsidiárias no exterior, para a transferência de conhecimentos técnicos e habilidades gerenciais da companhia. Ainda conforme os autores, este processo também ocorre para obtenção do controle das operações em diferentes regiões, ou ainda para melhorar a performance de uma subsidiária com baixo desempenho, através do envio de profissionais de outro local mais qualificados para comandarem a operação.

Em sua pesquisa, Tungli e Peiperl (2009) identificaram os principais aspectos motivadores para as empresas expatriarem profissionais: (a) iniciar uma nova operação em outro país; (b) preencher um *gap* de uma habilidade na subsidiária; (c) desenvolver habilidades gerenciais no profissional; (d) controlar uma operação para garantir os mesmos padrões mundiais para a empresa. Transferência de conhecimentos, desenvolvimento e estabelecimento de negócios, resolução de problemas e aconselhamento, gerenciamento de projetos e desenvolvimento profissional, são também alguns dos motivos para que empresas enviem seus executivos para carreiras internacionais (MCKENNA; RICHARDSON, 2007).

O estudo de profissionais expatriados tem tradição na área de Recursos Humanos, principalmente depois do aumento da internacionalização das empresas pós Segunda Guerra

Mundial (THOMAS, LAZAROVA; INKSON, 2005). Foi a partir dos anos 50 que os programas de expatriação nas empresas começaram a surgir, sendo chamados por Altman e Baruch (2012) de caminhos tradicionais para expatriação. Nesta fase, o processo era iniciado e coordenado pela companhia e os gerentes eram enviados para outros países para transferência de conhecimento, facilitando a comunicação entre a matriz da empresa e suas subsidiárias. É justamente esta fase, caracterizada como o início do processo, que retrata a principal diferença entre o caminho tradicional e a nova forma de expatriação, que ocorre desde a década de 90. Nos novos caminhos para a expatriação, a iniciativa parte dos profissionais. A organização torna-se apenas uma facilitadora do processo, e não necessariamente a propulsora (INKSON *et al.*, 1997; ALTMAN; BARUCH, 2012).

Altman e Baruch (2012) categorizam em dois grupos os profissionais que contemplam o novo caminho de expatriação: aqueles com foco na carreira e aqueles com foco no autodesenvolvimento. Os primeiros almejam trabalhos em ambientes estrangeiros, tendo em vista a aquisição de conhecimentos mais profundos de organizações internacionais mantendo, desde o início do processo, a preocupação com a repatriação, acrescentam Shen e Kram (2011). O segundo grupo almeja crescimento pessoal, sendo o trabalho em si não considerado tão relevante, mas sim, a abertura a experiências desconhecidas (ALTMAN; BARUCH, 2012).

Para Caligiuri (2000) os expatriados são importantes para as empresas multinacionais pois ajudam a elevar o nível das competências globais das empresas. Sob o ponto de vista do profissional, a expatriação pode ser uma oportunidade singular de carreira e pode significar um crescimento a curto prazo (INKSON *et al.*, 1997).

Sobre a seleção de profissionais para o processo de expatriação, Tye e Chen (2005) sugerem que muitos expatriados não têm sucesso durante a missão internacional porque não foram bem selecionados pela empresa. Aspectos como extroversão, tolerância à frustração e gênero devem ser levados em conta no momento de avaliar se aquele profissional é o mais indicado para o trabalho que está sendo solicitado no exterior. O primeiro aspecto está relacionado ao sucesso do profissional expatriado em virtude de sua habilidade e motivação para comunicação, de modo a facilitar sua adaptação às pessoas do novo ambiente. Estas pessoas são consideradas importantes fontes de informações sobre como se comportar na nova cultura e sobre o trabalho propriamente dito. O segundo, refere-se à habilidade de se engajar nos desafios que lhe são propostos, independentemente de pressões existentes, como prazos curtos, por exemplo. Por último, as questões de gênero devem ser consideradas na seleção de expatriados. Sob esta perspectiva, muitas

mulheres não demonstram tanto interesse em missões internacionais se comparadas aos homens. Além disto, profissionais que selecionam aqueles que serão expatriados podem não acreditar no potencial das mulheres em relação a sua adaptação à nova cultura.

Além do processo de seleção destes profissionais que, de acordo com Tungli e Peiperl (2009) não é realizado de forma sistemática e rígida pelas empresas, há também os treinamentos culturais, cada vez mais comuns nas empresas que expatriam seus funcionários. Todavia, para os autores, há uma falha neste processo no sentido de não envolverem os familiares neste treinamento.

É importante que o profissional que aceita uma experiência internacional crie uma rede de contatos com pessoas com as quais possa se apoiar. Isto pode ocorrer com a escolha de mentores ou *coachs* que já tenham mais experiência, inclusive internacional, com colegas de trabalho, com contatos com os pais de amigos dos seus filhos na nova escola, ou mesmo que possam manter relações com clientes e fornecedores da empresa no novo país. Contudo, se a maioria destes contatos estabelecidos se realizar no país para o qual o profissional foi enviado e ocorra a perda de vínculos com profissionais que permanecem no país de origem, eles podem enfrentar mais dificuldade de adaptação no momento do retorno ao país de origem (SHEN; KRAM, 2011). Por isto, é importante que durante o período que estiver no exterior o profissional mantenha sólidas relações profissionais e também pessoais com a comunidade do país de origem.

Schaffer *et al.* (2006) afirmam que o sucesso de um expatriado na sua missão internacional encontra-se basicamente em três indicadores sobre a adaptação: ao trabalho e as atividades, às relações com pessoas do outro país, tanto dentro quanto fora do trabalho, e ao ambiente e à cultura. Holopainen e Bjorkman (2005) citam algumas características dos profissionais expatriados que têm um importante papel na sua performance. São elas:

- habilidade para se comunicar é mais importante do que dominar o idioma local, já que é assim que receberá mais informações dos indivíduos locais. Isto ajuda a diminuir a dúvida e aumenta a performance no trabalho;
- ter experiência de expatriação anterior aumenta a possibilidade de que as expectativas em relação ao processo, à mudança e aos desafios sejam realistas;
- ter feito treinamentos sobre a cultura do país ao qual se destina ajuda também a manter expectativas próximas da realidade.

Shen e Kram (2011) mencionam algumas ações que as organizações podem assumir para facilitar a adaptação e a construção de relacionamentos para os profissionais:

- oferecer regularmente a oportunidade de sua interação com pessoas que apresentam potencial para assumir o papel de *coach*;
- promover treinamentos sobre a importância de criar contatos que sirvam para seu desenvolvimento, tanto profissional quanto pessoal; transformar o conhecimento individual tácito em conhecimento organizacional, para que possa ser compartilhado por toda a organização;
- facilitar a comunicação virtual entre expatriados e repatriados dispostos em diferentes países, para que possam formar um grupo com o objetivo de esclarecerem dúvidas e trocar experiências sobre como viver em determinado país, como exercer seu trabalho, bem como definir quais atividades sociais podem ser realizadas;
- reconhecer e recompensar os indivíduos que possam ajudar os expatriados tanto no momento de mudança de sede e de país, quanto no momento do retorno.

Stahl *et al.* (2002) afirmam que dentre os motivos que levam o profissional a aceitar a carreira de expatriado estão: (a) aumento salarial; (b) oportunidade de conseguir um emprego melhor; (c) possibilidade de desenvolver habilidades gerenciais e (d) obter experiência internacional. De acordo com Araújo *et al.* (2012), os principais motivos que levam os profissionais à expatriação são: aprimoramento de questões financeiras e obtenção de melhores benefícios no momento da repatriação. Deste modo, o processo de expatriação é relacionado à ideia de carreira em primeiro lugar, uma vez que os profissionais vislumbram as condições de retorno, antes mesmo de ir já que possuem prazo definido de permanência no exterior.

Os autores também afirmam que os profissionais recebem apoio das empresas sob forma de treinamentos culturais e do ensino de idiomas, suporte em questões de mudança, de moradia e apoio à adaptação dos familiares. Black e Mendenhall (1990) encontraram nos estudos avaliados através de pesquisa bibliométrica, uma relação positiva entre os treinamentos gerenciados pela empresa antes da expatriação e a adaptação destes profissionais no novo país, assim como relação positiva com a performance no novo trabalho e também o desenvolvimento de novas habilidades. Ou seja, aqueles que recebem os treinamentos se adaptam com mais facilidade no novo local, além de apresentarem melhor desempenho nas atividades.

Chien e Mclean (2011) identificaram em seu estudo que profissionais expatriados sentem necessidade de receber treinamentos organizacionais sobre a cultura do país de destino, sobre a construção de novas relações, sobre políticas de negócios e também sobre questões legais referentes ao novo local de moradia. Os autores ressaltam ainda a necessidade de treinamentos sobre os padrões de comunicação verbal e não verbal estabelecidos pela cultura do país e também sobre

como reagir em situações causadas por problemas de comunicação. Por fim, os autores mencionam que a maioria das empresas ainda não dedica a devida atenção ao assunto, apesar da importância atribuída a estes treinamentos pelos participantes deste estudo.

A avaliação do sucesso de um expatriado tem se mostrado uma difícil tarefa para os pesquisadores. Tungli e Peiperl (2009) afirmam que as pesquisas realizadas com este intuito utilizam diferentes ferramentas para esta medição, impossibilitando a generalização dos resultados de diferentes estudos. Contudo, o mais importante indicador usado para avaliar o insucesso é o retorno ao país de origem antes do previsto. Entretanto, dentre os critérios para considerar este retorno como uma forma de insucesso, não estão incluídas situações nas quais o profissional sai da empresa no período em que está fora do país, ou mesmo quando completa o período proposto, ainda que apresentando baixa performance. Oudenhoven, Zee e Kooten (2001) apontam que a inabilidade do expatriado e sua família de se adaptarem a questões do trabalho e sociais no país de destino é a responsável pelo fracasso do processo de expatriação. De acordo com pesquisa desenvolvida pela Ernst & Young (2012), 38% dos expatriados deixam a companhia faltando um ano para completar o programa e 61% faltando ainda dois anos. Os autores demonstram ainda que o principal motivo do insucesso do processo de expatriação não se dá em decorrência de uma seleção inadequada do profissional enviado à missão internacional, e sim pela falta de definição do espaço que o expatriado ocupará no momento de seu retorno.

Percebe-se que questões de adaptação muitas vezes são as maiores dificuldades que os expatriados apresentam. Em contrapartida, a facilidade de adaptação a diferentes culturas e estilos de vida é uma forte característica dos profissionais auto-expatriados, conforme exposto no próximo tópico.

2.2.2 Os auto-expatriados: novos profissionais globais

Diversos estudos apontam para a importância do desenvolvimento de habilidades de negócios e vivências internacionais para obtenção de uma carreira de sucesso (VANCE, 2005). Atualmente encontra-se no mercado de trabalho um perfil de profissional globalizado que tem iniciativa de, por conta própria, se expatriar, independentemente da relação do empregador com o processo, e que assume o desenvolvimento da sua carreira cruzando barreiras nacionais e organizacionais (CARR, *et al.*, 2005; BANAI; HARRY, 2005; LEE, 2005; MYERS; PRINGLE, 2005; RICHARDSON; MALLON, 2005; FITZGERALD; HOWE-WALSH, 2006; MCKENNA;

RICHARDSON, 2010; ARISS, 2010; ARISS; OZBILGIN, 2010; CERDIN, 2010; ARISS; CROWLEY-HENRY, 2013; DOHERTY, 2013). Cao, Hirschi e Deller (2013) complementam afirmando que estes indivíduos têm a liberdade de decidir sobre sua expatriação, sobre o local escolhido e sobre a duração da experiência. De acordo com Mckenna e Richardson (2007) existem milhares de profissionais que fazem carreiras internacionais por conta própria, sem estar relacionados a alguma empresa. Porém ainda são poucas as pesquisas sobre este grupo de indivíduos que circulam pelo mundo organizacional globalizado (MCKENNA; RICHARDSON, 2007)

Estudos sobre este novo perfil de profissional ganharam espaço na academia na última década, com foco nestes indivíduos, nas suas motivações, nos seus comportamentos e na relevância destes profissionais na força de trabalho das empresas globalizadas (DOHERTY, 2013). Os primeiros estudos sobre o tema foram de Inkson *et al.* (1997), que se propuseram pela primeira vez a fazer uma comparação entre profissionais expatriados pela empresa e profissionais com experiências no exterior por iniciativa própria. Posteriormente, Suutari e Brewster (2000), pesquisaram o processo da auto-expatriação com jovens australianos e neozelandeses que cruzavam oceanos por longos períodos para trabalhar e fazer turismo. Neste contexto, os indivíduos que buscavam experiências no exterior por iniciativa própria eram considerados pessoas em busca de aventuras que procuravam encontrar formas alternativas de viver e realizar a “busca pelo eu” (INKSON, *et al.*, 1997).

Para os autores acima, as maiores diferenças entre profissionais expatriados por empresas e profissionais que se auto expatriam são: (a) a fonte da iniciativa, os objetivos atribuídos para um trabalho internacional, (b) a fonte do financiamento da viagem e (c) o tipo de carreira que cada um almeja. Em relação à fonte da iniciativa, o empregado expatriado é transferido para conduzir projetos da empresa no exterior e, em consequência, realiza objetivos pessoais tais como busca de benefícios financeiros, desenvolvimento de carreira e aprimoramento pessoal, enquanto que o profissional auto-expatriado tem como iniciativa o desenvolvimento individual. Com relação aos recursos utilizados para a viagem, os expatriados recebem incentivos da empresa e os expatriados por iniciativa própria geralmente utilizam suas próprias economias para que a experiência seja possível. Por fim, sobre o tipo de carreira, os autores afirmam que os expatriados geralmente são profissionais mais maduros, com certo tempo de empresa e ocupam posições com níveis hierárquicos mais elevados, enquanto aqueles que se auto-expatriam são profissionais mais jovens, geralmente em início de carreira (SUUTURI; BREWSTER, 2000).

Em relação à terminologia utilizada para identificar este novo perfil de profissional, segue a evolução dos termos utilizados para caracterizar o conceito no quadro abaixo:

Quadro 1: Termos Utilizados por Cada Autor

Termo utilizado	Definição	Autores
<i>“overseas experience”</i> (experiência internacional)	Experiência internacional iniciada e financiada pela própria pessoa	Inkson <i>et al.</i> (1997)
<i>“self-initiated foreign experiences”</i> (experiências estrangeiras por iniciativa própria)	Pessoas com ou sem experiência que financiam sua transferência para outro país	Suutari e Brewster (2000)
<i>“free travelers”</i> (viajantes livres)	Indivíduos que viajam em busca de trabalhos diferentes e desafios pessoais	Myers e Pringle (2005)
<i>“self-selecting expatriates”</i> (expatriados por escolha própria)	Profissionais com mobilidade internacional independente	McKenna e Richardson (2007)
<i>“self-directed expatriates”</i> (Expatriados auto-direcionados)	Pessoas que se expatriam de forma independente	Richardson e Mallon (2005)
<i>“self-initiated expatriates”</i> (auto-expatriados)	Profissionais que fazem a sua auto-expatriação	Dickmann e Doherty (2008)

Fonte: A autora (2015)

Na presente pesquisa utilizou-se como referência o termo mais recente, *“self-initiated expatriate”*, traduzido para “auto-expatriado”, por representar os participantes do estudo. Para Doherty, Richardson e Thorn (2013), o termo auto-expatriado é adequado por três principais razões: 1) distingue bem aqueles que são enviados para outro país pelo empregador daqueles que se recolocam em outro país de forma independente; 2) faz uma distinção entre aqueles que saem do seu país por um período temporário ou indeterminado daqueles que saem de forma permanente para um único país, que são os imigrantes e 3) faz uma distinção ao termo “estrangeiro”.

Para as autoras, dois componentes essenciais caracterizam os profissionais classificados nesta categoria: a recolocação dentro da sua atividade profissional em outro país e a iniciativa própria da mobilidade entre fronteiras. Também mencionam que a carreira não é o fator primário que impulsiona o profissional a se auto-expatriar, mas é na maioria das vezes o meio através do qual ele atinge sua realização.

Ariss e Özbilgin (2010) comentam que existem alguns *gaps* na literatura a respeito desses indivíduos: (i) há poucos estudos sobre imigrantes com habilidades específicas que saem de países em desenvolvimento para buscarem oportunidades em países desenvolvidos; (ii) faltam pesquisas que façam relação entre gênero e (iii) a expatriação por conta própria, e também que relacionem a

expatriação voluntária a questões de imigração. Além disto, percebe-se na literatura existente um predomínio de estudos sobre profissionais expatriados pelas organizações nas quais atuam, bem como uma ênfase nas perspectivas organizacionais, sobre como ocorre este processo e como é feita a gestão pelas empresas (FITZGERALD; HOWE-WALSCH, 2006). Araújo *et al.* (2012) mencionam a falta de estudos que explorem as diferenças entre profissionais expatriados e profissionais que se expatriam voluntariamente.

De acordo com Janssens, Cappellen e Zaroni (2006) e Myers e Pringle (2005), ainda existem poucas pesquisas acadêmicas a respeito do sucesso de mulheres no mercado global e Ariss e Crowley-Henry (2013) reportam que são poucos os estudos sobre gênero e diversidade na área. Doherty, Richardson e Thorn (2013) apontam que as populações que compõem as amostras das pesquisas é que definiram o tema ao invés de ter havido uma definição clara do conceito desde o início, visto que a maioria das amostras nas pesquisas geralmente é composta de um grupo seletivo, por exemplo, professores universitários. Talvez isto explique também a mudança da terminologia utilizada pelos autores ao longo das publicações, visto que cada termo utilizado caracterizava aquela amostra específica que se havia estudado. Entretanto, o foco de estudo do presente trabalho são aqueles indivíduos que têm uma profissão específica e buscam recolocação profissional em outros países dentro da sua área de expertise. Apesar de ser um fenômeno cada vez mais aparente, ainda há um grande potencial de pesquisas que precisam ser realizadas sobre os profissionais que fazem sua expatriação por iniciativa própria a fim de proporcionar um amadurecimento no campo através da clarificação e estabilização da terminologia e também dos conceitos (RICHARDSON, 2006; SUUTARI; BREWSTER, 2000, FITZGERALD; HOWE-WALSCH, 2006; MYERS; PRINGLE, 2005; INKSON *et al.*, 1997; ARAÚJO *et al.*, 2012; DOHERTY; RICHARDSON; THORN, 2013). Além disto, é preciso realizar mais estudos sobre as características dos profissionais auto-expatriados e ainda compreender se estas características podem ser um diferencial para as razões da expatriação (SELMER; LAURING, 2010).

Para os profissionais com perfil global, trabalhar no exterior significa o incremento de novas habilidades, sendo a experiência benéfica para o desenvolvimento da carreira (ARISS, 2010). Para Carr *et al.* (2005), as carreiras internacionais têm significado para estas pessoas além da mobilidade profissional entre países. Além disto, representa: validação de suas competências profissionais em outros países, garantia de rede de contatos e informações internacionais, rompimento de fronteiras nacionais de carreiras tradicionais e percepção de um futuro sem fronteiras geográficas. Deste

modo, os autores afirmam que são as características individuais, como por exemplo, proatividade ou ainda a orientação internacional dos profissionais, que definem as carreiras globais.

Com o advento das novas economias que demandam mais flexibilidade e dinamismo em função dos mercados globais, passa-se a dar mais ênfase às carreiras sem fronteiras. Neste cenário, muitos indivíduos e organizações acreditam que a experiência internacional está se tornando um pré-requisito para as promoções nas empresas. Porém, muitos profissionais expatriados reclamam sobre a falta de reconhecimento e recompensas quando retornam de um processo de expatriação (RICHARDSON; MALLON, 2005). Estudos revelam que empregos internacionais estão mudando e expandindo suas modalidades. Ou seja, além das formas tradicionais de expatriação, por conta das empresas, os empregos internacionais têm expandido sua noção para um contexto mais diversificado que contempla os anseios de funcionários internacionais (FITZGERALD; HOWE-WALSH, 2006). Assim, para Myers e Pringle (2005) há uma percepção de que as carreiras são cada vez mais de propriedade das próprias pessoas e que as viagens e o estabelecimento do profissional no exterior, por sua conta e risco, em busca de diferentes trabalhos e novos desafios pessoais, estão se tornando cada vez mais comuns. Para os autores, estes profissionais já são a maioria dentre aqueles com carreiras globais, ou seja, que atuam na sua profissão em diferentes lugares do mundo, e são uma opção vantajosa para as empresas que queiram admitir talentos globais.

Tharenou (2003) estudou o processo de auto-expatriação em jovens estudantes, por acreditar na importância do entendimento do perfil, dos desejos e das expectativas deste público por parte das empresas, uma vez que estas pessoas representam a próxima geração de líderes nas organizações. Assim, é iminente a necessidade de identificar estes talentos desde cedo.

A respeito da adaptação de profissionais em missões internacionais, Selmer e Lam (2004) afirmam ser este um aspecto fundamental para expatriados tradicionais, uma vez que são transferidos para realizarem projetos e tarefas para a organização e problemas de ajustamento, por exemplo, podem influenciar na performance do trabalho. Os autores mencionam que uma prática utilizada pelas organizações são os treinamentos sobre a nova cultura, porém acreditam ter uma efetividade dúbia, visto que nem sempre são assertivos e suficientes para influenciar na rápida adaptação do profissional. Sendo assim, os autores propõem que uma solução para o problema da dificuldade de adaptação de expatriados no novo país seja a contratação de profissionais com uma visão mais ampla, que já tenham vivenciado experiências de trabalho internacionais. Muitos desses profissionais globais, auto-expatriados, viveram em diferentes países desde a infância ou adolescência, acompanhando os pais expatriados, sendo expostos a atividades internacionais. Por

consequência conseguem absorver novas culturas e regras de comportamento mais facilmente (SELMER; LAM, 2004; VANCE, 2005). Matthewman (2012) menciona que a maioria dos profissionais globais: (a) provém de famílias de nacionalidades mistas, (b) teve experiências internacionais desde cedo, (c) estudou em escolas internacionais e por isto teve contato com diferentes culturas. Muitos falam em média três idiomas e por isto têm um nível de consciência elevado para línguas e facilidade para aprender novos dialetos, quando se mudam de país. Ariss e Crowley-Henry (2013) apontam que profissionais auto-expatriados são indivíduos altamente habilidosos e educados.

Profissionais que se lançam em carreiras globais geralmente têm suas experiências e habilidades reconhecidas localmente em um primeiro momento (CARR *et al.*, 2005). Banai e Harry (2005) afirmam que estes indivíduos são caracterizados por assumirem uma identidade de fazer carreira independentemente de uma empresa, serem empregados por suas habilidades adquiridas e terem passado por pelo menos duas companhias diferentes em dois países distintos. Ainda para estes autores, estes profissionais buscam nos seus trabalhos a possibilidade de conquistarem excelência no que fazem, além de flexibilidade suficiente para gerenciarem o progresso do seu desenvolvimento profissional.

Este grupo de pessoas busca desafios e têm forte senso de capacidade de realização e de resolução de problemas. Buscam confirmação e aceitação antes da rebeldia e do confronto. Trabalham bem em equipes diferentes, e almejam ser reconhecidos por terem feito a coisa certa. Querem ser informados e orientados, mas não controlados em detalhes (MATTHEWMAN, 2012).

Existem vantagens para aqueles que fazem a sua expatriação de forma independente de vínculo com uma organização como, por exemplo, crescimento e desenvolvimento interpessoal através das próprias escolhas e autonomia para definir o rumo de sua carreira, tempo de permanência e perfil de empresas que desejam atuar, diferentemente de expatriados tradicionais para os quais a empresa toma as decisões sobre o desenvolvimento da carreira, assim como determina o período do retorno ao país de origem (INKSON *et al.*, 1997). Os autores afirmam ainda que é a liberdade que proporciona aos profissionais com este perfil aprender novas habilidades através das oportunidades buscadas por conta própria.

De acordo com Selmer e Lam (2004), crianças da terceira cultura, como são chamadas as que viajaram desde cedo para acompanhar os pais a trabalho em diferentes países, se tornam adultos que preferem mobilidade de carreira internacional à estabilidade em um emprego em um mesmo local. Estas pessoas aprendem outras línguas desde cedo, têm maior facilidade para se comunicar e

interagir e costumam ser mais tolerantes (SELMER; LAM, 2004). Pollock e Van Reken (2009) explicam que a primeira cultura é considerada aquela de origem dos pais destas crianças. A cultura do país no qual a família vive é chamada de segunda cultura e os diferentes estilos de vida compartilhados pela comunidade de expatriados, com a qual as crianças convivem, a cultura entre culturas, é chamada então de terceira cultura.

Os autores mencionam que as crianças da terceira cultura têm algumas características semelhantes, são elas:

- diferenças: muitas destas crianças são criadas em locais onde elas são fisicamente diferentes das crianças locais;
- expectativa de repatriação: diferentemente de imigrantes, as famílias pretendem em algum momento retornar para o país de origem. Nem todos conseguem fazer isto, mas geralmente quando saem de sua cidade natal almejam poder voltar em algum momento;
- estilo de vida privilegiado: dependendo do emprego dos pais, estas crianças fazem parte de uma elite que possui privilégios especiais no novo país.

Howe-Walsh e Schyns (2011) dividem os profissionais auto-expatriados em dois grupos: os “auto-expatriados pela carreira”, que se mudam de um país em virtude de uma proposta prévia de emprego, e os “auto-expatriados particulares”, que se mudam por motivos pessoais, independentemente de uma oferta de emprego, ambos investigados neste trabalho. Este segundo grupo acaba se equivalendo aos cidadãos do próprio país na busca por emprego, e não necessariamente ocupam vagas que foram abertas especificamente para profissionais que se expatriam. As autoras ainda afirmam que por mais que a motivação para a auto-expatriação não pareça ser tão relevante, quando se trata de práticas de gestão de pessoas é importante que seja levada em consideração pelo setor de Recursos Humanos. Os “expatriados pela carreira” provavelmente terão mais facilidade com questões específicas do trabalho, pois serão selecionados em virtude de suas habilidades. Entretanto, provavelmente encontrarão dificuldades em relação à nova cultura ou ainda às questões de moradia. Já os “auto-expatriados particulares” optaram pela mudança para um novo país por alguma afinidade cultural com o local, ou ainda por conhecerem pessoas que nele residam.

Os novos profissionais globais têm vontade de adquirir sempre novos conhecimentos e têm capacidade de tomar decisões rápidas. Provavelmente parte deste grupo já era “nômade” desde criança, acompanhando os pais em seus trabalhos em diferentes países ou viajando em férias para locais com culturas diferentes (MATTHEWMAN, 2012). Para os empregadores, este perfil de

indivíduo é atrativo por causa das suas habilidades comerciais, das experiências em diferentes culturas e do conhecimento em diversas línguas (MATTHEWMAN, 2012; ARISS; CROWLEY-HENRY, 2013). Matthewman (2012) ressalta ainda, como aspectos positivos destes profissionais, a relevância das habilidades interpessoais e a energia que os impulsiona a atingir resultados organizacionais. Araújo *et al.* (2012) complementam afirmando que as empresas estão se interessando pela contratação destes profissionais como uma forma de diversificação de talentos e de criação de uma força de trabalho com conhecimentos transculturais. Além disto, Ariss e Crowley-Henry (2013) mencionam que o custo para a empresa deste profissional muitas vezes é menor do que o custo com expatriados tradicionais, em relação a despesas com viagens, moradia, aumento salarial, entre outros. Sendo assim, os autores enfatizam a importância das empresas compreenderem este novo perfil de profissional e aprenderem a gerenciá-los.

Myers e Pringle (2005) apontam que o principal objetivo do indivíduo que opta pela auto-expatriação é sair da cidade natal, explorar e aventurar-se em lugares novos, principalmente se tiver algum conhecido que também esteja vivenciando esta experiência, sendo o primeiro motivo mais elencado pelas mulheres e o segundo pelos homens. No mesmo estudo, as mulheres entrevistadas relataram que a autoconfiança havia aumentado após a experiência. Os homens, apesar da autoconfiança já manifestada antes da viagem, relataram um incremento significativo neste sentido, advindo tanto do desenvolvimento de novas habilidades, quanto da percepção de maior liberdade de ação. Já Carr *et al.* (2005) apontam que entre os principais motivos para a realização de uma carreira internacional por conta do próprio indivíduo estão as questões econômicas, culturais e familiares. Segundo os autores, é a composição destes fatores que influencia na decisão de ir para fora e de retornar ou não para o país de origem.

Tratando especificamente sobre a questão da expatriação de profissionais acadêmicos, Richardson e Mallon (2005) identificaram cinco categorias que representam os principais motivos para a auto-expatriação destes profissionais:

- viagem/ aventura: relacionada à possibilidade de conhecer novos lugares e estilos de vida de outras pessoas de diferentes culturas. Desejo de novos desafios e aventuras;
- mudança de vida: possibilidade de ter uma nova vida, distanciando-se de experiências negativas em relação ao emprego local;
- motivos familiares: decisão que beneficiaria a família toda, como segurança e educação. Foi percebido que a família poderia representar tanto uma força propulsora na decisão

da expatriação, quanto uma criadora de barreira, dependendo do país que se almejava viver, caso não suprisse as necessidades dos familiares;

- oportunidades de carreira: não é o principal motivo para a expatriação desses profissionais, sendo percebido como fator secundário na decisão;
- incentivos financeiros: associado aos cuidados com a família, também não foi considerado fator principal, mas secundário na decisão.

Ao contrário dos indivíduos que buscam oportunidades para seguirem carreiras internacionais por iniciativa própria, Richardson e Mallon (2005) apontam que a maioria dos entrevistados, profissionais do meio acadêmico, recebeu propostas para trabalhar no exterior de forma inesperada, através de contatos que fizeram em conferências, por exemplo. Dentre os motivos que levaram estes profissionais a aceitarem tais propostas os mais citados pelos entrevistados foram: a possibilidade de viajar e se aventurar, a mudança de estilo de vida, por motivos familiares e aumento nas oportunidades de carreira. Ou seja, mais do que recompensas financeiras, os participantes da pesquisa optaram por carreiras internacionais para conhecerem novos lugares, entenderem e conhecerem o estilo de vida das pessoas de culturas diferentes.

Em seu estudo, Vance (2005) menciona que todos os profissionais que se expatriaram por iniciativa própria tiveram experiências e conhecimentos internacionais entre os quinze e vinte e cinco anos. Estes conhecimentos os ajudaram a construir uma base necessária para a expatriação posterior. Tais experiências são consideradas pelo autor como a primeira etapa do processo de expatriação. Classificam-se em duas categorias:

- exposição: viajaram a turismo, estudaram no exterior em programas do país de origem, estudaram outras línguas no seu país de origem, se formaram em programas de negócios ou relações internacionais, prestaram serviço militar no exterior, participaram de clubes internacionais, trabalharam em escritórios estrangeiros, trabalharam em empresas multinacionais no seu país de origem, receberam estudantes estrangeiros em suas residências.
- estudaram no exterior em programas para estrangeiros, fizeram programas de estágio internacional, trabalharam no exterior pelo governo, fizeram trabalhos missionários e humanitários no exterior.

Aqueles que passaram por situações citadas na primeira categoria, exposição, puderam apreciar de forma limitada a experiência internacional. Em contrapartida, os que passaram por

situações explicitadas na segunda categoria puderam vivenciar de forma mais intensa a experiência internacional.

Através dessas oportunidades, estes indivíduos despertaram o interesse em seguir carreiras internacionais e assim se prepararam para desenvolver habilidades necessárias para este tipo de carreira. Este interesse é considerado como a segunda etapa para o processo de auto-expatriação. Nesta, os esforços são em manter um *networking* com pessoas que já tiveram experiências internacionais, estudar algum idioma diferente, além de desenvolver habilidades que julgam necessárias para trabalhar no exterior. A terceira etapa é dividida em dois grupos distintos. O primeiro é caracterizado por profissionais que entraram em contato diretamente com empresas em outros países, se candidataram a vagas de estágio para obter experiência internacional e fizeram novos contatos nessas empresas. O segundo grupo de profissionais utilizou a estratégia de iniciar a carreira em empresas multinacionais no seu país para, posteriormente, participar do processo de expatriação através da empresa. O primeiro grupo atinge o objetivo mais rápido, porém, inicialmente, têm recompensas financeiras menores. Já os expatriados pela empresa, geralmente recebem pacotes de benefícios mais atrativos (VANCE, 2005).

Os profissionais auto-expatriados têm um perfil diferenciado, tendo como compromisso pessoal fazer a diferença. Prezam pelo ambiente natural e pela diversidade. Por terem crescido cercados de informações e tecnologias, são pessoas bem informadas, com habilidades em tecnologias e números, têm raciocínio analítico e se preocupam com métodos focados para resultados (MATTHEWMAN, 2012).

Após esta dissertação sobre os dois perfis de profissionais globais, expatriados e auto-expatriados, foi elaborado um quadro comparativo para facilitar a visualização das diferenças (veja Quadro 2):

Quadro 2: Comparação entre Expatriados e Auto-Expatriados

Características	Expatriados	Autores	Revistas	Auto expatriados	Autores	Revistas
Fonte da iniciativa	Empresa	Inkson <i>et al</i> (1997)	Journal of World Business	Própria	Inkson <i>et al</i> (1997)	Journal of World Business
Gerenciamento e recursos para mudança	Apoio da organização, recursos financeiros da empresa	Altman e Baruch (2012); Inkson <i>et al</i> (1997); Suutari e Brewster (2000)	Personnel Review; Journal of World Business;	Por conta própria, com suas economias	Carr, <i>et al</i> (2005); Banai e Harry (2005)	Journal of World Business; International Studies of Management and Organization
Duração	Prazo determinado	Altman e Baruch (2012); Inkson <i>et al</i> (1997)	Personnel Review; Journal of World Business;	Prazo indeterminado	Matthewman (2012); Inkson <i>et al</i> (1997)	Clio Editora; Journal of World Business;
Impulsionador	Foco na carreira	Schaffer <i>et al</i> (2006)	The Journal of Organizational Behaviour	Experiências diferentes, e aventuras	Inkson <i>et al</i> (1997); Matthewman (2012); Myers e Pringle (2005)	The Journal of Organizational Behaviour
Desenvolvimento	Desenvolvimento de carreira	Schaffer <i>et al</i> (2006)	The Journal of Organizational Behaviour	Autodesenvolvimento	Carr, <i>et al</i> (2005)	Journal of World Business
Motivos	Desenvolver novas habilidades profissionais, salário a longo prazo, promoções, interesse e desenvolvimento pessoal são consequência	Araújo <i>et al</i> (2012)	Revista de Administração	Experiência pessoal, conhecer lugares com culturas diferentes, viver em novos ambientes; sair da cidade natal; melhores condições para a família	Inkson <i>et al</i> (1997); Myers e Pringle (2005); Carr, <i>et al</i> (2005)	Journal of World Business
Objetivos	Projetos de trabalho	Mayerhofer <i>et al</i> (2004); Morley e Heraty (2004); Caligiuri (2000); Selmer e Lam (2004)	International Business; Thunderbird International Business Review; Human Resource Management Review; Personnel Review	Projetos de vida	Suutari e Brewster (2000); Inkson <i>et al</i> (1997)	Journal of World Business
Carreira	Empresa toma decisões, fazem planos para carreira para quando retornarem	Inkson <i>et al</i> , 1997; Morley e Heraty (2004)	Journal of World Business; Thunderbird International Business Review	Autonomia sobre sua carreira, sem planos fixos e rígidos	Myers e Pringle (2005); Banai e Harry (2005); Inkson <i>et al</i> (1997)	Journal of World Business; International Studies of Management and Organization; Journal of World Business
Características	Mais maduros, geralmente já ocupam cargos de nível hierárquico mais elevado	Suutari e Brewster (2000)	Journal of World Business;	Flexíveis, trabalham bem com equipes diferentes, prezam a liberdade, habilidades interpessoais, geralmente mais jovens, início de carreira	Inkson <i>et al</i> (1997); Matthewman (2012);	Journal of World Business; Clio Editora
Adaptação	Mais comum terem problemas de adaptação às novas culturas. Passam por treinamentos sobre a nova cultura antes da expatriação	Holopainen e Bjorkman (2005); Selmer e Lam (2004)	Personnel Review	Em decorrência das experiências anteriores se adaptam com mais facilidade	Matthewman (2012); Banai e Harry (2005); Selmer e Lam (2004)	Clio Editora; International Studies of Management and Organization; Personnel Review
Autonomia	Buscam maior autonomia na subsidiária do país de destino do que a que possuem na empresa no país de origem	Cerdin e Pargneux (2010)	Thunderbird International Business Review	Possuem maior autonomia que expatriados uma vez que decidem o país, a empresa, o emprego	Cerdin e Pargneux (2010)	Thunderbird International Business Review
Literatura	Vasta	Inkson <i>et al</i> (1997)	Journal of World Business	Escassa	Inkson <i>et al</i> (1997)	Journal of World Business

Fonte: A autora (2015)

Conforme visto anteriormente, por se tratar de um novo perfil de profissional que se encontra disponível no mercado de trabalho, faz-se necessário ressaltar o papel que o setor de Recursos Humanos das empresas que empregam, ou que pretendem empregar estes indivíduos tem diante da discussão deste tema.

2.1 PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

Organizações globais precisam ter estratégias globais, regionais e locais. Deste modo, a gestão de pessoas é mais complexa neste contexto, porém parte do princípio que precisa estar alinhada a estas estratégias globais, através das práticas de seleção, desenvolvimento, remuneração, dependendo do propósito da organização em cada região na qual atua (MCKENNA; RICHARDSON, 2007). A dispersão dos negócios das companhias por diferentes regiões apresenta um ambiente mais complexo e mais dinâmico no qual as empresas precisam gerenciar e influenciar os talentos (CALIGIURI; TARIQUE; JACOBS, 2009). Deste modo, Meister e Willyerd (2013) ressaltam que é crescente a necessidade de uma força de trabalho mais especializada, ou seja, funcionários ocupando posições que exijam um conjunto complexo de habilidades, como por exemplo, resolução de problemas, discernimento, análise de dados, construção de relacionamentos e comunicação com equipe de trabalho. Profissionais auto-expatriados comumente apresentam este perfil.

Lacombe e Tonelli (2001) argumentam que é a partir da década de 90 que o setor de Recursos Humanos passa a ter uma função mais estratégica, apresentando a visão de que a estratégia da empresa deva ser levada às pessoas de modo que estas sejam consideradas os agentes de competitividade da companhia e fontes de sua vantagem competitiva. Entretanto, os autores mencionam que apesar desta mudança de posicionamento, a área permanece ainda com o papel reativo de adaptar os recursos humanos às políticas da companhia. Neste sentido, Howe-Walsh e Schyns (2011) destacam que as funções de gestão de pessoas precisam ser ainda mais proativas e com um propósito ampliado.

Para Tanure, Evans e Cançado (2010), a área de Recursos Humanos precisa assumir atividades mais complexas dentro das organizações a fim de suprir as necessidades de empresas globalizadas. Deste modo, as práticas relacionadas à gestão de pessoas devem ser regionalizadas,

pois são consideradas as mais sensíveis aos aspectos locais da empresa. Contudo, algumas destas práticas, como as referentes à estratégia da empresa, podem ser universais.

Os autores também argumentam que algumas modernas ferramentas de gestão de pessoas podem encobrir, perante os funcionários, a falta de articulação entre a gestão dos recursos humanos e a estratégia da empresa, como, por exemplo, complexas avaliações de desempenho nas quais as metas dos empregados não estão relacionadas às metas da empresa. Ainda mencionam que, em muitas empresas brasileiras, as atribuições do setor de Recursos Humanos estão vinculadas a questões burocráticas, e por isto nem sempre alinhadas à estratégia das empresas.

McMahan, Bell e Virick (1998) relatam que a gestão estratégica dos recursos humanos precisa assumir grandes mudanças, dentre elas: o maior envolvimento dos colaboradores, diversidade e gestão estratégica de recursos humanos. Estes pontos são fundamentais para a retenção dos novos profissionais globais. Howe-Walsh e Schyns (2011) também afirmam que é muito atrativo para as empresas possuírem em suas equipes pessoas com vivências internacionais, principalmente neste momento de grande competitividade. Ressaltam ainda que aquelas que adotarem uma estratégia de recursos humanos com foco internacional aumentarão sua vantagem competitiva.

A estrutura de Recursos Humanos, de acordo com Becker e Huselid (2006), é composta por sistemas, práticas, competências e performance dos empregados que interferem no desenvolvimento da estratégia de capital humano da empresa.

Em muitas organizações o setor de Recursos Humanos foca suas ações naquelas denominadas “melhores práticas”, não percebendo, muitas vezes, que as constantes mudanças em um ambiente cada vez mais globalizado vem exigindo agilidade no estabelecimento de “próximas práticas”. Assim, gestores da área estão se direcionando para conduzir práticas de gestão mais inovadoras que atendam às mudanças de necessidades de seus talentos internos e de seus clientes. Isto é conquistado cada vez mais através do *networking* que auxilia na coordenação das ações que atendem as demandas globais do negócio (MORRIS; CALAMAI, 2009).

Para que o setor de Recursos Humanos contribua com a organização é necessário que suas ações estejam alinhadas à estratégia e aos objetivos da empresa. Sendo assim, práticas de gestão de pessoas devem ser aprimoradas para atender a demanda de profissionais que exercem carreiras internacionais, visto o impacto de suas ações à organização (MCKENNA; RICHARDSON, 2007; ERNST & YOUNG, 2012). Por isto, mesmo que a empresa não seja multinacional, o banco de talentos será cada vez mais global, exigindo a necessidade de ações de gestão de pessoas mais

diferenciadas para este público (MEISTER; WILLYERD, 2013). Os profissionais de Recursos Humanos precisam agir tanto estratégica quanto tecnicamente, atuando de forma conjunta com as lideranças para atingir objetivos estratégicos da empresa (ERNST & YOUNG, 2012) e precisam pensar em questões referentes a como atrair e reter talentos (HOWE-WALSH; SCHYNS, 2001). Neste sentido, uma das formas citadas pelas autoras, e que algumas empresas já utilizam, é a divulgação das vagas de emprego em sites de busca internacionais.

Morris e Calamai (2009) sugerem duas técnicas importantes para um “RH dinâmico”, tendo em vista uma constante renovação e reintegração de práticas de gestão de pessoas em um ambiente globalizado:

1. RH Empreendedor: significa analisar as tendências do mercado para mudanças. Além disto, demanda que se estude e se compreenda a linha de negócios da companhia a fim de se tornar um parceiro estratégico de negócios, capaz de proporcionar ideias novas de gestão, atuando mais como um consultor do que apenas um administrador de ordens;

2. RH em Rede de Contatos: gestores de RH não devem apenas renovar as práticas já existentes, mas também ser capazes de integrar novas práticas vindas do mercado. Para isto, a habilidade de fazer e manter contatos em nível global é imprescindível. Isto também significa ser aberto e proativo para trabalhar e aplicar práticas e ideias advindas de informações da própria empresa e do que as pessoas pensam sobre as tarefas que já existem.

Em pesquisa conduzida pela Price Waterhouse Coopers (2010), “10th Annual Global CEO Survey”, sobre gerenciar diversas culturas, as respostas dos líderes entrevistados indicam que as organizações estão sendo desafiadas pelas barreiras culturais, conflitos, custos inesperados, oposição de investidores e lideranças despreparadas para lidar com a crescente complexidade do ambiente no qual se encontram as organizações globais. Mencionam ainda que a guerra global por talentos é uma preocupação entre os participantes do estudo e apontam que a escassez de habilidades-chave para sustentar o negócio é uma grande ameaça ao crescimento das organizações. Deste modo, os respondentes afirmam que também cresce a necessidade de encontrar “cidadãos globais”, descritos como aqueles com capacidade de enxergar o negócio inserido num cenário globalizado e com flexibilidade suficiente para lidar com as constantes incertezas.

Os gestores precisam entender de assuntos como conectividade, mundo virtual, tecnologias e seus impactos sobre a força de trabalho disponível no mercado, a fim de desenvolver a estratégia mais eficaz para administrar este perfil de profissional (MEISTER e WILLYERD, 2013).

Muitas organizações acreditam que a responsabilidade pela adaptação cultural é do profissional que escolheu, por conta própria, residir no novo país. Entretanto, Howe-Walsh e Schyns (2011) mencionam que, se práticas de gestão forem direcionadas para prestar este auxílio ao profissional, este poderá mais rápida e facilmente se ajustar ao novo ambiente de trabalho e às suas novas atribuições, entregando melhores resultados.

O treinamento organizacional passa a ter papel fundamental para este novo perfil de profissional cada vez mais globalizado que se encontra nas empresas hoje em dia. Meister e Willyerd (2013) afirmam que o processo de aprendizado organizacional nos próximos anos será mais participativo, social, atraente e integrado com o trabalho. As empresas que conseguirem criar e disponibilizar novas sistemáticas de aprendizado para os colaboradores, envolvendo-os nestas iniciativas, se tornarão mais atraentes aos candidatos, possibilitando o estabelecimento de maior vantagem competitiva na busca e retenção de talentos. Uma forma que tem se mostrado eficaz de integrar o treinamento ao trabalho é a própria experiência de conduzir um negócio em um país distinto. As autoras relatam que ao possibilitar esta experiência aos funcionários, as empresas criam espaço para os mesmos aumentarem sua competência de liderança global, além de investirem em sistemáticas de atração, retenção e desenvolvimento de profissionais de com alto potencial.

As principais práticas de gestão de pessoas para profissionais que se auto-expatriam, segundo Howe-Walsh e Schyns (2011), são:

- definir critérios no processo de seleção: importante que o profissional selecionado tenha habilidades de adaptação e alguma experiência de mudança de país;
- deixar claro o propósito da posição a ser ocupada: muitas vezes o profissional acredita que por se tratar de um cargo similar ao que já exerceu em outro país as características serão as mesmas. Por isto a importância de dar informações e suporte adequado para que compreenda as expectativas;
- fornecer acompanhamento: é importante para que o profissional saiba como se comportar em um país diferente. Pode ser realizado conjuntamente com um colega de trabalho. Acredita-se que, desta forma, aumente a capacidade de adaptação em nível de relação com os demais;
- atuar em questões não relacionadas diretamente ao trabalho: as práticas relacionadas a esta categoria são mais importantes para funcionários auto-expatriados do que para funcionários locais. Implica em auxílio com acomodação, transporte, auxílio com a legislação do país, apoio com

planos de saúde, educação, escolas para os filhos, atividades de lazer, apoio para o cônjuge encontrar trabalho;

- oferecer suporte na adaptação subjetiva: tanto a organização quanto o profissional devem conciliar seus esforços para uma melhor adaptação do indivíduo em outro país. Quanto mais o profissional perceber o comprometimento da empresa para auxiliá-lo no processo de adaptação, mais ele se esforçará neste sentido. Caso contrário, talvez o auto-expatriado entenda que não vale a pena ele se engajar para se ajustar a esta empresa e procure uma posição em outra companhia ou, até mesmo, em outro em país.

Apesar de que as missões internacionais não sejam apenas questões referentes às práticas de gestão de pessoas, mas também de responsabilidade da organização, muitas vezes o papel do setor de Recursos Humanos é negligenciado. Do ponto de vista de Mckenna e Richardson (2007) mais estudos precisam ser feitos para descrever e teorizar o que as organizações fazem ao invés de prescrever o que deve ser feito. Ainda conforme Suutari e Brewster (2000), a presença de profissionais auto-expatriados pode ainda estar “invisível” para o desenvolvimento de políticas e práticas de Recursos Humanos internacionais, visto que estas são quase inexistentes na maioria das empresas.

Para Aguinis, Gottfredson e Joo (2012) as empresas precisam aprimorar o gerenciamento de performance para reter os melhores talentos através das seguintes recomendações:

- criar e manter planos de desenvolvimento individual;
- garantir que o trabalho é desafiador, interessante e tem significado;
- criar oportunidades claras de crescimento;
- proporcionar recompensas compensatórias.

Tratando-se especificamente do cenário brasileiro, percebe-se que há certa heterogeneidade das práticas de recursos humanos nas empresas no Brasil. Segundo Lacombe e Tonelli, 2001, estas empresas apresentam de forma ambígua tanto a definição de conceitos relacionados a esta área, quanto a sua aplicação. De forma similar, Howe-Walsh e Schyns (2011), referindo-se a profissionais auto-expatriados, apontam que poucas empresas realmente se engajam nas práticas de gestão de pessoas para este perfil. As autoras reforçam ainda a importância das empresas desenvolverem práticas que atendam as peculiaridades de cada perfil de profissional, respeitando suas diferenças. Havendo comprometimento da empresa para melhor adaptar o novo profissional, mais fácil será engajá-lo para sua própria adaptação (HOWE-WALSH; SCHYNS, 2011).

Veja resumo das práticas de gestão de pessoas valorizadas pelos profissionais auto-expatriados de acordo com resultados do estudo no quadro 3:

Quadro 3: Práticas de Gestão de Pessoas para Auto-Expatriados:

Práticas
Autonomia para desempenhar o trabalho
Flexibilidade no horário de trabalho e possibilidade de fazer <i>home office</i>
Auxílio para fazer a documentação necessária para trabalhar no país assim como com questões relacionadas à moradia
Participar de projetos desafiadores

Fonte: A Autora (2015)

Após dissertar sobre o cenário que engloba o tema abordado neste trabalho, faz-se necessário expor o método da pesquisa, conforme próximo capítulo.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Um dos momentos decisivos na condução de uma pesquisa é a escolha do método mais adequado. De acordo com Gil (2008), para um conhecimento ser considerado científico é preciso determinar o método que possibilitou a conclusão deste novo conhecimento. Para o autor, o método científico é o conjunto de procedimentos utilizados pelo pesquisador a fim de alcançar o conhecimento. Abaixo, segue como se deu a escolha do método, dos participantes da pesquisa, além de como foi feita a análise dos resultados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A metodologia utilizada nesta pesquisa foi a qualitativa por acreditar-se que seja a mais adequada para auxiliar a encontrar as respostas àquilo que se pretendeu investigar, ou seja, o perfil do novo profissional global e práticas de gestão de pessoas. Creswell (2010) afirma que na pesquisa qualitativa o pesquisador busca constituir significado de um fenômeno através dos pontos de vista dos participantes do estudo. De acordo com Golden-Biddle e Locke (2006), um dos principais objetivos ao realizar uma pesquisa qualitativa é a conexão que se faz do campo que se estuda com o mundo acadêmico, através de ideias baseadas na literatura que geram *insights* para o campo de atuação. Este tipo de pesquisa foca processos cujos significados surgem da interpretação das expressões e intenções das pessoas envolvidas no estudo, sendo que a situação é analisada no contexto na qual ocorre e que faz parte.

Em estudos qualitativos primeiramente o pesquisador reúne informações dos participantes, transforma-as em categorias, que se transformam em teorias e que posteriormente são comparadas com a literatura existente sobre a temática (CRESWELL, 2010). Assim, a intenção da pesquisa qualitativa, de acordo com Flick (2009), não se restringe à construção de conhecimento com propósito científico, mas também tem o propósito de mudar a questão em estudo, além de produzir conhecimento prático e promover soluções para problemas concretos.

Conforme Sampieri *et al.* (2006), o propósito da pesquisa qualitativa é reconstruir a realidade da mesma forma como ela é observada por aqueles que estão envolvidos no contexto social analisado. Deste modo, os autores referem como um método holístico, uma vez que considera o todo e não apenas as partes. O pesquisador pretende entender os fenômenos conforme a

perspectiva dos participantes do evento analisado para, a partir disto, fazer a interpretação do fenômeno observado.

O método qualitativo não utiliza instrumentos estatísticos para analisar os dados, pois ao contrário da pesquisa quantitativa que busca medições, este método utiliza a obtenção de dados descritivos da situação estudada (GODOY, 1995). As técnicas utilizadas podem ser, de acordo com Sampieri *et al.* (2006, p.10) “observações não estruturadas, entrevistas abertas, revisão de documentos, discussão em grupo, avaliação de experiências pessoais, inspeção de histórias de vida, análise semântica e de discursos cotidianos, interação com grupos ou comunidades e introspecção”. Flick (2009) também menciona como métodos qualitativos para coleta de dados as entrevistas semiestruturadas, e afirma que os dados podem ser analisados através uso de material visual, como fotos e vídeos das interações citadas anteriormente.

Sampieri *et al.* (2006), afirmam que em estudos qualitativos o pesquisador pode desenvolver questões e hipóteses de pesquisa antes, durante ou depois da coleta de dados, pois o processo se move de forma dinâmica entre os fatos analisados. Sua confiabilidade está relacionada à consistência da pesquisa e pode ser estabelecida, conforme Vieira e Zoutain (2008), na relação entre o construto teórico, método e resultados. Flick (2009) menciona que ter um problema de pesquisa claro é decisivo para o sucesso de um projeto, auxiliando no desenvolvimento do instrumento de pesquisa, como o roteiro de entrevista, por exemplo, ou no desenho de pesquisa.

Para melhor cumprir os objetivos definidos para este trabalho será utilizado o enfoque descritivo exploratório. Pesquisa exploratória é descrita, de acordo com Gil (2010), como a descrição das características da população ou do fenômeno que se quer estudar. O autor ainda afirma que as técnicas mais utilizadas para a coleta de dados são aplicação de questionários e observação sistêmica. A pesquisa exploratória é orientada para temas mais recentes e quando o pesquisador pretende aprofundar-se mais no assunto (HAIR *et al.*, 2005). Gil (2008) argumenta que este tipo de pesquisa é desenvolvido com o intuito de apresentar uma visão geral sobre determinado fenômeno. Contudo, é necessária uma busca teórica que sustente cientificamente o tema que está sendo pesquisado e que explique os fenômenos observados. Gil (2010) refere que este tipo de pesquisa geralmente é composto por revisão bibliográfica, entrevistas com pessoas que tiveram experiência com o problema de pesquisa exposto e análises de exemplos encontrados.

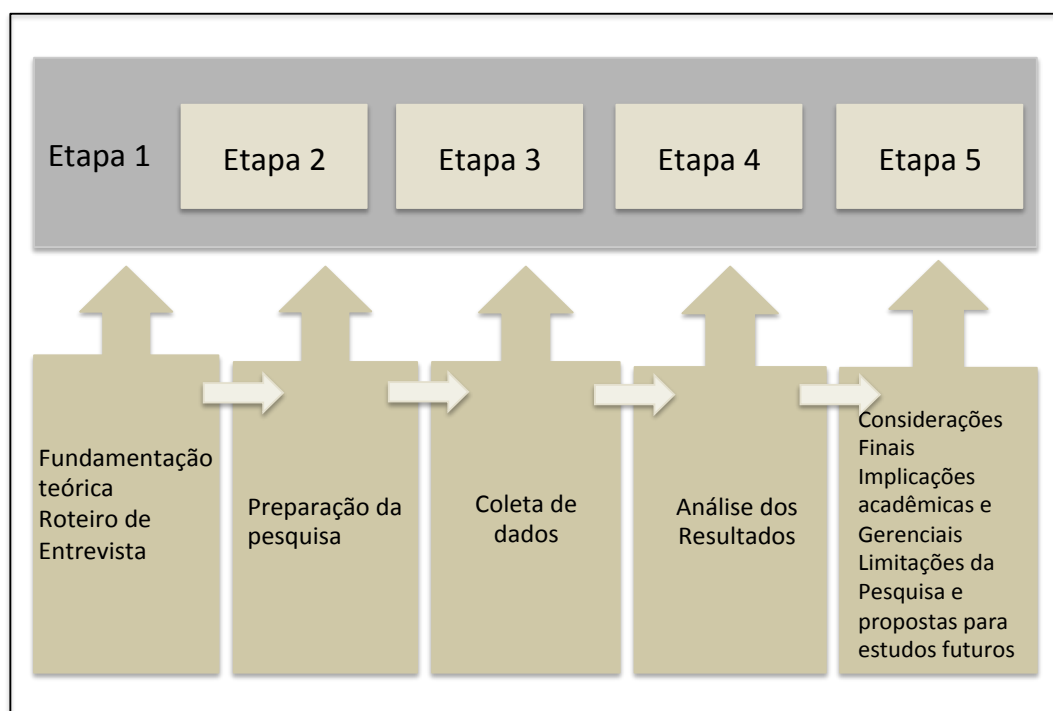
Através da pesquisa de campo o pesquisador busca acompanhar o fenômeno estudado em seu ambiente natural, tendo este ambiente como fonte direta de dados e o pesquisador é considerado fundamental no processo. Os registros da situação observada podem ser feitos através de gravações

de vídeo, áudio, fotografias e anotações, mas o pesquisador é considerado o instrumento mais confiável de observação, análise e interpretação dos dados coletados (GODOY, 1995).

3.2 DESENHO DE PESQUISA

Neste espaço é apresentado o desenho da pesquisa a fim de especificar cada etapa da pesquisa e as atividades que foram realizadas em cada uma delas.

Figura 1 – Desenho de pesquisa



Fonte: A autora (2015)

3.2.1 Etapa 1: Fundamentação teórica e roteiro de entrevista

A primeira etapa desta pesquisa foi estabelecida pela fundamentação teórica que deu sustentação ao trabalho apresentado, além da estruturação do planejamento das atividades que foram realizadas. O principal objetivo de uma pesquisa científica é sua contribuição para o avanço do conhecimento, e por isto, é fundamental que se analise a literatura já produzida anteriormente sobre assuntos semelhantes ao tema que se pretende abordar (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006). Para tanto, o referencial teórico deste estudo visou a sustentação da pesquisa que se

pretendeu realizar, a fim de reduzir riscos de que um estudo trivial, ou com poucas contribuições, fosse desenvolvido.

A revisão bibliográfica iniciou na etapa 1 da pesquisa; porém, por ser de grande importância em um trabalho científico, aconteceu ao longo de todo o estudo. O desenvolvimento da fundamentação teórica auxilia em alguns pontos com a pesquisa, conforme menciona Creswell (2010):

- permite ao pesquisador conhecer os resultados de outros estudos diretamente relacionados à sua linha de pesquisa;
- possibilita a visualização de lacunas a serem preenchidas, além da possibilidade de ampliação de estudos anteriores;
- gera uma forma de referência para comparar os resultados do estudo que se pretende com os demais já desenvolvidos na área, e
- permite que se avalie a importância do estudo frente ao que já foi realizado.

O roteiro de entrevista para profissionais auto-expatriados, disponível no APÊNDICE A, foi dividido em seis seções: dados de identificação; histórico familiar, infância e adolescência; estilo de vida; processos de auto-expatriação; perfil de empresas e práticas de gestão de pessoas; e por fim, características profissionais. A ordem das perguntas era flexível, permitindo aos participantes que relatassem suas histórias do seu próprio jeito e a participação da entrevistadora ocorreu de forma ativa, introduzindo novas perguntas quando considerado necessário para maior esclarecimento do que estava sendo exposto.

O roteiro de entrevistas de profissionais de Recursos Humanos foi dividido em quatro partes: dados de identificação; experiência profissional; práticas de gestão de pessoas e contratação de profissionais auto-expatriados. Todas as entrevistas foram gravadas mediante autorização prévia do participante a fim de ajudar a capturar todos os detalhes das respostas de cada participante. Posteriormente, todas as entrevistas gravadas foram transcritas no idioma que a mesma foi realizada. O Quadro 4 apresenta os objetivos e as atividades desta fase.

Quadro 4 – Etapa 1: Fundamentação teórica e roteiro de entrevista

Etapa 1	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • analisar as principais publicações sobre o tema da pesquisa; • identificar os principais tópicos já abordados em pesquisas anteriores sobre o tema; • identificar lacunas das pesquisas anteriores para justificar o tema desta pesquisa
Atividades	<ul style="list-style-type: none"> • fundamentação teórica; • selecionar as técnicas da coleta de dados; • elaborar o roteiro de entrevista

Fonte: A autora (2015)

3.2.2 Etapa 2: Preparação da pesquisa validação do instrumento de pesquisa e identificação do perfil dos participantes

A segunda etapa da pesquisa foi a da preparação para a pesquisa, que consistiu na elaboração e validação do instrumento de pesquisa e definição do critério de seleção dos participantes.

A elaboração do instrumento baseou-se no referencial teórico desenvolvido no trabalho e em considerações e reflexões a partir das leituras. Já a validação do instrumento obedeceu a dois procedimentos: entrevista com um especialista na temática e um pré-teste realizado com um auto-expatriado. O pré-teste simulou a situação de uma entrevista e foi realizado de forma presencial. Este profissional vivenciou duas experiências em países da Ásia e hoje mora no seu país de origem, Canadá. Esta entrevista não foi contemplada entre os participantes da pesquisa. Os resultados do processo de validação colocaram em prova alguns aspectos, tais como: o conteúdo das questões, a sequência, o número de questões, a compreensão do objetivo do trabalho e de cada questão e a duração estimada da entrevista. De posse destas informações, o instrumento de pesquisa foi revisto, sendo que as principais alterações se deram em função de repetição, ordem e adequação de conteúdo das questões.

Os participantes de uma pesquisa, de acordo com Fonseca (2002) são a menor reprodução de um conjunto maior que é analisado para a pesquisa. Na pesquisa qualitativa a lógica da escolha dos participantes, de acordo com Flick (2009), pode ser mais flexível, quando as decisões em relação a estes são tomadas no decorrer da pesquisa, observando-se os dados obtidos, ou mais formal, que possui critérios previamente definidos, como por exemplo, o número de entrevistados,

quantos participantes do sexo feminino ou masculino, a faixa etária, profissões, entre outros. Os participantes desta pesquisa são indivíduos com uma profissão definida e que residiram em pelo menos dois países diferentes do seu de origem, nos quais trabalharam em empresas diferentes e exerceram funções relacionadas a sua profissão.

De acordo com Flick (2009) os pesquisadores qualitativos estão interessados nas pessoas que realmente estão envolvidas e têm experiência com a questão em estudo, portanto, para compor os participantes da pesquisa, há uma busca de casos em decorrência da experiência, do conhecimento e da prática que se pretende estudar.

Além disto, foram entrevistados gestores de Recursos Humanos de empresas multinacionais ou de grande porte. Apenas um dos profissionais entrevistados já trabalhou com profissionais auto-expatriados, e os demais ainda não conhecem este perfil.

Para manter o acordo de sigilo que foi feito com cada um dos participantes, cada um dos profissionais auto-expatriados foi denominado: Entrevistado 1, Entrevistado 2, Entrevistado 3, e assim sucessivamente. Quanto aos profissionais de Recursos Humanos, estes foram denominados: Gestor 1, Gestor 2, Gestor 3, e assim sucessivamente. A seguir, apresenta-se um quadro com o perfil geral dos entrevistados da pesquisa para melhor compreensão dos participantes, através dos quais foram obtidos os resultados desta pesquisa. A seguir os Quadros 5 e 6 explicitam os participantes da pesquisa e o quadro 7 apresenta os objetivos e as atividades desta fase da pesquisa:

Quadro 5: Apresentação dos Participantes da Pesquisa: Profissionais Auto-Expatriados

Denominação	Idade	Sexo	Nacionalidade	Est. Civil	Filhos	Escolaridade	Nº Países	Área atuação	País Expatriados
Entrevistado 1	41	M	Italiano	Casado	Não	MBA	3	Finanças	Não
Entrevistado 2	29	M	Brasileiro	Solteiro	Não	Graduação	5	TI	Sim
Entrevistado 3	33	M	Brasileiro	União Estável	Não	Técnico	2	TI	Não
Entrevistado 4	38	M	Brasileiro	Casado	Não	Mestrado	3	Consultoria	Não
Entrevistado 5	34	M	Francês	Solteiro	Não	Técnico	3	TI	Não
Entrevistado 6	34	F	Argentino	Solteiro	Não	Mestrado	5	Consultoria	Sim
Entrevistado 7	38	M	Colombiano	Divorciado	Não	Mestrado	3	Arquitetura	Não
Entrevistado 8	26	F	Americano	Solteiro	Não	Mestrado	3	Jornalismo	Não
Entrevistado 9	49	M	Brasileiro	Casado	Não	Pós Graduação	3	TI	Não
Entrevistado 10	28	F	Brasileiro	União Estável	Não	Especialização	3	Marketing	Não
Entrevistado 11	53	F	Brasileiro	Casado	1	Graduação	2	Turismo	Sim
Entrevistado 12	54	M	Brasileiro	Solteiro	Não	Mestrado	4	Gestão de Projetos Internacionais	Não
Entrevistado 13	45	F	Brasileiro	Divorciado	2	MBA	2	Cadeia de Suprimentos	Não
Entrevistado 14	32	F	Brasileiro	Casado	Não	Mestrado	2	RH	Não
Entrevistado 15	39	M	Francês	União Estável	Não	Mestrado	2	Empresário	Não

Fonte: A Autora (2015)

Quadro 6: Apresentação dos Participantes da Pesquisa: Profissionais de Recursos Humanos

Denominação	Formação	Cargo	Perfil da empresa	Tempo de experiência profissional	Experiência com profissional auto-Expatriado
Gestor 1	Psicologia	Gerente de RH	Multinacional	10 anos	Não
Gestor 2	Psicologia	Diretor de RH	Multinacional	28 anos	Não
Gestor 3	Secretariado Executivo	Gerente de Desenvolvimento	Multinacional	16 anos	Não
Gestor 4	Psicologia	Especialista de Recrutamento e Seleção	Multinacional	10 anos	Não
Gestor 5	Psicologia	Gerente de RH	Nacional grande porte	11 anos	Não
Gestor 6	Administração	Gerente de RH	Multinacional	10 anos	Sim

Fonte: A Autora (2015)

Quadro 7 – Etapa 2 da Pesquisa: Preparação da pesquisa e validação do instrumento de pesquisa e identificação do perfil dos participantes

Etapa 2	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Adequar e aprimorar o instrumento de pesquisa para as entrevistas com os participantes; • identificar o perfil dos participantes da pesquisa.
Atividades	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistar um profissional com perfil dos participantes da pesquisa a fim de avaliar o roteiro de entrevista; • Fazer as adaptações necessárias no roteiro de entrevista.

Fonte: A autora (2015)

3.2.3 Etapa 3: Coleta de dados

A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas conduzidas através do roteiro de entrevista desenvolvido na primeira etapa da pesquisa. Os profissionais que compõem este estudo foram selecionados através da rede de contatos da pesquisadora e orientadora, por meio de redes sociais, além da técnica da “bola de neve”, na qual os próprios entrevistados indicaram pessoas da sua rede de contatos que se enquadraram no perfil dos participantes desta pesquisa. As entrevistas foram realizadas pessoalmente ou por *Skype*, devido ao fato de alguns participantes residirem em países diferentes da pesquisadora.

A coleta de dados é a forma de o pesquisador buscar informações da realidade vivida pela amostra selecionada através de instrumentos de pesquisa (FONSECA, 2002). Para Creswell (2010), o local e os indivíduos participantes do estudo são intencionalmente selecionados pelo pesquisador com o critério de que são os que melhor ajudarão ao pesquisador entender o problema e a questão de pesquisa.

A entrevista é uma forma de interação social, uma forma de diálogo assimétrico em que um dos envolvidos coleta e o outro fornece os dados e por ser flexível é considerada uma técnica fundamental de investigação nos mais diversos campos (GIL, 2008). A entrevista é portanto empregada para que se obtenha informações através da fala dos objetos de pesquisa. Entretanto, é fundamental um roteiro de entrevista pré-estabelecido contendo os principais tópicos a serem explorados, a fim de que ao final tenham sido atingidos os objetivos propostos (FONSECA, 2002).

Neste estudo foram entrevistados quinze profissionais que se enquadram nos critérios de profissionais globais para a pesquisa, ou seja, aqueles que atuam na sua área profissional em diversas empresas e países, e seis profissionais de Recursos Humanos. As entrevistas foram conduzidas em inglês, em decorrência das diferentes nacionalidades, e em português com

brasileiros que estão fora do país. Foram realizadas quatro entrevistas presenciais e onze entrevistas por *Skype* com os auto-expatriados. Das entrevistas com os profissionais de Recursos Humanos, três foram presenciais e três foram através do por *Skype*. Destes participantes, três trabalham em empresas multinacionais com sede no Rio Grande do Sul, uma em São Paulo e uma em Paris, a qual foi realizada em inglês, já que a participante não fala português.

Quadro 8 – Etapa 3: Coleta de dados

Etapa 3	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • expandir as informações que se tem a respeito destes profissionais; • clarificar as características deste público para que se tenha mais assertividade no tratamento com o mesmo; • Proporcionar a reflexão sobre práticas de gestão de pessoas para auto-expatriados através de entrevistas com profissionais de Recursos Humanos.
Atividades	<ul style="list-style-type: none"> • entrevistas semiestruturadas; • anotações das percepções que o pesquisador tiver no decorrer da entrevista sobre comportamentos, atitudes e características.

Fonte: A autora (2015)

3.2.4 Etapa 4: Análise dos resultados

Na análise dos resultados foi buscado compreender o perfil dos profissionais auto-expatriados através da comparação com os resultados encontrados nesta pesquisa relacionados a aspectos já abordados na literatura. Foi realizada também a organização das informações coletadas para que sejam desenvolvidas categorias que melhor exemplificassem o assunto abordado.

Após a coleta de dados, a etapa seguinte foi a análise das informações para sua interpretação. A análise dos dados é realizada para ordenar e organizar o montante de informações obtidas no decorrer da coleta, para que possam ser interpretadas e forneçam respostas ao problema proposto (FONSECA, 2002; GIL, 2008). A análise de dados qualitativos, diferente da referente a dados quantitativos, que precisa ser realizada apenas terminada a coleta, pode e deve começar em campo, através de anotações em um diário de campo, por exemplo. (GIBBS, 2009; CRESWELL, 2010)

Para Creswell (2010), o processo de análise de dados envolve extrair sentido das informações obtidas e permite que se façam diferentes análises para aprofundar o conhecimento sobre os dados, a fim de produzir uma interpretação do significado mais amplo dos dados.

A técnica de suporte para a realização da análise dos resultados obtidos através das entrevistas foi a Análise de Conteúdo, de Bardin (2009). A análise de conteúdo através de entrevistas é uma técnica que exige cuidado, visto que demanda do pesquisador mais atenção a detalhes do que a análise de respostas a questões abertas (BARDIN, 2009).

Fonseca (2002) ainda complementa concluindo que a técnica incide em classificar os diferentes elementos que surgem nas informações obtidas em categorias de acordo com critérios estabelecidos pelo pesquisador após uma primeira análise do conteúdo. Com isto há a possibilidade de minimizar as incertezas sobre o real conteúdo das mensagens.

Para a análise dos dados utilizou-se a técnica da análise de conteúdo, que para Bardin (2009) envolve três etapas:

1) pré-análise: é a fase da organização dos dados coletados e tem por finalidade sistematizar as ideias iniciais em prol de gerar um esquema acurado do desenvolvimento das próximas etapas;

2) exploração do material: é a fase na qual as decisões tomadas na fase anterior são aplicadas. Neste momento ocorrem as codificações e enumerações em função das regras previamente formuladas;

3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação: os resultados são administrados de forma a serem significativos e válidos. O analista pode propor inferências e fazer interpretações acerca dos objetivos iniciais ou dar origem a outras descobertas inesperadas.

Gil (2008) cita que para esta técnica é necessário que as categorias sejam suficientes para incluir todas as respostas. Contudo, afirma que não se deve estabelecer um número muito grande de categorias, já que isto pode gerar dificuldades na análise. O Quadro 9 mostra os objetivos e atividades desta etapa:

Quadro 9 – Etapa 4: Análise dos resultados

Etapa 4	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • interpretação dos resultados; • comparação com dados encontrados no referencial teórico.
Atividades	<ul style="list-style-type: none"> • transcrição das entrevistas para facilitar a análise das informações; • classificar as informações sobre o perfil dos profissionais em categorias definidas pelo pesquisador.

Fonte: A autora (2014)

3.2.5 Etapa 5: Considerações finais, implicações acadêmicas e gerenciais e limitações da pesquisa e propostas para estudos futuros

Na última etapa da pesquisa são apresentadas as considerações finais do estudo, através da discussão dos resultados encontrados confrontados com a revisão prévia da literatura. Esta etapa também consiste nas implicações acadêmicas e gerenciais e também apresenta as limitações da pesquisa e propostas para estudos futuros.

Quadro 10– Etapa 5: Considerações finais, implicações acadêmicas e gerenciais e limitações da pesquisa e propostas para estudos futuros

Etapa 5	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • apresentar resultados finais do estudo, implicações acadêmicas e gerenciais, bem como limitações, sugestões para pesquisas futuras.
Atividades	<ul style="list-style-type: none"> • analisar as informações obtidas com os dois grupos de entrevistados, profissionais auto-expatriados e profissionais de recursos humanos e responder a pergunta de pesquisa.

Fonte: A autora (2015)

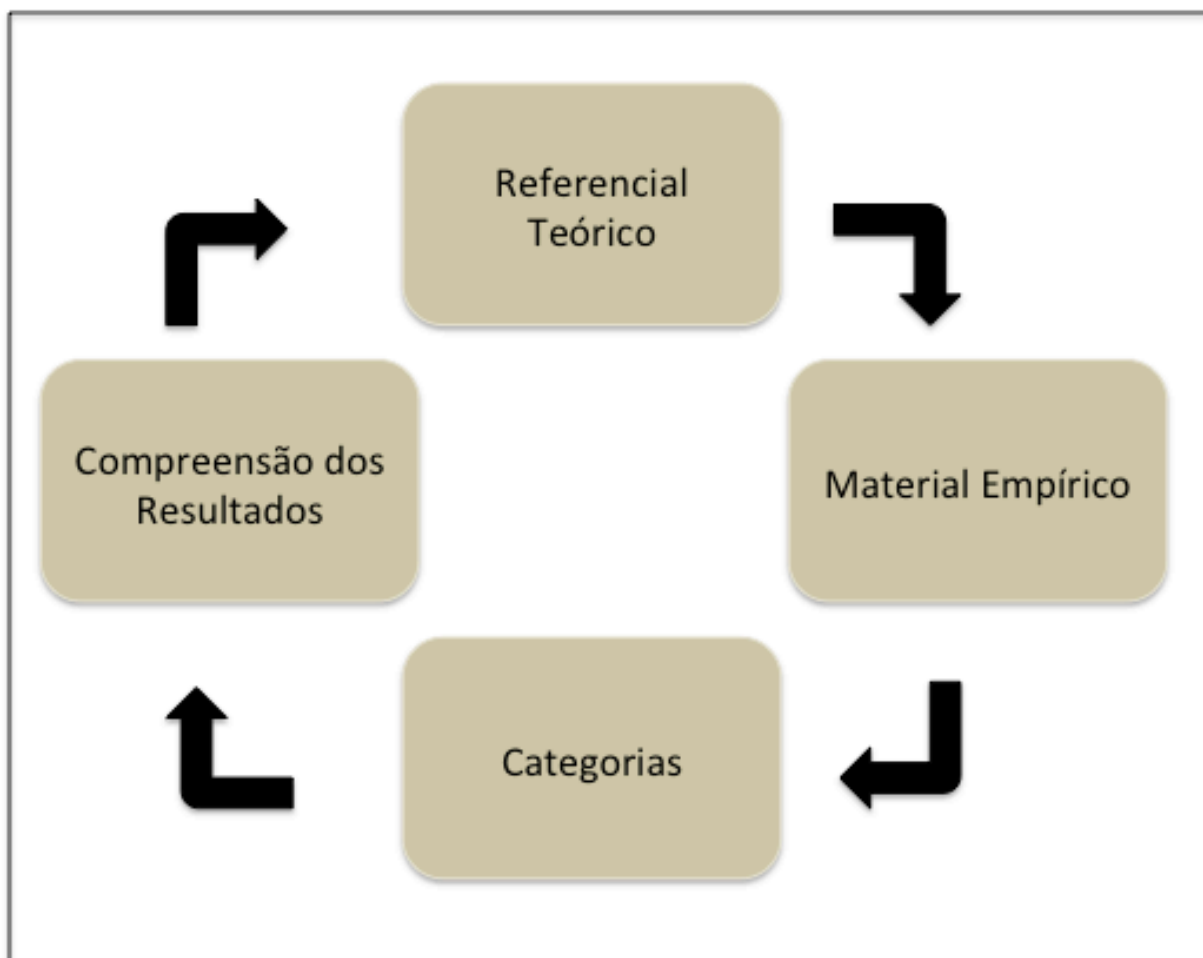
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta parte do trabalho dedica-se a analisar os resultados obtidos na pesquisa realizada através da comparação entre as respostas dos entrevistados a fim de identificar os conteúdos correspondentes a cada categoria. Segundo Bardin (2009), a técnica de análise de conteúdo serve para examinar o escrito através de regras cuidadosamente aplicadas. As quinze entrevistas realizadas com profissionais auto-expatriados foram gravadas e posteriormente transcritas, assim como as seis entrevistas realizadas com profissionais de Recursos Humanos. As transcrições foram analisadas e logo foram divididas em categorias de acordo com grupos pré-definidos, o que facilitou a compreensão do material obtido e análise do conteúdo.

Após ter sido apresentado um panorama geral do perfil dos profissionais auto-expatriados entrevistados, foi exposta a análise dos resultados obtidos através desta pesquisa. Com o objetivo de enriquecer os dados apresentados, algumas falas dos entrevistados foram incluídas na etapa de análise, bem como relacionadas à teoria previamente estudada.

Os procedimentos para a análise e compreensão dos resultados ocorreram da seguinte forma: (1) teoria: primeiramente foram identificados aspectos que se pretendiam investigar na pesquisa de campo através da literatura estudada, que serviram de base para a elaboração do roteiro de entrevista; (2) material empírico: através da pesquisa de campo foram obtidos dados através dos relatos dos participantes; (3) categorias: definidas à priori e também de forma emergente do material empírico; (4) interpretação dos resultados: análise das categorias e junção destes achados com a teoria estudada inicialmente. Este procedimento pode ser melhor compreendido na figura abaixo:

Figura 2 – Procedimentos para Análise e Compreensão dos Resultados

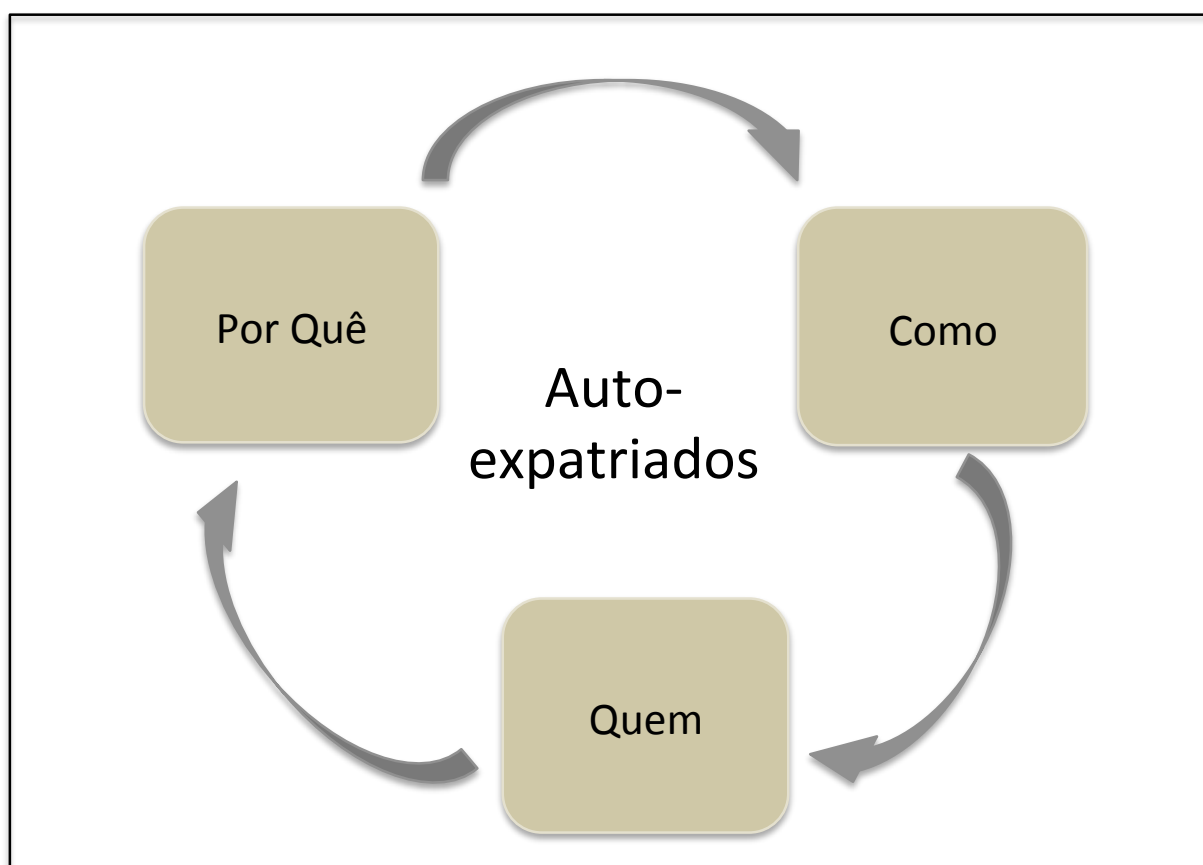


Fonte: A Autora (2015)

Para a definição das categorias que foram utilizadas na análise dos achados nesta pesquisa usou-se como referência o conceito de DiFillippi e Arthur (1996) sobre as competências relacionadas à carreira. Para os autores as diversas competências que fazem com que um indivíduo tenha sucesso na sua carreira estão englobadas em *saber por quê* se opta por determinada carreira, *saber como* se prepara para colocar em prática suas escolhas e *saber quem* são as pessoas importantes para auxiliar neste processo. Competências da categoria *saber por quê* são as relacionadas a motivação, características pessoais, valores de vida, assim como relações familiares. Aquelas relacionadas à categoria *saber como* estão relacionadas a habilidades e conhecimento que contribuem para o trabalho que é desenvolvido. Por último, as competências sobre *saber quem* estão relacionadas aos benefícios da rede de contatos no desenvolvimento da carreira.

Foram identificados no discurso dos profissionais entrevistados elementos que se enquadram nestas categorias. Saber *por quê* estas pessoas optam por este tipo de carreira, *saber como* estas pessoas desenvolvem suas carreiras e *saber quem* impulsiona e auxilia estas escolhas é fundamental para que seja mapeado este perfil profissional. Para isto, neste estudo as três competências de carreira de DiFillippi e Arthur (1996) foram adaptadas ao contexto da pesquisa, ou seja, para carreira de profissionais auto-expatriados. Estas competências são usadas pelos autores para explicar e descrever como um indivíduo acumula estas experiências de carreira global. A Figura abaixo representa como isto foi abordado no presente estudo.

Figura 3 – Composição do Perfil do Profissional Auto-Expatriado



Fonte: A Autora (2015)

Por Quê – engloba aspectos importantes do histórico de vida do profissional, tais como: relação com os pais e estilo de vida da família, características pessoais, as primeiras viagens ou experiências internacionais, os *hobbies* e atividades que fazem para lazer e a motivação para deixar o país de origem. Acredita-se que estes aspectos possam ter influenciado as escolhas futuras sobre a

decisão de carreira destes profissionais. Os valores e as motivações pessoais também estão relacionados ao “por quê” (DIFILLIPPI; ARTHUR, 1996).

Como - Está relacionado a como conseguiram realizar estes planos com relação à carreira de auto-expatriado. As áreas de estudos e as experiências profissionais que facilitam a mobilidade e a empregabilidade, por exemplo, assim como o número de idiomas falados, bem como a facilidade para aprender novos. Além disto, a facilidade para se adaptar a novos ambientes e rapidamente ter conseguido apresentar resultados no trabalho mesmo diante das mais diversas situações. O ambiente no qual estão inseridos também tem influência em cada um destes aspectos, tendo em vista que as oportunidades diferentes que se deparam estão relacionadas aos diferentes ambientes nos quais convivem e tem contato. Sendo assim, este elemento também é importante para ser analisado. Para DiFillippi e Arthur (1996) as competências e o conhecimento que possuem também fazem parte desta categoria.

Quem – Esta categoria avalia quem são as pessoas que auxiliam estes profissionais a atingir seus objetivos de carreira. Foi identificado que auto-expatriados possuem uma rede de contatos que se torna fundamental para que as mudanças de países e empregos aconteçam de forma mais rápida. Ou seja, estão englobados aqui os relacionamentos e contatos que estas pessoas fazem ao longo das suas diversas experiências (DIFILLIPPI; ARTHUR, 1996).

Tendo em vista o material obtido através dos relatos destes profissionais e a análise que foi realizada a partir do mesmo, entende-se que estas três categorias identificadas refletem o principal conjunto de categorias que ajudam a entender quem são estas pessoas. Pode-se dizer que são a base para a compreensão deste perfil, considerando evidentemente, outros elementos que compõem cada uma destas categorias.

Compreender o histórico de vida destas pessoas, alguns aspectos da criação, dos valores familiares e da própria relação com os pais e irmãos é importante, uma vez que o ambiente familiar é a base para o desenvolvimento de características pessoais. Uma vez formadas estas características, estas influenciam diretamente nas escolhas de vida, como educação e a forma de reagir diante de experiências novas, inclusive a forma como buscam por experiências diferentes, a qual muitas vezes é através da sua inserção por conta própria em ambientes diferentes.

Assim, foram desenvolvidas subcategorias que compõem as principais categorias descritas anteriormente. Para demonstrar a definição de cada subcategoria, assim como explicitar as

perguntas que foram feitas nas entrevistas para que as respostas para cada subcategoria fossem obtidas, foi feito um quadro explicativo, conforme exposto abaixo:

Quadro 11– Categorias e Subcategorias

Categoria	Sub Categoria	Definição	Perguntas relacionadas
Por Quê	Relação com a família/Influência para mudança de país	Compreender o vínculo com a família e como surgiram as influências de outras pessoas para se tornarem profissionais auto-expatriados	Você pensa que o seu contexto familiar afetou ou afetará suas decisões na carreira profissional? Como? Você tem irmãos ou irmãs? Eles te motivaram a aprender outros idiomas? Seus pais costumavam viajar a trabalho? Seus irmãos e irmãs costumavam viajar a trabalho? Seus pais são imigrantes? Eles pensavam em viver no exterior? Você voltou ao seu país de origem? Por quê? Se você ainda está no exterior, o que te motivaria a retornar ao seu país de origem? Você tem irmãos ou parentes próximos que também são profissionais globais? Caso positivo (fez intercâmbio ou viagens internacionais sozinho) foi por influência de amigos e/ou da família?
	Características Pessoais	Identificar as principais características pessoais destes profissionais, como valorizam suas próprias escolhas, de que forma buscam e aceitam situações novas	Por quais razões você acha que é um auto-expatriado? (personalidade, curiosidade, engajamento em desafios, destino...) Como você se descreve como profissional? Quais suas características principais? Qual feedback você já recebeu sobre seu perfil profissional? Por que você acha que a empresa o selecionou para o trabalho que você participou da seleção? Foi você que buscou esta experiência?
	Primeiras Experiências Internacionais	Entender como ocorreu a primeira viagem ao exterior por período mais prolongado	Fez intercâmbio ou viagens internacionais sozinho? O que você aprendeu com esta experiência? Com quantos anos fez sua primeira viagem internacional?
	Motivação para Mudar de País	Que fatores impulsionam estas pessoas a saírem do seu país de origem	O que o motivou a procurar trabalho no exterior? Você pensa que o seu contexto familiar afetou ou afetará suas decisões na carreira profissional? Como? Teve amigos que residiam em outro país, ou que tinham nacionalidade diferente da sua? Já pensava em residir em outro país? Você buscou esta oportunidade ou recebeu proposta?
	Qualidade de Vida /Hobbies/ Viagens	Como valorizam a qualidade de vida	Quais são suas atividades fora do horário de trabalho? Como você define seu estilo de vida?
Como	Educação / Idiomas /Formação dos pais	Identificar o nível de educação destes profissionais, idiomas falados e se a formação dos pais teve alguma influência nisto	Qual seu grau acadêmico? Quantos idiomas você fala? Quantos idiomas seus pais falam? Eles te motivaram a aprender outros idiomas? Aprendeu outro idioma? (quando fez intercâmbio ou viagem internacional) Conte-me sobre a formação acadêmica de seus pais e suas profissões.
	Adaptação x Choque Cultural	De que forma estes choques culturais afetaram a vida destas pessoas	Você experienciou choque de culturas? Se sim, como você lidou com ele?
	Planejamento Pessoal e Profissional	Compreender de que forma estes profissionais planejam suas vidas e carreiras	Você buscou esta oportunidade ou recebeu proposta? Quais são seus planos para o futuro?
Quem	Rede de Contatos e Novas Experiências	Como a rede de contatos influência nas escolhas de mudança e de que forma reagem ou buscam novas experiências	Você buscou esta oportunidade ou recebeu proposta? Teve amigos que residiam em outro país, ou que tinham nacionalidade diferente da sua? Você buscou esta oportunidade ou recebeu proposta? Como ocorreu? O que te motivou a aceitar? Qual foi sua motivação para trocar de empresa?

Fonte: A Autora (2015)

Percebeu-se que é o conjunto de categorias, subcategorias e suas relações que compõem o perfil do profissional auto-expatariado. Fazendo os participantes parte das gerações X e Y, pode-se afirmar que mais do que a influência da sociedade e da época vivida, são fatores relacionados ao histórico de vida, às características pessoais, como espírito aventureiro e curiosidade, por exemplo, assim como a necessidade de ter liberdade e autonomia na sua vida pessoal e profissional, que fazem com que estes profissionais busquem estas novas experiências e se preparem para as mesmas. Ainda a habilidade de relacionamento interpessoal é ajuda a estabelecer uma rede de contatos forte, o que é importante para que consigam atingir suas metas de carreira.

Propõem-se a seguir uma discussão mais aprofundada de cada uma das subcategorias, nas quais são incluídos trechos dos relatos dos profissionais auto-expatriados para melhor compreensão das análises realizadas.

4.1 POR QUÊ

Com esta categoria pretende-se compreender por quê estes profissionais optam por esta nova forma de carreira internacional. Aqui estão incluídos diversos fatores que podem ser importantes na construção desta resposta. Compreender as relações familiares e as influências para mudar de país, as características pessoais, e ainda as primeiras experiências de vida em ambientes internacionais podem ter influenciado nas suas escolhas. Os valores para determinadas atividades culturais e de lazer dado por estes profissionais, assim como a motivação para deixar o país de origem e a forma de buscar novas experiências que tragam mais satisfação também são aspectos importantes para compor esta categoria.

4.1.2 Relação com a Família e influências para mudança de país

Faz-se importante analisar a relação destas pessoas com a família para que se possa entender de que forma isto pode ter influenciado estes profissionais nas suas escolhas. A forma como os pais e parentes mais próximos incentivaram, ou não, as escolhas destas pessoas, o envolvimento e proximidade destes profissionais com suas famílias, e inclusive o desejo, ou não, de seguir uma trajetória semelhante a dos familiares foram elementos analisados.

A relação com os pais pode ter influência direta para os filhos, como por exemplo, aqueles pais que tiveram experiências profissionais semelhantes, nas quais precisaram viajar e residir em

diferentes locais. Este aspecto apareceu em diversas entrevistas, sendo assim percebeu-se que pode haver relação com o fato de terem pais expatriados, ou pais que viajavam com frequência à trabalho. Por isto, o ambiente internacional era algo conhecido desde a infância destas pessoas, como é o caso do Entrevistado 6 que inclusive residiu em países diferentes ao longo da infância em virtude da profissão do pai: “Meu pai nunca estava em casa. O normal era o meu pai viajar, o anormal era o meu pai ficar em casa. Meu pai tinha um trabalho em que ele viajava sempre”.

Além disto, estes profissionais aprenderam desde cedo a manterem relações à distância com entes próximos, uma vez que estes podiam ficar longos períodos distantes. Alguns dos entrevistados comentaram que em algum momento conviveram com um dos pais por pouco tempo, quando estes viajavam muito a trabalho. Sendo assim, estas pessoas se acostumaram desde cedo com o fato de aprender a manter relações fortes mesmo à distância, e isto ajuda na hora de escolher países distantes para morar. O fato de estar distante da família não influencia no sentimento que têm pela família. Também aparece no discurso da maioria o fato de não ter planos de retornar ao país de origem, o que significa que estar próximo geograficamente da família não é algo importante que influencie nas suas escolhas profissionais.

Percebeu-se que outra forma de responder o porquê auto-expatriados decidem por experiências profissionais em diferentes países ao longo de suas carreiras é através do incentivo que os pais deram para que os filhos partissem para experiências internacionais. Este incentivo pode ter sido financeiro, quando os pais ajudaram no sustento dos filhos nas suas primeiras experiências internacionais, tenham sido elas através de estudos, intercâmbios colegiais, faculdade, ou mesmo pós-graduação, ou de viagens ao exterior para conhecer diferentes países e culturas, como forma de *hobby* por exemplo. Isto foi percebido no discurso de vários dos entrevistados, como nota-se na fala do Entrevistado 12 sobre o papel que estes tiveram na sua decisão de sair do país de origem pela primeira vez: “Eles diziam tu vai conseguir, tu debes ir porque isso vai te abrir as perspectivas para o mundo (...) nunca fizeram pressão para eu voltar ao Brasil”.

Porém, o apoio direto dos pais nas decisões dos filhos não ficou evidente para todos os participantes da pesquisa, uma vez que no relato de alguns apareceu justamente o contrário. Por não quererem repetir o padrão de vida adotado pelos pais ou por não concordarem com as escolhas profissionais que estes fizeram, alguns dos entrevistados decidiram se auto-expatriar para assim, buscar uma forma de viver diferente da escolhida pelos pais. Como é o exemplo do Entrevistado 5 que afirma:

“Talvez não diretamente, mas eu não queria ter a mesma vida deles, porque eles ficaram sempre no mesmo lugar. Era muito pouco para mim. Vida confortável. Esta era a visão dos meus pais, mas para mim talvez, um pouco mais curioso, tentei ter novas experiências e assumir riscos”.

Ou seja, os pais também podem ter influenciado os filhos de forma indireta, seja por terem tido um estilo de vida que não agrada aos filhos, ou até mesmo por terem valores diferentes com relação ao trabalho. Percebe-se isto na fala do Entrevistado 6: “Meu pai sempre dizia que uma pessoa dentro de uma empresa tinha que fazer carreira lá. Eu não!”, que ao contrário da valorização do pai por fazer carreira em uma única empresa ao longo da vida profissional, tem planos diferentes com relação a sua carreira: “Eu sou a única pessoa da família que quando não quero mais ficar no país atual, o deixo e procuro outro”(Entrevistado 6).

Contudo, este participante, mesmo que valorize sua carreira de uma forma diferente de como o pai fazia, conviveu com diferentes culturas e até mesmo residiu em diferentes países desde a infância, uma vez que o pai foi expatriado pela mesma empresa algumas vezes. Sendo assim, pode-se afirmar que a relação com o empregador para pai e filho é diferente. Contudo a valorização pelas oportunidades de residir em um país diferente e poder experimentar coisas novas foi algo que provavelmente tenha sido transmitido na relação familiar. Apenas a forma de atingir isto é diferente entre os dois.

Também pode-se afirmar que a relação que os pais têm ou tiveram com os seus trabalhos, a forma como lidam com mudanças, aceitam novos desafios, mesmo que no mesmo país, também são maneiras de influenciar os filhos. O que pode ser entendido como flexibilidade profissional, capacidade de adaptação frente ao novo e forma de aceitar riscos. Estas características podem ter sido aprendidas por estes profissionais com seus pais. Ou seja, mesmo que indiretamente, estas famílias têm influência nas escolhas profissionais dos filhos.

Um entrevistado mencionou não ter recebido apoio dos pais quando decidiu mudar de país pela segunda vez. Porém, novamente acredita-se que mesmo a falta de apoio pode ser um tipo de influência, uma vez que a ânsia pela autonomia nas decisões e independência na vida também são valores importantes para estes profissionais. “Eles ainda estão me condenando por ter vindo pra Austrália” (Entrevistado 3). Ou seja, mesmo com a falta de apoio da família, o entrevistado seguiu a sua própria decisão, demonstrando a valorização pela sua liberdade e autonomia.

Para complementar a importância da relação com a família nas escolhas de buscar empregos na sua área de atuação em diferentes lugares, percebeu-se que muitos têm irmãos que seguiram os mesmos caminhos. Isto reforça que o ambiente familiar teve grande influência para estas escolhas,

uma vez que se tornou algo comum na família. Dos quinze profissionais entrevistados, apenas um é filho único. Dos demais, cinco tem irmãos que sempre moraram no mesmo lugar, sete tem irmãos que moram em países diferentes, e dois têm irmãos que, apesar de morarem no mesmo país da família, estão em Estados diferentes. Isto também pode significar que não só os pais, mas também os irmãos podem exercer influência nestas pessoas.

Com exceção de um entrevistado, cuja família sempre morou na mesma cidade, pais e irmãos nunca viajaram a trabalho e também não têm o hábito de viajar a turismo, todos os demais participantes conviveram desde cedo com contato com outras cidades e países, fosse por motivo de trabalho dos pais e familiares, ou por gosto da família por conhecer lugares diferentes nas férias. Sem dúvida este aspecto é importante para formação do perfil analisado, uma vez que desde cedo se acostumaram com ambientes diferentes e relatam de forma positiva estas primeiras experiências.

Assim, conclui-se que o convívio com pessoas mais globalizadas e o próprio hábito de viajar desde cedo pode ter interferido nas suas escolhas por este estilo de vida. Pessoas com este perfil têm valores diferentes, prezam a liberdade e valorizam conhecer lugares diferentes. Também aprendem desde cedo a ter uma relação com a família à distância, o que facilitou que seguissem suas carreiras em locais distantes, não tendo sido a família o motivo que os teria feito ficar no país de origem.

4.1.3 Características Pessoais

Diferenciadas características são cruciais para se atingir as competências necessárias para ter sucesso profissional em ambientes globais (VANCE, 2205; RICHARDSON; MALLON, 2005). Ao analisar as principais características destes profissionais, relação com família, forma de buscar e lidar com o novo, é percebido que estas pessoas têm um desejo por independência, alguns desde adolescentes, outros a partir dos vinte anos. A trajetória de estudos, escolhas profissionais, facilidade de relacionamentos versus desapego pelas pessoas próximas, anseio por viver em lugares diferentes e ainda desconhecidos, demonstra que estas pessoas prezam a autonomia que têm sobre suas vidas e escolhas. O desejo de ser livre para tomar as suas próprias decisões é algo perceptível em todas as falas dos quinze participantes da pesquisa. Pode-se perceber isto no relato do Entrevistado 5: “Me sentir livre, você realmente é livre para fazer o que quiser basicamente. Era isto que eu realmente amava”.

Para todos os entrevistados qualquer nova oportunidade poderia ser avaliada, pois o fato de não estar “preso” a nenhum lugar é algo que eles têm como premissa. São considerados por eles

próprios como “aventureiros”, com vontade de explorar o mundo. Conforme Kupperschmidt, (2000), estas pessoas aprenderam a não ter garantias, seja pela economia do país, pela instabilidade de mercados, e por isto não contam com o fato de que a empresa lhes proporcionará estabilidade. Assim, estes profissionais buscam empregadores que lhes apresentem desafios constantes e caso isto não ocorra, buscarão outra empresa para trabalhar. A principal característica destes profissionais é o fato de se sentirem livres e disponíveis para conhecer o novo. Isto é algo para o qual estão sempre abertos, por isto as diversas mudanças de países ao longo das suas trajetórias.

Também fica claro que a autonomia que lhes é oportunizada diante de novos projetos e a liberdade de poder fazer as suas escolhas é algo importante para eles. Sendo este o motivo de muitas vezes buscarem novas oportunidades de empregos, quando percebem que não possuem esta liberdade nos seus trabalhos.

Auto-expatriados podem ser definidos como pessoas que vivem o momento, sem grandes preocupações com o futuro e sem necessidade de ter o futuro sob controle, sem planejamentos a longo prazo. Aproveitar todos os benefícios que uma empresa ou um país oferece a eles é a premissa. E, quando já não percebem mais estes benefícios, trocam de emprego. A forma como encaram estas situações é bastante semelhante a todos “Pensávamos que o máximo que ia acontecer era quebrar a cara e voltar para casa” (Entrevistado 9).

São pessoas que não gostam de rotina, e quando percebem que suas vidas em determinado país ou emprego já não apresenta mais desafios e, por isto se sentem acomodados, decidem pela mudança. Isto para eles é algo normal e não percebem como formas radicais de solucionar o problema de estarem se sentindo acomodados. Desta forma o Entrevistado 5 reconhece:

“Eu também acho que desde sempre eu sou naturalmente curioso e gosto de aprender coisas novas, ter novas experiências e também sou muito independente por natureza. Então eu acho que é esta combinação de fatores que me fizeram decidir que eu aceitaria este desafio”.

Além de valorizarem a autonomia e a liberdade que têm sobre suas vidas e sobre os trabalhos que realizam, uma característica importante percebida nestas pessoas é a facilidade de se relacionarem, identificada na maioria dos profissionais entrevistados. Muitos deles trazem no seu discurso já terem recebido *feedbacks* sobre isto, sendo algo que eles também concordam a seu respeito. A facilidade para se adaptarem rapidamente a novos ambientes, independente da situação na qual se encontrem também é um ponto em comum a eles. Além disto, são pessoas objetivas e

práticas, e talvez por isto consigam com facilidade ter sucesso em experiências tão diferentes nos diversos ambientes que se encontram.

Como exemplo deste perfil, o Entrevistado 5 se avalia da seguinte forma:

“As pessoas gostam de trabalhar comigo. Sou muito próximo das pessoas. Gosto de me comunicar, trocar experiências, sou um pouco *coach* também, gosto de treinar as pessoas, interagir com pessoas de todos os níveis (...) sempre gosto de trabalhar em equipe (...) mesmo em situações muito desafiadoras, por isto as pessoas acham fácil trabalhar comigo”.

Também foi identificado nesta pesquisa que estas pessoas se preocupam com o seu desenvolvimento profissional, querem ser bons profissionais e reconhecidos pelas suas entregas. Para isto, prezam por empregos nos quais têm possibilidades de aprenderem coisas novas, de se sentirem desafiados, de terem que solucionar problemas. São pessoas que valorizam o *feedback*, pois o percebem como uma forma de melhorar. Apesar disto, não ficou claro em nenhuma das entrevistas a ambição de se tornarem chefes, figuras de grande poder dentro das empresas. A política corporativa, como um dos entrevistados mencionou, não é algo que os atrai quando recebem ou buscam uma nova proposta de emprego. Posições de alta hierarquia não são valorizadas por este perfil profissional, mas sim o quão desafiador é o projeto no qual estão trabalhando no momento.

Além disto, são pessoas focadas em resultados, comprometidas com o trabalho que realizam, com perfil estratégico e com boa capacidade de análise. Provavelmente em virtude do seu histórico profissional, uma vez que passaram por diversas empresas em diferentes países e culturas, consigam ter uma visão holística das empresas e apresentam um perfil mais empreendedor, conseguindo, com isto, se envolverem em projetos complexos e ainda assim atingirem bons resultados. Para isto, são pessoas confiantes em si, acreditam no seu potencial e por isto assumem riscos constantemente sem hesitar.

Dispostos a enfrentar os desafios encontrados diante do novo, estes profissionais apresentam perfil diferenciado ao se depararem com situações difíceis, como relata o Entrevistado 7: “Me disseram que eu não tinha medo dos problemas, enfrentava eles de uma forma natural, como se o problema fosse menor” e também o Entrevistado 15 comenta: “Tomo decisões que outros podem não entender. Extremamente determinado”. De acordo com Matthewman (2012) estas pessoas buscam desafios e têm forte senso de capacidade de realização e de resolução de problemas. Além de trabalharem bem em equipes diferentes, querem ser reconhecidos por terem feito a coisa certa.

Viver sozinho desde jovem, em um país completamente desconhecido, algumas vezes sem conhecer o idioma e não ter nenhum familiar ou amigo para lhe prestar ajuda no início da mudança é algo comum para estas pessoas. Suas recolocações internacionais são vistas por eles como aventuras pessoais, algo como “conhecer o mundo” e experimentar algo novo (Inkson *et al.*, 1997). Algumas vezes estas questões são justamente o que mais motivam estes profissionais: o desafio de superar as diversas dificuldades que poderão surgir. Como alguns mesmos se consideram “aventureiros”, este é o espírito destas pessoas que até em países em guerra ou em situação econômica delicada já moraram.

Este perfil de profissional é movido por novos desafios. Percebeu-se ao longo das entrevistas que o maior desejo destas pessoas é encarar novos desafios e assumir riscos, para testarem seu desempenho, seus conhecimentos, sua capacidade de sucesso diante de situações diferentes e até inesperadas, como relata Entrevistado 1:

“Eu não tenho que ficar no exterior mas sim, em constantes desafios. Não tão frequente, mas de qualquer forma, eu preciso. Então é o meu estilo de vida e também o meu trabalho” e também o Entrevistado 9 “Para mim quanto mais difícil melhor (...) eu gosto, superar a mim mesmo e fazer melhor no projeto atual do que eu fiz no anterior”.

Notou-se nesta pesquisa que auto-expatriados normalmente são pessoas bastante ativas, cujas atividades fora do trabalho exigem energia, vigor, sair de casa, conhecer outras pessoas, praticar esportes diferentes. Alguns deles relatam que precisam estar envolvidos constantemente com várias atividades para se sentirem produtivos. Esta característica pode ser importante para estimular a criatividade destas pessoas. O fato de estarem envolvidos com tarefas diferentes os torna mais aptos a solucionar problemas de forma diferenciada e inovadora.

4.1.4 Primeiras Experiências Internacionais

As primeiras experiências internacionais foram importantes para que as próximas acontecessem. Geralmente trazem como um marco em suas vidas a primeira vez em que precisaram ser completamente independentes, aprenderam a viver inseridos em culturas bastante diferentes das suas e não terem a família por perto para dar o apoio necessário. Além disto, os participantes mencionam terem adquirido muitos aprendizados nestas primeiras experiências e nenhum comentou sobre alguma experiência negativa nestes momentos.

Vance (2005) menciona que todos os profissionais que se expatriaram por iniciativa própria tiveram experiências e conhecimentos internacionais ainda adolescentes ou jovens, e que os conhecimentos adquiridos os ajudaram a construir uma base necessária para a expatriação posterior. Assim, pode-se afirmar a partir deste estudo que a primeira vivência internacional é um ponto marcante em suas vidas e que através de contatos, sentimentos, oportunidades, influenciaram para que tenham optado por este estilo de vida.

Para a maioria dos entrevistados, a primeira experiência internacional foi com foco nos estudos, ou para fazer Mestrado ou mesmo para fazer um semestre da faculdade, com universidades conveniadas. Outros tiveram suas primeiras experiências internacionais diretamente para trabalhar através de propostas recebidas antes mesmo de se mudar de país, como menciona Entrevistado 3: “Trabalhava em Porto Alegre, recebi uma ligação de uma empresa portuguesa que presta consultoria, oferecendo uma vaga em um projeto para mim e para o meu irmão”, ou ainda através de um programa de estágios global, que permite que estudantes interrompam os estudos para atuar na sua área de formação através de uma parceria com alguma empresa em qualquer lugar do mundo, como relata o Entrevistado 12: “Na época eu era estudante de Economia e eu trabalhava numa organização internacional de estudantes chamada AIESEC. E eu fui com eles para o exterior e passei três anos trabalhando em diversos países”.

Pode-se afirmar que todos os participantes tiveram sua primeira experiência profissional ainda jovens, e alguns, antes mesmo de completarem trinta anos já haviam vivido em diferentes países. Ou seja, profissionais auto-expatriados tomam suas decisões jovens, muitas vezes antes mesmo de se formarem na faculdade, o que significa que este perfil de profissional já é formado ainda na adolescência. O conjunto de características que formam o perfil destas pessoas já é composto desde cedo e isto os habilita a seguirem este caminho desde as primeiras experiências profissionais.

Para alguns, o fato de ter estudado no exterior ainda jovens é um impulsionador para estas escolhas futuras de residir em diferentes países, talvez em virtude de desde jovens já terem tido a oportunidade de viver em um país diferente, convivendo com culturas diferentes às suas, conhecendo novas pessoas e, principalmente, terem tido uma vida com autonomia e liberdade.

Como é o caso do Entrevistado 8, que teve a sua primeira experiência internacional focada nos estudos: “Na faculdade eu passei um ano estudando em Paris na mesma universidade que depois voltei para fazer o Mestrado. Eu também fiz um estágio por alguns meses em Madri em um banco. Tudo isto aos dezenove anos”.

4.1.5 Motivação para Mudar de País

Richardson e Mallon (2005) identificaram cinco categorias que representam os principais motivos para a auto-expatriação destes profissionais: viagens e aventuras; mudança de vida; motivos familiares; oportunidades de carreira e incentivos financeiros. Os achados nesta pesquisa foram semelhantes ao que os autores afirmam.

Percebe-se que o ambiente familiar que estes profissionais vivenciaram desde a infância também tem grande influência na motivação para trocarem de país com mais frequência. Seja por valores, pelo fato de serem “desapegados” dos seus países de origem, seja por oportunidades que o ambiente no qual viviam gerou, mas também por questões pessoais, curiosidade, espírito aventureiro, estima pela liberdade como pode-se ver até então.

Para alguns, questões sociais e governamentais do país de origem foram importantes na escolha de quererem residir em outros lugares. Questões relacionadas a problemas de segurança no país de origem ficaram evidentes no discurso dos entrevistados brasileiros, e que este seria um dos fatores que os motivou a deixar o país e a buscar maior qualidade de vida em outro lugar, como comenta o Entrevistado 13: “Porque a nossa sociedade no Brasil nos torna prisioneiros”.

Carr *et al.* (2005) apontam que entre os principais motivos para a realização de uma carreira internacional por conta do próprio indivíduo estão as questões econômicas, culturais e familiares. Também foi percebido através desta pesquisa que dificuldades financeiras da família foram questões que apareceram no discurso de alguns participantes. Para estes, o desejo de ter uma vida diferente da dos pais os motivou a buscar alternativas para si em outros países: “Quando eu era criança, meus pais não tinham dinheiro. Eu sei como é não ter comida na mesa (...) Mas a motivação é essa, para nunca mais passar por um dia sem comida na mesa” (Entrevistado 15).

A relação com a família também foi fundamental para que alguns profissionais deixassem o país de origem, em prol de buscar uma vida com mais independência, por estarem distantes da família. Para o Entrevistado 14, a ideia de sair primeiramente de sua cidade natal, e possivelmente isto tenha facilitado a mudança de país, está relacionada ao fato de ter escolhido uma vida com mais autonomia, mais distante da família, para que pudesse fazer as suas escolhas “A família influenciou bastante (...) eu resolvi ir para longe, fazer a minha vida”.

Myers e Pringle (2005) apontam que o principal objetivo do indivíduo que opta pela auto-expatriação é sair da cidade natal, explorar e aventurar-se em lugares novos, principalmente se tiver algum conhecido que também esteja vivenciando esta experiência. Também percebe-se através do

estudo que um dos fatores motivadores são as possibilidades tanto de conhecer lugares, culturas e pessoas diferentes, como também poder exercer sua profissão em países diferentes do seu de origem. Foi a junção destes dois desejos que motivou alguns jovens a buscar experiências fora: “Comecei a trabalhar com muitas pessoas diferentes de diversos países, e achei isto muito interessante e desafiador (...) Eu quero entender as pessoas em todos os lugares e quais são as diferenças entre as pessoas. É a minha maior motivação” (Entrevistado 5). Portanto, pode-se afirmar que a curiosidade destas pessoas e a ambição por conviver com o novo também é um grande motivador para estas decisões que tomam acerca de suas vidas e carreiras.

4.1.6 Qualidade de Vida/ *Hobbies*/ Viagens

Profissionais auto-expatriados são pessoas que prezam muito a qualidade de vida que possuem. Em muitas situações, a falta de qualidade de vida no país de origem, ou no país no qual estão morando é um fator importante para que decidam se mudar. Também é perceptível nas suas falas que um ponto positivo que vêem no fato de morarem em outros países é a possibilidade de praticarem atividades diferentes, da segurança que o país oferece, e da qualidade de vida que possuem.

O fato de valorizarem uma vida com mais autonomia e liberdade, e também se considerarem como aventureiros faz com que tenham identificação com práticas de esportes e atividades ao ar livre, como escalar montanhas, viajar de bicicleta, rali, acampar, entre outros. A maioria dos profissionais relata manter estas atividades constantes nas suas rotinas e demonstram valor por estas. Além disto, relatam respeitar horários de trabalho justamente para poderem manter a prática destas atividades.

O contato com a natureza também é algo valorizado por profissionais auto-expatriados que novamente pode estar relacionado ao fato de prezarem a sensação de liberdade. O Entrevistado 7 afirmou: “Adoro praia. Adoro simplesmente ir a praia, me jogar na areia”. Ou seja, esta característica pode ser vista não só no perfil profissional, mas também pessoal. Da mesma forma, todos os entrevistados demonstram como principal atividade extra trabalho as viagens. Para a maioria deles é uma prática muito importante a qual realizam com frequência, como relata o Entrevistado 3: “Minha única preocupação é quanto dinheiro temos para próxima viagem e quando ela vai ser”.

A valorização de viagens é, na maioria dos casos, algo que ocorre desde a infância, uma vez que já conheceram outros lugares desde a infância, pois o hábito de viajar com a família nas férias, ou mesmo em situações de trabalho, era comum para estas famílias. Sendo assim, pode-se concluir que estas pessoas já aprenderam a lidar com o diferente e aprenderam sobre novas culturas desde cedo, o que provavelmente seja um facilitador para as suas escolhas por viver em diferentes países, como é o caso do Entrevistado 6 que falou: “Fomos para Boston, EUA, Chile, Brasil, Colômbia (...) Com cinco anos foi minha primeira viagem”.

Entretanto, para a maioria dos entrevistados, o grande volume de viagens feitas realmente ocorreu quando iniciaram suas experiências de auto-empatriação. Este também é um dos motivos que faz com que estas pessoas escolham este tipo de vida, pela possibilidade de poderem viajar mais e conhecerem mais países. Percebeu-se através deste estudo que todos os entrevistados valorizam viagens e têm esta atividade como o principal *hobby*.

O fato de gostarem de viajar, para muitos, está relacionado a um valor, a um propósito de vida, como é o caso do Entrevistado 7 que falou: “Eu gosto muito de viajar. Eu prefiro viajar a comprar um carro. Eu prefiro viajar a qualquer coisa”.

Por se identificarem com viagens, estas pessoas muitas vezes buscaram oportunidades que tivessem possibilidades de viagens além do projeto em si, escolhendo por exemplo empresas multinacionais para trabalhar, ou empregos que exigissem viagens a trabalho.

Pode-se dizer que estes profissionais valorizam viajar, conhecer novos lugares e culturas, isto é comum a todos. Abaixo o Quadro 12 demonstra o número de países que cada um dos entrevistados já conhece:

Quadro 12: Número de Países Conhecidos

Entrevistado	Número de países que conheceu
Entrevistado 1	12
Entrevistado 2	10
Entrevistado 3	20
Entrevistado 4	65
Entrevistado 5	8
Entrevistado 6	Mais de 10
Entrevistado 7	Mais de 20
Entrevistado 8	Entre 30 e 40
Entrevistado 9	Mais de 20
Entrevistado 10	15
Entrevistado 11	Mais de 20
Entrevistado 12	Mais de 20
Entrevistado 13	Mais de 20
Entrevistado 14	25
Entrevistado 15	13

Fonte: A Autora (2015)

4.2 COMO

O objetivo desta categoria é analisar como os profissionais que optam pela sua auto-expatriação se preparam para que as mudanças de país e de emprego ocorram. Como se preparam para se tornarem aptos aos novos empregos e a própria capacidade de se adaptar aos mais diferentes lugares. Isto ocorre através da formação acadêmica, que os prepara para assumir com eficiência seus novos trabalhos, assim como a habilidade de aprender novos idiomas, e então conseguirem mais rapidamente apresentar resultados no trabalho. A facilidade para se adaptar a diferentes culturas, permite que se sejam capazes de assumir novos desafios e por isto a decisão se torna mais fácil e rápida. As experiências anteriores que possuem também é um atrativo em seus currículos que faz com que tenham uma empregabilidade maior para as empresas que buscam este perfil de profissional; assim também a forma com que estabelecem planos para o futuro, não sendo algo necessariamente planejado a longo prazo. As novas experiências surgem quando estes percebem que está na hora de mudar de país, e não são programadas com grande antecedência. Estes aspectos são os que tornam possível que estes profissionais recebam propostas para trabalhar em outros países e sejam hábeis para isto, representando o “como” fazem este processo.

4.2.1 Educação / Idiomas / Formação dos Pais

A formação acadêmica é um fator importante para aqueles que optam por se auto-expatriar. Vance (2005) cita que estas pessoas buscam estudar novos idiomas, além de desenvolver habilidades comportamentais e técnicas que julgam necessárias para trabalhar no exterior.

Para alguns dos profissionais entrevistados a família teve um importante papel na educação, uma vez que isto era um dos valores da família. Como é o caso do Entrevistado 6: “Eu cresci com a minha família sempre me dizendo para estudar (...) Eu aprendi inglês na escola mas também meu pai me pagava aulas particulares”.

A escolha profissional também pode ter se dado inclusive na escolha da profissão, por aquela na qual eles pudessem atuar dentro da sua área de formação, porém em diferentes locais, como cita o Entrevistado 8: “Eu pensei que se fizesse Ciências Políticas seria possível estudar em outro país, e para o meu trabalho, eu pensei que seria muito interessante ver diferentes culturas e aprender línguas diferentes”. Muitos dos entrevistados trabalham na área de projetos, tecnologia da informação, turismo, que proporcionam viagens a trabalho ou mesmo a possibilidade de exercerem sua profissão em outro país.

Para a maioria dos entrevistados o incentivo da família para os estudos e para o aprendizado de outros idiomas foi algo que ocorreu desde a infância. A maioria estudou pelo menos um segundo idioma ainda na infância por incentivo dos pais. Alguns deles também aprenderam o segundo idioma em casa, pois os pais são de famílias estrangeiras e falavam outro idioma também.

O fato de falar outro idioma desde crianças pode ter propiciado algum conhecimento ou mesmo contato com outro país, outra cultura, e isto pode ter também estimulado a curiosidade destas pessoas para buscarem outros países para viver e trabalhar. Assim, percebe-se que o aprendizado de outros idiomas desde cedo, e portanto o contato com outras culturas desde cedo influencia na escolha de se auto-expatriar no futuro.

A maioria dos participantes fala no mínimo três ou quatro idiomas. Alguns deles já haviam aprendido desde crianças ou adolescentes, mas também aprendem o novo idioma quando se mudam para o país novo, como cita o Entrevistado 8: “Falo, português, egípcio, árabe, espanhol e estou tentando aprender turco aqui” que já falava diferentes idiomas desde a infância e juventude, mas aprende novos também quando passou a residir em um novo país. Com isto, percebe-se que os pais terem famílias de origem estrangeira, ou terem parentes que residam em países diferentes, ou mesmo morar em cidades próximas à fronteiras que estimulam que estas pessoas aprendam novos

idiomas desde a infância, mas os países para os quais se mudam para trabalhar não necessariamente são aqueles cujos idiomas já são conhecidos por eles. Portanto isto demonstra que a escolha do novo país para o qual se mudam não é algo planejado, e na maioria das vezes não ocorre por facilidades que poderiam ter, como o fato de já saberem o idioma.

Posto isto, novamente percebe-se o gosto pela independência, por escolherem novos lugares para morar independente de terem alguma facilidade neste lugar ou não, além do gosto por novos desafios e ainda a facilidade de adaptação, tanto à nova cultura quanto ao novo idioma.

Neste estudo foi investigada a formação acadêmica dos pais dos auto-expatriados para que fosse possível analisar se esta está relacionada com o nível acadêmico dos filhos. Acredita-se que a formação dos pais pode ter influenciado de forma direta ou indireta na formação acadêmica dos filhos. Dos quinze entrevistados, onze tem pelo menos um dos pais com formação de nível superior, quatro tem algum dos pais com Mestrado ou Doutorado, e três dos participantes têm pais apenas com ensino básico, pois têm sua origem em famílias humildes.

Os quatro participantes que têm pais com nível de pós graduação (MBA, Mestrado, Doutorado) também têm o mesmo nível de formação dos pais. Portanto pode ser percebida a influência na educação dos pais que se refletiu na dos filhos. Oito entrevistados possuem formação acadêmica superior a de seus pais, demonstrando também o incentivo e estímulo que podem ter tido da família.

O Quadro 13 demonstra o nível acadêmico dos pais dos entrevistados e o Quadro 14 ajuda a visualizar a relação da formação acadêmica dos pais com a dos filhos:

Quadro 13: Formação dos Pais

Entrevistado 1	Mãe dona de casa, “por causa da Guerra Mundial muitos não tiveram a chance de estudar, mas apesar disto ela sempre foi muito esperta”. O pai é graduado em Matemática e ambos falam apenas a língua materna.
Entrevistado 2	Minha mãe era professora de Educação Física, mas era dona de casa, e o meu pai Engenheiro Eletrônico.
Entrevistado 3	Meu pai é engenheiro e minha mãe tem segundo grau.
Entrevistado 4	O meu pai era professor universitário e funcionário público. Deu aula na UNB. Era formado em contabilidade e administração. A minha mãe foi funcionária pública e fez um doutorado em sociologia pela UNB. Pra ser completo com relação à formação, o meu padrasto, morei muitos anos com ele, era professor universitário na UNB também, fez mestrado, doutorado e pós-doutorado na área de economia da educação.
Entrevistado 5	Meus pais eram da classe operária. Muito pobres... meu pai fez escola técnica e minha mãe começou a trabalhar aos 16 anos
Entrevistado 6	Minha mãe não tem formação. Ano passado, ela terminou o ensino primário (ensino fundamental (...)) e agora ela esta fazendo o ensino médio (...) Mas meu pai, ele sim estudou, era formado, tinha mestrado.
Entrevistado 7	Meu pai é gerente, Administrador de Empresas. E minha mãe é dona de casa, sem curso superior.
Entrevistado 8	Minha mãe tem MBA e trabalha há 33 anos na área de Finanças em uma multinacional. Já foi expatriada. Meu pai começou como Consultor, tem Mestrado, mas depois mudou para a área financeira.
Entrevistado 9	A minha mãe tinha segundo grau só, o pai é que estudou um pouco mais e é técnico em contabilidade.
Entrevistado 10	Minha mãe é psicóloga e professora universitária (Doutorado). E o meu pai trabalhou com maquinário, nos últimos anos ele tem trabalho com ar-condicionado e painéis solares e instalação, obras e maquinário. Ele foi agricultor por muitos anos.
Entrevistado 11	Meu pai, como eu te disse, era super executivo. Meu vô já era muito executivo e foi transferido para o Brasil. A minha mãe dava aula de inglês maravilhosamente bem, preparava pro vestibular. Ela tinha facilidade com idiomas.
Entrevistado 12	Os dois fizeram universidade, minha mãe era psicóloga, e meu pai era engenheiro agrônomo.
Entrevistado 13	Meu pai não teve formação acadêmica nenhuma. Nasceu numa época de guerra, num país de guerra, passou fome. Minha mãe terminou o colegial na China.
Entrevistado 14	Eles tem graduação. Meu pai era engenheiro civil, ele já faleceu. E a minha mãe se formou em Artes Plásticas.
Entrevistado 15	Nenhum dos dois tem formação acadêmica. Meus irmãos também não são formados, acho que o nível deles seria o mesmo que “vestibular” aqui.

Fonte: A Autora (2015)

Quadro 14: Comparação do Nível de Formação dos Pais e Nível de Formação dos Filhos

Entrevistado	Nível formação dos Pais	Nível formação dos Filhos
Entrevistado 1	Superior	MBA
Entrevistado 2	Superior	Superior
Entrevistado 3	Superior	Técnico
Entrevistado 4	Doutorado	MBA
Entrevistado 5	Ensino Médio	Técnico
Entrevistado 6	Mestrado	Mestrado
Entrevistado 7	Superior	Mestrado
Entrevistado 8	MBA e Mestrado	Mestrado
Entrevistado 9	Ensino Médio e Nível Técnico	Pós Graduação
Entrevistado 10	Doutorado e Ensino Médio	Mestrado
Entrevistado 11	Ensino Médio e Superior	Superior
Entrevistado 12	Superior	Mestrado
Entrevistado 13	Ensino Médio	MBA
Entrevistado 14	Superior	Mestrado
Entrevistado 15	Ensino Médio	Pós Doutorado

Fonte: A Autora (2015)

4.2.2 Adaptação x Choque Cultural

Para a maioria destes profissionais, as diferenças culturais não são problemas quando decidem aceitar propostas de empregos em diferentes países. Acredita-se que, por serem pessoas flexíveis e abertas ao novo, a adaptação a diferentes realidades é algo comum e mais fácil para pessoas com este perfil. Ainda, as habilidades interculturais destes profissionais e seu conhecimento sobre diferentes ambientes são muito valiosas para as empresas (THARENOU, 2013), pois afetam diretamente no sucesso profissional (LEE, 2005).

Mesmo que muitas vezes não concordem com os valores de determinadas culturas, assim como crenças e estilo de vida, em nenhum momento questões culturais foram impeditivos para que aceitassem novos desafios. Pelo contrário, muitas vezes estes profissionais buscam experiências bastante diferentes, pois isto os desafia, e são os desafios que os estimulam a ter este estilo de vida.

Apesar disto, praticamente todos os entrevistados relatam situações nas quais tiveram que encarar realidades bastante diferentes daquela que estavam acostumados, e falam abertamente sobre dificuldades encontradas no novo país. Porém, não foi relatada nenhuma dificuldade que tenha sido negativa a ponto de fazer com que desistissem de imediato da oportunidade, ou mesmo que os tivesse feito recusar ou desistir antes que o projeto para o qual se propuseram terminasse.

Percebe-se isto na fala do Entrevistado 5: “A Índia é provavelmente o lugar mais difícil de se adaptar no mundo (...) mas eu me diverti muito (...) descobrir um país tão diferente foi excitante”. E também no discurso do Entrevistado 8: “Era completamente louco. Cairo recentemente foi eleita um dos dez lugares mais difíceis para se viver no mundo”.

Por serem acostumados com culturas diferentes, uma vez que a maioria já viajou para inúmeros lugares diferentes, a adaptação com o novo local de moradia se torna mais fácil. Alguns mencionam que percebem os choques culturais depois de um tempo vivendo no país, já que no início ainda estão conhecendo e entendendo os hábitos e costumes do local, como menciona o Entrevistado 1: “No início você não sente a diferença de cultura. Você começa a sentir depois de alguns meses, quando você começa a realmente viver no país”. Para outros, o choque cultural é sentido logo no início da mudança, por se depararem com rotinas no dia-a-dia de pessoas que realmente moram no país, com as quais ainda não tinham convivido, e que são diferentes do que estavam acostumados no seu país de origem e de quando se viaja à turismo. Contudo, rapidamente incorporaram estes novos valores e se adaptaram facilmente.

Apesar de se impactarem com questões sociais e culturais nos países para os quais se mudam, provavelmente as primeiras experiências sejam as que mais geram algum “choque cultural” por se tratar da primeira vez que precisam encarar as diferenças e superá-las. Depois que optam por uma vida de constantes mudanças, a adaptação se torna mais fácil e rápida e isto já não traz tanta dificuldade para estas pessoas, como comenta o Entrevistado 6: “Eu agora não vejo o choque porque, como eu já viajei para outros países eu tento me acostumar”. Como se fosse uma dificuldade que se enfrenta no início, mas depois de terem passado por esta experiência, os novos desafios passam a ser mais fáceis, por já terem sido vividos antes. Talvez isto também influencie o fato de fazerem várias mudanças de emprego e país, já que enfrentar o novo se torna mais fácil.

Todos os entrevistados brasileiros afirmaram que as diferenças culturais encontradas nos novos países, na maioria das vezes foram positivas, conforme relato do Entrevistado 3: “O maior choque foi o da qualidade de vida (...) e aqui na Austrália a qualidade de vida é ainda maior”.

De forma geral, o que aparece no relato de um dos participantes é que, apesar de ter percebido as diferenças culturais entre o país de origem e o novo país, elas eram consideradas comuns e não geraram desconfortos ou maiores dificuldades uma vez que foi evidenciado que estes possuem uma predisposição para aceitar o diferente com mais facilidade: “Não diria que fosse um choque de cultura, obviamente, quando eu fui pra Ásia, a cultura era bem diferente, mas era uma coisa que eu esperava que fosse diferente. Eu estava preparado” (Entrevistado 4).

Eles reconhecem que a cultura é diferente daquela que foram criados, nem sempre concordam com os valores ou hábitos que percebem no novo país. Entretanto, a capacidade de aceitar aquilo que é diferente, para estes profissionais, é maior. Eles relatam que apesar de terem se deparado com diferenças, se esforçaram para se aculturar no novo local e cumprir as regras do país, independente de concordarem ou não com elas. Para Howe-Walsh (2008) aponta sobre a importância de ser altamente adaptável por causa da dinâmica dos ambientes nos quais estão inseridos. Isto justifica o diferencial que estes profissionais possuem comparados com outros tipos de perfis globais, como expatriados, por exemplo, que podem apresentar dificuldades de adaptação quando se mudam de país.

4.2.3 Planejamento Pessoal e Profissional

Em virtude de já terem passado por diferentes culturas e terem tido diversos contatos com pessoas, países, histórias e experiências diferentes, os participantes da pesquisa foram questionados quanto aos planos que possuem com relação ao seu futuro. Ao longo das conversas foi percebido que as propostas para se mudarem de país não foram planejadas com antecedência, foram combinações de momentos de vida, rede de contatos e oportunidades de emprego. Para Suutari e Brewster (2000), a iniciativa de se expatriar vem da sua vontade própria e seus planos de carreira não são necessariamente organizados e definidos, sendo descobertos ao longo da sua trajetória.

Por isto, alguns dos participantes relatam que a falta de planos nas suas vidas é algo normal, assim como o Entrevistado 3 diz: “Nunca tive planos”. Eles relatam que a suas vidas são vividas conforme as coisas acontecem e não de acordo com planejamentos a longo prazo.

De forma geral, mesmo quando possuem planos, estes são a curto prazo. Geralmente planejam a próxima viagem, o próximo emprego, uma etapa na vida pessoal, como casamento ou ter filhos, mas isto é sempre abordado como algo que pensariam, que gostariam que acontecesse. Não há rigidez nas falas sobre planos extremamente idealizados para os quais mobilizaram muita energia para que aconteçam.

Esta atitude frente a não planejar suas vidas pessoais e profissionais a longo prazo demonstra também o perfil destes profissionais de terem autonomia para fazer suas decisões quando sentirem a necessidade, de não ter uma vida com regras, e sim “deixarem acontecer”. Como a satisfação é algo importante para estas pessoas, elas permanecem nos empregos e lugares enquanto estejam se sentindo realizadas e satisfeitas. Quando isto deixa de acontecer, buscam novas opções e

geralmente aceitam novos desafios que lhe são apresentados, mesmo sem antes ter imaginado que um dia fariam algo semelhante ou viveriam em determinado local.

A maioria dos participantes da pesquisa não têm planos de voltar a residir no país de origem. Alguns falam com mais certeza que não voltarão, sendo este o único plano a longo prazo, e outros falam que no momento de vida em que se encontram não percebem esta possibilidade, porém não descartam a ideia caso percebam em algum momento de suas vidas que isto fará com que se sintam satisfeitos.

4.3 QUEM

Nesta categoria é analisado quem são as pessoas, empresas, empregos, que intermediam as novas oportunidades para estes profissionais. Seja através de agências de emprego globais, ou da rede de contatos pessoal de cada profissional, estes recebem as novas propostas através de algum contato. Pretendeu-se entender quem são estas pessoas que ajudam no processo de troca de emprego e país dos auto-expatriados.

4.3.1 Rede de Contatos e Novas Experiências

Muitas das mudanças de emprego e de país dos profissionais auto-expatriados acontecem através da rede de contatos que estabelecem durante a sua trajetória. Para alguns, bastou um contato telefônico, ou troca de e-mails, para que conseguissem a nova oportunidade. A maioria destas situações se dá através de relações profissionais com pessoas com quem não mantinham contato constante, nem tinham grande intimidade. Mas também pode ter acontecido com pessoas com as quais já trabalharam em algum projeto e que mesmo com a distância e o tempo, reconhecem a qualificação destes profissionais. Por isto, os chamam para trabalhar em projetos em conjunto ou os indicam para oportunidades que tenham conhecimento.

Richardson e Mallon (2005) apontam que a maioria dos auto-expatriados recebe propostas para trabalhar no exterior de forma inesperada, através de contatos feitos em outras experiências profissionais, eventos internacionais, feiras, entre outros. Para alguns profissionais que participaram do presente estudo, a rede de contatos aconteceu na própria empresa, quando trabalharam em multinacionais e se relacionavam com pessoas de outros países: “Por exemplo, você vai comunicar

um projeto que está sendo desenvolvido na França, e vai reportar esse projeto para uma equipe nos Estados Unidos” (Entrevistado 4).

Outra forma de estabelecerem rede de contatos internacional é conviver com pessoas com um perfil semelhante ao seu mais do que com as pessoas naturais do país. Isto pode ocorrer tanto em situações onde a cultura do país e os valores das pessoas são diferentes dos seus, e por saber que não vai viver neste país para sempre não precisa aderir, mas também para manter uma rede de contatos com profissionais que certamente lembrarão uns dos outros quando precisarem de indicações nos futuros empregos e países onde viverão, como relata o Entrevistado 12: “E aqui também criei com esse meu amigo um grupo de pessoas mais internacionais”. Vance (2005) refere que é através das primeiras oportunidades internacionais que estes indivíduos despertaram o interesse em se auto-expatriar, e assim se prepararam para desenvolver habilidades necessárias para este tipo de carreira e se esforçam para manter um *networking* com pessoas que já tiveram experiências internacionais.

A rede de contatos foi fundamental para a maioria dos entrevistados quando se mudaram pela primeira vez conforme afirma o Entrevistado 5: “Um amigo tinha um amigo que era dono de uma empresa na Índia”.

É possível inferir então, que estes profissionais são qualificados e apresentam resultados importantes nos seus trabalhos, uma vez que é através disto que são lembrados por conhecidos quando precisam indicar profissionais para novos projetos ou empregos. Desta forma, pode-se afirmar que faz parte do perfil dos auto-expatriados exercerem suas profissões com eficácia.

Para este perfil de pessoas as novas experiências geralmente são vistas como oportunidades. Geralmente o desafio é algo que surge de forma inesperada, seja através de um contato ou do momento de vida, mas para os profissionais auto-expatriados a mudança é sempre levada em consideração. Por sentirem-se atraídos por novidades aceitam as propostas, mesmo que tenham de se arriscar, mudar de país, deixar um emprego, por vezes ainda ganhar um salário menor, ou ter que aprender rapidamente um novo idioma e recomeçar suas vidas. Podem ser várias as adversidades encontradas neste caminho. Entretanto, estas não são vistas de forma negativa. Ao contrário, são sempre percebidas como oportunidades de agregar mais informações, de conhecer novas pessoas, enfrentar novos desafios profissionais. Por isto, muitos se consideram aventureiros.

As novas experiências são bem-vindas para estas pessoas e as expectativas de que serão positivas a elas são grandes. O Entrevistado 12 acredita que os benefícios de uma nova oportunidade valem a pena: “Mas para mim o que é interessante é a perspectiva de futuro

profissional, sabendo que eu posso fazer coisas interessantes por um período de tempo”.

Em virtude do tempo em que ficam em cada lugar, a maioria deles permanece em torno de dois anos. Percebe-se que estas pessoas precisam se sentir constantemente motivadas com os desafios do seu trabalho. Quando isto deixa de existir eles partem para uma busca de uma nova oportunidade, como é o caso do Entrevistado 8: “Geralmente o trabalho me atrai, os desafios. Eu sempre tive muitas responsabilidades nos meus trabalhos”.

Ficou evidente que as mudanças de emprego nem sempre são apenas relacionadas a melhores oportunidades de carreira. Para alguns entrevistados, a possibilidade de conhecer um novo país, aprender outro idioma é o principal atrativo na hora de aceitar uma nova oportunidade.

Após exposição do perfil do profissional auto-expatriado o Quadro 15 apresenta um resumo das principais características destes profissionais:

Quadro 15: Resumo do perfil do profissional auto-expatriado

Categoria	Descrição do Perfil
Relação com a família/Influência para mudança de país	Pais viajavam à trabalho; Acostumados com ambientes internacionais; Relações com pais ou familiares à distância; Pais grandes incentivadores para que filhos optassem por escolhas internacionais.
Características Pessoais	Independência; Curiosidade para conhecer o novo; Desejo de liberdade; Aventureiros; Autonomia nos trabalhos; Vivem o momento; Facilidade de relacionamento.
Primeiras Experiências Internacionais	Estudos no exterior (colégio, faculdade ou pós-graduação).
Motivação para Mudar de País	Desapego ao país de origem; Melhores condições e qualidade de vida; Espírito aventureiro.
Qualidade de Vida/Hobbies/ Viagens	Segurança; Práticas de esportes e atividades ao ar livre; Contato com a natureza; Valorização das viagens
Educação /Idiomas/Formação dos pais	Família tem importante papel na educação; Aprendizado de outros idiomas desde a infância.
Adaptação x Choque Cultural	Facilidade de adaptação; Conviver com o novo é desafiador; Dificuldades de adaptação não foram citadas; Primeira experiência no exterior é a mais difícil; Muitas diferenças culturais são encaradas como positivas.
Planejamento Pessoal e Profissional	Planos apenas à curto prazo; Autonomia na tomada de decisão faz com que não planejem com antecedência; Não planejam retornar a viver no país de origem.
Rede de Contatos e Novas Experiências	Rede de contatos tem papel importante na mudança de país; Estabelecem rede de contatos em diversos lugares.

Fonte: A Autora (2015)

4.4 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E PROFISSIONAIS AUTO-EXPATRIADOS

Um dos objetivos desta pesquisa é compreender a percepção de gestores de Recursos Humanos sobre o perfil do profissional auto-expatriado. Para isto, foram entrevistados gestores de Recursos Humanos de empresas multinacionais ou de grande porte, das quais esperava-se que já trabalhassem com profissionais auto-expatriados, para que fosse possível compreender suas considerações a respeito da contratação de auto-expatriados, assim como sobre desenvolver ou não práticas específicas para a atração e retenção deste perfil profissional.

Ao longo das entrevistas com os Gerentes de Recursos Humanos que trabalham no Brasil percebeu-se que em nenhuma das empresas existe a busca por profissionais com este perfil. Para a maioria dos entrevistados foi preciso explicitar o perfil destes profissionais, pois os mesmos desconheciam este assunto. Sendo assim, as conversas foram orientadas para explicar o perfil dos profissionais auto-expatriados e entender quais eram as primeiras impressões que estas pessoas tinham a respeito do tema.

Para apenas um dos entrevistados, Gerente de Recursos Humanos de uma multinacional com um escritório na França, o tema já é conhecido e está acostumado a trabalhar com estas pessoas, uma vez que trabalha com o recrutamento e seleção também de auto-expatriados.

Ariss e Crowley-Henry (2013) mencionam que estes profissionais têm um custo menor para a empresa do que os tradicionais expatriados, uma vez que a empresa não se responsabiliza com despesas de mudança, auxílio moradia, auxílio financeiro para a família, por exemplo, e ainda têm a chance de obterem mais sucesso no projeto a ser desenvolvido. Sendo assim, os autores enfatizam a importância das empresas compreenderem este novo perfil de profissional, para atraí-los e aprenderem a gerenciá-los. Percebeu-se que para os profissionais de Recursos Humanos, o tema da expatriação é bastante conhecido e alguns trouxeram problemas que percebem nas empresas a respeito disto, que poderiam não existir se profissionais auto-expatriados fossem selecionados ao invés dos tradicionais expatriados. O Gestor 2 relata:

“Em alguns casos de expatriação até tinha o problema da adaptação, mas a gente tinha muitos problemas na repatriação”. E o Gestor 1 afirma: “Tem uma questão de perfil (...) a pessoa quando ela é expatriada, não necessariamente ela tem uma disposição emocional para se adaptar em outro contexto”.

De acordo com Farndale *et al.* (2014) apesar dos benefícios existentes na expatriação de profissionais para empresas multinacionais, o alto custo desta prática, inclusive de forma

relacionada a problemas como por exemplo dificuldade de adaptação da família, questões culturais, entre outras. Para os autores, existem duas opções para este problema: (1) a criação de contratos mais curtos de trabalho no novo país, (2) admitir profissionais que já fazem diversas viagens internacionais a trabalho, ou ainda (3) contratar profissionais auto-expatriados.

Portanto, por mais que em uma primeira análise considerem como algo importante para as empresas, alguns profissionais acreditam que ainda não é o momento de tentar implementar a atração de profissionais auto-expatriados nas empresas em geral no Brasil, uma vez que ainda é algo novo e ainda não tenham interesse neste perfil trabalhando para eles.

“Eu acho positivo, mas a minha empresa hoje não está preparada para isso (...) pela realidade do Brasil (...) é um pouco cedo (...) as empresas brasileiras ainda têm o sonho de que a pessoa que vai entrar, que vai ficar algum tempo” (Gestor 1).

Contudo, conforme Thomas *et al.* (2005) as empresas precisam cada vez mais de pessoas com conhecimento e competências que sejam desenvolvidos por conta do próprio profissional, das suas experiências e do seu perfil, ao invés de treinar pessoas que não as tenham, ou enviá-los à missões internacionais. E, por isto, precisam investir mais em estratégias apropriadas para ter este perfil profissional (LEE, 2005), para sustentar estratégias cada vez mais globalizadas e com uma redução de custo (BREWSTER; SUUTARI, 2000).

Ficou evidente que para as empresas ainda é valorizado o plano de crescimento na organização, e isto talvez fosse um ponto que dificulta o investimento na busca por profissionais auto-expatriados. Mesmo assim, reconhecem que provavelmente isto seja uma tendência para os próximos anos e os benefícios que as empresas podem ter com estes profissionais. “... daqui a pouco, em projetos mais pontuais eu vejo como absorver” (Gestor 3). Sobre estas questões, o Gestor 6, que já trabalha com este perfil de profissional explica:

“Mesmo que eles saiam da empresa em um ou dois anos, eu acho que isto é uma ótima oportunidade para a empresa (...) oportunidade para desenvolver os nossos funcionários (...) trazendo pessoas jovens com este perfil conseguimos desenvolver também os nossos profissionais mais sêniores”.

Este é um dos motivos que tem feito com que as empresas estejam cada vez mais interessadas em atrair este público de profissionais, uma vez que a chance de terem sucesso em cenários globalizados é maior do que aqueles que são treinados pela empresa para esta situação (THOMAS *et al.*, 2005).

Analisando este cenário, percebe-se que apesar de ser um assunto ainda novo no Brasil, já é algo que está acontecendo fortemente em outros lugares do mundo, principalmente na Europa, uma vez que todos os participantes auto-expatriados da pesquisa já residiram e trabalharam em algum momento de suas vidas na Europa. Portanto, percebe-se alguns movimentos de profissionais de Recursos Humanos, que mesmo que considerem um momento ainda prematuro para isto, já estão começando a trabalhar a possibilidade de receber profissionais de fora, seja através de programas com apoio de consultorias, seja através de seleções em feiras internacionais, ou com projetos piloto de estágios para estrangeiros. Esta reflexão é importante uma vez que a área de gestão de pessoas destas empresas precisa desenvolver práticas que garantam a retenção destes profissionais, uma vez que serão cada vez mais importantes para as estratégias globalizadas das organizações (HOWE-WALSH; SCHYNS, 2011; ERNST & YOUNG, 2012).

Mesmo que estas empresas não tenham buscado um perfil de auto-expatriados para suas posições, pode-se considerar que isto já é um começo para que empresas situadas no Brasil passem aos poucos a compreender os ganhos que podem ter atraindo profissionais de fora. A tendência é que em breve, as empresas com ambientes mais diversificados, passem a buscar mais profissionais com o perfil do auto-expatriado para preencherem suas posições. O banco de talentos disponível no mercado será cada vez mais global, o que irá exigir ações de gestão de pessoas mais diferenciadas (MEISTER; WILLYERD, 2013).

Para a maioria dos profissionais auto-expatriados, ficou evidente que o principal aspecto analisado quando recebem ou buscam uma oportunidade diferente são questões relacionadas aos desafios, aos detalhes dos projetos, às possibilidades de mudanças. Poucos foram os entrevistados que falaram que práticas de Recursos Humanos são aspectos que avaliam diante de novas oportunidades. Estes profissionais buscam desafios, gostam de diversidade, culturas diferentes (MATTHEWMAN, 2012).

Com relação a prática de remuneração das empresas, a maioria dos auto-expatriados têm uma visão diferente sobre isto, “Para mim, o salário não é um problema, porque eu estava buscando experiência internacional” (Entrevistado 1) ou como menciona o Entrevistado 5: “Salário definitivamente é o último critério que eu avalio”. Entendeu-se que, para este perfil, um dos principais atrativos de uma nova experiência são os desafios do cargo e os novos aprendizados, atividades dinâmicas, com mudanças constantes “Não consigo ficar numa posição que é rotineira, não conseguir me desafiar. Oferecer desafios” (Entrevistado 10) e ambientes que propiciem um

bom clima de trabalho, no qual consigam ter qualidade de vida independente da complexidade do trabalho que executam.

Porém, mesmo não sendo o principal benefício que percebem em uma nova proposta, a remuneração deve ser justa àquilo que esperam em troca do seu trabalho, e que possibilite que tenham as condições de vida que julgam ideais para si, como percebe-se na fala do Entrevistado 10: “Em questão de salário sem dúvida faz bastante diferença, porque agora tenho mais dinheiro para viajar”.

Alguns participantes tiveram experiências positivas com relação às práticas de apoio a estrangeiros, como auxílio com documentação no novo país, auxílio moradia, treinamentos sobre a cultura do novo país, ou mesmo ensino do idioma. Estas práticas são consideradas como benefícios para estes profissionais, tal como aponta o Entrevistado 15: “Mas facilitar a chegada do estrangeiro é muito importante, mostra respeito, e dar uma qualidade de vida, que ajuda no desempenho do trabalho” e Entrevistado 8 afirma:

“O setor de Recursos Humanos é muito dedicado, me ajudam com seguro de vida e de saúde, nos ajudam com toda a documentação, pois a maioria dos editores é estrangeiros. Os expatriados têm suporte para achar um apartamento, abrir uma conta bancária, conseguir visto...”.

Howe-Walsh e Schyns (2011) mencionam que, se práticas de gestão forem direcionadas para prestar este auxílio ao profissional, a adaptação será ainda mais rápida e o sujeito facilmente se ajustará ao novo ambiente de trabalho e às suas novas atribuições, entregando melhores resultados.

Como práticas de gestão de pessoas específicas para estes profissionais, as empresas que já trabalharam com profissionais estrangeiros, mesmo que não com o perfil de auto-expatriado, investiram nos treinamentos de aculturação e ofereceram apoio aos novos funcionários com questões relacionadas a treinamentos sobre a cultura do país e da empresa, e também auxiliaram em rotinas de sobrevivência, como escolha do local de moradia, documentações exigidas para ser residente no país, entre outros. O Gestor 5 comenta sobre isto:

“Para isso a gente teve que estruturar um projeto, a gente fez um trabalho inicial de aculturação (...) para amenizar isto a gente denomina sempre um padrinho para que essa pessoa no decorrer da sua trajetória se sinta mais ambientada, amparada”.

Ou seja, mesmo ainda sem a prática de contratar o perfil profissional estudado nesta pesquisa, as empresas contatadas demonstram já reconhecerem que o amparo inicial para o

estrangeiro é uma prática importante, como foi percebido através do relato dos próprios auto-expatriados.

Percebe-se que para profissionais auto-expatriados alguns benefícios, como flexibilidade, baixo nível de rigidez nas regras da empresa, um bom ambiente de trabalho, possibilidade de criação e inovação, e também remuneração atrativa são considerados importantes. Por serem profissionais diferentes, gostam da mudança constante, de poder se envolver em projetos novos com frequência, talvez sejam mais dinâmicos e, ambientes que propiciem a criação e reflexão sejam mais atrativos para eles. Aqueles cujos empregadores permitem que eles próprios estabeleçam a sua jornada de trabalho, a sua forma de planejar e executar suas atividades sentem-se mais realizados com seus empregos. Conforme relato do Entrevistado 7: “Tem que ter flexibilidade de horários, porque tem que ter uma parte criativa que nunca se sabe quando vai ter”. Contudo, isto não precisa ser uma prática de gestão de pessoas específicas para este tipo de profissional. É provável que aqueles que forem contratados por empresas que tenham estes benefícios e esta cultura organizacional permaneçam por mais tempo motivados e satisfeitos, e com isto o tempo de permanência possa ser melhor.

Ficou evidente que, para os auto-expatriados, não são necessárias práticas de gestão de pessoas específicas, que não sejam comuns aos outros funcionários da empresa, com exceção do apoio que a empresa pode oferecer ao funcionário que vem de outro país.

Quando gestores de Recursos Humanos foram estimulados a refletir sobre que práticas de gestão seriam importante serem desenvolvidas para este perfil profissional caso viessem a contratá-los, o Gestor 3 menciona: “acho que também não dá pra dar mais nem menos do que a gente oferece para os nossos profissionais (...) acho que tem que preparar quem recebe e tem que ajudar quem está chegando”. E o Gestor 6 comenta sobre práticas de gestão para estes profissionais, e pode-se perceber que o pensamento é semelhante ao de profissionais de Recursos Humanos de empresas que ainda não trabalham com este perfil: “Eles têm as mesmas práticas de RH que os outros, mesma avaliação, salário, bônus (...) muitas vezes estes profissionais nos procuram, nos pedem dicas de onde morar, em qual banco abrir conta, e claro que ajudamos, somos RH”. Novamente percebe-se que as empresas com sede no Brasil, que ainda não trabalham com este perfil profissional apresentam pensamentos semelhantes ao do profissional que já está mais acostumado com este perfil. Sendo assim, acredita-se que empresas localizadas no Brasil podem se preparar para receber estes profissionais em um futuro próximo.

De forma geral, para a realidade de empresas que estão no Brasil, apesar de já se ter alguns programas que podem dar início a este cenário de mais diversidade de profissionais nas empresas, ainda é algo novo, não descoberto e que ainda não se pensa estrategicamente sobre isto. Comparando com uma empresa da Europa, onde isto já é comum, percebe-se que ainda não estamos preparados para receber este perfil profissional.

Contudo, o fato de falar sobre o assunto fez com que as entrevistadas já pudessem considerar como prática positiva, ao visualizarem os benefícios que a empresa pode ter. Conforme Tharenou (2013) a combinação de se ter competências internacionais e do negócio local é uma alternativa valiosa e de baixo custo para as organizações.

Apesar disto, as entrevistadas refletiram sobre algumas dificuldades para se trabalhar com este perfil no Brasil relacionadas à burocracia quanto a autorização para ser um profissional estrangeiro, a documentação estar em dia, como fala o Gestor 5: “A gente tem uma grande limitação. Quando a gente fala em contratar profissionais (...) a burocracia é muito grande” e o Gestor 3 “Existem aí nesses meio alguns limitadores para eles poderem ficar”.

De acordo com Selmer e Lam (2004), mesmo proporcionando treinamentos culturais para profissionais expatriados, estes podem ser ineficientes e sugerem, portanto, que as empresas invistam em candidatos acostumados com um cenário mais global, com maior consciência cultural, que são os profissionais auto-expatriados. Para finalizar o Gestor 6 traz a diferença de perfil entre os profissionais auto-expatriados e os de origem francesa, onde fica a empresa: “Eles reclamam bem menos (...) são mais entusiasmados, trabalham mais porque querem ter sucesso rápido, são mais engajados porque querem crescer, se envolvem mais no trabalho”.

O setor de Recursos Humanos no Brasil ainda se encontra afastado da estratégia da empresa. Responsável muitas vezes por criar e garantir que sejam cumpridas as regras, os profissionais destas áreas ainda investem na criação de processos, muitas vezes operacionais. Percebe-se ainda uma padronização de práticas de Recursos Humanos para os funcionários, algumas desenvolvidas e mantidas há anos nas empresas. Apesar de se falar na importância da diversidade nas empresas e do novo perfil de profissional que provém de gerações mais recentes, as empresas estão se mobilizando pouco para mudar e adaptar suas práticas de gestão de pessoas. Percebe-se que ainda se fala em não contratar profissionais que não pretendem fazer sua carreira na mesma empresa, em pacotes de benefícios padrões para os diversos perfis de profissionais, em regras rígidas que precisam ser cumpridas por todos nas organizações. As empresas, mais especificamente o setor de Recursos Humanos, precisam compreender que o perfil profissional está mudando e este formato de práticas

e políticas iguais para todos não será suficiente para manter os novos perfis de profissionais que se encontram no mercado. Para garantir a espontaneidade, o uso da criatividade na solução de problemas ou criação de novos projetos, a satisfação mais duradoura dos funcionários, aspectos fundamentais para se tornarem mais competitivas, as empresas precisam se ajustar também às necessidades dos profissionais. Contudo, este movimento ainda não é percebido por parte das companhias. De um lado empresas mantendo práticas e ações padronizadas, criadas há anos, algumas apenas adaptadas, e de outro uma grande variedade de profissionais com necessidades específicas que precisam ser supridas para se manterem motivados e assertivos nos trabalhos que realizam.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo são apresentadas as considerações finais desta pesquisa com o propósito de reunir os principais achados deste estudo através das análises das entrevistas realizadas, além de responder a questão de pesquisa.

5.1 CONCLUSÕES DA PESQUISA

O objetivo geral do estudo é identificar o perfil do profissional auto-expatriado e a percepção de gestores de Recursos Humanos sobre este perfil. A pesquisa apresenta como objetivos específicos: (a) identificar o perfil dos profissionais auto-expatriados; (b) identificar as expectativas destes profissionais com relação às práticas de gestão de pessoas das empresas, e (c) identificar sob a ótica de gestores de Recursos Humanos qual a percepção sobre o perfil dos profissionais auto-expatriados.

Foi realizado um estudo sobre as Gerações X e Y, por se ter o entendimento que estes profissionais fazem parte destas gerações, em decorrência da média de idade que possuem. Assim, foi possível possibilitar um primeiro entendimento do perfil destas pessoas, considerando as características gerais daqueles que fazem parte de cada uma das gerações. Posteriormente o tema da Expatriação foi abordado, uma vez que profissionais expatriados foram os precursores das carreiras internacionais, e que a maioria das empresas multinacionais já trabalha com este perfil de profissional. Deste modo, foi possível compreender as vantagens e desvantagens de se trabalhar com a expatriação na empresa. Com relação as desvantagens, acredita-se que profissionais auto-expatriados podem apresentar melhores resultados, pois não passam por alguns problemas que alguns expatriados apresentam, que podem ser tanto dificuldade de adaptação ao novo país, à nova cultura, às novas regras, quanto perder o cargo que possuíam anteriormente no momento que fazem a repatriação, por exemplo. A auto-expatriação foi abordada a partir da literatura encontrada. Percebeu-se que é um tema ainda recente na academia, uma vez que não se encontra vasto referencial teórico sobre o assunto. Percebeu-se que as publicações referentes à temática são novas, corroborando a ideia de que o assunto é ainda pouco explorado pelos pesquisadores. A maioria das categorias e subcategorias analisadas nesta pesquisa ainda é pouco abordada em outros estudos, proporcionando contribuição acadêmica ao explorar alguns aspectos com ineditismo. Através deste estudo foi possível compreender quem são os profissionais auto-expatriados e suas motivações de

vida e de carreira. Por fim, foi abordado o tema das práticas de gestão de pessoas para profissionais globais, porém, não foram encontradas pesquisa sobre práticas de gestão de pessoas específicas para profissionais auto-expatriados. Com isto, pretendeu-se entender a visão sobre o papel do setor de Recursos Humanos diante de um novo profissional que faz a sua própria expatriação.

Com o conhecimento obtido na etapa anterior foi possível selecionar o método de pesquisa e desenvolver os roteiros de entrevistas que foram utilizados com os participantes. Foram realizadas quinze entrevistas com profissionais considerados auto-expatriados, aqueles que já tenham residido em pelo menos dois países diferentes do seu de origem e tivessem trabalhado na sua área de atuação, porém em empresas diferentes em cada um deles. Também foram realizadas seis entrevistas com gestores de Recursos Humanos, sendo cinco entrevistados brasileiros e um francês.

Com o material obtido nestas entrevistas com auto-expatriados chegou-se a conclusão de que o perfil destes profissionais pode ser caracterizado através de três grandes categorias: (a) *Por quê* estes profissionais apresentam um perfil diferenciado (b) *Como* fazem estas escolhas e se habilitam para isto e (c) *Quem* os auxiliam nestes processos, as pessoas que conhecem ao longo de suas trajetórias e a rede de contatos que é formada nos diversos locais e situações que se encontram. Foram identificadas outras subcategorias que estão englobadas nestas três principais categorias. A análise das subcategorias, como foram chamadas neste trabalho, ocorreu a fim de aprofundar o conhecimento acerca deste perfil profissional.

Matthewman (2012) menciona que a maioria dos profissionais globais: (a) provém de famílias de nacionalidades mistas, o que foi identificado em alguns dos relatos; (b) teve experiências internacionais desde cedo, o que foi comprovado através deste estudo, uma vez que praticamente todos já faziam viagens com a família desde a infância; e (c) estudou em escolas internacionais e por isto teve contato com diferentes culturas, o que não foi identificado em nenhum dos entrevistados. O autor ainda comenta que muitos falam em média três idiomas e por isto têm facilidade para aprender novos dialetos, quando se mudam de país, o que também pôde ser comprovado nesta pesquisa.

Pôde ser confirmado neste trabalho, assim como apontam Richardson e Mallon (2005), que alguns dos principais motivos para a auto-expatriação destes profissionais são: viagens, aventuras e mudança de vida. Assim como afirmam os autores, os profissionais entrevistados não percebem a oportunidade de carreira ou os incentivos financeiros como o principal motivador.

Outro achado do trabalho é que a maioria dos profissionais teve exposição internacional desde a infância ou adolescência e a convivência com cenários internacionais ajudou a

desenvolverem competências necessárias para terem sucesso nas escolhas de vida que fizeram. Da mesma forma, Vance (2005) menciona que experiências prévias relacionadas a viagens, estágios, estudos ou trabalhos voluntários em países diferentes antes dos vinte e cinco anos influenciam nas escolhas de vida e profissionais destes indivíduos.

A respeito da categoria que explicita o *Por quê*, o primeiro ponto analisado foi a **Relação com a Família e a influência para mudança de país**. Identificou-se que de forma direta ou indireta a família influencia nas escolhas destes profissionais. Seja através do estímulo e incentivo de viagens desde jovens, viagens a trabalho ou a turismo que os pais faziam, ou mesmo porque a família não tinha este hábito e estas pessoas optaram por uma vida diferente da vida dos pais, e por isto escolheram caminhos diferentes. Percebeu-se que todos os entrevistados relatam a história dos próprios pais, de parentes próximos, ou ainda de amigos, com relação à oportunidades no exterior, e provavelmente isto tenha feito com que percebessem este fato como algo possível e até simples, o que provavelmente facilitou a tomada de decisão por morar em diferentes lugares.

As principais **características pessoais** relatadas pelos auto-expatriados são a objetividade e assertividade, além da habilidade para se relacionar com outras pessoas. Ainda reconhecem se adaptar facilmente a novos ambientes, sendo considerados flexíveis e dinâmicos. Quanto a encarar novos desafios e aceitar riscos, percebeu-se que é algo que a maioria já faz desde a juventude, quando foram estudar fora pela primeira vez ou quando fizeram viagens sozinhos à turismo. O fato de ser algo novo e desconhecido é o que mais motiva estes profissionais a aceitarem estas oportunidades e se arrisquem. A valorização da autonomia e da liberdade foram valores percebidos no discurso de todos os participantes da pesquisa, e de acordo com Vance (2005) estes indivíduos não dependem das empresas, mas são agentes ativos nas suas carreiras utilizando suas competências globais para isto. Os conjuntos destas características fazem com que tenham sucesso nas suas escolhas por mudar de país e empresa constantemente e por consequência apresentarem bons resultados nos seus trabalhos.

Os participantes da pesquisa demonstraram ter grande interesse pelos desafios e riscos que podem ter quando aceitam uma nova oportunidade de trabalho. Relatam que é importante analisar em uma nova proposta de emprego o aprendizado que terão e a possibilidade de estarem envolvidos em algo diferente com o qual se sintam desafiados.

Com relação as **primeiras experiências internacionais**, estas foram relatadas como um marco na vida de praticamente todos os entrevistados. Seja por motivos de estudos, seja turismo ou trabalho, foram experiências marcantes que podem ter influenciado nas decisões futuras dos

participantes. Eles relatam ter experimentado a liberdade e independência pela primeira vez e terem se identificado com estes valores. Por isto acredita-se na importância destas primeiras experiências para que venham a optar por este estilo de vida posteriormente.

Neste trabalho também foram analisadas as **principais motivações para mudanças de país** e novamente a família tem papel importante em um aspecto do perfil dos profissionais auto-expatriados. Seja por terem crescido em ambientes cujas famílias tinham diferentes origens e costumes, seja por terem aprendido valorizar a conhecer novas culturas porque os pais também gostavam disto, ou ainda por se considerarem pessoas aventureiras, curiosas e mesmo diferentes. Lee (2005) afirma que pode ser um problema para estas pessoas quando percebem que não estão explorando todas as suas competências nas suas atividades em virtude da sua necessidade de liberdade, oportunidade de aprendizado, envolvimento com tarefas desafiadoras, visto que estes aspectos são fundamentais para que se sintam satisfeitos com seus empregos. Quando isto não ocorre surge a motivação para mudar de país e de emprego. Além disto, o gosto por conhecer lugares e culturas diferentes também é um motivador para as escolhas destes profissionais, como apontam Richardson e Mallon (2005), que um dos principais fatores motivacionais é a possibilidade de viver uma vida repleta de aventuras.

Para pessoas com perfil de profissional auto-expatriado a **qualidade de vida** é um aspecto importante e algo que prezam e buscam. Para alguns deles a falta de qualidade de vida no país de origem foi fundamental para que tomassem a decisão de deixá-lo. A maioria também relata ter gosto por **hobbies**, como atividades ao ar livre e praticar esportes diferentes, por exemplo. Dos entrevistados brasileiros, a maioria relatou que a falta de segurança no país é algo que incomoda e por isto prezam suas vidas em outros países que são considerados seguros. Sobre o hábito de **viajar**, pode-se afirmar que todos os entrevistados valorizam viajar e conhecem inúmeros países diferentes. É uma prática no mínimo anual, e para muitos a ideia de morar em um novo país também está relacionada a possibilidade de viajar com frequência pela região na qual está localizado e assim conhecer ainda mais lugares diferentes. Também foi percebido que muitos deles já viajavam desde crianças ou jovens com a família e provavelmente adquiriam o gosto com a prática desde cedo. A curiosidade e o fascínio com o diferente muitas vezes estão relacionadas com as viagens que fazem.

Quando questionados sobre a **educação**, a maioria dos participantes têm formação superior, e pós-graduação. Além disto, foi investigado o número de **idiomas** que eles falam, e pode-se afirmar que a maioria já aprendeu pelo menos a segunda língua desde a infância e adolescência. Isto pode também despertar o interesse por viver em diferentes lugares e conhecer novas culturas, uma

vez que já desenvolveram a habilidade de falar um idioma diferente desde cedo. Foi analisado também a **formação dos pais**, e entende-se que isto é importante na definição do perfil destes profissionais, uma vez que treze dos quinze participantes têm nível superior e alguns pós graduação. A maioria dos pais também têm nível superior completo. Com exceção de um deles, os profissionais cujos pais não tem formação superior têm consciência de que, em prol de ter uma vida melhor e diferente do que os pais, investiram nos estudos.

Mesmo que tenham relatado algumas dificuldades quanto à **adaptação diante de choques culturais** encontrados em alguns países, os participantes demonstram ter facilidade de adaptação mesmo quando se depararam com aspectos culturais com os quais não concordavam. Percebeu-se que são pessoas flexíveis e abertas à novidades. Adaptar-se à situações adversas não é um problema para estas pessoas. Inclusive percebeu-se que muitas das escolhas de mudança destes profissionais são justamente em virtude de ter a oportunidade de se experimentar novamente em uma nova cultura. Existem situações externas sobre as quais as pessoas não têm controle, mas auto-expatriados são particularmente bons em se adaptar a tais condições e a diminuir atritos culturais (CROWLEY-HENRY, 2012; THARENOU, 2013). Ou seja, estas pessoas buscam constantemente se inserir em novos contextos e isto os desafia e motiva.

Sobre o **planejamento pessoal e profissional**, apesar de alguns comentarem sobre alguns desejos, nenhum deles aborda esta questão com firmeza e rigidez. Isto significa que suas vidas não são vividas com planejamentos de longo prazo. Geralmente são pessoas que vivem cada momento e não fazem grandes planos. Quando decidem trocar de emprego e país buscam por isto e assim que conseguem uma nova oportunidade a aceitam. Inkson *et al.* (1997) mencionam que estas pessoas não são realmente planejadores de suas carreiras, mas sim pessoas que aceitam prontamente oportunidades quando elas aparecem.

Foi analisado que a **rede de contatos** é importante para profissionais com perfil auto-expatriado. Houve vários relatos de participantes da pesquisa sobre terem recebido convite para trabalhar fora através de pessoas com as quais já haviam se relacionado anteriormente. Alguns entrevistados também citaram o fato de que quando decidiram buscar uma nova experiência acionaram alguns contatos e através destes conseguiram aquilo que buscavam. Percebeu-se que **novas experiências** são sempre vistas como oportunidades de desenvolvimento, de conhecer algo novo, de se desafiar. Conforme apontam Inkson *et al.* (1997), a recolocação internacional representa para estas pessoas aventuras pessoais, conhecer o mundo e tentar sempre algo diferente. Mesmo tendo que abdicar de algumas coisas que estão estáveis, como adaptação no país, domínio

do idioma e emprego garantido, estes profissionais várias vezes em suas vidas optam por isto. Mesmo sendo relatadas como experiências difíceis, seja por causa da cultura do país no qual residem, seja por causa do ritmo acelerado de trabalho, estas pessoas não consideram suas experiências como negativas, e sim, como oportunidades para adquirirem novos conhecimentos e se experimentarem em situações desconhecidas. Além disto, as novas experiências também são vistas pelos participantes da pesquisa como oportunidades para viajar e se aventurar, da mesma forma que afirmam Richardson e Mallon (2005).

Com relação a **gestão de Recursos Humanos e práticas de gestão de pessoas**, as mais bem apreciadas por auto-expatriados são aquelas relacionadas ao apoio que algumas empresas oferecem, como: auxílio com documentação necessária para residir e trabalhar no país, apoio para encontrar local ideal para moradia, solicitações de necessidades básicas como água e luz no novo endereço, entre outras. Através desta pesquisa pode-se concluir que práticas relacionadas à remuneração, apesar de terem sido consideradas importantes para que possam manter um bom nível de qualidade de vida, não são consideradas as mais importantes para profissionais com este perfil. Alguns relataram a importância de benefícios como flexibilidade de carga horária, a possibilidade de trabalharem *home office*, ter uma carga horária de trabalho reduzida, mais dias de férias e licenças, para que se sintam mais satisfeitos com os trabalhos. Percebeu-se neste estudo que as empresas situadas no Brasil ainda não estão preparadas para isto. Conforme Howe-Walsh e Schyns (2011) a falta de profissionais de Recursos Humanos preparados para lidar com estes profissionais pode ser a causa das diferentes razões para as constantes mudanças de país por conta dos auto-expatriados, uma vez que não têm suas necessidades satisfeitas pelas empresas.

De forma geral, ficou claro que para este perfil de profissional o principal fator que os atrai para um novo emprego é a proposta do trabalho em si, as atividades, o tamanho do desafio que terão que enfrentar, os novos aprendizados que terão em virtude disto. Enfim, eles relatam considerar algumas práticas de gestão de pessoas importantes, mas não são estes os principais fatores considerados na hora de aceitar uma nova proposta. Estas pessoas percebem uma experiência internacional de trabalho como uma forma de autodesenvolvimento para atingir objetivos mais pessoais do que organizacionais, enquanto expatriados buscam atingir objetivos da companhia a fim de poderem beneficiar suas carreiras, através de uma promoção, por exemplo (FARNDALE, *et al.*, 2014).

Através das entrevistas com os gestores de Recursos Humanos, pode-se afirmar que no Brasil a contratação de profissionais auto-expatriados ainda não é uma prática realizada e inclusive

é um perfil profissional desconhecido para a maioria dos entrevistados. Neste trabalho, buscou-se empresas de grande porte e multinacionais, as quais acredita-se que são organizações que se beneficiam quando contratam auto-expatriados em virtude do perfil dos seus negócios. Contudo, os profissionais de Recursos Humanos que nelas trabalham não estão cientes do tema principal desta pesquisa. Através da literatura e das entrevistas com os auto-expatriados ficou evidente que o assunto está em voga, e que este perfil de profissional será cada vez mais comum no meio organizacional. Mesmo assim, gestores de Recursos Humanos de grandes empresas desconhecem o assunto.

É sabido que a busca pelos melhores talentos está se tornando um desafio para as empresas na última década, e a competição entre as empresas para atrair estes profissionais também cresce aceleradamente. Ter uma força de trabalho flexível, criativa, com visão global de negócios já é vantagem competitiva para as empresas que querem se sobressair, ou mesmo se manter nos mercados. Ou seja, as empresas que ainda desconsideram estes profissionais podem passar a perder espaço no mercado para aquelas que já têm estão investindo nestes profissionais.

Apesar de os entrevistados terem concordado que a contratação de auto-expatriados pode ser algo interessante para sanar alguns problemas enfrentados atualmente com profissionais expatriados, por exemplo, reconhecem que as empresas ainda não estão preparadas para receber este novo perfil. Assim como aponta Doherty (2013), este espírito aventureiro motivado a buscar experiências diferentes torna muitas empresas relutantes a investir na seleção e treinamento destes indivíduos. Percebe-se no relato dos gestores de Recursos Humanos uma preocupação com relação ao investimento que seria necessário fazer para a atração destes profissionais pelo fato de que, conforme apontam Inkson *et al.* (1997), aceitar um emprego em outro país é algo temporário uma vez que o principal motivo está no fato de viajar, viver em uma nova cultura e alimentar o seu desejo por novas aventuras.

Por outro lado, já é percebido que profissionais auto-expatriados possuem fortes competências interculturais e conhecimento acerca de diversos ambientes, o que pode ser valioso para as organizações ao considerarem profissionais auto-expatriados uma boa alternativa com baixo custo no mercado (THARENOU, 2013). Além disto, Suutari e Brewster (2000), mencionam que existe uma valiosa força de trabalho internacional que gestores de Recursos Humanos precisam descobrir e utilizar com mais eficiência, como parte da estratégia global das empresas e do baixo custo comparado com outras práticas. Portanto, é preciso desenvolver estratégias mais apropriadas para atrair estas pessoas com alta qualificação para o sucesso da organização (LEE, 2005). Todos os

entrevistados reconhecem que a contratação destes profissionais poderá ser tendência para os próximos anos e conseguem visualizar os benefícios de terem estas pessoas nas empresas, uma vez que trazem novas culturas para dentro da empresa, propiciam a diversidade no ambiente organizacional e também podem ser pessoas com um perfil diferenciado que podem agregar valor para empresa no desenvolvimento de novos projetos. Contudo, uma reflexão que pode ser proposta neste estudo é se este investimento já não deveria estar sendo feito hoje por parte de profissionais de Recursos Humanos, ao invés de acreditar que o assunto ainda não passa de uma tendência.

Os profissionais entrevistados também mencionam as questões consideradas negativas sobre este tipo de contratação, considerando a dificuldade para conseguir um visto de trabalho, por exemplo, e que isto seria um grande investimento por parte das empresas para contratar profissionais que não permanecerão por muitos anos. É compreensível que questões burocráticas do país podem ser um fator que dificulte este processo, contudo, se fossem realmente analisados e comprovados os reais benefícios e ganhos que as empresas têm com a admissão destes profissionais, as empresas poderiam tentar contornar esta questão.

Apenas um dos entrevistados já demonstra afinidade com a seleção deste perfil profissional uma vez que já trabalha com este perfil na sua empresa. Percebe-se que esta prática já é bem disseminada em outros países, inclusive pelo relatos dos entrevistados auto-expatriados que trabalharam em diferentes lugares na Europa, por exemplo. O gestor relatou diversos benefícios que uma empresa tem quando contrata auto-expatriados, sendo o perfil diferenciado o principal ganho para a empresa percebido. Se por um lado sabe-se que este perfil busca desenvolver competências individuais através de suas experiências profissionais, e não o contrário, também percebe-se que pesquisas citadas neste trabalho apontam a importância deste perfil para as organizações. Portanto, é uma prática que, se ainda não é disseminada nas empresas situadas no Brasil, deve ser pensada pelas organizações pois pode trazer benefícios para algumas empresas. As empresas precisam reconhecer melhor como aproveitar ao máximo as diferentes experiências que estes profissionais possuem e que compõe o seu conhecimento antes que estes decidam mudar de emprego (INKSON *et al.*, 1997).

Ainda sabe-se que estes profissionais não são pessoas que estrategicamente planejam suas carreiras para torná-las mais atrativas aos empregadores. A decisão pela mudança de país é relacionada a aceitar oportunidades quando estas surgem e podem ser consequência da busca por experiências de trabalho e de vida significativas para este público. Trocar de país e de empresa não

é uma escolha relacionada a carreira, e sim, algo que precisam fazer a fim de encontrarem lugares e trabalhos que os satisfaça (CROWLEY-HENRY, 2012).

Assim, a questão de pesquisa deste trabalho é **Qual é o perfil do profissional auto-expatriados e a percepção dos gestores de Recursos Humanos sobre este perfil?** Através desta pesquisa pôde ser levantado o perfil destes profissionais e percebeu-se que as empresas que fizeram parte do estudo ainda não trabalharam com este perfil de profissional e, portanto, não existem percepções concretas a respeito do perfil, apenas reflexões foram geradas após serem questionados.

Mesmo que nesta pesquisa apareçam resultados quanto às práticas mais valorizadas pelos auto-expatriados, ficou evidente que as empresas estudadas não apresentam ainda uma relação com este perfil profissional. Apesar disto, os auto-expatriados falam de algumas práticas que consideram importantes, e isto pode contribuir para as empresas que já contratam estes profissionais ou com aqueles que no futuro também farão. De acordo com Vance (2005) a fim de aumentar o comprometimento destes profissionais as empresas devem compreender o que os satisfaz, isto porque o maior nível de comprometimento diminui a vontade de aceitar outra proposta de emprego. Para isto, os autores sugerem que as empresas precisam entender quais os benefícios que estas pessoas preferem, incluindo incentivos não tradicionais, como mais folgas para viajar ao longo do ano e maior flexibilidade e autonomia no ambiente de trabalho, por exemplo.

O trabalho pôde abordar os objetivos específicos, relacionados ao mapeamento de perfil destes profissionais, analisar em parte quais são as práticas de gestão de pessoas mais atrativas para estas pessoas, e ainda entender a percepção dos gestores de Recursos Humanos com relação ao tema, mesmo que ainda desconhecido para a maioria dos participantes desta área, cujos resultados foram compartilhados na análise dos resultados.

Percebeu-se ainda que, independente da nacionalidade do profissional auto-expatriado, todos possuem um perfil semelhante em vários aspectos abordados neste trabalho, uma vez que não foram identificadas grandes diferenças entre os entrevistados brasileiros e os estrangeiros. Assim, pode-se afirmar que o perfil destes profissionais é comum a todos, independente de sua nacionalidade.

Com relação a “crianças da terceira cultura”, dos quinze auto-expatriados entrevistados apenas um pode ser enquadrado neste conceito. Conforme Howe-Walsh (2008), estas crianças são aquelas que já convivem em diversos cenários globais desde pequenas e por isto são mais facilmente adaptáveis a diferentes culturas, uma vez que residem em países distintos ao longo da

infância, pois os pais são expatriados. Deste modo, não foi aprofundado o tema, uma vez que não pode ser generalizado aos participantes do estudo.

Desta forma, os achados neste estudo devem ser considerados por empresas que queiram se ter na sua força de trabalho sua vantagem competitiva e, portanto, investir neste perfil profissional. Para isto, recomenda-se que as empresas proporcionem aos auto-expatriados autonomia nas suas responsabilidades, ambientes de trabalho flexíveis, sem regras muito rígidas, que permitam a espontaneidade e a criação, e por isto também uma jornada de trabalho flexível, além de gerar desafios constantes para estas pessoas, contratando-as para projetos específicos os quais possibilitem estes requisitos. Assim, estes profissionais estarão mais comprometidos com seus trabalhos e, mais satisfeitos com a empresa, tendem a permanecer nesta enquanto esta satisfação perdurar. Percebeu-se que a falta destas possibilidades é a maior causadora das trocas de emprego.

5.2 IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS E GERENCIAIS

Dentre as pesquisas sobre o tema, a importância deste perfil nas empresas atualmente é abordada em vários estudos (INKSON et. al., 1997; MYERS; PRINGLE, 2005; MCKENNA; RICHARDSON, 2007; FARNDALE, 2014). Contudo, mesmo que já seja possível encontrar estudos sobre o tema, pouco se sabe sobre o perfil do profissional auto-expatriado (RICHARDSON, 2006; SUUTARI; BREWSTER, 2000; HOWE-WALSH, 2008). Como contribuição desta pesquisa considera-se o fato de ser mais um estudo sobre o assunto, ainda pouco pesquisado. Além disto, a proposta de estudar em um só trabalho o perfil destes profissionais e relacioná-lo à questões relacionadas a Recursos Humanos também é um diferencial.

Apesar de ainda não representarem um número expressivo, a maioria das pesquisas analisadas aborda questões relacionadas a expatriação e diferenças ou comparações com profissionais com perfil auto-expatriados. Além disto, de acordo com Myers e Pringle (2005) este perfil profissional está se tornando mais comum do que os tradicionais expatriados, e é surpreendente que este tema tenha recebido consideravelmente menos atenção dos pesquisadores nos últimos anos e ainda ser um assunto pouco estudado (SUUTARI; BREWSTER, 2000; MCKENNA; RICHARDSON, 2007; MYERS; PRINGLE, 2005).

Este estudo contribui com novos conhecimentos em algumas áreas como: (a) refere uma questão importante que já é percebida hoje por empresas multinacionais que têm como prática a expatriação do profissionais, e algumas dificuldades que podem ter com isto (alto custo, dificuldade

de adaptação do profissional ou da família no novo país, retorno antecipado antes da conclusão de algum projeto, falta de oportunidade na empresa no momento da repatriação, perda do profissional para o mercado no seu retorno e não usufruir do trabalho de um funcionário que retorna mais qualificado e desenvolvido, por exemplo); (b) identifica o perfil dos profissionais auto-expatriados, assim como suas motivações e principais práticas de gestão de pessoas que os atrai quando aceitam novas propostas; (c) introduz o tema para profissionais de Recursos Humanos que não o desconhecem ou poucas informações possuem a respeito, e induz a uma reflexão importante para estes profissionais acerca dos benefícios que uma empresa pode ter ao contratar pessoas com este perfil e, (d) expõe que empresas situadas no Brasil ainda não desenvolveram práticas de Recursos Humanos específicas para a atração deste perfil profissional.

Porém, pode-se afirmar que a maior contribuição deste estudo é dar continuidade à pesquisa do perfil do profissional auto-expatriado, tendo em vista que, conforme mencionam Inkson *et al.* (1997), as carreiras serão cada vez mais sem fronteira através de períodos curtos em diferentes locais com ênfase na construção de competências individuais, e em trabalhar em diferentes empresas durante sua trajetória profissional mais do que almejar crescer hierarquicamente dentro de uma mesma organização.

Apesar de saber-se que muitas empresas se preocupam com o fato de ter que investir no processo de atrair estes profissionais sabendo que o período de permanência na empresa é incerto, este estudo coopera com esta temática uma vez que pode auxiliar as empresas a identificar como podem aumentar o comprometimento destes profissionais com a empresa e se beneficiar por mais tempo do seu perfil diferenciado e conhecimentos adquiridos através de suas diferentes experiências. Demonstra que para algumas pessoas as prioridades na carreira são diferentes, o que pode exigir diferentes opções de desenvolvimento de carreira nas empresas. Percebeu-se que a flexibilidade no ambiente de trabalho, a autonomia para desenvolverem seus projetos, o tamanho do desafio, e a qualidade de vida são aspectos importantes que fazem com que estas pessoas tenham mais satisfação nos seus empregos. Desta forma, podem permanecer por um período maior na empresa antes de buscarem uma nova oportunidade, período este que pode ser valioso para a empresa e compensar o investimento feito nestes profissionais através dos resultados que podem apresentar.

Portanto, a contribuição deste estudo para gestores de Recursos Humanos é sugerir que práticas de gestão de pessoas sejam adaptadas ou mesmo criadas considerando que diferentes perfis profissionais são impactados profissionalmente por diferentes práticas. Assim, a pesquisa aponta

quais são as mais valorizadas por auto-expatriados, que podem ser um ponto de partida para uma reformulação do setor de Recursos Humanos de empresas que almejam investir neste perfil profissional.

5.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS

No decorrer da execução da pesquisa foram observadas algumas limitações do estudo que, com a oportunidade de serem desenvolvidas poderão contribuir com novos estudos. Certamente esta pesquisa não define o encerramento do tema, ao contrário apenas incita que novos estudos que relacionem os dois temas abordados sejam realizados.

Uma limitação do estudo foi o número de entrevistas realizadas. Caso tivessem sido entrevistados mais do que quinze profissionais auto-expatriados os resultados teriam sido mais generalizáveis. Além disto, poderiam ter sido feitas mais entrevistas com profissionais de Recursos Humanos e assim ter adquirido uma compreensão mais acurada sobre seus posicionamentos se mais gestores da área tivessem participado da pesquisa.

Outro aspecto importante que limitou os dados do estudo foi o fato de que das seis entrevistas com gestores de Recursos Humanos, apenas uma foi realizada com uma profissional de outro país que não o Brasil. Como em outros lugares a contratação de profissionais auto-expatriados já acontece, a pesquisa poderia ter mais dados da realidade internacional, e não apenas da brasileira. Portanto, sugere-se que estudos futuros possam incluir a percepção de gestores de Recursos Humanos de diversos países a fim de tornar o trabalho mais rico. Recomenda-se que sejam abordados profissionais da área de gestão de pessoas das empresas que os auto-expatriados participantes de pesquisa trabalham e trabalharam a fim de comparar as percepções.

A fim de mapear um perfil profissional dos auto-expatriados, uma ferramenta que avalia competências e traços de personalidade poderia ter sido aplicada nos participantes da pesquisa. Desta forma o perfil encontrado seria mais claro e específico. Este resultado também pode ser utilizado por profissionais de Recursos Humanos que já trabalham com a contratação de auto-expatriados a fim de melhor compreendê-los para poder desenvolver ou aprimorar práticas de atração e retenção. Reconhecer com mais profundidade este perfil também ajuda a identificar as posições dentro da empresa mais interessantes e compatíveis com estes profissionais e assim, ser mais assertivo nas contratações.

Futuras pesquisas podem se dedicar a estudar os benefícios mútuos de se contratar profissionais auto-expatriados e investigar os ganhos que as empresas podem ter quando possuem este perfil. Isto pode ser feito através da análise de resultados apresentados por estes nas empresas atuais, por exemplo, e também do relato de gestores que têm profissionais auto-expatriados nas suas equipes. Este estudo também pode analisar propostas das empresas participantes da pesquisa para profissionais auto-expatriados, que podem ser desenvolvidas através dos achados deste estudo, uma vez que foram identificadas algumas práticas importantes para aceitarem uma nova proposta de trabalho, de acordo com os participantes da pesquisa. Apesar de ter sido encontrada literatura sobre a importância deste perfil profissional para empresas com estratégias globais, não foram identificados estudos específicos sobre empresas que já admitem profissionais auto-expatriados.

Considerando que o processo de expatriação tradicional requer um alto investimento para as empresas para os quais geralmente é oferecido um pacote de benefícios, bônus, além do suporte na mudança e adaptação ao novo país, é importante investigar por que a maioria das empresas ainda opta por enviar profissionais expatriados para outras sedes da empresa quando existe um número considerável de auto-expatriados dispostos a aceitar facilmente desafios das empresas por um custo consideravelmente menor. Ainda pode ser realizado um estudo comparativo com resultados apresentados por expatriados e por auto-expatriados nas empresas, além da análise do custo que as empresas têm com cada tipo de profissional, considerando treinamentos, salários, benefícios, auxílios com a mudança do profissional e da família, por exemplo. Assim, seria possível comparar os ganhos e as perdas que as empresas têm ao optar por um ou outro profissional.

REFERÊNCIAS

- AGUINIS, H.; GOTTFREDSON, R.; JOO, H. Using performance management to win the talent war. **Business Horizon**, v. 55, n. 6, p. 609-616, 2012.
- ALTMAN, Y.; BARUCH, Y. Global self-initiated corporate expatriate careers: a new era in international assignments? **Personnel Review**, v.41, n. 2, p. 233-255, 2012.
- ARAÚJO, B.; TEIXEIRA, M.; CRUZ, P.; MALINI, E. Adaptação de expatriados organizacionais e voluntários: similaridades e diferenças no contexto brasileiro. **Revista de Administração**. v. 47, n. 4, p. 555-570, 2012.
- ARISS, A. Modes of engagement: migration, self-initiated expatriation, and career development. **Career Development International**. v. 15, n. 4, p. 338- 358, 2010.
- ARISS, A.; CROWLEY-HENRY, M. Self-initiated expatriation and migration in the management literature: Present theorizations and future research directions. **Career Development International**. v. 18, n. 1, p. 78-96, 2013.
- ARISS, A.; OZBILGIN, M. Understanding self-initiated expatriates: Career experiences of Lebanese self-initiated expatriates in France. **Thunderbird International Business Review**. v. 52, n. 4, p. 275-285, 2010.
- BANAI, M.; HARRY, W. Boundaryless global careers: the international itinerants. **International Studies of Management and Organization**. V. 34, n. 3, p. 96-120, 2005.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: 70, 2009.
- BECKER, B.; HUSELID, M. Strategic human resources management: where do we go from here? **Journal of Management**. v. 32, n.6, p.898-925, 2006.
- BIEMANN, T.; ANDRESEN, M. Self-initiated foreign expatriates versus assigned expatriates. **Journal of Managerial Psychology**, v. 25, n. 4, p. 430-448, 2010.
- BLACK, J.; MENDENHALL, M. Effectiveness : Cross-Cultural Training a A Review for Framework Theoretical Future. **Academy of Management Review**. v. 15, n. 1, p. 113-136, 1990.
- BURKE, R., NG, E., The changing nature of work and organizations: implications for human resource management. v. 16, n. 2, p. 86-94, 2006.
- CALIGIURI, P. The Big Five Personality Characteristics as Predictors of Expatriate's Desire to Terminate the Assignment and Supervisor-Rated Performance. **Personnel Psychology**. v. 53, n. 1, p. 67-88, 2000.
- CALIGIURI, P.; TARIQUE, I.; JACOBS, R. Selection for international assignments. **Human Resource Management Review**. v. 19, n. 3, p. 251-262, 2009.

- CAO, L.; HIRSCHI, A.; DELLER, J. The positive effects of a protean career attitude for self-initiated expatriates: Cultural adjustment as a mediator. **Journal of World Business**. v. 18, n. 1, p. 56-77, 2013.
- CARR, S.; INKSON, K.; THORN, K. From global careers to talent flow: Reinterpreting 'brain drain'. **Journal of World Business**. v. 40, n. 4, p. 386- 398, 2005.
- CENNAMO, L.; GARDNER, D. Generational differences in work values, outcomes and person-organization values fit. **Journal of Managerial Psychology**, v. 23, n. 8, p. 891-906, 2008.
- CERDIN, J.; LE PARGNEUX, M. Career anchors: A comparison between organization-assigned and self-initiated expatriates. **Thunderbird International Business Review**, v. 52, n. 4, p. 287, 2010.
- CHIEN, T. C.; MCLEAN, G. N. Intercultural training for US business expatriates in Taiwan. **Journal of European Industrial Training**. v. 35, n. 9, p. 858-873, 2011.
- CRESWELL, J. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- CROWLEY-HENRY, M. Re-conceptualizing the career development of self initiated expatriates: rivers not ladders. **Journal Of Management Development**, v. 31, n.2, p. 130-141, 2012.
- D'AMATO, A.; HERZFELD, R. Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations: A study of European managers. **Journal of Managerial Psychology**, v. 23, n. 8, p. 929-953, 2008.
- DICKMANN, M.; DOHERTY, N. Exploring the Career Capital Impact of International Assignments within Distinct Organizational Contexts. **British Journal of Management**. v. 19, n. 2, p. 145-161, 2008.
- DIFILIPPI, R.; ARTHUR, M. Boudaryless Contexts and Careers: A Competency Based Perspective. In: ARTHUR, M.; RUOSSEAU, D. Org(s.) The Boudaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era. New York: Oxford University Press Inc., 1996.
- DRIES, N., PEPERMANS, R., KERPEL, E. Exploring four generation's beliefs about career: Is "satisfied" the new "successful"? **Journal of managerial Psychology**. v. 23, n. 8, p. 907-928, 2008.
- DOHERTY, N. Understanding the Self-initiated Expatriate: A Review and Directions for Future Research. **International Journal of Management Reviews**, v. 15, n. 4, p. 447-469, 2013.
- DOHERTY, N.; RICHARDSON, J.; THORN, K. Self-initiated expatriation and self-initiated expatriates: Clarification of the research stream. **Career Development International**. v. 18, n. 1, p. 97-112, 2013.

ERNST & YOUNG, **Paradigm Shift**. 2012. Disponível em <<http://www.ey.com/GL/en/Issues/Driving-growth/Growing-Beyond/Growing-Beyond>>. Acesso em: 10 fev, 2014.

FARNDALE, E.; PAI, A.; SPARROW, P.; SCULLION, H. Balancing individual and organizational goals in global talent management: A mutual-benefits perspective. **Journal of World Business**. v. 49, n. 2, p.204-214, 2014.

FITZGERALD, C.; HOWE-WALSH, L. Self-Initiated Expatriates : An Interpretative Phenomenological Analysis of Professional Female Expatriates. **International Journal of Business and Management**. v. 3, n. 10, p. 156-175, 2006.

FONSECA, J. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FLICK, U. **Desenho da Pesquisa Qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIBBS, G. **Análise de Dados Qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e Técnica de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. Como classificar as pesquisas. In: GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo : Atlas, 2010. p. 41-56.

GOLDEN-BIDDLE, K; LOCKE, K. **Composing qualitative research**. 2. ed. Thousand Oaks: Sagent Publications, 2006.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

HAIR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HANNAY, M.; FRETWELL, C. The higher education work- place: Meeting the needs of multiple generations. **Research in Higher Education Journal**, v. 10, n.1, p. 1-12, 2011.

HOLOPAINEN J.; BJORKMAN, I. The personal characteristics of the successful expatriate. **Personnel Review**. v. 34, n. 1, p. 37-50, 2005.

HOWE-WALSH, L. Self-Initiated Expatriates: An Interpretative Phenomenological Analysis of Professional Female Expatriates. **International Journal of Business and Management**. v. 3, n. 10, p. 156-175, 2008.

HOWE-WALSH, L.; SCHYNS, B. Self-initiated expatriation: Implications for HRM. **International Journal of Human Resource Management**. v. 21, n. 2, p. 260-273, 2011.

HU, M.; XIA, J. A Preliminary Research on Self-Initiated Expatriation as Compared to Assigned Expatriation. **Canadian Social Science**, v. 6, n. 5, p. 169-177, 2010.

- INKSON, K.; ARTHUR, M. B.; PRINGLE, J.; BARRY, S. Expatriate assignment versus overseas experience: Contrasting models of international human resource development. **Journal of world business**. v. 32, n. 4 p. 351-368, 1997.
- JANSSENS, M., CAPPELLEN, T.; ZANONI, P. Successful female expatriates as agents: Positioning oneself through gender, hierarchy, and culture. **Journal of World Business**. v. 41, n. 2, p. 133-148, 2006.
- KOHONEN, E. Developing global leaders through international assignments: An identity construction perspective. **Personnel Review**. v. 34, n. 1, p. 22-36, 2005.
- KUPPERRSCHMIDT, B. R. Multigeneration employees: strategies for effective management. **The Health Care Manager**, v. 19, n. 1, p. 65-76, 2000.
- LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. O Discurso e a Prática : o que nos Dizem os Especialistas e o que nos Mostram as Práticas das Empresas sobre os Modelos de Gestão de Recursos Humanos. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 5, n. 2, p. 157-174, 2001.
- LEE, C.H. A study of underemployment among self-initiated expatriates. **Journal of World Business**. v. 40, n. 2, p. 172-187, 2005.
- LESCHINSKY, R.M.; MICHAEL, J.H. Motivators and desired company values of wood products industry employees: investigating generational differences, **Forest Products Journal**, v. 54 n. 1, p. 34-39, 2004.
- LESTER, S.W.; STANDIFER, R. L.; SCHULTZ, N. J.; WINDSOR, J. M. Actual Versus Perceived Generational Differences at Work: An Empirical Examination. **Journal of Leadership & Organizational Studies**. v.19, n. 3, p. 341-354, 2012.
- MATTHEWMAN, J. **Os novos nômades globais**. São Paulo: Clio Editora, 2012.
- MAYERHOFER, H. Career Management Issues for Flexpatriate International Staff. **International Business**. v. 46, n. 6, p. 647-666, 2004.
- MCKENNA, S., RICHARDSON, J. The increasing complexity of the internationally mobile professional: Issues for research and practice. **Cross Cultural Management: An International Journal**. v. 14, n. 4, p. 307-320, 2007.
- MCMAHAN, G.; BELL, M.; VIRICK, M. Strategic human resource management: employee involvement, diversity, and internacional issues. **Human Resource Management Review**, v. 8, n. 3, p. 193-214, 1998.
- MEISTER, J.; WILLYERD, K. **O ambiente de trabalho 2020: como as empresas inovadoras atraem, desenvolvem e mantêm os funcionários do futuro nos dias de hoje**. Rio de Janeiro: Atlas Books, 2013.
- MYERS, B.; PRINGLE, J. Self-initiated foreign experience as accelerated development: Influences of gender. *Journal of World business*. v. 40, n. 4, p. 421-431, 2005.

MORLEY, M.; HERATY, N. International assignments and global careers. **Thunderbird International Business Review**, v. 46, n. 6, p. 633-646, 2004.

MORRIS, S.; CALAMAI, R. Dynamic HR: applications from IBM. **Human Resource Management**. v. 48, n. 4, p. 641-648, 2009.

OUDENHOVEN, J. P.; ZEE, K. I.; KOOTEN, M. Successful adaptation strategies according expatriates. **International Journal of Intercultural Relations**. v. 25, n. 5, p. 467-482, 2001.

PARRY, E.; URWIN, P. Generational differences in work values: A review of theory and evidence. **International Journal of Management Reviews**, v. 13, n. 1, p. 79-96, 2011.

POLLOCK, D. C., E.; VAN REKEN, R. E. **Third culture kids: Growing up among worlds**. United States: Nicholas Brealey Publishing, 2009.

PRICEWATERHOUSECOOPERS, **10th Annual Global CEO Survey – Balancing the global equation**, 2007. Disponível em: <http://www.pwc.ch/en/dyn_output.html?content.void=15676&collectionpageid=1633>. Acesso em: 10 fev, 2014.

RICHARDSON, J. Self-directed expatriation: family matters. **Personnel Review**, v. 35, n. 4, p. 469-486, 2006.

RICHARDSON, J.; MALLON, M. Career interrupted? The case of the self-directed expatriate. **Journal of World Business**. v. 40, n. 4, p. 409-420, 2005.

RIUSALA, K.; SUUTARI, V. International Knowledge Transfers through Expatriates. **Thunderbird International Business Review**. v. 46, n. 6, p. 743-770, 2004.

SAMPIERI, R. H., COLLADO, C. F., LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SELMER, J.; LAM, H. “Third-culture kids”. Future business expatriates? **Personnel Review**. v. 33, n. 4, p. 430-435, 2004.

SELMER, J.; LAURING, J. Self-initiated academic expatriates: Inherent demographics and reasons to expatriate. **European Management Review**. v. 7, n. 3, p. 169-179, 2010.

SCHAFFER, M. A.; HARRISON, D. A.; GREGERSEN, H.; BLACK, J. S.; FERZANDI, L. A. You can take it with you: individual differences and expatriate effectiveness. **The Journal of Applied Psychology**. v. 91, n. 1, p. 109-125, 2006.

SHEN, Y.; KRAM, K. Expatriates developmental networks: network diversity, base, and support functions. **Career Development International**. v. 16, n. 6, p. 528-552, 2011.

SMOLA, K.; W.; SUTTON, C. D. Generational differences: revisiting Generational work values for the new millennium. **Journal of Organizational Behavior**, v.23, n. 4, p. 363-382, 2002.

STAHL, G., K.; MILLER, E., L.; TUNG, R., L. Toward the boundaryless career: a closer look at the expatriate career concept and the perceived implications of an international assignment. **Journal of World Business**, v. 37, n. 3, p. 216-227, 2002.

SUUTARI, V.; BREWSTER, C. Making their own way: thought self-initiated foreign. **Journal of World Business**. v. 35, n. 4, p. 417-436, 2000.

SUUTARI, V.; TAKA, M. Career anchors of managers with global careers. **Journal of Management Development**. v. 23, n. 9, p. 833-847, 2004.

TANURE, B.; EVANS, P.; CANÇADO, V. As quatro faces do RH: Analizando a Performance da Gestão de Recursos Humanos em Empresas no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 14, n. 4, p. 594-614, 2010.

THARENOU, P. The initial development of receptivity to working abroad: Self-initiated international work opportunities in young graduate employees. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 76, p. 489-515, 2003.

THARENOU, P. Self-initiated expatriates: an alternative to company-assigned expatriates? **Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research**, v. 1, n. 3, p. 336-356, 2013.

THOMAS, D.; LAZAROVA, M.; INKSON, K. Global careers: New phenomenon or new perspectives? **Journal of World Business**. v. 40, n. 4, p. 340-346, 2005.

TUNGLI, Z.; PEIPERL, M. Expatriate practices in German, Papanese, O.K., and U.S. multinacional companies: a comparative survey of changes. **Human Resources Management**. v. 48, n. 1, p. 153-171, 2009.

TYE, M. G.; CHEN, P. Y. Selection of Expatriates : Decision-Making Models Used by HR Professionals. **Human Resource Planning**. v. 28, n. 4, p. 15-20, 2005.

TWENGE, J. M.; CAMPBELL, S. M. Generational differences in psychological traits and their impact on the work- place. **Journal of Managerial Psychology**, v.23,n. 8 p. 862-877, 2008.

TWENGE, J. M.; CAMPBELL, S. M., HOFFMAN, B. J., LANCE, C. E. Generational differences in work values: leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. **Journal of Management**. v. 36, n. 5, p. 1117-1142, 2010.

VANCE, C. The personal quest for building global competence: A taxonomy of self-initiating career path strategies for gaining business experience abroad. **Journal of World Business**. v. 40, n. 4, p. 374-385, 2005.

VASCONCELOS, K., C., A.; MERHI, D., Q.; GOULART, V., M.; SILVA, A., R., L. A geração Y e suas Âncoras de Careira. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**. v. 8, n. 2, p. 226- 244, 2010.

VELOSO, E. F. R.; SILVA, R. C.; DUTRA, J. S. Diferentes Gerações e Percepções sobre Carreiras Inteligentes e Crescimento Profissional nas Organizações. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 13, n. 2, p 197-207, 2012.

VIEIRA, M. M., ZOUTAIN, D. M. **Pesquisa Qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

WESTERMAN, J. W.; YAMAMURA, J. H. Generational preferences for work environment fit: Effects on employee outcomes. **Career Development International**, v.12, n. 2, p.150-161, 2007.

BLOCO 4	
Perfil da empresa que o motiva	<p>Há algum setor de empresa específico que mais lhe atraia em uma proposta ou busca de emprego?</p> <p>Você tem preferência por tamanho da empresa, multinacional ou nacional?</p> <p>Quais são os fatores principais que te fazem escolher uma empresa para trabalhar?</p>
Práticas de gestão de pessoas	<p>Qual foi a proposta mais atrativa que já recebeste? Por quê?</p> <p>O que é fundamental para você aceitar uma proposta em uma nova empresa na mesma profissão?</p> <p>Quais são as práticas de gestão de pessoas mais importantes para que você permaneça por mais tempo na empresa?</p> <p>Qual a prática de gestão de pessoas é a mais importante para te motivar?</p> <p>Quais são os benefícios fundamentais para que você permaneça na empresa?</p> <p>Você já teve uma experiência negativa em relação às práticas de gestão de pessoas em alguma empresa? Cite quais.</p> <p>Você considera as práticas de gestão de pessoas determinantes para atrair e manter profissionais globais? Por quê?</p>
BLOCO 5	
Características	<p>Como você se descreve enquanto profissional? Principais características?</p> <p>Quais feedbacks você já recebeu sobre seu perfil profissional?</p> <p>Por que você acha que as empresas te selecionam?</p> <p>Qual foi a sua motivação para querer sair do seu país de origem?</p> <p>O que te motiva a buscar experiências profissionais internacionais?</p>

APÊNDICE B - Roteiro de Entrevista: Profissionais de Gestão de Pessoas

Roteiro de Entrevista

Dados de Identificação	Nome: Idade: Formação Acadêmica: Estado Civil: Número de filhos:
BLOCO 1	
Experiência Profissional	Há quanto tempo você atua na área de gestão de pessoas? Sua empresa contrata profissionais auto-expatriados? Há quanto tempo? Por quê? Qual é o setor da empresa?
BLOCO 2	
Práticas de gestão de pessoas	Você tem observado mudanças em relação ao perfil dos profissionais? Quais mudanças têm sido observadas? Como sua empresa vem se preparando para estas mudanças? O que sua empresa faria de diferente? Sua empresa tem alguma experiência com profissionais globais (expatriados ou auto-expatriados)? Relate.
BLOCO 3 (apenas para empresas que possuem profissionais auto-expatriados)	
Contratação de Profissionais auto-expatriados	Por que a empresa contrata profissionais auto-expatriados? A sua empresa busca estes profissionais no mercado, ou eles é que procuram a empresa? Descreva o processo de seleção de um profissional auto-expatriado? Existe algum auxílio quanto a busca de moradia, escolas, clubes ao profissional novo no país? Existe algum diferencial para estes profissionais comparados aos demais profissionais da empresa? Quais as demandas deste perfil de profissional em termos de políticas e práticas de RH? Ele teria demandas diferentes dos outros profissionais? A empresa oferece um treinamento sobre a cultura do país ao profissional auto-expatriado e sua família? Quais são as práticas de gestão desempenhadas para a retenção do profissional auto-expatriado? Qual é a média de tempo que estes profissionais ficam na empresa? Por quais motivos eles saem da empresa? Você percebe a necessidade de desenvolver novas práticas de gestão de pessoas para atrair e reter estes profissionais? Por quê?