



EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL AUTO INICIADA: EXECUTIVOS FRANCESES NO BRASIL.

SELF-INITIATED FOREIGN WORK EXPERIENCE: FRENCH EXECUTIVES IN BRASIL.

EXPERIENCIA INTERNACIONAL LABORAL AUTOGENERADA: EJECUTIVOS FRANCESES EN BRASIL.

Gilberto Sarfati

Pós-Doutor pela Fundação Getúlio Vargas (FGV)
 Doutor em Ciência Política (USP)
 Professor da Fundação Getúlio Vargas (FGV)
 Endereço: Rua Itapeva, 474 – 11º andar
 01.313-902 São Paulo/SP, Brasil
 Email: gilberto.sarfati@fgv.br

Marília Mian Ferlim

Graduada pela Fundação Getulio Vargas (FGV)
 Endereço: Rua Itapeva, 474 – 11º andar
 01.313-902 São Paulo/SP, Brasil
 Email: marilia.ferlim@gmail.com

RESUMO

Tradicionalmente, a experiência de trabalho internacional é decorrente da expatriação pela empresa. Entretanto, muitos executivos buscam empregos em outros países por iniciativa própria: trata-se da Experiência Internacional Auto Iniciada (EIA). Este artigo explora as motivações dos franceses que buscam a EIA no Brasil. A metodologia utilizada foi qualitativa, por meio de entrevistas semiestruturadas até a saturação, o que resultou em sete entrevistas com franceses em EIA no Brasil. Os resultados obtidos permitiram agrupar os EIAs entrevistados nas categorias de motivação apontadas na literatura. Foi possível entender a influência da família nas decisões, a relevância da proximidade cultural e a atratividade da economia brasileira. O grupo estudado foi atraído ao Brasil essencialmente em função de oportunidades econômicas e pela simpatia pela cultura brasileira. O artigo contribui com a literatura e a prática de gestão de pessoas em ambientes multiculturais ao identificar fatores de atração de executivos qualificados para o mercado de trabalho brasileiro e ao abordar um tema pouco explorado na literatura nacional.

Palavras-chave: Experiência Internacional Auto Iniciada, Características e Motivações, Mercado de Trabalho.

ABSTRACT

Traditionally, international work experience was a result of expatriation by the company. However, many executives are looking for jobs outside their countries, self-motivated. In this scenario, there are individuals with self-initiated foreign work experience (SFE), which are the object of the present study. This article sought to explore why French executives are seeking SFEs at Brazil. This article explores a qualitative methodology through

semi-structured interviews until saturation was reached, with 7 interviews with Frenchs in SFE in Brazil. Results allowed to cluster the EIAs interviewed in the motivations` categories in the literature. It was also possible to understand the influence of family in decision-making, the relevance of cultural proximity and the attractiveness of the Brazilian economy. Interviewed were attracted to Brazil mainly due to economic opportunities and sympathy towards Brazilian Culture. This paper contributes to the literature and practice of managing people in multicultural environments by identifying factors that attract qualified executives for the Brazilian labor market and by studying a subject almost not explored in national literature.

Keywords: Self-initiated foreign work experience. Characteristics and Motivation, Labor Market.

RESUMEN

Tradicionalmente, la experiencia laboral internacional es el resultado de la expatriación por la empresa. Sin embargo, muchos ejecutivos buscan trabajo en otros países, por iniciativa propia: la Experiencia Laboral Autogenerada (EIA). Este artículo explora las motivaciones de los franceses que buscan EIA en Brasil. Este artículo explora una metodología cualitativa con entrevistas semi-estructuradas, hasta que se alcanza la saturación, con 7 entrevistas con franceses en EIA. Los resultados agrupados encuestados EIA en las categorías de motivación se mencionan en la literatura. Fue posible comprender la influencia de la familia en las decisiones, la importancia de la proximidad cultural y el atractivo de la economía brasileña. Entrevistado fueron atraídos a Brasil debido principalmente a las oportunidades económicas y la simpatía hacia la cultura brasileña. El trabajo contribuye a la literatura y la práctica de la gestión de personas en entornos multiculturales para identificar los factores que atraen a ejecutivos calificados para el mercado laboral brasileño y mediante el estudio de un tema casi no explorado en la literatura nacional

Palabras clave: Experiencia laboral autogenerada. Características y Motivación. Mercado de trabajo.

1. INTRODUÇÃO

Diversos estudos sobre a transferência internacional de gestores foram realizados em todo o mundo nos últimos quarenta anos. Na maioria deles, assume-se que as pessoas foram transferidas a outros países por vontade de suas empresas. Por outro lado, o foco desta pesquisa é ainda pouco explorado na literatura acadêmica brasileira, a experiência de auto-expatriação, ou seja, quando indivíduos buscam empregos em outros países. O grupo é tratado na literatura como *self-initiated foreign work experience* (SFE), conforme definido por Inkson *et al.* (1997). Ou seja, experiências profissionais que foram iniciadas por esforços pessoais. No decorrer do trabalho o grupo será chamado de EIA, sigla em português para Experiência Internacional Auto Iniciada.

O foco desta pesquisa é quais são as motivações dos franceses que buscam a Experiência Internacional Auto Iniciada no Brasil? Embora o continente europeu ainda sofra com as consequências da crise econômica de 2008 e atualmente com a crise do euro, a França é um dos países europeus menos afetados, por outro lado, é um dos países com maior número de pessoas trabalhando em cargos gerenciais no Brasil.

A EIA de forma geral é um tema ainda pouco explorado na literatura internacional e praticamente desconhecido pela literatura nacional. A literatura de forma geral cobre muito mais o tema da expatriação a partir da perspectiva de uma empresa que envia o seu funcionário a outro país do que um executivo que busca emprego em outros países. No caso específico do

Brasil, o país sempre foi alvo da imigração de pessoas do mundo todo. Entretanto, a EIA é um fenômeno relativamente novo no país o que justifica uma pesquisa exploratória sobre o tema. Objetivo principal do trabalho é entender porque executivos que poderiam ter uma carreira em um país desenvolvido optam voluntariamente a mudar-se para o Brasil.

A estrutura do trabalho é composta pelo referencial teórico, que visa diferenciar os expatriados dos EIAs e destacar as principais características encontradas por estudos anteriores para explicar as motivações de se morar em um país diferente do de origem. Posteriormente, um breve contexto explica por que esta mão de obra é importante no cenário internacional e quais são as principais características dos mercados de trabalho brasileiro e europeu. Em seguida, é discutida a metodologia de pesquisa baseada em um estudo qualitativo com entrevistas semi estruturadas até a saturação, o que resultou em sete entrevistas com franceses em EIA no Brasil. Os resultados apontam para motivações econômicas e simpatia em relação à cultura brasileira como principais motivadores da EIA dos franceses estudados. A principal limitação do trabalho está atrelada a amostra pouco significativa e a concentração das entrevistas na cidade de São Paulo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Há pouca literatura disponível sobre os indivíduos com experiência internacional auto iniciada, os EIA, tradução para o termo SFE (INKSON *et al.*, 1997; SUUTARI; BREWSTER, 2000; JOKINEN *et al.*, 2008), o que é surpreendente pois, segundo Myers e Pringle (2005), os mesmos representam uma parcela maior da força de trabalho internacional em relação aos expatriados pelas empresas.

Carreira global

Conquistar e manter gestores que tenham capacidade de operar internacionalmente, lidar com a integração global e coordenar trabalhos em grandes multinacionais é considerado pelas empresas como uma das mais importantes prioridades (BARLETT; GHOSHAL, 1992), a ponto do tema sobre carreiras globais ter forte presença na agenda de pesquisas sobre gestão de pessoas internacional (HARVEY; SPEIER; NOVICEVIC, 1999; GREGERSEN; MORRISON; BLACK, 1998).

A literatura sobre carreira global recentemente reconheceu que a natureza das carreiras está se transformando, principalmente em razão da mudança na relação entre os indivíduos e as organizações. (SULLIVAN, 1999; HALL, 2002).

De um lado, Hall (1996) defende que no século XXI as carreiras serão guiadas pelos indivíduos e não pelas organizações. Assim como as pessoas e o meio ambiente mudam, as carreiras são reinventadas de tempos em tempos. Por outro lado, Selmer (1999) acredita que a responsabilidade pelo desenvolvimento da carreira é tanto do indivíduo quanto da organização. Mesmo no caso dos EIAs, que são responsáveis por suas carreiras, a organização continua com o dever de contribuir para os seus desenvolvimentos, uma vez que esta assistência reduz os problemas com adaptação cultural e no trabalho.

Ademais, de acordo com Parker e Inkson (1999), o progresso na carreira é decorrente de um autodesenvolvimento em diversas empresas e não apenas no avanço hierárquico dentro de apenas uma organização.

Neste cenário, os gestores são quem organizam seus próprios progressos na carreira, procurando organizações que reconheçam suas habilidades, os permitam atingir a excelência profissional e garantam flexibilidade para decidir o que é melhor para si mesmo. Além disso, é importante adquirir conhecimentos que sejam transferíveis a outras organizações, uma vez

que eles não se intimidam de mudar várias vezes de empresas e levar todo o conhecimento consigo (SULLIVAN, 1999).

Expatriação corporativa e Experiência Internacional Auto Iniciada

Grande parte da literatura sobre expatriação busca compreender o fenômeno à partir de uma experiência iniciada por uma empresa. De acordo com Brewster e Scullion (1997) a expatriação é uma situação em que um empregador envia um indivíduo para fora de seu país de origem por um tempo determinado. Na grande maioria das vezes, a iniciativa de deixar o país de origem parte do empregador, que identifica habilidades profissionais no empregado e o direciona a cargos estratégicos em outros países. Esse grupo de profissionais normalmente é bem instruído e está em estágios mais avançados em suas carreiras (BALIGA; BAKER, 1985; HARVEY, 1985; MENDENHALL; DUNBAR; ODDOU, 1987; MILLER, 1972; TUNG, 1981; ZEIRA; BANAI, 1984). Muitos destes executivos são expatriados para transmitir e manter a cultura organizacional em empresas em estágio de crescimento e maturidade (CUNHA; KLANN; LAVARDA, 2013)

O profissional normalmente está mais preparado para os aspectos relacionados ao trabalho do que para os desafios interculturais a serem enfrentados. O pacote de benefícios compensa custos adicionais do outro país e mantém o nível de qualidade de vida dos expatriados, chegando a alguns casos a ter prêmios especiais como fator de motivação (HARVEY, 1993; DOWLING; SCHULER; WELCH, 1994). Por fim, mas não menos importante, espera-se que a própria empresa se responsabilize pela repatriação do indivíduo e garanta um cargo de mesmo nível no retorno do expatriado (SUUTARI; BREWSTER, 1998).

Por outro lado, a literatura sobre os indivíduos com EIAs é mais recente e aponta resultados bastante heterogêneos. De maneira geral, a iniciativa de deixar o país parte do indivíduo (INKSON *et al.* 1997), que decide migrar para outros países em busca de oportunidade de trabalho ou visando começar um negócio empreendedor. Este trabalhador tem mais chances de estar preparado para os desafios interculturais a serem enfrentados do que para o novo trabalho no exterior. Dentre os diversos fatores que motivam os EIAs estão a situação do mercado de trabalho e especialmente as limitadas possibilidades de carreira no país de origem, a paixão por um país ou até mesmo um romance (HOWE-WALSH; SCHYNS, 2010). O grupo é bastante diversificado podendo ser formado desde jovens que procuram uma oportunidade de emprego até profissionais mais experientes que buscam uma carreira internacional (INKSON *et al.*, 1997). No que tange ao pacote de remuneração, normalmente é baseado nas compensações locais e é inferior ao pacote dos expatriados. A gestão da carreira é vista como responsabilidade dos próprios EIAs e a decisão do momento de voltar ao seu país é uma questão pessoal.

Alguns estudos foram realizados com os dois perfis de profissionais internacionais. A grande maioria contrasta as diferenças de gênero entre os dois grupos, como no artigo de Myers e Pringle (2005) ou estuda a fundo o caso de um país em particular, como o artigo sobre os EIAs libaneses na França (AL ARISS; ÖZBILGIN, 2010). No entanto, não foi possível encontrar estudos focados no Brasil, o que gera uma carência de informação sobre a EIA no Brasil.

Estudos anteriores mostraram que existem cinco grandes razões para a expatriação voluntária: fatores econômicos, políticos, culturais, familiares e profissionais (CARR *et al.*, 2005). O estudo conduzido por Richardson e Mallon (2005) adicionalmente aponta como possível motivação uma busca por aventura e mudanças na vida. É importante ressaltar que na maioria das vezes é uma conjuntura desses fatores que influenciam a expatriação voluntária, sendo algum fator o principal e os demais secundários.

EIAs que buscam mudança de vida tendem a acreditar que se eles mesmos não tomarem uma atitude, estariam sempre no mesmo lugar, fazendo a mesma coisa, sem nunca ter tido a oportunidade de conhecer lugares novos ou fazer outra coisa não rotineira. O escapismo está diretamente correlacionado a esta situação, seja de situações negativas do trabalho ou do país de origem.

Por sua vez, a motivação de buscar a expatriação para viajar e aventurar-se pode ser dividida em três temas subsidiários: desejo de conhecer mais do mundo, busca por novas experiências e desejo de aventura/desafios. Os expatriados nesta classificação passam uma imagem de coragem, de heróis, principalmente por superarem dificuldades e “lutar para sobreviver”.

Ambiguamente, a família é ao mesmo tempo uma motivação e uma barreira para a expatriação. Por família, entendem-se filhos, pais e cônjuges. Alguns expatriados acreditam que, independente da idade dos filhos, a expatriação pode ser boa inclusive para eles, que aprenderão desde cedo a compreender e conviver com diversas culturas, além de possivelmente terem acesso a uma educação de melhor qualidade. Por outro lado, alguns expatriados enxergam a família como um fator limitante inclusive para a decisão do país de destino. Ademais, experiências de familiares também podem influenciar a decisão dos expatriados.

Adicionalmente, EIAs podem migrar para outros países em busca de melhores oportunidades de trabalho, em que sejam mais bem reconhecidos. Normalmente EIAs com esta motivação preocupam-se, sobretudo, com a escolha de qual país e instituição optar.

Muitos EIAs são motivados por fatores econômicos, principalmente pela disparidade financeira de uma mesma função em diferentes países. É o caso, por exemplo, de indianos especialistas em tecnologia que são atraídos por economias, como a norte americana em que os salários e o nível de qualidade de vida são maiores. Esta motivação é mais visível em expatriados com cônjuge e filhos, que almejam poupar certa quantidade de capital durante a expatriação.

Motivações políticas também podem influenciar a decisão de se auto expatriar. Além de procura por asilo e refúgio de opressões políticas, EIAs podem deixar seus países em busca de outros que ofereçam maiores incentivos para determinada atividade econômica.

Não obstante, a migração normalmente é feita para países de culturas similares à de origem. Fatores como nacionalidade, etnia, língua e religião tendem a ser levados em consideração na decisão de qual país migrar. Dessa maneira, os EIAs podem experimentar a nova cultura, sem afastarem-se demais de suas próprias.

Indivíduos que são expatriados por suas empresas têm pouca influência na decisão da vaga e do país de destino. Entretanto, eles têm o direito de escolher se querem ou não ser expatriados. A literatura sobre o tema aponta que os motivos típicos para se aceitar uma oferta internacional são as características da vaga oferecida, a oportunidade de vivenciar novas experiências e aprendizados, o interesse pessoal em ter tal tipo de experiência, fatores familiares, a localização do país de destino e todos os demais acordos envolvidos, como o impacto financeiro e perspectiva de repatriação (GREGERSEN; MORRISON; BLACK 1998; HAMMER; HART; ROGAN, 1998; HARVEY, 1985; MENDENHALL, 2001; MILLER; CHENG, 1978; SUUTARI; BREWSTER 2000; TUNG, 1998).

Yurkiewicz e Rosen (1995) defendem que o fator localização pode representar barreiras maiores à decisão de aceitar a expatriação do que questões financeiras e considerações de carreira. Por esta razão, é essencial que as empresas possuam boas práticas e políticas de mobilidade internacional, como por exemplo, procedimentos de pré-expatriação, como apresentação sobre diferenças na cultura e treinamento da língua de trabalho, além de oferecer maneiras de contornar a distância entre os países e problemas de segurança pessoal

(BLACK; GREGERSEN; MENDENHALL, 1992; BHASKAR-SHRINIVAS; SHAFFER; LUK, 2005; TUNG, 1998).

3. METODOLOGIA

Uma vez que o estudo sobre EIA é ainda pouco desenvolvida na literatura e, em especial no Brasil, optou-se por uma pesquisa exploratória qualitativa. Neste contexto, o ambiente natural é a fonte direta de dados e o pesquisador é o instrumento mais confiável de observação, seleção, análise e interpretação dos dados coletados (GODOY, 1995). Todos os dados da realidade são importantes e devem ser examinados.

Foram realizadas sete entrevistas por meio do método da saturação, ou seja, assim que um padrão foi identificado, as entrevistas foram cessadas. As entrevistas pessoais foram realizadas com um roteiro semiestruturado, o que garantiu a consistência da pesquisa e ajudou a identificar fatores psicológicos da motivação da busca pela experiência no Brasil.

As entrevistas tiveram duração de até uma hora, foram guiadas pelas questões pré-determinadas e o ambiente informal permitiu com que os participantes se sentissem à vontade para responder às questões e adicionar quaisquer pontos que considerassem relevantes para a pesquisa.

Durante as entrevistas foram feitas breves anotações com palavras-chave e ao final de cada uma, com o apoio de suas transcrições, foi elaborado um documento detalhado com o conteúdo da conversa.

Os dados obtidos foram comparados e contrastados com os dos demais participantes, com o intuito de se chegar a uma conclusão que atendesse aos objetivos da pesquisa.

De acordo com o Ministério do Trabalho e Emprego, em 2011, no Brasil, foram concedidos 2.286 vistos de trabalho a franceses, sendo o nono país com maior número de vistos concedidos. Deste total, 944 autorizações ocorreram no estado de São Paulo.

A amostra dos participantes foi selecionada basicamente através de dois contatos sociais iniciais, que foram alavancados pelo efeito bola de neve. O primeiro contato é proveniente de uma amizade prévia e duradoura, de um dos autores, o que permitiu acompanhar todo o processo de migração. O segundo contato surgiu a partir de relações no trabalho de um dos autores. Após a apresentação do propósito da pesquisa, os dois franceses entraram em contato com amigos que poderiam colaborar com os pesquisadores. Ao permitirem que fossem contatados e agendada uma entrevista, tais franceses passaram a fazer parte do universo pesquisado. O período de entrevistas teve início no dia 14 de março de 2012 e foi concluído em 5 de abril de 2012.

A técnica de pesquisa escolhida baseou-se em entrevistas semiestruturadas, que garantiram flexibilidade no sentido em que o entrevistador pode esclarecer perguntas e observar gestos e reações que evidenciassem aspectos culturais do indivíduo, além de ter possibilitado o acesso a dados que não podem ser adquiridos em fontes documentais e que são relevantes para o estudo (MARCONI; LAKATOS, 1996). Ademais, os questionários estavam apoiados em teorias e hipóteses, que ofereceram amplo campo de interrogativas, advindo de novas hipóteses que foram surgindo à medida que as respostas do informante foram recebidas (TRIVIÑOS, 1987).

O roteiro semiestruturado abordou os seguintes tópicos:

1. Características do indivíduo
2. Decisão de migração
3. Motivações para a vinda
4. Influência da família
5. Características do trabalho no Brasil

6. Características da empresa empregadora
7. Expectativas para o futuro profissional

É importante notar que a análise e interpretação dos dados em uma pesquisa qualitativa acompanha todo o processo de investigação, ou seja, acontece ao longo da execução do estudo (GODOY, 1995).

Para ajudar na interpretação dos dados, o principal método de análise foi a comparação dos resultados entre as categorias família, cultura, busca por aventura e mudança de vida e economia e profissão. Estas categorias de análise foram definidas em função de estudos anteriores (CARR *et al.*, 2005.; HOWE-WALSH; SCHYNS, 2010; INKSON *et al.*, 1997). Buscou-se descobrir quais são os principais contrastes, e características comuns aos entrevistados.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

No total foram realizadas sete entrevistas com um grupo diverso de franceses. Em cada um dos casos, foi possível identificar a motivação predominante para a vinda de cada indivíduo para o mercado de trabalho brasileiro. Não obstante, os fatores secundários também tiveram influência na tomada de decisão.

O quadro 1 resume as características básicas de cada entrevistado.

	Idade	Gênero	Tempo de permanência no Brasil	Ramo da Empresa	1ª vez no Brasil	Família
Entrevistado 1	25	Masculino	2,5 anos	Varejo	Não	Namorada brasileira, família na França
Entrevistado 2	27	Feminino	2 anos	Serviço	Não	Casada com brasileiro, família na França
Entrevistado 3	24	Masculino	1 ano	Varejo	Sim	Namorada francesa, família na França
Entrevistado 4	26	Feminino	2 anos	Banco	Sim	Solteiro, família na França
Entrevistado 5	26	Masculino	1 ano	Varejo	Sim	Solteiro, família na França
Entrevistado 6	33	Feminino	2 anos	Consultoria	Não	Casado com francês e com filhos
Entrevistado 7	34	Masculino	2 anos	Consultoria	Não	Casado com francês e com filhos

Quadro 1 - Principais características dos franceses entrevistados

Fonte: dados da pesquisa

A seguir será feita uma descrição detalhada das principais motivações identificadas na revisão da literatura e que apareceram no caso dos franceses no Brasil.

4.1 Família

A relação com a família é muito importante na decisão de auto expatriação, podendo ser um incentivo, uma barreira ou até mesmo uma relação de neutralidade (RICHARDSON; MALLON, 2005).

A última possibilidade foi o caso do Entrevistado 1 que relatou não ser apegado à família. Segundo ele, já moravam em cidades diferentes na França desde seus 18 anos, quando saiu de casa para fazer cursinho preparatório para a faculdade. Dessa forma, este critério nunca foi uma barreira para ele mudar de país.

Não obstante, para a Entrevistada 2, esta motivação foi a de maior importância para sua decisão. No seu caso, o cônjuge foi o grande influenciador (GRANROSE; CHUA, 1996). Ela já havia morado no Brasil por seis meses por motivos de estudo e no último mês conheceu um brasileiro, com quem está casada atualmente.

“No meu terceiro mês no Brasil, já considerava voltar ao país para trabalhar após terminar minha pós-graduação na França. No entanto, tê-lo conhecido foi o fator decisivo para que ninguém questionasse minha decisão de construir uma vida aqui.” (Entrevistada 2)

Outro caso interessante, em que a família influenciou positivamente a expatriação auto iniciada foi o Entrevistado 3:

“Meus pais são professores na França e têm grande período de férias. Desde os meus dez anos viajo todos os anos nas férias de verão com toda a família (somos cinco filhos). São viagens longas, para países distantes e culturas muito diferentes, como Colômbia, Chile e China”.

Entretanto, a família também pode ser uma barreira aos EIA. Eles podem decidir retornar ao país de origem porque a família não os pode acompanhar (CHANG, 1992). A Entrevistada 4 já está no Brasil há dois anos, seu contrato de trabalho vai até o final de 2013, sendo possível prorrogá-lo. Ela diz não saber exatamente quando retornará à França, mas sabe que um dia precisará voltar, e o principal motivo é sua família:

“Eu não posso fazer minha vida aqui no Brasil, longe da minha família. Seria muito egoísmo ficar aqui. Se fosse só por mim sim, eu poderia ficar aqui, adoro o país, adoro a vida que tenho aqui. Mas seria muito egoísmo, meus pais sentem muito a minha falta e também estou perdendo muita coisa. Casamentos, amigos tendo filhos que você não pode conhecer. Não tenho medo de fazer minha vida aqui, mas meus pais estão lá, meus irmãos, minha avó. Não posso trazer minha família toda pra cá”.

A literatura sobre o tema também aponta que a família pode servir como exemplo para a auto expatriação (RICHARDSON; MALLON, 2005). Os pais do quinto Entrevistado mudaram várias vezes de país e cidade por conta do emprego do pai. “Minha mãe ficou triste de eu querer morar no Brasil, mas meu pai entendeu, ele fez a mesma coisa. Quando eles tinham trinta e seis anos nós nos mudamos para os Estados Unidos. Eles entendem essa minha vontade de sair do país. Eles vão apoiar minha decisão, principalmente porque faz muito sentido agora, do ponto de vista econômico.”.

Por fim, os Entrevistados 6 e 7 são um casal e ambos alegaram que desde que se casaram, já estava nos planos que em algum momento mudariam de país. Era um plano de vida, para ter experiência internacional. “Foi um projeto de viver em outro país que não a França, foi um projeto pessoal. Tínhamos a possibilidade de ir para a Índia ou Brasil, mas fizemos uma viagem de reconhecimento para os dois países e escolhemos o Brasil, pois

achamos que a diferença de cultura era menor que a com a Índia. Para as crianças é mais fácil para a saúde e língua, por exemplo, ficar no Brasil.”.

Em suma, no grupo dos franceses entrevistados, foi possível encontrar as quatro possíveis ramificações da motivação família: barreira, incentivo, neutralidade e inspiração ou exemplo. Este critério apareceu em todas as entrevistas e sua relevância mostrou-se maior no médio e longo prazo.

4.2 Cultura

De maneira geral, os franceses entrevistados têm o hábito de viajar e se expor a culturas diversas. Motivações como clima, língua e povo brasileiro foram bastante mencionadas. O fato de o Brasil ser um destino “exótico” também apareceu em muitas entrevistas, como por exemplo:

“Desde pequeno, a escola e a família me incentivaram a ter muito contato com culturas diferentes. Posso viajar pela Europa nos finais de semana e feriados. Nas férias de verão, gosto de ir para lugares exóticos, onde poucas pessoas conseguem ir.” (Entrevistado 3).

Ademais, nas entrevistas houve forte destaque para quanto o jeito do povo brasileiro agrada muito os franceses entrevistados:

“Quando você precisa resolver um problema e pede ajuda na França, a primeira resposta será sempre ‘não’. No Brasil é diferente, as pessoas querem te ajudar, estão sempre de bom humor. O povo francês é muito pessimista, reclama de tudo. Aqui no Brasil tudo é mais agradável, as pessoas sorriem, querem te ajudar.” (Entrevistada 2).

“Na França, eu sempre recebia *feedbacks* que deveria ser mais formal nas entrevistas de trabalho. Aqui no Brasil é o contrário: meu jeito informal me ajuda a integrar na equipe. Todos aqui são muito mais amigáveis que na França. O clima é mais descontraído.” (Entrevistado 3).

“Os franceses adoram, viajar, conhecer outras culturas, têm curiosidade, mesmo tendo a melhor cultura do mundo (risos). Mas eles adoram reclamar, os brasileiros são o contrário e isso é ótimo.” (Entrevistado 5).

Ademais, confirmando a proposição de CARR *et al.* (2005), como ambas raízes linguísticas são latinas, tal diferença cultural contou positivamente em vários casos:

“Eu sempre tive vontade de vir pro Brasil, foi uma escolha fácil. O destino Brasil é um sonho para os franceses e eu queria ir a um país que eu não conhecesse a língua. Queria ter a experiência de chegar e me esforçar para aprender no local. Não tinha vontade de aprender chinês, por exemplo.” (Entrevistado 5)

“Eu tinha a opção de vir para algum país da América Latina. Eu já morei no Peru, e falo bem o espanhol. Um dos motivos para escolher o Brasil foi para aprender uma língua nova.” (Entrevistada 4).

“Antes de vir para o Brasil pela primeira vez, eu conversei com um professor meu na França que atua na área que gostaria de trabalhar. Ele me disse que para me diferenciar precisava aprender a língua de um dos BRICS. Eu não tinha vontade de morar na China e na Índia, por exemplo, então vim para o Brasil.” (Entrevistada 2).

Outro fator cultural muito interessante levantado na quinta entrevista, diz questão às relações sociais: “Na França, todos os círculos sociais são muito fixos. Aqui se você conhece alguém, na semana seguinte vocês viram amigos. Não tem essas regras sociais que você tem que ficar com seus amigos da faculdade. Isso é uma das razões mais importantes de eu ter gostado daqui. A temperatura também é muito legal (risos). São Paulo é uma cidade grande, eu adoro isso, tem muito o que fazer, é perto da praia, dá pra viajar bastante”.

Para os Entrevistados 6 e 7 a proximidade cultural foi muito importante, principalmente para suas crianças. “Para uma família de três filhos pequenos, era importante uma pequena diferença de cultura. Aqui é mais fácil com a saúde e alimentação, por exemplo, do que na Índia. (...) Depois de três meses no Brasil nosso filho de cinco anos já sabia falar português. Ele fala português muito melhor que eu e meu marido, porque ele não tem ‘acento’ (sic). Meu filho de três anos também está aprendendo muito rapidinho, o pequenino não fala nem francês nem português (risos), acho que isso vai ser muito importante para eles”.

No entanto, a motivação cultural mostrou-se o fator principal apenas para o Entrevistado 1. Primeiramente, ele veio para o país aprender a língua, depois voltou para estudar e trabalhar: “Eu sempre quis vir pro Brasil, era um sonho. Quando era pequeno, eu torcia pelo Brasil na Copa do Mundo, tinha até um pôster da seleção na parede do meu quarto. Não sei, mas acho que sempre fui mais latino que os franceses. Depois de 2 anos e meio no país já me considero mais brasileiro que francês.”

Em cada uma das entrevistas apareceu ao menos um aspecto cultural como motivação para a auto expatriação. Embora seja considerado um país exótico, em desenvolvimento, o Brasil apresenta muitas similaridades com a cultura francesa, o que atraiu o grupo de entrevistados e comprovou a teoria de Carr *et al.* (2005) de que as ‘(...) pessoas querem divertir-se e viver as diferenças do país de destino sem perderem-se no culturalmente estranho’. Ademais, foi grande destaque a simpatia com o povo brasileiro.

4.3 Busca por Aventura e Mudança de vida

No estudo conduzido por Richardson e Mallon (2005) com EIAs da Nova Zelândia, Cingapura, Emirados Árabes e Turquia, a motivação predominante foi a busca por aventura e mudança de vida. O autor defende a teoria de que os EIAs com esta motivação tendem a acreditar que se eles mesmos não tomarem uma atitude, estariam sempre no mesmo lugar, fazendo a mesma coisa, sem nunca ter tido a oportunidade de conhecer lugares novos ou fazer outra coisa não rotineira.

Esta motivação apareceu algumas vezes nas entrevistas desta pesquisa e ficou evidente que os EIAs franceses no Brasil têm um desejo de quebra de rotina, de conhecer o novo, de aventurar-se.

“Antes de vir para o Brasil, eu já tinha trabalhado na China. Tive que aprender a língua, a comer as coisas exóticas e me relacionar com os chineses. Eu gosto de sempre buscar coisas novas. Na França, tudo é muito previsível.” (Entrevistado 3).

Igualmente motivada por uma busca por mudanças, a Entrevistada 4, por exemplo, alegou que se não tivesse se mudado para o Brasil saberia exatamente o que aconteceria com ela: “Ficar na França seria o caminho fácil. Eu iria casar, comprar um apartamento, ter filhos, pronto. Com 30 anos eu já seria velha (risos). Eu precisava de mais uma aventura. No primeiro dia em São Paulo, sair do hotel e andar 100m na Avenida Paulista já era uma aventura. Aprender a língua também, quando cheguei aqui eu só falava espanhol. Foi um desafio conseguir se comunicar.”

O argumento do Entrevistado 5 sobre as relações pessoais também indica que sua vinda para o país foi impulsionada pela busca por mudanças. “Na França, todos os círculos sociais são muito fixos. Aqui se você conhece alguém, na semana seguinte vocês viram amigos. Não tem essas regras sociais que você tem que ficar com seus amigos da faculdade. Isso é uma das razões mais importantes de eu ter gostado daqui.”

Não apenas esta busca por escapismo de uma situação no país de origem foi importante para o Entrevistado 5, mas também uma quebra da rotina e busca por novas

experiências, novas energias (ARTHUR *et al*, 1999): “(A experiência internacional) é uma oportunidade para viver experiências muito legais e eu aprendi isso muito cedo por ter morado nos Estados Unidos. Fico feliz de pensar que vou mudar para um lugar novo e conhecer novas pessoas. (...) Eu não viajei tanto no Brasil até agora, porque na minha cabeça eu sei que vou ficar aqui e tenho bastante tempo para conhecer tudo. Eu gosto de ficar em São Paulo e conhecer a cidade, tem muito que se fazer aqui, nunca cai na rotina. Eu odeio rotina. Não gosto de já conhecer todos os lugares e não ter mais o que conhecer. E sei que isso vai demorar a acontecer em São Paulo.”.

A busca por desafios também ficou evidente para a Entrevistada 6 “Quando eu e meu marido nos conhecemos combinamos que quando tivéssemos uma família, seria muito importante morar em outro país para sair do conforto da França. Enfrentar mais riscos, desafios – isso tem muito aqui no Brasil - e isso é bom para a cabeça (risos).”.

Desta forma, pode-se observar que consciente ou inconscientemente, os EIAs franceses vieram para o Brasil em busca de mudanças de vida e aventura. Esta foi a principal motivação para as Entrevistadas 4 e 5, que embora pretendam voltar para a França um dia, precisam deste intervalo no Brasil para terem a sensação de que estão vivendo intensamente e fazendo algo relevante em suas vidas.

4.4 Economia e Profissão

O cenário econômico brasileiro é muito promissor para quem busca novas oportunidades de mercado e experiência nos países emergentes. As ofertas de trabalho são abundantes, tendo o nível de desemprego em São Paulo diminuído de 2011 para 2012, segundo a Pesquisa de Emprego e Desemprego realizada pelo Seade. Paralelamente, a situação econômica europeia está em crise: os países enfrentam um alto nível de desemprego, principalmente nas camadas mais jovens da sociedade. Este panorama torna a migração para o Brasil muito atraente para os estrangeiros que buscam oportunidades de trabalho e foi a motivação predominante para três entrevistados, mas com diferentes enfoques para cada um deles.

O Entrevistado 3 viu na EIA uma oportunidade de conhecer o país para explorar oportunidades econômicas. “A princípio, a ideia não é empreender no Brasil, mas adquirir conhecimentos no país para abrir seu negócio na França. Eu quero levar o açaí para a França. Fiz uma viagem ao norte do país para conhecer a fundo o cultivo do fruto, entender como este alimento é importante para a economia de quem o produz. Quero aprender a melhor forma de transportá-lo para a França e comercializá-lo lá. Se o negócio der certo, vou expandir para outros países europeus. Todos os franceses que conheço que vieram para o Brasil adoram açaí e procuram um jeito de levá-lo para a França para consumo próprio. Tenho certeza de que este empreendimento será um sucesso. Além disso, com este negócio, vou vir várias vezes para o Brasil. É muito importante que eu fale bem o português e conheça o povo brasileiro para minhas parcerias e negociações.”

Para o Entrevistado 5, ele está no lugar certo e na hora certa. Sua ideia é aproveitar o momento brasileiro para se desenvolver e crescer profissionalmente: “Quando cheguei ao Brasil, eu não sabia o que iria acontecer, mas muito rápido eu decidi que seria estúpido não querer ficar aqui. Em menos de dois meses eu já sabia que queria ficar. Uma vez que decidi isso, era um projeto. Faz muito sentido ficar no Brasil agora. Eu estou no processo seletivo de algumas consultorias, mas se não der certo, tenho outras coisas em mente. Não digo que fico no Brasil de qualquer jeito, mas tem muitas coisas aqui que eu quero fazer, vale a pena ficar. Eu ficaria muito triste se tivesse que voltar para a França agora. (...) O francês também pode encontrar equilíbrio entre trabalho e vida pessoal no Brasil.”.

Por fim, a principal motivação para a vinda do Entrevistado 7 para o Brasil foi a oportunidade de negócio: “Eu sou sócio de uma consultoria que ajuda empresas francesas a se instalarem em outros países. Temos sedes em alguns países da Europa, como a Itália e Reino Unido, mas o nosso foco são os países mais distantes e de economias emergentes, países estratégicos. Há sete anos, nós abrimos uma filial no Brasil e outra na Índia. Àquela época, as economias dos países já eram muito promissoras, eram países do BRICS, portanto era muito importante ter escritórios nesses lugares. Os escritórios do Brasil e Índia foram fundados no mesmo ano, mas o escritório do Brasil teve um crescimento assustador, muito mais rápido. Decidi então me mudar para cá com a família, para cuidar mais de perto do negócio.”.

Embora não tenha sido a motivação predominante, a economia e a oportunidade de desenvolvimento profissional apareceram nas demais entrevistas.

De acordo com o Entrevistado 1: “Para uma faculdade de negócios na França ser considerada boa, ela precisa ser internacional. Desde os primeiros anos convivemos com alunos estrangeiros e em algumas faculdades é obrigatório o intercâmbio, seja acadêmico ou para fazer estágio. Se pensarmos neste cenário não chega a ser um diferencial ter experiência internacional, é uma coisa que você precisa ter.”. Outro fator econômico determinante que apareceu durante a entrevista foi quanto aos níveis salariais entre os dois países: “O assunto que os recém-formados da HEC mais conversam é sobre o primeiro salário. Eu li um artigo que comparava os salários no Brasil e na França. Nos primeiros anos de formado, os níveis de salário na França são maiores, mas depois crescem pouco. Já no Brasil, os primeiros salários são menores, mas depois você consegue crescer bem rápido e os incrementos são significativos.

Colocado em um gráfico, as curvas só se cruzariam e valeria a pena vir para o Brasil depois de oito anos de trabalho na França. A minha proposta no Brasil é diferente, tive a sorte de achar uma empresa que valoriza meu diploma e me paga como se fosse um recém-formado na França. Tenho sempre este gráfico em mente. Não acho que teria vindo para o Brasil se minha oferta não fosse tão boa.”.

Neste sentido, na revisão da literatura (CARR, 2005), um dos fatores econômicos que influenciam a mudança de país é o aproveitamento de disparidade financeira de uma mesma função em diferentes países, na qual a experiência internacional possibilite poupar certa quantidade de capital. Embora tal disparidade tenha aparecido no caso da Entrevistada 4, este não é seu intuito: “Na sede do banco aqui no Brasil, eu ganho mais do que ganharia na matriz na França, e não trabalho tantas horas a mais por dia. Meu intuito não é juntar dinheiro aqui. Não quero deixar de fazer algum programa no Brasil porque estou guardando dinheiro. Quero conhecer tudo que puder, participo de todos os eventos que sou convidada e, além disso, o custo de vida é bem alto em São Paulo, então não acho que vou levar muito dinheiro para a França”.

Por fim, para a Entrevistada 2, a experiência de trabalho no exterior é muito bem avaliada pelas empresas na França: “Quando eu vim para o Brasil pela primeira vez em 2009, a economia brasileira estava começando a se destacar e a francesa ainda estava bem, então neste momento o Brasil era um bom país para estabelecer relações comerciais, mas não necessariamente trabalhar. Hoje em dia sei que teria sérios problemas em conseguir um emprego na França, se quisesse voltar para lá. Mas prefiro o trabalho aqui no Brasil. Na França, tenho impressão que as pessoas ficam muitas horas nos escritórios, apenas para parecer que trabalham muito, enquanto na verdade passam horas fazendo pausas e tomando café. Aqui no Brasil tudo é muito mais dinâmico, temos que mostrar trabalho, e pelo menos onde trabalho, sou muito reconhecida. Se eu resolver voltar para a França um dia, sei que esta experiência profissional vai pesar muito no meu CV.”.

Desta maneira, ficou evidente que no caso dos franceses no Brasil, os fatores econômicos e o desenvolvimento profissional foram motivações importantes para a auto expatriação, sendo a motivação predominante para três entrevistados. Até mesmo para os franceses que vieram para o Brasil pouco tempo antes da superexposição do país no exterior, se esta motivação não foi importante para a vida, hoje o é para a permanência no país.

4.5 Resultado das entrevistas

O quadro a seguir resume quais foram os principais resultados levantados na pesquisa. Dentro de cada categoria de motivação avaliada, foram destacados os perfis de cada entrevistado, classificados como “Fator determinante” quando a motivação foi a que teve maior influência na tomada de decisão de migração para o Brasil, “Neutralidade” quando a motivação não foi levada em consideração no momento da decisão, ou que não foi possível avaliar a motivação durante as entrevistas e “Influência positiva/ negativa” para os casos no qual a motivação apareceu nas entrevistas, mas como um motivo secundário.

Em suma, embora as motivações Família e Cultura tenham aparecido em todas as entrevistas como fatores que certamente foram levados em consideração na decisão de morar em outro país, cada uma delas foi o fator determinante para apenas um Entrevistado. Um pouco menos mencionada, a busca por aventura e mudança de vida foi o fator determinante para duas Entrevistadas. Por fim, condizente com a hipótese de que a economia brasileira e as boas oportunidades de trabalho atraem os estrangeiros, a motivação Economia e Profissão foi a que predominou na pesquisa, tendo influenciado positivamente seis dos Entrevistados e sido fator determinante pra três deles.

	Família	Cultura	Busca por Aventura e Mudança de vida	Economia e Profissão
Entrevistado 1	Neutralidade	<u>Fator determinante</u>	Neutralidade	Influência positiva
Entrevistado 2	<u>Fator determinante</u>	Povo e Língua (+)	Neutralidade	Influência positiva
Entrevistado 3	Influência positiva	Povo e Língua (+)	Influência positiva	<u>Fator determinante</u>
Entrevistado 4	Influência negativa	Língua (+)	<u>Fator determinante</u>	Neutralidade
Entrevistado 5	Exemplo/ Inspiração	Relações sociais, Povo e Língua (+)	Influência positiva	<u>Fator determinante</u>
Entrevistado 6	Influência positiva	Proximidade cultural (+)	<u>Fator determinante</u>	Influência positiva
Entrevistado 7	Influência positiva	Proximidade cultural (+)	Influência positiva	<u>Fator determinante</u>

Quadro 2 - Resumo dos resultados encontrados

Fonte: Dados da pesquisa

CONCLUSÕES

Esta pesquisa tinha como objetivo entender por que os franceses de EIA que escolheram migrar para o Brasil. Em primeiro lugar, ficou evidente que não há apenas uma única motivação, mas um conjunto de fatores que influenciaram as decisões de auto expatriação dos entrevistados.

Considerando a crise econômica europeia e o crescimento recente da economia brasileira era de se esperar que o quadro tivesse impacto na decisão de EIA ao Brasil. Três dos entrevistados escolheram o Brasil em decorrência da oportunidade econômica e profissional e outros três foram positivamente influenciados por ela.

Outro fator de motivação recorrente em todas as entrevistas foi a simpatia com a cultura brasileira, principalmente por se tratar de um país com língua latina e o povo ser muito amigável, tanto nas relações pessoais quanto nas profissionais.

Os entrevistados foram apenas franceses que trabalham na cidade de São Paulo, por evidências estatísticas do elevado índice de vistos de trabalho a estrangeiros concedidos na cidade, além de se acreditar que a capital econômica do país tivesse um alto grau de internacionalização e isso agradasse aos estrangeiros. Em todos os casos analisados, os entrevistados não tiveram a oportunidade de optar pela cidade, pois todas as oportunidades de trabalho que encontraram eram em São Paulo. De maneira geral, alguns entrevistados alegaram que inicialmente, se pudessem ter escolhido entre São Paulo e Rio de Janeiro, provavelmente teriam escolhido a segunda opção, principalmente pelo clima litorâneo. Entretanto, após já estarem no Brasil e visitarem o Rio de Janeiro a turismo, eles mudaram de opinião e viram que para se morar e conquistar melhores oportunidades de crescimento na carreira, São Paulo era a melhor cidade brasileira.

Os entrevistados demonstraram paixão por diferentes línguas e culturas, por conhecer lugares exóticos e por conviver com um povo distinto guiaram as decisões dos entrevistados que decidiram sair da França para trabalhar no Brasil.

Cabe ressaltar que os entrevistados apresentaram um perfil muito semelhante no que diz respeito à faixa etária, formação acadêmica e tempo de permanência no Brasil. Por esta razão, os resultados obtidos podem ser um pouco enviesados, de tal forma que caso novas entrevistas fossem realizadas com franceses em outras áreas de atuação, por exemplo, os resultados poderiam ser bastante diferentes dos obtidos. Ademais, dadas as dimensões deste trabalho e da amostra selecionada, o grau de generalização dos resultados é limitado.

A realização deste estudo foi importante para fornecer um quadro inicial sobre a EIA no Brasil. O dinamismo econômico e a maior visibilidade internacional do Brasil fazem com que o país se torne cada vez mais atraente para estrangeiros. O Brasil vem recebendo imigrantes nas mais diversas condições socioeconômicas e há dúvidas quanto às reações que isso provocará na sociedade brasileira.

Uma vez conhecido porque os indivíduos buscam novas oportunidades e experiências no exterior, outros estudos poderiam se encarregar de pesquisar e contrastar as atitudes tomadas pelos governos que estimulam ou reprimem a livre circulação de pessoas internacionalmente.

REFERÊNCIAS

AL ARISS, A.; ÖZBILGIN, M. Understanding self-initiated expatriates: Career experiences of Lebanese self-initiated expatriates. **Thunderbird International Business Review**, v.54, n.4, p.275–285. 2010.

- BALIGA, C., BAKER, J. Multinational corporate policies for expatriate managers: Selection, training and evaluation. **SAM Advanced Management Journal**, v.50, n.4, p.31–38, 1985.
- BARLETT; GHOSHAL. What is a Global Manager? **Harvard Business Review**, September–October, 124–132, 1992.
- BHASKAR-SHRINIVAS. P; SHAFFER, M.A.; LUK, D.M. Input-based and time-based models of international adjustment: Meta-analytic evidence and theoretical extensions. **Academy of Management Journal**, v.48, n.2, p.257-281, 2005.
- BLACK, J.S.; GREGERSEN, H.B.; MENDENHALL, M.E. **Global Assignments: Successfully Expatriating and Repatriating International Managers**. São Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992.
- BREWSTER, C., SCULLION, H. A review and an agenda for expatriate HRM. **Human Resource Management Journal**, v.7, n.3, p.32–41, 1997.
- CARR, S.C.; INKSON, K.; THOM, K. From Global Careers to Talent Flow: Reinterpreting “Brain Drain”, **Journal of World Business**, v.40, p.386–398, 2005.
- CHANG. P. Introduction: brain drain in East Asia, **Studies in Comparative International Development**, v.27, n.1, p.3. 1992.
- CUNHA, P.R.; KLANN, R.C; LAVARDA, C.E.F; Ciclo da Vida Organizacional e Controle Gerencial: Uma Análise dos Artigos em Periódicos Internacionais de Contabilidade. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v.3, n.3, p. 170-186, 2013.
- DOWLING, P. P., SCHULER, R. S., WELCH, D. E. **International dimensions of human resource management**. 2nd ed. Belmont, CA: Wardsworth, Inc. 1994.
- GODOY, A. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n. 2, Mar./Abr. 1995, p 57-63, 1995.
- GRANROSE, C.S; CHUA, B.L. Global boundaryless careers: Lessons from Chinese Family business. Oxford: **Oxford University Press**, 1996.
- GREGERSEN, H; MORRISON, A.J.; BLACK, S., Developing Leaders for the Global Frontier, **Sloan Management Review**, Fall, p.21–32, 1998.
- HALL, D.T. *The Career is Dead – Long Live the Career*, San Francisco, CA: **Jossey-Bass**, 1996.
- HALL, D.T. *Careers In and Out of Organizations*. **Thousand Oaks, CA: Sage**, 2002.
- HAMMER, M.R.; HART, W.; ROGAN, R. Can you go home again? An analysis of the repatriation of corporate managers and spouses. **Management International Review**, v.38, p.67-86, 1998.
- HARVEY, M. G. The executive family: An overlooked variable in international assignments **Columbia Journal of world Business**, Spring, p.131–144, 1985.
- HARVEY, M. G. Designing a global compensation system- the logic and a model. **The Columbia Journal of World Business**, v.28, n.4, p.56–72, 1993.
- HARVEY, M. G.; SPEIER, C.; NOVICEVIC, M.M. The role of inpatriation in global staffing. **The International Journal of Human Resource Management**, v.10, n.3, p.459–476, 1999.
- HOWE-WALSH, L; SCHYNS, B. Self-initiated expatriation: implications for HRM. **The International Journal of Human Resource Management**, v.21, n.2, p. 260–273, 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.
- INKSON; ARTHUR. How to be a successful career capitalist. **Organizational Dynamics**, v.30, n.1, p.48-60, 2001.

- JOKINEN, T., BREWSTER, C., SUUTARI, V. Career Capital during International Work Experiences: Contrasting Self-initiated Expatriate Experiences and Assigned Expatriation', **International Journal of Human Resource Management**, v.19, p.979–998, 2008.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados.** São Paulo: Atlas 3^a. ed. 1996.
- MENDENHALL, M., DUNBAR, E., ODDOU, C. Expatriate selection, training and career pathing—a review and critique. **Human Resource Management**, v.26, n.3, p.331–345, 1987.
- MENDENHALL, M. New Perspectives on Expatriate Adjustment and its Relationship to Global Leadership Development. In: MENDENHALL, M., KUHLMANN, T., STAHL, G. (eds.) **Developing Global Business Leaders: Policies, Processes, and Innovations.** Westport, CT: Quorum Books. 2001. p.137-156.
- MILLER, E. The selection decision for an international assignment: a study of the decision-makers' behavior. **Journal of International Business Studies**, v.3, p.49–65, 1972.
- MILLER, E.; CHENG, J.L.C. A closer look at the decision to accept an overseas position. **Management International Review**, v.3, p.25-33, 1978.
- MYERS, B.; PRINGLE, J.K. Self-initiated foreign experience as accelerated development: Influences of gender. **Journal of World Business**, v. 40, 421-431. 2005
- RICHARDON, J.; MALLON, M. Career Interrupted? The case of self-directed expatriate. **Journal of World Business**, v.40, n.4, p.409-420. 2005
- PARKER, P.; INKSON, K. New Forms of Career: The Challenge to Human Resource Management, **Asia Pacific Journal of Human Resources**, v.37, p.76–85, 1999.
- SELMER, J., Career Issues and International Adjustment of Business Expatriates, **Career Development International**, v.4, n.2, p.77–87, 1999.
- SULLIVAN, S.E. The Changing Nature of Careers: A Review and a Research Agenda. **Journal of Management**, v.2, n.3, p.457–84, 1999.
- SUUTARI, V., BREWSTER, C. Expatriate management practices and their perceived relevance: Evidence from Finnish Companies. Discussion papers 247. **Vaasa: University of Vaasa**, 1998.
- SUUTARI; BREWSTER. Making their own way: international experience through self-initiated foreign assignments. **Journal of World Business**, v.35, n.4, p.417-436, 2000.
- TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas. 1987.
- TUNG, R. Selection and training of personnel for overseas assignments. **Columbia Journal of World Business**, v.23, p.129–143, 1981.
- TUNG, R.L. American Expatriates Abroad: From Neophytes to Cosmopolitans. **Journal of World Business**, v.33, n.2, p.125-144, 1998.
- YURKIEWICZ, J.; ROSEN, B. Increasing Receptivity to Expatriate Assignments In: SELMER, J. (Ed.) **Expatriate Management.** Westport, CT: Quorum Books, 1995. p.37-56.
- ZEIRA, Y., BANAI, M. Present and desired methods of selecting expatriate managers for international assignments. **Personnel Review**, v.13, n.3, p.29–35. 1984.