

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DOUTORADO**

THAÍS ETTINGER OLIVEIRA SALGADO

**PROGRAMAS DE EXPATRIAÇÃO E REPATRIAÇÃO: POLÍTICAS E
PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS NAS TRANSNACIONAIS
BRASILEIRAS**

São Caetano do Sul
2014

THAÍS ETTINGER OLIVEIRA SALGADO

**PROGRAMAS DE EXPATRIAÇÃO E REPATRIAÇÃO: POLÍTICAS E
PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS NAS TRANSNACIONAIS
BRASILEIRAS**

Tese apresentada ao Programa de Doutorado em
Administração da Universidade Municipal de São
Caetano do Sul como requisito parcial para a
obtenção do título de Doutora em Administração.

Campo de Conhecimento: Gestão Organizacional

Orientador: Professor Doutor Eduardo de
Camargo Oliva

APOIO: FAPESP 2012/50160-1

São Caetano do Sul
2014

FICHA CATALOGRÁFICA

Ettinger, Thaís Oliveira Salgado.

Programas de Expatriação e Repatriação: Políticas e Práticas de Recursos Humanos nas Transnacionais Brasileiras / São Caetano do Sul: USCS / Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2014. 157 p.

Orientador: Eduardo de Camargo Oliva - Tese (doutorado) – Área de Concentração: Gestão e Inovação Organizacional

1. Políticas e Práticas de Recursos Humanos; 2. Gestão Internacional de Recursos Humanos; 3. Programas de Expatriação; e 4. Programas de Repatriação.

I. Eduardo de Camargo Oliva. II. Tese (doutorado) - III. Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Doutorado em Administração.

THAÍS ETTINGER OLIVEIRA SALGADO

PROGRAMAS DE EXPATRIAÇÃO E REPATRIAÇÃO: POLÍTICAS E PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS NAS TRANSNACIONAIS BRASILEIRAS

Tese apresentada à Universidade Municipal de São Caetano do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Doutora em Administração de Empresas.

Campo de conhecimento: Gestão Organizacional

Data de Defesa: 19/02/2014

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva (Orientador) –
USCS

Prof. Dr. Edson Keiso de Miranda Kubo - USCS

Prof. Dr. Sérgio F. Crispim - USCS

Prof. Dra. Beatriz Maria Braga - FGV-EAESP

Prof. Dr. Luciano Venelli Costa - Metodista

Pai, Mãe e Irmão. Minha família, a base de tudo.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente à Deus, por me dar saúde e coragem para continuar a minha jornada.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva, não só por toda atenção e ensinamentos, mas principalmente por ter sido um grande Mestre e por ter me dado a constante certeza que eu nunca estive sozinha nessa jornada. Obrigada por tudo, Professor.

Agradeço também aos Professores do Programa de Doutorado da USCS, em especial ao Prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo e ao Prof. Dr. Antônio Carlos Gil. Os ensinamentos dessas sumidades me guiaram em busca das respostas corretas, ensinamentos que jamais serão esquecidos.

Um agradecimento especial a Marlene, por ter sido e por continuar sendo um “anjo” em nossas vidas. Sua competência e seu carisma contribuem para dias melhores.

Não poderia deixar de citar os grandes colegas e amigos durante o curso, Marcos, Gustavo, Ademir, Darti e Jane. Tenho certeza que nossos caminhos continuarão se cruzando, pois a busca pelo aprendizado e pelo sucesso é o nosso elo em comum.

Agradeço imensamente a FAPESP – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo – por ser uma grande parceira e por possibilitar a bolsa de auxílio à pesquisa, sem a qual, seria muito complicado fazer a pesquisa de campo por todo o Brasil

E por último, e não menos importante, agradeço a Fernando, por ser meu marido, meu parceiro e meu amigo. Por me ensinar os melhores caminhos para chegar às empresas visitadas para que eu não me perdesse. Por me ajudar em tantas coisas em relação à Tese e me ensinar tantas outras coisas. Ou ainda, por estar comigo e por ser como é. Obrigada, amor.

“O sucesso nasce do querer, da determinação e persistência em se chegar a um objetivo.”

José de Alencar

RESUMO

As políticas e práticas internacionais de recursos humanos são a base para os processos de uma designação internacional. No entanto, não existe um modelo específico para aplicação dessas políticas, e estudos anteriormente aplicados tiveram como foco empresas de nacionalidades estrangeiras. Portanto, esta tese de doutorado se propôs a analisar as políticas e práticas de recursos humanos utilizadas nos programas de expatriação e repatriação das transnacionais brasileiras. Contudo, a partir de uma análise qualitativa e considerando a população dessa pesquisa, que foi limitada ao Ranking das Transnacionais Brasileiras – 2011 / 2012 – levantado pela Fundação Dom Cabral – FDC – foram realizadas entrevistas *in loco* com 25 transnacionais brasileiras. Com as entrevistas finalizadas, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo para análise dos resultados e posteriormente, com auxílio do *Software Atlas TI*, foi possível analisar o objetivo desta tese. Identificou-se que a amostra pesquisada possui políticas e práticas bem estruturadas, pois nas cinco políticas pesquisadas as empresas apresentaram informações consistentes sobre as mesmas. Sendo assim, as políticas e práticas sobre Recrutamento e Seleção apresentaram como principal necessidade de expatriação, a falta de mão de obra especializada e a característica mais marcante para a seleção do profissional é a competência técnica. Em relação ao Treinamento e Desenvolvimento, o ponto mais trabalhado pelas empresas é o aperfeiçoamento do idioma. Nas políticas e práticas de Remuneração e Benefícios foi identificado que a maioria das empresas trabalha conforme as práticas da empresa sede. Nas Relações de Trabalho, apresentaram preocupação em relação aos aspectos de documentação e transferência do profissional, e também pouco cuidada em relação à comunicação com o expatriado. E em relação às Mudanças nas Funções e Plano de Carreira do Repatriado foi identificado que as empresas pesquisadas carecem de práticas de repatriação. Outro ponto interessante é que praticamente não há diferenças nas políticas em relação ao país de designação internacional, representando pouca flexibilidade na Gestão Internacional de Recursos Humanos. E finalmente, as comparações feitas entre as empresas do mesmo setor mostram que alguns setores parecem ter mais similaridades em relação ao que é praticado em sua GIRH, mas nada que fosse significativo o suficiente para dizer que há um padrão de políticas e práticas entre os setores estudados.

Palavras-chave: Expatriação. Repatriação. Gestão Internacional de Recursos Humanos. Transnacionais Brasileiras.

ABSTRACT

The international human resources policies and practices are the base for processes of an international designation. However, there is no specific model for the application of these policies and previously applied studies were focused on foreign companies. Therefore, this doctorate thesis proposed to analyze the human resources policies and practices used in the programs of expatriation and repatriation of Brazilian transnationals. However, from a qualitative analysis and considering the population of this research, that was limited to the Brazilian Transnational Rank – 2011, 2012 – collected by “Fundação Dom Cabral” – FDC – on the spot interviews were carried on with 25 Brazilian transnationals. With the interviews finalized, the analysis of content to analysis of results technique was used and afterwards, with the help of the Atlas TI Software, it was possible to analyze the objective of this thesis. Well-structured policies and practices were identified in the researched sample because consistent information about the five policies researched was presented. This way, the policies and practices about Recruitment and Selection the lack of specialized work force as the main necessity of expatriation, and the most outstanding characteristic for the selection of the professional is the technical competence. As far as Training and Development is concerned, a lot of effort is spent in the improvement of foreign languages. As for the Compensation and Benefits practices, it was identified that not all companies researched act in compliance to the law, but the companies which do, work in conformity to the practices of their headquarters. Concerning Labor Relations, both preoccupations related to documentation and transfer of professionals and little attention to the communication with the expatriated employee were identified. And concerning Role Changing and Career Plan of repatriated employees, the necessity of repatriation practices was identified. Another interesting aspect is that there is barely any difference in policies related to the country of international designation, representing little flexibility in the International Management of Human Resources. And finally, the comparisons made among companies of the same sector show that some companies seem to have more consonance to what is practiced while other sectors do not seem to have as much harmony in their IMHR. This does not mean the practices do not comply to the needs of each business.

Key Words: Expatriation, Repatriation, International Management of Human Resource.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 01: Estrutura de Desenvolvimento do Trabalho	26
Ilustração 02: Categorias e Códigos da Pesquisa de Campo	59

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Trabalhos Apresentados em Congressos e Revistas Científicas	18
Quadro 02: Dissertações e Teses sobre Expatriação e Repatriação Apresentados no Brasil	20
Quadro 03: Evolução: estudo científico sobre Subsistemas de Recursos Humanos por autores/ano.	29
Quadro 04: Cleveland <i>et al.</i> (2000) x Justo (2012)	31
Quadro 05: As dimensões e orientações para desenvolvimento e/ou preparação para o expatriado no país estrangeiro.	34
Quadro 06: Principais motivos de expatriação: a empresa brasileira	44
Quadro 07: Ranking das Empresas Transnacionais Brasileiras – 2011	53
Quadro 08: Empresas incluídas na população da pesquisa	54
Quadro 09: Os sete diferentes níveis de trabalho	57
Quadro 10: Principais elementos do software Atlas TI	58
Quadro 11: Dados Demográficos	61
Quadro 12: Tempo de contrato com o expatriado	62
Quadro 13: Níveis hierárquicos expatriados	63
Quadro 14: Relação entre a pesquisa e a teoria de Kinston e Rowbottom (1990)	64
Quadro 15: Associação do resultado encontrado – Treinamento e Desenvolvimento – com a teoria estudada	109
Quadro 16: Comparação das Políticas e Práticas de Recrutamento e Seleção – Setor de Tecnologia da Informação	110
Quadro 17: Comparação das Políticas e Práticas de Treinamento e Desenvolvimento – Setor de Tecnologia da Informação	112
Quadro 18: Comparação das Políticas e Práticas de Remuneração e Benefícios – Setor de Tecnologia da Informação	113
Quadro 19: Comparação das Políticas e Práticas das Relações de Trabalho – Setor de Tecnologia da Informação	115
Quadro 20: Comparação das Políticas e Práticas das Relações de Trabalho – Setor de Tecnologia da Informação	117
Quadro 21: Comparação das Políticas e Práticas de Recrutamento e Seleção – Setor de Equipamentos e Autopeças	118
Quadro 22: Comparação das Políticas de Treinamento e Desenvolvimento – Setor de Equipamentos e Autopeças	120
Quadro 23: Comparação das Políticas e Práticas de Remuneração e Benefícios – Setor de Equipamentos e Autopeças	122
Quadro 24: Comparação das Políticas e Práticas das Relações de Trabalho – Setor de Equipamentos e Autopeças	124
Quadro 25: Comparação das Políticas e Práticas das Mudanças nas Funções e Plano de Carreira – Setor de Equipamentos e Autopeças	127
Quadro 26: Comparação das Políticas e Práticas de Recrutamento e Seleção – Setor de Construção e Cimento	129
Quadro 27: Comparação das Políticas de Treinamento e Desenvolvimento – Setor de Construção e Cimento	131
Quadro 28: Comparação das Políticas e Práticas de Remuneração e Benefícios – Setor de Construção e Cimento	133
Quadro 29: Comparação das Políticas e Práticas das Relações de Trabalho – Setor de Construção e Cimento	135

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Categoria - Recrutamento e Seleção	66
Figura 02: Necessidade de Expatriação	67
Figura 03: Critérios de Escolha	69
Figura 04: Síntese dos Resultados da Categoria Recrutamento e Seleção	72
Figura 05: Categoria - Treinamento e Desenvolvimento	73
Figura 06: Preparação	74
Figura 07: Síntese dos Resultados da Categoria Treinamento e Desenvolvimento	77
Figura 08: Categoria - Remuneração e Benefícios	78
Figura 09: Prática de Remuneração	79
Figura 10: Plano de Remuneração	82
Figura 11: Bônus	84
Figura 12: Benefícios	86
Figura 13: Síntese dos Resultados da Categoria Treinamento e Desenvolvimento	88
Figura 14: Categoria - Relações do Trabalho	89
Figura 15: Aspectos Legais	90
Figura 16: Comunicação	92
Figura 17: Síntese dos Resultados: Política de Relações de Trabalho	94
Figura 18: Categoria - Mudanças nas Funções e Plano de Carreira do Repatriado	95
Figura 19: Políticas e Práticas das Mudanças nas Funções e Plano de Carreira – Consequências da Expatriação	96
Figura 20: Salários e Benefícios do Repatriado	98
Figura 21: Suporte para o Repatriado	100
Figura 22: Síntese dos Resultados: Política de Relações de Trabalho	102
Figura 23: Categoria: País de Designação	103
Figura 24: Diferenças entre Países	104
Figura 25: Categoria: Níveis Hierárquicos	105
Figura 26: Diferença entre os níveis	106
Figura 27: Políticas e Práticas de Recrutamento e Seleção – Setor de Tecnologia da Informação	108
Figura 28: Políticas e Práticas de Treinamento e Desenvolvimento – Setor de Tecnologia da Informação	110
Figura 29: Políticas e Práticas de Remuneração e Benefícios – Setor de Tecnologia da Informação	111
Figura 30: Políticas e Práticas das Relações de Trabalho – Setor de Tecnologia da Informação	113
Figura 31: Políticas e Práticas das Mudanças nas Funções e Plano de Carreira – Setor de Tecnologia da Informação	114
Figura 32: Políticas e Práticas no Recrutamento e Seleção – Setor Equipamentos e Autopeças	116
Figura 33: Políticas e Práticas no Treinamento e Desenvolvimento – Setor de Equipamentos e Autopeças	118
Figura 34: Políticas e Práticas de Remuneração e Benefícios – Setor de Equipamentos e Autopeças	119
Figura 35: Políticas e Práticas das Relações de Trabalho – Setor de Equipamentos e Autopeças	121
Figura 36: Políticas e Práticas da Mudanças nas Funções e Plano de Carreira – Setor Equipamentos e Autopeças	123
Figura 37: Políticas e Práticas no Recrutamento e Seleção – Setor de Construção e Cimento	126
Figura 38: Políticas e Práticas no Treinamento e Desenvolvimento – Setor de Construção e	128

Cimento

Figura 39: Políticas e Práticas de Remuneração e Benefícios – Setor de Construção e Cimento	130
Figura 40: Políticas e Práticas das Relações de Trabalho – Setor de Construção e Cimento	132
Figura 41: Políticas e Práticas das Mudanças nas Funções e Plano de Carreira – Setor de Construção e Cimento	134

SUMÁRIO

1. Introdução	16
1.1 Problema de Pesquisa	23
1.2 Objetivo Geral	23
1.2.1 Objetivos Específicos	24
1.3 Justificativa do Estudo	24
2. Revisão da Literatura	26
2.1 Políticas e Práticas de Recursos Humanos	27
2.2 Gestão Internacional de Recursos Humanos	30
2.2.1 Políticas e Práticas de Recrutamento e Seleção	32
2.2.2 Políticas e Práticas de Treinamento e Desenvolvimento	34
2.2.3 Políticas e Práticas de Remuneração e Benefícios	35
2.2.4 Políticas e Práticas das Relações do Trabalho	37
2.2.5 Políticas e Práticas para Mudanças nas Funções e Plano de Carreira.	39
2.3 Expatriação	41
2.4 Repatriação	41
2.5 Críticas sobre as Teorias	50
3. Metodologia da Pesquisa	51
3.1 Identificação do Objeto de Estudo	51
3.2 Tipo de Pesquisa	55
3.3 Construção do Instrumento de Pesquisa	56
3.4 Tabulação dos Resultados	57
4. Apresentação e Análise dos Resultados	60
4.1 Dados Demográficos das Empresas Pesquisadas	60
4.2 Categoria: Recrutamento e Seleção	65
4.2.1 Código: Necessidade de Expatriação	66
4.2.2 Código: Critérios de Escolha	69
4.2.3 Síntese dos Resultados: Política de Recrutamento e Seleção	71
4.3 Categoria: Treinamento e Desenvolvimento	73
4.3.1 Código: Preparação	74
4.3.2 Síntese dos Resultados: Política de Recrutamento e Seleção	76
4.4 Categoria: Remuneração e Benefícios	78
4.4.1 Código: Prática de Remuneração	79
4.4.2 Código: Plano de Remuneração	81
4.4.3 Código: Bônus	84
4.4.4 Código: Benefícios	86
4.4.5 Síntese dos Resultados: Política de Remuneração e Benefícios	87
4.5 Categoria: Relações do Trabalho	89
4.5.1 Código: Aspectos Legais	90
4.5.2 Código: Comunicação	92

4.5.3 Síntese dos Resultados: Política de Relações de Trabalho	93
4.6 Categoria: Mudanças nas Funções e Plano de Carreira do Repatriado	94
4.6.1 Código: Consequências da Expatriação	95
4.6.2 Código: Salários e Benefícios do Repatriado	98
4.6.3 Código: Suporte para o Repatriado	99
4.6.4 Síntese dos Resultados: Política de Mudanças nas Funções de Plano de Carreira do Repatriado	101
4.7 Categoria: País de Designação	103
4.7.1 Código: Diferenças entre os Países	104
4.8 Categoria: Níveis Hierárquicos	105
4.8.1 Código: Diferença entre os níveis	106
4.9 Políticas e Práticas de Recursos Humanos, das Transnacionais Brasileiras, em seus Programas de Expatriação e Repatriação por Setor ou Área de Atuação	107
4.9.1 Setor 01: Setor de Tecnologia da Informação	108
4.9.1.1 Políticas e Práticas de Recrutamento e Seleção – Setor de Tecnologia da Informação	108
4.9.1.2 Políticas e Práticas de Treinamento e Desenvolvimento – Setor de Tecnologia da Informação	109
4.9.1.3 Políticas e Práticas de Remuneração e Benefícios – Setor de Tecnologia da Informação	111
4.9.1.4 Políticas e Práticas das Relações de Trabalho – Setor de Tecnologia da Informação	112
4.9.1.5 Políticas e Práticas das Mudanças nas Funções e Plano de Carreira – Setor de Tecnologia da Informação	114
4.9.2 Setor 02: Setor de Equipamentos e Autopeças	116
4.9.2.1 Políticas e Práticas de Recrutamento e Seleção – Setor Equipamentos e Autopeças	116
4.9.2.2 Políticas e Práticas de Treinamento e Desenvolvimento – Setor Equipamentos e Autopeças	117
4.9.2.3 Políticas e Práticas de Remuneração e Benefícios – Setor de Equipamentos e Autopeças	119
4.9.2.4 Políticas e Práticas das Relações de Trabalho – Setor de Equipamentos e Autopeças	121
4.9.2.5 Políticas e Práticas das Mudanças nas Funções e Plano de Carreira– Setor de Equipamentos e Autopeças	122
4.9.3 Setor 03: Setor de Construção e Cimento	125
4.9.3.1 Políticas e Práticas de Recrutamento e Seleção – Setor de Construção e Cimento	125
4.9.3.2 Políticas e Práticas de Treinamento e Desenvolvimento – Setor de Construção e Cimento	128
4.9.3.3 Políticas e Práticas de Remuneração e Benefícios – Setor de Construção e Cimento	129

4.9.3.4 Políticas e Práticas das Relações de Trabalho – Setor de Construção e Cimento	132
4.9.3.5 Políticas e Práticas das Mudanças nas Funções e Plano de Carreira – Setor de Construção e Cimento	133
5. Considerações Finais	137
5.1 Considerações sobre a Gestão Internacional de Recursos Humanos em Programas de Expatriação e Repatriação das Transnacionais Brasileiras	137
5.2 Limitações da Pesquisa	141
5.2 Pesquisas Futuras	142
Referências	143
Apêndice I	151
Apêndice II	152

1. Introdução

Nas últimas décadas do século XX, houve um aumento na disputa por mercados consumidores, alavancado pela abertura das fronteiras geográficas mundiais, fazendo com que os negócios internacionais crescessem rapidamente por meio de fusões/aquisições, alianças estratégicas e *joint ventures*, compreendendo grande percentual dos negócios totais do mundo. Esse crescimento ocasionou um aumento no número de funcionários vivendo e trabalhando em países estrangeiros, denominados expatriados. Dessa forma, as interações das diversas culturas em contato e as adaptações culturais e sociais dos indivíduos que necessitam mudar de país em função dos negócios, influenciam a busca por compreender as políticas e práticas da internacionalização das empresas e sua Gestão Internacional de Recursos Humanos – GIRH (SHEPHARD, 1996; BLACK E GREGERSEN, 1999).

De acordo com Halcrow (1999), os principais motivos pelos quais as empresas enviam expatriados para missões em outros países são: (1) abrir novos mercados; (2) facilitar uma fusão ou aquisição; (3) instalar novas tecnologias e sistemas; (4) aumentar a participação de mercado (*market share*) ou impedir que competidores o façam; (5) desenvolver visão de longo prazo de negócios em países estrangeiros; (6) transferir conhecimento para profissionais locais; (7) aprender e gerar ideias inovadoras; e (8) gerar novos conhecimentos para a organização ou adquirir habilidades que ajudarão no desenvolvimento de lideranças globais.

Com isso, as empresas identificaram a necessidade de preparar e desenvolver pessoas, para designações internacionais, com a finalidade de assumir e comandar equipes em programas nos mais diferentes países onde essas empresas possuíssem uma expansão do negócio (MONDELLI, 2008).

Entretanto, para as designações internacionais de um expatriado, é imprescindível que a Gestão Internacional de Recursos Humanos – GIRH – contribua para a missão no exterior. Dessa forma, a seleção, a preparação antes da partida, o suporte e as compensações oferecidas pelas organizações aos profissionais expatriados são atividades realizadas pela mesma nos seus programas de expatriação.

Franke e Nicholson (2002) salientam que a definição de sucesso de um programa de expatriação é composta pelos seguintes indicadores: (1) ajustamento intercultural; (2) eficácia no trabalho; (3) conclusão da designação. Sendo assim, a Gestão Internacional de Recursos Humanos deve auxiliar o gerenciamento dessa força de trabalho, como papel importante dentro das organizações (ASHAMALLA, 1998; SCHULER, BUDHWAR & FLORKOWISKI, 2002).

Como desafio à administração, compreender essas políticas e práticas da internacionalização de pessoas torna-se necessário para que as interações e negociações interculturais, advindas da implantação das mesmas, sejam bem sucedidas (HOFSTEDE, 1991). Dessa forma, evitar-se-iam custos com falhas em atribuições internacionais, tanto em termos financeiros para a organização, quanto sob uma perspectiva individual da carreira do profissional (BLACK e GREGERSEN, 1999).

Entretanto, esse desafio não é somente quando o expatriado é encaminhado para uma unidade de lotação em outro país. Tyler (2006) sugere algumas atividades nobres para o profissional de recursos humanos, como: ajudar a clarificar o objetivo da expatriação, assessorar o profissional em sua preparação para a ida, mantê-lo em contato com a base doméstica e, na fase de repatriação – retorno para o país de origem - valorizar a experiência vivida, ajudando na mentoria da carreira com o fortalecimento das relações, pois a repatriação deve ser tão planejada quanto à expatriação.

Bianchi (2011) identificou que 12% dos repatriados deixam a organização ainda no primeiro ano de retorno e mais 13% deixam a organização no segundo ano, após retorno e 44% das pessoas repatriadas deixam a organização após dois anos do retorno. Percebe-se, com isso, que a repatriação dos profissionais é uma consequência, ou a última etapa de um processo de expatriação e por esse motivo, merece tanta atenção como no início do programa. Afinal, a expatriação pode ser considerada como investimento da empresa e como qualquer investimento, espera-se um retorno.

Como já mencionado, a Gestão Internacional de Recursos Humanos pode desenvolver estratégias que aprimorem os programas de expatriação e repatriação. Porém, este assunto é relativamente novo e pouco explorado pelas pesquisas existentes no Brasil. Um conjunto de trabalhos foca a expatriação, o treinamento, a gestão multicultural e a carreira dos profissionais, mas não as políticas de RH nos programas de expatriação e repatriação em diferentes níveis hierárquicos, percebendo-se certa

lacuna no estudo do tema. No Brasil, os primeiros artigos encontrados em eventos organizados pela ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – datam de 2000 (LIMA, 2009).

Diante dessa informação, foi considerado prudente fazer uma busca dos artigos publicados em congressos e revistas científicas que obtivessem as palavras expatriação e/ou repatriação em seus títulos, como nos congressos do ENANPAD, 3Es, EnEO, EnGPR e as revistas RAC, RAE e RAUSP, conforme segue:

Congressos/Revistas	Título	Autores
ENANPAD (2010)	A Expatriação como Prática de Desenvolvimento das Pessoas nas Organizações: um Estudo da Política de Expatriação de uma Multinacional Francesa	Lara Bethânia Zílio, Eloise Helena Livramento Dellagnelo
ENANPAD (2011)	Processo de expatriação e repatriação de funcionários em uma multinacional do setor metalmecânico	Maristela Sonda Dame, Fábio Verruck, Fernanda Lazzari, Roberto Birch Gonçalves
ENANPAD (2011)	Gestão e Carreira Internacional Repatriação – construindo elos entre ciclos	Eliane Maria Pires Giavina Bianchi
ENANPAD (2011)	O Processo Repatriação na Visão de Profissionais Repatriados Brasileiros	Nicole Spohr, Maria Tereza Leme Fleury
ENANPAD (2012)	Expatriação como Processo Estratégico nas Empresas Internacionalizadas	Shalimar Gallon, Angela Beatriz Scheffer Garay, Betina Magalhães Bitencourt
ENANPAD (2013)	Resiliência e Expatriação: das adversidades à dinâmica do comportamento resiliente de expatriados	Laura Alves Scherer Italo Fernando Minello
ENANPAD (2013)	Compreendendo as diferenças na repatriação de expatriados organizacionais e voluntários brasileiros	Bruno Felix von Borell de Araujo
3Es (2007)	Expatriação como Prática Social Estratégica	Raquel Santos Soares Raquel Cristina Radamés de Sá
EnEO (2008)	Aspectos Simbólicos da Expatriação	Raquel Santos Soares, Raquel Cristina Radamés de Sá

EnGPR (2009)	Políticas e Práticas de Recursos Humanos do Processo de Repatriação de Executivos Brasileiros	Mariana Barbosa Lima, Beatriz Maria Braga Lacombe
RAC (2004)	Alteridade, Expatriação e Trabalho: Implicações para a Gestão Organizacional	Hilka Vier Machado Cláudio Aurélio Hernandes
RAC (2005)	Expatriação e Estratégia Internacional: o Papel da Família como Fator de Equilíbrio na Adaptação do Expatriado	Neuri Amabile Frigotto Pereira Ricardo Pimentel Heitor Takashi Kato
RAC (2009)	Expatriação de executivos	Hilka Vier Machado Cláudio Aurélio Hernandes
RAC (2010)	Práticas de Recursos Humanos do Processo de Repatriação de Executivos Brasileiros	Mariana Barbosa Lima Beatriz Maria Braga
RAE (2013)	Ajustamento intercultural de executivos japoneses expatriados no Brasil: um estudo empírico	Edson Keyso de Miranda Kubo Beatriz Maria Braga
RAE (2009)	Discutindo a Expatriação de Executivos	Anderson Queiroz Lemos
RAE (2006)	Novas Formas Organizacionais e os Desafios para os Expatriados	Eloise Helena Livramento Dellagnelo Ivana Dolejal Homem
RAE (2006)	Expatriação de Executivos	Maria Ester de Freitas
RAUSP (2012)	Adaptação de expatriados organizacionais e voluntários: similaridades e diferenças no contexto brasileiro	Bruno Felix von Borell de Araujo, Maria Luisa Mendes Teixeira, Poliano Bastos da Cruz e Elise Malini

Quadro 01: Trabalhos apresentados em Congressos e Revistas Científicas
Fonte: Pesquisa (2014)

A partir do levantamento desses trabalhos apresentados no Quadro 01, foi verificado que os mesmos não possuem o foco que será dado nesta tese de doutorado. Entretanto, não sendo essa análise suficiente, julgou-se necessário levantar também as teses e dissertações também publicadas com essa temática, dessa forma, foram pesquisados trabalhos que tivessem em seu título as palavras expatriação, repatriação e/ou gestão internacional de pessoas, nas seguintes bibliotecas digitais: CAPES, USP, UFRGS, FGV-SP, UDESC, PUC-SP e UNISINOS.

Após essa pesquisa, foram encontradas as seguintes Dissertações de Mestrado: Oliveira (2007); Vianna (2008); Magalhães (2008); Souza (2008); Gialain (2009); Lima

(2009); Quezzada (2010); Barbosa (2010); Aguzolli (2010); Spohr (2011) Gallon (2011); Corsetti (2013); Machado (2013); E três trabalhos encontrados como Tese de Doutorado: Muritiba (2009); Orsi (2010) e Kubo (2011). Porém, nenhum desses trabalhos aborda a temática proposta para essa tese, como será demonstrado no Quadro 02:

Autor/Título	Objetivo Geral	Instituição/Ano
Maria Eduarda Wildi Vinhais de Oliveira Aspectos relevantes em um processo de expatriação em uma empresa brasileira do setor de energia segundo a percepção dos expatriados.	Verificar os aspectos relevantes percebidos pelos executivos designados para atuar em unidades do exterior, em função do processo de expatriação promovido por uma grande empresa do setor de energia.	Dissertação (Mestrado) – Universidade do Estado de Santa Catarina. Florianópolis, 2007.
Nereida Prudêncio Vianna Uma análise sobre os processos de expatriação e repatriação nas empresas brasileiras	Analisar os aspectos que favorecem e que dificultam os processos de expatriação e repatriação vivenciados por executivos no contexto de organizações brasileiras que desenvolvem operações internacionais	Dissertação (Mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS. São Leopoldo, 2008.
Leila Regina Gonçalves Rockert de Magalhães Na senda do capital: a expatriação dos executivos brasileiros e respectivas famílias (1956-2005)	Compreender como o fenômeno do deslocamento incide sobre o executivo expatriado brasileiro	Dissertação (Mestrado) Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas – USP - São Paulo, 2008.
Alba Estela Sanchez Souza Aprendizagem e desenvolvimento de competências de gestores na expatriação	Verificar se, na visão do gestor que vivenciou a expatriação, houve aprendizagem e desenvolvimento de competências como decorrência de esta experiência e se este possível desenvolvimento corresponde às competências desejadas pela organização.	Dissertação (Mestrado) - Escola Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2008.
Eliana Gialain Expatriação e gênero: um referencial para multinacionais brasileiras	Identificar, analisar e discutir teorias e práticas de recursos humanos que ofereçam as multinacionais brasileiras suporte para o tratamento das questões de gênero (feminino e masculino) nas diferentes etapas dos processos de expatriação	Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2009.
Mariana Barbosa Lima Políticas e Práticas de Recursos	Realizar um levantamento das políticas e práticas de recursos humanos utilizadas por	Dissertação (Mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo – Fundação

Humanos do Processo de Repatriação de Executivos Brasileiros.	empresas brasileiras internacionalizadas e por empresas multinacionais no processo de repatriação de executivos brasileiros e para retenção desses nas organizações.	Getúlio Vargas – São Paulo, 2009.
Cláudia Yolanda Paz Quezada Barreiras culturais na comunicação e na adaptação de expatriados	Identificar quais são as barreiras culturais na comunicação e na adaptação dos expatriados que trabalham nas filiais de EMNs, no município do Rio de Janeiro.	Dissertação (Mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo – Fundação Getúlio Vargas – São Paulo, 2010.
Rafaella das Neves Barbosa Expatriação de Brasileiros: As implicações das características culturais na adaptação de designações internacionais.	Entender quais são as implicações das características culturais brasileiras na adaptação cultural de expatriados brasileiros	Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. UFRGS. Porto Alegre, 2010.
Roberta López Aguzolli Gestão de Pessoas Internacional: Como multinacionais brasileiras internacionalizam seus recursos humanos?	Compreender como multinacionais brasileiras, localizadas na região sul do país, em diferentes estágios de internacionalização, gerenciam suas políticas e práticas de Gestão de Pessoas na subsidiária.	Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. UFRGS. Porto Alegre, 2010.
Nicole Spohr O processo repatriação na visão de profissionais repatriados brasileiros	Analisar como se deu o processo de repatriação na visão de profissionais repatriados brasileiros	Dissertação (Mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo – Fundação Getúlio Vargas – São Paulo, 2011.
Shalimar Gallon Repatriação e Carreira: Oportunidades e Desafios	Analisar as mudanças percebidas com a expatriação para os profissionais que tiveram/estão tendo uma experiência profissional internacional e sua relação com as expectativas de carreira geradas com a repatriação (ou com a possibilidade de repatriação)	Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, Porto Alegre, 2011.
Rafael Pauletti Corsetti Desenvolvimento de pessoas com vistas à expatriação: um estudo em três multinacionais atuantes no RS	Analisar a associação entre o processo de desenvolvimento de pessoas e o processo de expatriação	Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, Porto Alegre, 2013.
Felipe Santos Machado Gestão de pessoas internacional no contexto esportivo brasileiro: uma análise dos processos de	Identificar e analisar como os processos de expatriação e repatriação de jogadores são estruturados em um clube de futebol gaúcho e como esses	Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, Porto Alegre, 2013.

expatriação e repatriação de jogadores em um clube de futebol gaúcho	processos são percebidos e conduzidos frente à atual realidade da gestão esportiva brasileira.	
Patricia Morilha Muritiba Estratégia internacional de gestão de pessoas nas multinacionais brasileiras	Analisar a estratégia em gestão de pessoas com base em dois fatores: o nível de internacionalização das políticas de gestão de pessoas de multinacionais brasileiras e o nível em que as subsidiárias destas empresas possuem autonomia para decidir sobre a estratégia de gestão de pessoas	Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2009.
Ademar Orsi Gestão Internacional de Pessoas: políticas de recompensas para executivos expatriados por empresas brasileiras	Investigar as mudanças introduzidas nas políticas de recompensas decorrentes da expatriação de executivos e os impactos consequentes no modelo de gestão de pessoas a fim de torna-lo adequado aos crescentes desafios da internacionalização da empresa	Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2010.
Edson Keyso de Miranda Kubo Ajustamento Intercultural de Executivos Japoneses Expatriados no Brasil	Analisar como se configura o ajustamento intercultural dos executivos japoneses no Brasil.	Tese (Doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo – Fundação Getúlio Vargas – São Paulo, 2011.

Quadro 02: Dissertações e Teses sobre Expatriação e Repatriação Apresentados no Brasil.
Fonte: Pesquisa (2014)

Vale ressaltar, que a tese de Muritiba (2009) - Estratégia internacional de gestão de pessoas nas multinacionais brasileiras – concentra-se em: (1) estudar o nível de autonomia da subsidiária para tomar uma decisão sobre gestão de pessoas; e (2) analisar o nível de internacionalização da gestão de pessoas. Já o autor Orsi (2010) com sua tese - Gestão Internacional de Pessoas: políticas de recompensas para executivos expatriados por empresas brasileiras - fez um estudo sobre as mudanças introduzidas nas políticas de recompensas decorrentes da expatriação de executivos e os impactos consequentes no modelo de gestão de pessoas a fim de torná-los adequados aos crescentes desafios da internacionalização da empresa. Dessa forma, os autores mencionados não objetivaram o foco desta tese que visa analisar as políticas e práticas de recursos humanos nos programas de expatriação e repatriação das transnacionais brasileiras.

Entretanto, mesmo sem apresentar um foco relacionado a essa tese, todos os trabalhos citados representam fontes de referências valiosas que irão enriquecer uma parte do embasamento teórico realizado.

Diante das pesquisas que foram apresentadas e desenvolvidas no Brasil, deve-se analisar como as estratégias internacionais da gestão de recursos humanos, adotadas em programas de expatriação e repatriação, são trabalhadas nas Transnacionais Brasileiras.

1.1 Problema de Pesquisa

Perante do que foi apresentado, percebe-se uma lacuna de informações sobre as políticas e práticas de gestão internacional de pessoas de forma que seja possível entender as práticas das empresas brasileiras em suas atuações internacionais. Por outro lado, as pesquisas existentes no Brasil, abordam temáticas mais direcionadas a uma determinada política, prática ou ainda direcionando o estudo para a percepção dos profissionais ou dentro de um contexto comportamental. Dessa forma, foi encontrada uma oportunidade de pesquisa com o intuito de contribuir com o estado da arte do tema, considerando o seguinte problema:

- Quais as políticas e práticas de recursos humanos, das transnacionais brasileiras, utilizadas nos programas de expatriação e repatriação?

Nota-se que o problema apresentado questiona não somente o aspecto das políticas e práticas de recursos humanos, mas também, a realidade das empresas brasileiras, que serão objeto deste estudo, em relação aos seus programas de internacionalização de pessoas.

1.2 Objetivo Geral

Diante do problema apresentado, o objetivo geral da pesquisa é:

- Analisar as políticas e práticas de recursos humanos utilizadas nos programas de expatriação e repatriação das transnacionais brasileiras.

1.2.1 Objetivos Específicos

Para o alcance do objetivo geral, foram considerados quatro objetivos específicos, são eles:

1. Analisar as políticas de recursos humanos utilizadas nos programas de Gestão Internacional de Recursos Humanos das empresas pesquisadas.
2. Analisar as possíveis diferenças das políticas e práticas em relação ao país de designação internacional.
3. Comparar as possíveis diferenças das políticas e práticas de RH em relação aos níveis hierárquicos.
4. Comparar as políticas de recursos humanos, utilizadas nos programas de Gestão Internacional de Recursos Humanos, entre empresas do mesmo setor de atuação.

Por meio dos objetivos específicos expostos, considera-se que o objetivo geral poderá ser alcançado e conseqüentemente, será possível responder ao problema de pesquisa encontrado.

1.3 Justificativa do Estudo

Esse estudo poderá contribuir com a área de estudo em gestão de pessoas, pois os aspectos que serão abordados apresentam importância para o sucesso das organizações que desejam ou que já se internacionalizam.

Como mencionado anteriormente, a área de recursos humanos tem a responsabilidade de desenvolver e aplicar projetos que otimizem os resultados de um processo de expatriação e repatriação, visto que, tais práticas poderão contribuir significativamente para o sucesso do mesmo.

Entretanto, analisando os estudos nacionais, há uma carência de informação em relação ao desempenho da gestão internacional de pessoas, o que pode acarretar na ausência de estudos e análises para melhor aplicabilidade desses projetos por parte das empresas.

Concomitantemente, as empresas brasileiras que cada vez mais apresentam bons resultados em relação às participações internacionais, de acordo com Antunes e César

(2007), e considerando que esses resultados possam ser otimizados por meio de melhores práticas de gestão internacional de pessoas, justifica-se a relevância desse estudo, pois quanto maior o conhecimento sobre as políticas e práticas das empresas brasileiras, maior a possibilidade no alcance de melhores desempenhos.

2. Revisão da Literatura

A revisão teórica deste trabalho tem a finalidade de apresentar conceitos e estudos relevantes sobre as políticas e práticas de RH utilizadas em programas de expatriação e repatriação. Para isso, a mesma será dividida em quatro subcapítulos: (1) Políticas e Práticas de Recursos Humanos; (2) Gestão Internacional de Recursos Humanos; (3) Programas de Expatriação; e (4) Programas de Repatriação.

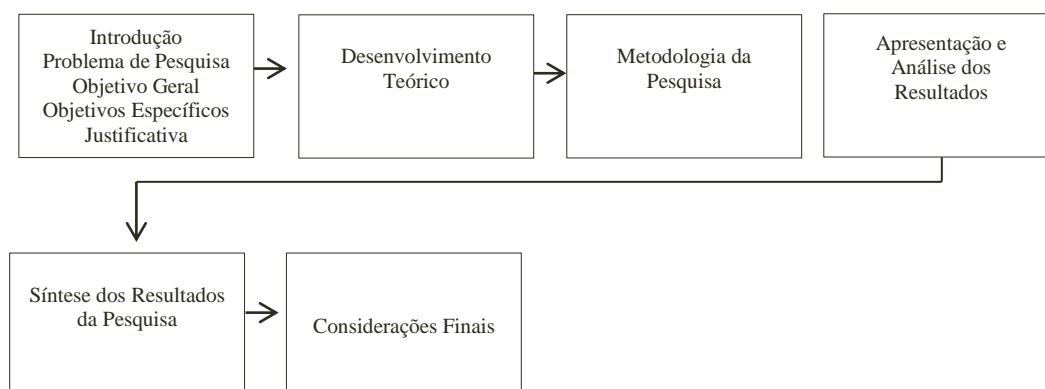
No subcapítulo sobre (1) Políticas e Práticas de Recursos Humanos, serão abordados os estudos de autores renomados que classificam a composição dessas políticas e práticas. Esta seção será fundamental para determinar quais aspectos da área de recursos humanos são mais abordados e utilizados pelas empresas. A partir dessa análise, será possível identificar as categorias de análise que serão utilizadas nesta pesquisa.

No subcapítulo sobre (2) Gestão Internacional de Recursos Humanos, serão demonstrados os mecanismos e critérios da GIRH, considerados para a análise das políticas e práticas de recursos humanos. Portanto, todos os critérios apresentados serão embasados na atuação dessa gestão em relação aos expatriados e repatriados.

Nos subcapítulos (3) Programas de Expatriação e (4) Programas de Repatriação, serão estudadas as teorias que compõem tais programas, dessa forma, será possível fazer um alinhamento com as seções anteriores visando o objetivo determinado.

Contudo, a estrutura de desenvolvimento deste trabalho dar-se-á da seguinte forma:

Ilustração 01: Estrutura de Desenvolvimento do Trabalho



Fonte: Pesquisa (2014)

Portanto, pretende-se, com essa revisão teórica, ter conteúdo suficiente para clarificar, conceituar e contribuir com o conhecimento do leitor, tanto quanto, dar base para o alcance dos objetivos desejados, e já explanados, anteriormente.

2.1 Políticas e Práticas de Recursos Humanos

Mathis e Jackson (2003) definem o gerenciamento de pessoas como a demonstração do mais perfeito aproveitamento dos profissionais na empresa para conquistar e sustentar a vantagem competitiva. A composição dessa vantagem é considerada fundamental pelos gestores contemporâneos de RH, pois compreendem esse tema como alicerce de estudo para incremento de políticas com conexão mais estratégica pela área. Vale ressaltar que as políticas de RH se adaptam visando atender a realidade dos negócios e o gerenciamento dos profissionais (JUSTO, 2012).

De acordo com Dutra (2002), as transformações influenciadas pelo ambiente externo requerem uma nova visão sobre as atividades desenvolvidas pelo RH, pois nesse novo contexto, as exigências estabelecidas sobre as empresas e sobre as expectativas das pessoas tendem a crescer.

Dessa forma, a área de RH, nos últimos anos, tem apresentado uma expansão estratégica visando contribuir com a vantagem competitiva da empresa, pois foi percebido que por meio do comportamento humano, é possível atender às necessidades do negócio (AGUZOLLI *et al.*, 2007).

A intenção maior de qualquer prática implementada nas empresas é trazer resultados para ela e para seus *stakeholders*. Considerando o aspecto estratégico, as práticas adotadas pelas empresas deveriam aliar-se aos objetivos organizacionais para que estes sejam alcançados (MURITIBA, 2009; FREEDMAN, 2003; ALMEIDA, 2003; MINTZBERG, 1996).

Entende-se dessa forma, que a área de RH tem por finalidade selecionar, gerir e nortear os colaboradores na direção dos objetivos e metas da empresa. Para isso, a mesma precisa alinhar as suas políticas mediante diretrizes, princípios e propósitos organizacionais condizendo com o gerenciamento das pessoas e decisões relacionadas a

elas, de maneira individual ou coletiva (DUTRA, 2002; QUINTANILLA, 2002). Portanto, as políticas e práticas de Recursos Humanos têm contribuído para que a organização alcance os resultados esperados, proporcionando, conseqüentemente, vantagem competitiva para o negócio.

Vale ressaltar, para um bom entendimento, que as políticas são as definições e significados sobre alguma coisa e as práticas são os meios ou os artifícios das políticas de RH, ou seja, a prática da ação (FIUZA, 2008). Entretanto, se não há políticas claras e bem definidas, as práticas prevalecem sem nenhum parâmetro, podendo prejudicar o resultado desejado, justificando, portanto, a importância do planejamento para a construção e desenvolvimento das políticas e práticas de cada empresa.

Lacombe (2005) considera que para um planejamento de RH, é necessário que os aspectos internos e externos à organização sejam considerados fortalecendo o que Dutra (2002) e Quintanilla (2002) anteriormente afirmaram a respeito de conciliar as políticas de RH com as estratégias do negócio. Não obstante a isso, percebe-se a necessidade de uma área mais atuante e em sintonia com as demais áreas da empresa, capaz de desenvolver projetos sistêmicos, tanto em âmbito doméstico quanto internacional.

Analisando o exposto, surge a necessidade de entender como ocorre a prática desse planejamento de RH e quais os subsistemas que estão envolvidos para uma atuação estratégica da mesma.

Albuquerque e Leite (2009) afirmam que na atualidade, os subsistemas de recursos humanos são inteiramente empregados por meio de políticas de suprimento, aplicação, manutenção, desenvolvimento e controle, mas que não sugerem respostas aos desafios da realidade atual. No entanto, a operacionalização das políticas de RH ainda ocorre por excelência, exercendo o papel do aprendizado cotidiano da área.

Justo (2012), com intuito de identificar os subsistemas mais utilizados na área de Recursos Humanos, buscou relacionar cronologicamente estudos realizados nas últimas três décadas, sobre os subsistemas de RH, estudado por diversos autores, como evidenciado no Quadro 03 a seguir:

Guest (1989)	Storey (1992)	Sisson (1994)	Cohen (1999)	Tonelli et.al. (2003)	Fiuza (2008)	Gil (2008)
	Seleção	Seleção	Seleção estratégica de Pessoal	Recrutamento e seleção		Identificação das necessidades de pessoal. Pesquisa de mercado de RH. Recrutamento e seleção
	Treinamento e Desenvolvimento	Treinamento	Desenvolvimento estratégico de pessoal	Treinamento	Treinamento	Treinamento e desenvolvimento de pessoal
				Qualificação	Desenvolvimento e educação	
	Remuneração			Remuneração		Salários
Sistema de recompensa		Sistema de recompensa e benefícios	Recompensa estratégica de pessoal	Participação nos lucros	Recompensas	Benefícios
	Plano de Carreira			Carreira		Carreiras Análise e descrição de cargos. Planejamento e alocação interna de RH
				Mudanças nas funções		
				Trabalhos e salários		
						Higiene e segurança no trabalho. Relações com o sindicato

Quadro 03: Evolução do estudo científico sobre Subsistemas de Recursos Humanos por autores/ano.
Fonte: Justo (2012, p. 25).

A autora citada, em sua pesquisa, analisou a evolução dos estudos sobre os subsistemas de recursos humanos, o que contribuiu para a construção do Quadro 02 apresentado anteriormente. Dessa forma, a mesma concluiu que tais subsistemas demonstram a consolidação, ao longo do tempo, dessas bases que foram concebidas.

Considerando a evolução dos estudos sobre os subsistemas de RH, este trabalho irá abordar como base, os seguintes subsistemas: (1) Políticas e Práticas de Recrutamento e Seleção; (2) Políticas e Práticas de Treinamento e Desenvolvimento; (3) Políticas e Práticas de Remuneração e Benefícios (4) Políticas e Práticas das Relações do Trabalho; (5) Políticas e Práticas para Mudanças nas Funções e Plano de Carreira.

Sendo assim, os cinco subsistemas apresentados irão dar base para a construção do instrumento de pesquisa que será utilizado nesta tese, entretanto, é prudente analisar como esses mecanismos são incorporados nas políticas e práticas internacionais de recursos humanos. Por isso, na seção posterior, serão apresentados conceitos e pesquisas que corroborem com o que foi apresentado para a construção do instrumento de pesquisa mencionado.

2.2 Gestão Internacional de Recursos Humanos

Em paralelo às políticas e práticas desenvolvidas, as empresas – em suas estratégias de expansão, como consequência da internacionalização dos negócios – intensificaram a mobilidade internacional dos profissionais de diversos níveis hierárquicos potencializando o termo gestão internacional de recursos humanos. Essa gestão - com a finalidade de atrair, selecionar, reter e desenvolver profissionais nas empresas internacionalizadas - contribui para minimizar os impactos relacionados aos complexos desafios internacionais (FINURAS, 1999; STAHL e BJÖRKMAN, 2006; AGUZZOLI *et al.*, 2007)

Diante disso, nas décadas de 60 e 70, aumentou o número de pesquisas sobre gestão de recursos humanos em diferentes países, sendo que praticamente, esses estudos eram exclusivamente sobre as multinacionais americanas. Nas décadas de 80 e 90, o foco adveio da comparação entre as práticas de RH e a performance das pessoas

transferidas das empresas multinacionais para suas filiais. Ultimamente, as pesquisas começaram a abordar as práticas de recursos humanos em fusões, aquisições e subsidiárias de diversos e em diferentes países (STAHL e BJÖRKMAN, 2006).

Sparrow (2007) afirma que diversas mudanças estão acontecendo na gestão internacional de recursos humanos; entretanto, o conceito geral ainda se concentra na gestão de pequenos grupos com designações internacionais denominados expatriados. O autor afirma que as empresas internacionalizadas estão buscando meios, através dessa gestão, para aproveitar as oportunidades que possam beneficiar a organização.

Por esse motivo, a gestão internacional de recursos humanos é composta por um conjunto de atividades, funções e processos diferentes que trabalham com foco em atrair, reter, remunerar e desenvolver pessoas na empresa internacionalizada, tanto na matriz como nas subsidiárias ou unidades no exterior, já que, esse tipo de gestão se diferencia das empresas domésticas por possuir atividades como: gestão de expatriados e repatriados, rotação internacional de funções e esforços internacionais de treinamento (TAYLOR, BEECHLER e NAPIER, 1996; HILTROP, 2002; LIMA e LACOMBE, 2009).

Em pesquisa realizada por Cleveland *et al.* (2000) foram identificados aspectos importantes que caracterizam a gestão internacional de recursos humanos, são eles: (1) Treinamento e desenvolvimento; (2) Recrutamento e seleção; (3) Práticas de trabalho flexíveis; (4) Avaliação de desempenho e recompensas; (5) Comunicação com funcionários; (6) Relações de trabalho.

Comparando a pesquisa de Cleveland *et al.* (2000) com a pesquisa de Justo (2012) sobre os subsistemas de recursos humanos, pode-se analisar o Quadro a seguir:

Cleveland <i>et al.</i> (2000)	Justo (2012)
Treinamento e Desenvolvimento	Políticas e Práticas de Recrutamento e Seleção
Recrutamento e Seleção	Políticas e Práticas de Treinamento e Desenvolvimento
Práticas de Trabalho Flexíveis	Políticas e Práticas de Remuneração e Benefícios
Avaliação de Desempenho e Recompensas	Políticas e Práticas das Relações do Trabalho
Comunicação com Funcionários	Políticas e Práticas para Mudanças nas Funções e Plano de Carreira.
Relações de Trabalho.	-

Quadro 04: Cleveland *et al.* (2000) x Justo (2012)
Fonte: Pesquisa (2014)

Vale ressaltar, que se julgou necessário comparar os estudos desses dois autores para evitar que somente uma teoria baseada em pesquisas internacionais - Cleveland *et al.* (2000) - fosse considerada para levantamento das políticas e práticas. Por isso, o estudo feito por Justo (2012), por ter uma abrangência geral sobre essas políticas, foi significativo para equilibrar as informações e chegar a um denominador comum sobre o que poderia ser trabalhado nesta tese.

Dessa forma, pode-se observar com o Quadro 04 apresentado, que as políticas de recursos humanos trabalhadas convergem com as políticas internacionais das empresas internacionalizadas e mesmo que Dowling e Welch (2005) tenham identificado que existem diferenças entre essas gestões, sabe-se que essas mesmas diferenças representam uma complexidade maior pelo âmbito internacional em relação às leis, costumes e culturas, mas os subsistemas e políticas trabalhadas em um cenário doméstico tendem a introduzir essas mesmas políticas em um cenário internacional.

Visto assim, identifica-se a necessidade, nesta pesquisa, de abordar e explicar o funcionamento desses subsistemas de recursos humanos em âmbito internacional para que o leitor e a sociedade acadêmica tenham um bom entendimento sobre as políticas e práticas que podem ser trabalhadas nas empresas internacionalizadas.

2.2.1 Políticas e Práticas de Recrutamento e Seleção

O recrutamento e a seleção internacional, de acordo com Edstrom e Galbraith (1977), apresentam três objetivos básicos, são eles: (1) Necessidade de preenchimento de vagas em outros países por falta de mão de obra especializada; (2) Rotação de funções entre países para que um profissional conheça as operações internacionais; e (3) Para desenvolvimento da organização – transferência de conhecimento. Nessa instância, o desempenho dos profissionais de recursos humanos deve ser o de selecionar - ou auxiliar a seleção - dos expatriados de forma eficiente para reduzir as possibilidades de problemas técnicos, culturais e comportamentais durante a designação internacional, até porque, a seleção inadequada gera custos à organização e prejudica o alcance dos objetivos básicos (BOHLANDER, SNELL e SHERMAN, 2005; FREITAS, 2006).

Pode-se perceber que o processo seletivo de um expatriado é bastante complexo, pois envolve questões técnicas, pessoais, culturais e comportamentais sendo que tudo isso pode interferir na adaptação e conclusão da jornada internacional. Fora isso, outros pontos estratégicos da empresa devem ser considerados, pois qualquer transferência internacional demanda uma flexibilidade da empresa em alocar os seus profissionais considerando os custos, as relações de trabalho, a legislação, a remuneração e benefícios (MURITIBA, 2009; LIMA e BRAGA, 2010).

Outro ponto interessante a ser considerado é a influência do gestor de cada área para a seleção do expatriado, já que o RH precisará de informações mais concisas a respeito do nível técnico e outras questões sobre o profissional a ser selecionado. Ou ainda precisam ser consideradas as possíveis diferenças entre os níveis hierárquicos para o critério de seleção, pois esse é um ponto que praticamente não é discutido na literatura pesquisada, mas essa tese de doutorado se propõe a identificar e analisar quais são as práticas utilizadas nesses casos, pois se sabe que a política desenha um modelo padrão de recrutamento e seleção.

Com isso, Bohlander, Snell e Sherman (2009) consideram que existem alguns pontos que devem ser considerados na seleção do expatriado, entretanto, de acordo com os autores, os mesmos podem variar de país para país, são eles:

1. Experiência Profissional
2. Experiência Internacional
3. Habilidades Interpessoais
4. Competência Técnica
5. Flexibilidade da Família
6. Domínio da Língua Estrangeira
7. Experiência no País.

Diante do exposto, os autores relatam que nas empresas americanas existe uma maior valorização pelo mérito e em outros países, as questões relacionadas aos vínculos familiares, *status* social e língua são mais valorizadas nos processos de seleção. Inclusive, os autores relatam que algumas empresas também entrevistam os cônjuges - importância da adaptação do cônjuge a um ambiente estrangeiro e da contribuição do

cônjuge para o desempenho do candidato no país exterior e por isso, um critério a ser analisado no processo de seleção.

Entretanto, pouco se sabe a respeito dos critérios de seleção das empresas brasileiras, por isso, os pontos propostos por Bohlander, Snell e Sherman (2009) serão considerados para a análise das políticas e práticas de recrutamento e seleção da população pesquisada.

2.2.2 Políticas e Práticas de Treinamento e Desenvolvimento

Para os autores Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) o treinamento tem como finalidade a preparação das pessoas para o cumprimento imediato dos distintos trabalhos típicos da organização, oportunizando o contínuo desenvolvimento humano, não apenas no cargo recentemente ocupado, mas também em outros que o indivíduo possa vir a exercer. O treinamento também pode estimular mudança nas atitudes das pessoas, a fim de criar entre elas um clima mais aceitável, aumentando-lhes a motivação e tornando-as mais receptivas aos métodos da administração (DELLAGNELO e HOMEM, 2006).

Entretanto, para o treinamento do expatriado, é necessário considerar os fatores culturais que podem impactar na adaptação e conclusão da missão internacional. De acordo com Mendenhall e Oddou (1985, apud Barbosa, 2010) existem quatro dimensões que devem ser consideradas para a preparação do expatriado ao novo ambiente, conforme demonstrado no Quadro 05.

Dimensão	Orientações
Auto orientação	O expatriado, que possa contar com a autoestima, autoconfiança e saúde psicológica, poderá: a) encontrar atividades que possam trazer prazer e felicidade no país estrangeiro, funcionando como substitutos às que ele tinha em seu país de origem; b) lidar com o stress natural da entrada em uma cultura não familiar; c) realizar plenamente o propósito profissional de sua expatriação.
Orientação para os outros	Expressa habilidade para interagir efetivamente com funcionários locais, a capacidade de se comunicar (considerando diferenças de linguagem, sociais) e de construir amizades.
Percepção do ambiente	Permite ao expatriado interpretar corretamente as razões e causas dos comportamentos dos locais, prever reações e reduzir, portanto, o nível de incerteza nas relações interpessoais.
Distância cultural	Conhecer e considerar os aspectos relacionados à dificuldade ou grau desta distância cultural em relação ao país de origem (idioma,

	linguagem nos negócios, cultura, economia, nível de educação) nas decisões de negócios e na condução da vida cotidiana.
--	---

Quadro 05: As dimensões e orientações para desenvolvimento e/ou preparação para o expatriado no país estrangeiro.

Fonte: Adaptado de Mendenhall e Oddou (1985, apud Barbosa, 2010).

Por outro lado, Tung (1982) considera seis conteúdos básicos para os programas de treinamento, são eles: (1) Aprendizagem de novo idioma; (2) Noções sobre o novo ambiente – geografia, clima, moradia, ensino; (3) Orientação cultural – instituições, valores; (4) Assimilação cultural – descrição de episódios que podem trazer conflitos interculturais; (5) Sensibilizações para desenvolvimento de maior flexibilidade nas atitudes e (6) Experiência no novo local.

Considerando o que os autores apresentam, o expatriado não deve ser desenvolvido com foco apenas no trabalho que será executado na missão internacional, mas também, devem-se considerar os aspectos culturais que irão envolver a adaptação no novo país. Portanto, o expatriado e sua família – quando for esse o caso – devem ter uma preparação prévia para diminuir os riscos do não cumprimento da missão, pois isso poderá ser relevante para a própria empresa em seus objetivos internacionais.

2.2.3 Políticas e Práticas de Remuneração e Benefícios

Um plano de remuneração, recompensas e benefícios – bem estruturado – poderá oferecer base à estratégia da empresa, pois esses programas são fundamentais para reter e compensar seus profissionais por meio de reconhecimento e subsistência consolidando os programas de expatriação e repatriação. Esses programas, de acordo com Bohlander, Snell e Sherman (2005), devem estabelecer uma relação direta com a estratégia da organização para o alcance dos objetivos desejados.

Entretanto, na GIRH, as políticas e práticas de remuneração, recompensas e benefícios precisam considerar a legislação de trabalho e as condições econômicas de cada país estrangeiro onde a empresa atua. Dessa forma, os autores citados consideram que é preciso encontrar um equilíbrio entre o que é necessário, entre o que é permitido e o que é possível. Diante disso, Rugman e Hodgetts (2003) afirmam que as empresas internacionalizadas devem ser cuidadosas em relação aos gastos com profissionais globalizados para que o investimento feito não se torne um prejuízo futuro.

Mesmo buscando tal equilíbrio, de acordo com a literatura estudada, as empresas de forma geral trabalham com seis tipos distintos que são considerados os mais usuais para a remuneração de um profissional expatriado: (1) Plano de equivalência; (2) Global; (3) Regional; (4) Localização; (5) Flexibilidade nos benefícios; e (6) Negociação (REYNOLDS, 1997; GROSS e WIGERUP, 1999; WENTLAND, 2003; SIMS e SCHRAEDER, 2005). Sendo:

- (1) Plano de Equivalência: o plano é apoiado pela equivalência entre o poder de compra da base e o país de designação, considerando o custo de vida e os impostos para manter o padrão de vida do expatriado no país de destino. Para esse plano, são considerados dois componentes básicos: (a) Remuneração base e (b) Incentivos para expatriação.
- (2) Global: é um plano de remuneração que facilita as transferências dos profissionais globais, pois para cada designação ou função a ser exercida é estabelecida uma faixa financeira onde o executivo se encaixa para que não seja necessário acrescentar nenhum adicional por mercado local.
- (3) Regional: os planos de remuneração regional estabelecem equidade regional sob a remuneração, pois o profissional expatriado irá receber uma remuneração, em moeda corrente, tornando esse plano de remuneração mais flexível. A ideia principal é incentivar a mobilidade internacional entre os profissionais das mais diversas áreas.
- (4) Localização: outra forma de remuneração é aquela condicionada pela localização para onde acontecerá a transferência. Nesse modelo, é constatado que uma localização pode ser mais atrativa que a outra e se o expatriado tiver um padrão de vida melhor no país de destino, haverá benefícios complementares.
- (5) Plano Flexível de Benefícios: esse plano permite que um expatriado tenha benefícios que agreguem valor a sua remuneração, como: Alojamento, Automóveis, Viagens, Seguros, Transporte de mobília, Cursos de línguas, entre outros. Entretanto, os benefícios atribuídos não são tributados da renda do expatriado, tornando-se, normalmente, um grande atrativo para a designação internacional.
- (6) Negociação: a negociação permite que a empresa estabeleça acordos individuais com cada expatriado. Esse modelo é considerado muito

simples e por esse motivo, muitas empresas que não tem um número grande de expatriados, optam por negociarem com cada profissional de forma diferenciada.

Conforme exposto, percebe-se que existem muitas possibilidades para recompensar e remunerar o expatriado, entretanto, cada um desses modelos deve ser analisado em termos de custos e objetivos estratégicos da organização para saber qual a melhor forma de desenvolver um programa de expatriação e repatriação. Ao mesmo tempo, não pode deixar de ser considerado como essas recompensas e remunerações poderão estimular o expatriado para cumprir a sua missão com a qualidade e no tempo desejado pela empresa.

Entretanto, Harvey (1993) em pesquisa feita com gerentes de recursos humanos, identifica que podem existir diversos problemas relacionados a remunerar e recompensar o expatriado, como: (1) discrepância entre os programas de expatriação em termos globais, regionais e locais, em relação ao pacote oferecido para cada um desses grupos; (2) estágio do ciclo de vida da família, referente às necessidades educacionais dos filhos; e (3) remuneração e benefícios relativos à família do expatriado.

Devido a isso, o autor citado considera que os planos de remuneração e recompensas precisam ser revistos e reformulados considerando a necessidade e realidade da empresa e dos expatriados, ou seja, encontrar um equilíbrio entre essas partes que resulte no alcance do objetivo da designação internacional.

Contudo, as pesquisas e teorias expostas apresentam uma realidade de empresas multinacionais americanas e de outras empresas cujas nacionalidades não são brasileiras. Por esse motivo, vale ressaltar a importância de estudar políticas e práticas de remuneração e benefícios das empresas brasileiras internacionalizadas.

2.2.4 Políticas e Práticas das Relações do Trabalho

O fenômeno da internacionalização dos negócios trouxe, entre outras coisas, alterações drásticas no ambiente laboral e por isso, novas necessidades ou reajustes por parte do mundo corporativo. Nesse mesmo pensamento, o profissional que realiza uma transferência internacional temporária por um período superior a 12 meses, é

denominado expatriado, conforme o parágrafo único do art. 1, da Lei 7064/82 – CLT - que dispõe sobre a situação de trabalhadores contratados ou transferidos para prestar serviços no exterior.

A lei em questão regula a situação de trabalhadores contratados no Brasil ou transferidos por seus empregadores para prestar serviço no exterior. Por esse motivo, esta subseção irá apresentar alguns pontos sobre essa lei que regulamenta as relações de trabalho entre empresa e expatriado, como:

- Em relação à transferência do profissional, o contrato de trabalho e vínculo empregatício deve ficar mantido junto ao empregador brasileiro além da aplicabilidade total da legislação brasileira vigente.
- O salário-base do contrato será obrigatoriamente estipulado em moeda nacional, mas a remuneração devida durante a transferência do profissional poderá ser paga, no todo ou em parte, em moeda estrangeira.
- Após dois anos de permanência no exterior, o profissional terá o direito de gozar anualmente férias no Brasil, correndo por conta da empresa empregadora ou para a qual tenha sido cedido o custeio da viagem. Esse direito poderá se estender ao cônjuge e demais dependentes.
- O retorno do empregado ao Brasil poderá ser determinado pela empresa quando: (1) não se tornar mais necessário ou conveniente o serviço do empregado no exterior; e (2) dê o empregado justa causa para a rescisão do contrato. Entretanto, caberá a empresa os custos pelo retorno do profissional. Quando o retorno se verificar, por iniciativa do empregado, ficará ele responsável pelas despesas do retorno, salvo algumas exceções dispostas em lei.
- O adicional de transferência, as prestações "in natura", bem como quaisquer outras vantagens a que fizer jus o empregado em função de sua permanência no exterior, não serão devidas após seu retorno ao Brasil.
- As empresas de que trata esta Lei farão, obrigatoriamente, seguro de vida e acidentes pessoais a favor do trabalhador, cobrindo o período a partir do embarque para o exterior até o retorno ao Brasil. Sendo que o valor do seguro não poderá ser inferior a doze vezes o valor da remuneração mensal do trabalhador.

De acordo com alguns aspectos da Lei 7064/82 – CLT -, as empresas brasileiras devem possuir, para fins legais, políticas e práticas bem definidas e fundamentadas na legislação vigente, entretanto, vale ressaltar que esse é o mínimo necessário para as práticas de expatriação e repatriação.

Esse conhecimento será oportuno para o desenvolvimento do instrumento de pesquisa que buscará, também, identificar as políticas e práticas de recursos humanos utilizadas por essas empresas, no sentido das relações de trabalho, para a transferência de um profissional para o exterior.

2.2.5 Políticas e Práticas para Mudanças nas Funções e Plano de Carreira.

É considerada por Nunes, Vasconcelos e Jaussaud (2008) que a carreira internacional é uma forma de desenvolver o profissional, seja por meio de novos desafios, novas competências que serão desenvolvidas, novos relacionamentos ou ainda novas responsabilidades. Através dos requisitos exigidos na nova função, o profissional poderá ter condições de alavancar sua carreira (ZILIO e DELLAGNELO, 2010).

Tung (1999) realizou uma pesquisa com 409 profissionais expatriados e concluiu que a maior parte dos expatriados acredita que a vivência internacional é fundamental para o desenvolvimento da carreira, ainda que alguns fatores possam gerar limitações consideráveis para o desenvolvimento desses planos de carreiras internacionais, como: mudanças nem sempre favoráveis na qualidade de vida; incertezas relacionadas à repatriação, medo em interromper a educação dos filhos ou a carreira do cônjuge; perda de oportunidades de promoção no país de origem durante a expatriação; incertezas em relação à instabilidade política do país de destino ou do país de origem (COLLINGS e SCULLION, 2006).

Considerando o exposto, a empresa e a área de recursos humanos devem procurar estimular o profissional quando houver a oportunidade de carreira internacional, precisando demonstrar e apresentar que essa experiência pode ser uma alavancagem para o progresso na carreira, entretanto, esse estímulo deve estar vinculado às políticas e práticas quando realmente atendam as necessidades e expectativas do expatriado (BIANCHI, 2011).

De acordo com Yip (1996), algumas empresas já determinam essas práticas visualizando as possíveis ascensões na carreira, dessa forma, as empresas que desejam se tornar legitimamente globais precisam tornar a experiência profissional internacional como uma necessidade para o progresso na carreira, e para encorajar essa experiência as empresas devem adotar regras, como:

1. Além de certo nível não há avanço na carreira sem que o profissional tenha, no mínimo, dois anos de experiência internacional;
2. As mudanças internacionais devem ocorrer no começo da carreira do profissional;
3. Os profissionais que apresentarem desempenhos melhores serão os candidatos à Expatriação;
4. Os expatriados têm cargos garantidos ao regressarem para seus países de origem, mas o cargo irá depender do desempenho que tiveram no exterior;
5. A área de recursos humanos é a responsável pela carreira dos expatriados.

É interessante quando o autor aborda essas regras pois sabe-se que regras claras podem auxiliar no planejamento de uma carreira internacional, entretanto, vale ressaltar que as mesmas são muito rígidas e talvez pouco aplicáveis nas empresas brasileiras. Por outro lado, algumas empresas não deixam claro para os profissionais quais serão as oportunidades de crescimento, fazendo com que o expatriado crie expectativas que não serão alcançadas e quando isso acontece a probabilidade do profissional ficar retido na empresa, após a experiência internacional, é muito baixa, já que, conforme mencionado, o mesmo considera que a experiência profissional é uma forma de crescer na carreira não somente dentro da empresa, mas também para o mercado como um todo, pois o profissional se sente mais “atraente” e até passa a ser mais valorizado por outras empresas.

Os principais motivos para o insucesso da carreira dos expatriados, caso não haja essa clareza de objetivos e oportunidades de carreira, estão relacionados - de acordo com McCall Jr. e Hollenbeck (2003) - a três categorias:

1. Características e ações individuais, como: A falha em aprender ou se adaptar à mudança; A falta de habilidade no trato com as pessoas;

2. Fatores contextuais, como: A perda do contato com o resto da empresa; Os relacionamentos conturbados com pessoas cruciais; A falha na solicitação de ajuda;
3. Equívocos organizacionais, como: A escolha de pessoas ineficazes; A falha na tomada de ações necessárias ou no cumprimento das promessas.

Portanto, como foco para essa pesquisa, serão abordadas as questões sobre como a empresa desenvolve as políticas e práticas para mudanças nas funções e plano de carreira e como isso é importante para os programas de expatriação e repatriação. Cabe a área de recursos humanos, desenvolver políticas e praticá-las de forma que a designação internacional seja uma oportunidade para o crescimento mútuo, onde a empresa e o profissional possam crescer ao mesmo tempo.

2.3 Expatriação

Tanure, Evans e Pucik (2007) afirmam que a expatriação não é um conceito atual sendo apresentado como forma gerencial desde o começo das civilizações. Os principais movimentos para a expansão do comércio internacional já contavam com representantes de confiança que eram selecionados pelos governantes para explorar e conquistar novas terras, ou em uma linguagem mais atual, para gerenciar subsidiárias (PEREIRA e PIMENTEL, 2005).

Sendo assim, a medida que surge a necessidade de expansão ou novos negócios que ultrapassem as barreiras geográficas da matriz de uma empresa, passa a existir a possibilidade de ter profissionais capacitados que atendam a empresa nesses momentos remetendo a uma expectativa de designações internacionais. Tais profissionais, como hoje são chamados, recebem o “título” de expatriado.

Em uma definição mais objetiva, Adler e Bartholomew (1992) consideram que o expatriado é um empregado que é enviado para um país estrangeiro numa ocupação gerencial. Shephard (1996) define expatriado como um indivíduo que não é cidadão do país no qual ele ou ela está designado para trabalhar. Ou ainda, de acordo com Caligiuri (2000, p. 62), o expatriado é “o empregado que é enviado pela empresa matriz para viver e trabalhar em outro país por um período de tempo variando de dois a vários

anos”. Percebe-se que as três definições apresentam similaridades, porém, apenas o primeiro autor considera que um expatriado precisa necessariamente ser um gerente da organização internacional, por isso, as definições dos outros autores são mais adequadas para embasar a teoria desse trabalho.

Ainda considerando essas definições apresentadas, Briscoe e Schuler (2004) e Dowling e Welch (2005) consideram que expatriados são aqueles, que em uma designação internacional, executam seu desempenho em um período mínimo de um ano, dessa forma, nesta pesquisa, serão consideradas as políticas e práticas de expatriação aplicadas a profissionais que se encaixam nesse grupo: Expatriados por um período mínimo de um ano. Vale frisar, que no mercado de trabalho não há essa definição muito clara sobre a periodicidade de expatriação por parte das empresas, portanto, é fundamental que seja esclarecido, durante a pesquisa, o tempo de contrato que o profissional expatriado acorda com a mesma.

Entretanto, para que se caracterize como expatriação é fundamental que haja um procedimento formal e legal, abordando todas as questões específicas que o mesmo requer, envolvendo desde o tempo de permanência no país de destino até as funções e questões financeiras que serão estabelecidas (NUNES, VASCONCELOS e JAUSSAUD, 2008).

Contudo, o ponto inicial que marca o processo de expatriação, segundo Freitas (2000), é quando o expatriado sai do seu país de origem e “rompe os laços afetivos” e costumes locais. A partir desse momento, a expectativa do expatriado sobre a nova realidade a ser encontrada pode ser assertiva desde que a gestão internacional de pessoas oriente, desenvolva e prepare o profissional para as mudanças que estarão por vir. De qualquer forma, ao lidar com pessoas, sabe-se que nada é absoluto e por esse motivo é necessário um acompanhamento sobre o desenvolvimento e adaptação do expatriado em sua nova função (MACHADO e HERNANDES, 2009).

Percebe-se com isso que essa gestão é fundamental para o bom desenvolvimento de um programa de expatriação e repatriação além de ser uma das ferramentas determinantes para o bom desempenho, adaptação e sensação de dever cumprido por ambas as partes, a empresa e o profissional.

Devido a essa importância, e considerando outro viés, algumas empresas trabalham com políticas e práticas de expatriação que também preparam e dão suporte a família do expatriado, pois de acordo com Adler e Bartholomew (1992) a família pode ser um fator decisivo para o alcance do objetivo da transferência internacional, já que que a mesma dará suporte emocional ao profissional. Por esse motivo, deve-se considerar que a falta de uma política que abranja os demais membros da família, pode ocasionar o desempenho ou término do contrato de forma prematura.

Em relação ao ponto de vista do expatriado, Freitas (2005) concluiu que quando a iniciativa em aceitar a expatriação parte do próprio expatriado, os motivos da expatriação podem envolver: (1) o desejo pessoal da aventura; (2) o entusiasmo da família em torno de um novo projeto de vida; ou ainda (3) a possibilidade de melhor educação para os filhos. A autora concluiu também que a iniciativa em aceitar a expatriação por parte do expatriado reduz as dificuldades em torno de negociações sobre as condições de ida para o país de destino, podendo ser um fator restritivo por ocasião da volta.

Percebe-se, com a pesquisa da autora citada, que quando o expatriado tem uma perspectiva sob a experiência de expatriação, os resultados tendem a ser melhores. Dessa forma, é fundamental que um programa de expatriação seja desenvolvido, sob os seguintes aspectos: (1) atribuição e planejamento do custo para enviar um profissional a outro país; (2) seleção do candidato; (3) termos da missão e condição da documentação; (4) processo de recolocação para o cargo de país de destino; (5) aspectos culturais e orientação/treinamento do idioma; (6) administração de compensação e processo de pagamento e administração de taxas; (7) planejamento e desenvolvimento de carreira; (8) auxílio ao cônjuge e demais dependentes em processo de imigração.

Ponderando a particularidade brasileira de que a experiência internacional é bastante atrativa para os profissionais, devido à valorização curricular que a mesma poderá influenciar, vale ressaltar que os brasileiros estão mais propensos à carreira internacional (SPOHR e FLEURY, 2011).

Porém, sabe-se que isso não é suficiente para desenvolvimento de uma política de expatriação, pois é necessário identificar quais são as finalidades da mesma. Swaak (1995) considera que existem três tipos de expatriação: (1) a que visa o desenvolvimento gerencial; (2) a que visa o desenvolvimento de negócios; e (3) que

visa o desenvolvimento técnico através do compartilhamento de informações. Portanto, a depender da intenção da expatriação, criam-se expectativas diferentes em relação ao desempenho do profissional.

Dessa forma, Tanure, Evans e Pucik (2007), retratam os principais motivos da expatriação na visão da empresa e na visão do profissional expatriado, são eles:

Visão da Empresa	Visão do Expatriado
Confiança	Desenvolvimento
Implementação de Operação	Disseminação da Cultura
Implementação de Nova Atitude	Transferência de Conhecimento
Preencher <i>Gap</i>	Confiança

Quadro 06: Principais motivos de expatriação: a empresa brasileira

Fonte: Tanure, Evans e Pucik (2007, p. 180)

Por esses motivos, a área de recursos humanos deve identificar e desenvolver profissionais que possam atuar no mercado internacional, ou seja, profissionais que atuem em ambientes e culturas distintas e ainda sim desenvolvendo um bom trabalho. Dessa forma, os programas de expatriação devem ser elaborados por meio de políticas e práticas que complementem ou auxiliem o alcance dos resultados em uma operação no exterior.

2.4 Repatriação

O processo de repatriação é aquele que ocorre quando o expatriado retorna ao país de origem. Este processo deve contribuir para a retenção e adaptação do profissional repatriado tanto em termos profissionais quanto em termos organizacionais, sociais e culturais. As empresas capazes de reconhecer que a repatriação é a fase que mais ocorrem mudanças para o expatriado, são as mesmas que possuem programas de orientação de carreiras e que possibilitam aos repatriados utilizarem, no retorno, os conhecimentos adquiridos durante a expatriação (BLACK e GREGERSEN, 1999; FREITAS, 2000; TANURE, EVANS e PUCIK, 2007).

Entretanto, em algumas ocasiões, o profissional expatriado pode passar por sucessivas expatriações ou ainda nem ser repatriado. Isso implicaria uma renovação do contrato inicial ou a contratação do mesmo pela unidade ou subsidiária de destino, sendo desligado da unidade original. Porém a repatriação não acontecerá somente com o

fim do contrato do expatriado, pois o mesmo poderá ser solicitado pela empresa antes do fim do contrato ou ainda pela suspensão do mesmo por insatisfação de algumas das partes envolvidas (LIMA, 2009; ARAUJO, CHIEPPE e ARAUJO, 2013).

Por outro lado, a repatriação tem uma tendência a ser importante para a atração de futuros candidatos a programas de expatriação, porém essa atração só será possível a depender da forma que a empresa conduza essa etapa final de uma designação internacional, pois a repatriação pode ser entendida como a parte do ciclo que conecta o profissional à sua própria organização (MACHADO e HERNANDES, 2004; VIANNA, 2008).

A repatriação, de acordo com Dowling, Welch e Schuler (1998), pode ser dividida em quatro fases:

1. A preparação: planos com base nas informações sobre a nova posição a ser ocupada.
2. A recolocação: desvinculação do ambiente de trabalho por meio de viagens para a antiga organização.
3. A transição: resolução de assuntos pessoais e burocráticos no país de origem.
4. O reajustamento: enfrentamento do choque cultural do retorno.

Os autores ainda complementam que dessas quatro fases apresentadas o reajustamento parece ser a menos compreendida e, portanto, a menos trabalhada e que acaba refletindo e prejudicando a repatriação do profissional. Falhas como essa representam um grande problema na área de recursos humanos que deveria buscar reter o profissional motivado no seu retorno para o país de origem.

Comprovando o que os autores Dowling, Welch e Schuler (1998) concluíram, Tung (1999) identificou em pesquisa, que a maior parte dos expatriados acredita que a designação internacional é essencial para o desenvolvimento da carreira tornando-os mais “atraentes” para o mercado de trabalho. Segundo a pesquisa da autora, esses expatriados consideram que ocupar um cargo no exterior e ganhar experiência cultural é extremamente benéfico para a sua carreira, seja na própria organização ou em outra. Dessa forma, essa pesquisa considerou os seguintes pontos, atribuídos pelo expatriado, para uma carreira internacional, são eles:

1. Oportunidade em adquirir competências e experiências possibilitadas somente em um posto internacional;
2. Impacto positivo no avanço subsequente da carreira;
3. A experiência internacional é essencial para o desenvolvimento da carreira.

Vidal et al (2007), em um estudo realizado com 10 repatriados, concluem que a compensação salarial e a gestão da carreira são os principais pontos que o expatriado espera ao finalizar um programa de expatriação.

Por outro lado Lima, Lima e Tanure (2009) afirmam que alguns profissionais que vivenciam uma carreira internacional podem subestimar o retorno para o país de origem, já que esses acreditam que conhecem tudo que encontrarão na volta ou ainda, por falta de orientação da Gestão Internacional de Recursos Humanos ou orientação inadequada, acabam idealizando uma situação desejada. Por esses motivos torna-se fundamental que os programas de repatriação sejam tão planejados quanto os programas de expatriação.

Durante os anos que o profissional expatriado passa fora, o mesmo acaba perdendo os acontecimentos, no país de origem e, portanto, volta para um ambiente profissional e social diferente. Por isso é necessário considerar que possíveis mudanças também poderão ocorrer na unidade de base, como alterações nas políticas internas ou ainda transição de pessoas, e o conhecimento dessas mudanças poderá auxiliar o ajustamento do profissional expatriado no momento da repatriação. Pode-se ainda defender que o profissional expatriado deve manter o contato frequente com a sua unidade original, pois o relacionamento entre essas partes precisa ser mantido (DAME, VERRUCK, LAZZARI e GONÇALVES, 2011).

Apesar de pesquisas indicarem que a repatriação pode ser até mais complexa que a expatriação, a maior parte das pesquisas no campo se atenta em analisar temas relacionados à expatriação de executivos. Poucas pesquisas buscam entender temas pautados à repatriação devido à pressuposição de que o processo de repatriação é algo, relativamente, pouco arriscado (TUNG, 1988; BLACK e GREGERSEN, 1999; FREITAS, 2000; VIDAL et al., 2007; TANURE, EVANS e PUCIK, 2007).

Sabe-se que os programas de expatriação representam um tipo de investimento feito naquele profissional e por esse motivo, formular as políticas e práticas de

repatriação são fundamentais para manter e compartilhar o conhecimento do expatriado adquirido em sua experiência internacional, bem como promover o desenvolvimento de outros por meio do incentivo dessas práticas.

Entretanto, Freitas (2000) considera que as políticas e práticas de recursos humanos em relação às repatriações devem considerar alguns pontos críticos nesse processo, como:

1. Tempo de expatriação: o período em que o profissional esteve expatriado deverá ser analisado, pois o mesmo poderá ser relacionado ao sentimento de pertencer ao país de destino, o que poderia dificultar o retorno.
2. País de destino: sabe-se que questões sociais, econômicas, políticas e culturais vivenciadas, quando otimizadas, podem prejudicar o retorno para o país de origem, pois o expatriado poderá considerar que a repatriação representa uma perda de um estilo ou qualidade de vida que foi adquirido no país de destino.
3. Desempenho do profissional expatriado: mesmo não havendo uma política de promoção após a repatriação, o desempenho do profissional precisa ser analisado e considerado para novas expatriações ou ainda para o reconhecimento profissional do mesmo.

Entretanto, como citado anteriormente, existe uma carência de informações em relação às políticas e práticas utilizadas pelas empresas nos processos de repatriação dos profissionais, porém, em pesquisas já realizadas por Black et al (1992), Harvey, (1993), Stroh et al (1998), Black e Gregersen (1999), Vidal et al (2007), Nunes, Vasconcelos e Jaussaud (2008) e Lima (2009) foi possível identificar as dificuldades encontradas por profissionais repatriados, são elas:

1. Perda de status e redução do padrão de vida
2. Recolocação do cônjuge no mercado de trabalho e a adaptação deste no retorno
3. Sensação de ter sacrificado a carreira pelo bem da empresa
4. Falta de apoio organizacional no processo de repatriação do executivo e da família
5. Falta de clareza sobre o que se espera do repatriado no novo posto
6. Incerteza quanto à disponibilidade de um cargo apropriado

7. Perda de oportunidades de promoção na organização de origem
8. Pouca atenção destinada ao planejamento da carreira durante a colocação internacional
9. Sentimento de que as competências e experiências adquiridas durante a expatriação são menosprezadas pela organização
10. Adaptação dos filhos à escola
11. Preocupação com transporte e segurança – quando o profissional encontrava-se em um país desenvolvido
12. Questionamento da própria identidade
13. Perda de autonomia
14. Readaptação à empresa

Todos esses estudos apresentados indicam que as gestões internacionais de recursos humanos ainda possuem um grande desafio e que muitas vezes é ignorado pela organização. Isso pode acontecer pela falta de expertise da mesma em desenvolver um programa de repatriação bem estruturado e de fato, preparar o profissional para ajustá-lo ou reajustá-lo de forma adequada no ambiente de trabalho. Além disso, todos esses aspectos considerados ainda podem influenciar os relacionamentos sociais e o suporte dado pela equipe e pelos gestores pode facilitar esse processo de adaptação (HARVEY, 1998; GALLON, GARAY e BITENCOURT, 2012).

Com a contribuição desses estudos para o conhecimento sobre o ponto de vista do repatriado em relação às dificuldades encontradas é possível fazer uma análise sobre como as políticas e práticas de repatriação das empresas podem ser trabalhadas ou ainda, formuladas. Pois a carência de pesquisas sobre repatriação esta mais relacionada sobre o que ou como as empresas a fazem e não sobre os pontos críticos que deveriam contribuir para sua concepção.

Em pesquisa realizada sobre políticas e práticas de repatriação de multinacionais estrangeiras e empresas brasileiras, a autora Lima (2009) identificou algumas características das empresas pesquisadas, são elas:

1. Comunicação

- a) Manter o executivo informado sobre as mudanças na organização diminui as surpresas no retorno e a sensação de isolamento em relação à organização de origem.
- b) Pagamento de ligações telefônicas e viagens ao país de origem, durante a expatriação, ao executivo e a família para manter o contato com o círculo social e com a organização.
- c) Clareza das regras da colocação internacional e do processo de repatriação.
- d) Treinamento e orientação antes e após o retorno (em termos pessoais e profissionais).
- e) Disponibilização de informações claras sobre o novo posto, como demandas, obstáculos e grau de autonomia.

2. Planejamento da Carreira

- a) Disponibilização de um cargo apropriado, que o repatriado utilize as competências, experiências, redes de relacionamentos e conhecimentos adquiridos durante a expatriação.
- b) Recolocação do expatriado no mercado de trabalho, caso não haja um posto apropriado para ele na repatriação.

3. Administração de Salários e Benefícios

- a) Salários e benefícios atraentes para reter o repatriado na organização.
- b) Verba para a realização da mudança.

4. Suporte

- a) Auxiliar o repatriado no desenvolvimento de expectativas realistas sobre a vida pessoal e profissional.
- b) Apoio dos colegas e superiores (valorização da experiência).
- c) Suporte durante o processo de expatriação e repatriação e que o responsável pelo suporte seja preferencialmente um ex-expatriado.
- d) Mentor (preferencialmente ex-expatriado).
- e) Apoio à família do repatriado.
- f) Apoio psicológico para o repatriado e para a família.

Vale ressaltar, que as informações levantadas se baseiam, também, em políticas e práticas de multinacionais estrangeiras, entretanto, o estudo da autora irá contribuir para a identificação das políticas e práticas das transnacionais brasileiras que representam o objeto desse estudo.

Finalmente, diante do que foi apresentado, pode-se concluir que a integração dos processos de expatriação e repatriação, pode fortalecer a gestão internacional de recursos humanos, pois dessa forma estaria contribuindo e interagindo com os demais processos da empresa tornando a sua participação ainda mais relevante em um contexto local, regional e global.

2.5 Críticas sobre as Teorias

Diante da abordagem teórica apresentada, conclui-se que muitas das teorias irão subsidiar a pesquisa de campo desta tese, entretanto, não seria prudente afirmar que as teorias se encaixarão perfeitamente na população pesquisada, pois como visto, as teorias possuem uma análise internacional ou um idealismo sobre como deveriam ser aplicadas as políticas e práticas de recursos humanos nas empresas.

Não obstante a isso, as transnacionais brasileiras devem possuir particularidades que ainda não foram identificadas sob essa temática e merecem ser cuidadosamente analisadas para evitar equívocos motivados por práticas já divulgadas.

3. Metodologia da Pesquisa

Neste capítulo, serão apresentados os meios e métodos utilizados para o alcance dos objetivos propostos, para isso, foram desenvolvidas as seguintes etapas: (1) A identificação do objeto de estudo; (2) Tipo de Pesquisa; (3) Construção do instrumento de pesquisa; (4) Desafios da Pesquisa; (5) Meios e métodos para alcançar os resultados; e (6) Tabulação dos resultados. Contudo, a metodologia tem a finalidade de explicar passo a passo como ocorreu o processo de desenvolvimento da pesquisa de campo.

3.1 Identificação do Objeto de Estudo

Primeiramente, considera-se necessário esclarecer os conceitos de empresas internacionais e empresas transnacionais: A empresa se tornaria internacional quando possuir qualquer tipo de atividade continuada no exterior, mesmo sendo esta atividade somente compra ou venda (importação ou exportação); E a empresa transnacional combina a eficiência de uma estrutura global com uma atuação mais particularizada em cada país, aproveitando as diferenças e oportunidades presentes em cada nação ou região (BUCKLEY e CASSON, 1998).

Com o aumento da competitividade, no mercado brasileiro, ocasionado pela abertura do mercado, iniciado no final dos anos 1980 (com uma revisão das tarifas de importação), intensificado no governo Collor e perpetuado nos anos 1990 pelos governos Itamar Franco e Fernando Henrique Cardoso houve a necessidade, por parte das empresas brasileiras, de diversificar as fontes de receita servindo como estímulo para que as empresas nacionais começassem a observar o mercado internacional com maior atenção e não apenas como uma fonte de renda secundária (PAES, 2010).

Devido a isso, muitas empresas nacionais viram a necessidade de estender o controle sobre todo o sistema de internacionalização – com escritórios comerciais, centrais de distribuição e logística, atendimento a necessidades especiais de clientes e acompanhamento do pós-venda (CYRINO e TANURE, 2009). A atuação nos mercados de destino de suas exportações começou a se tornar fundamental, principalmente na conquista de mercados e novos clientes.

Analisando a complexidade da necessidade de controle desse sistema, as transnacionais brasileiras começaram a designar funcionários para “missões” internacionais tornando-os expatriados. Entretanto, percebendo a importância dos programas de expatriação bem estruturados a partir de um conjunto de etapas - que vão desde o recrutamento e seleção de candidatos a cargos no exterior, até a inserção e o acompanhamento do indivíduo no novo ambiente organizacional, abordando questões de negociação e benefícios, trâmites legais, alojamento, preparação cultural e de idioma – as transnacionais brasileiras juntamente com a GIRH passaram a dar mais atenção a esses processos (TUNG, 1988).

Não sendo isso suficiente para garantir o resultado esperado pela empresa, é fundamental que haja um acompanhamento durante o período da expatriação como também, desenvolver um programa de repatriação para o retorno do profissional designado. Com isso, a Gestão Internacional de Recursos Humanos, poderá ter um programa de expatriação e repatriação eficiente e eficaz.

Para uma análise enriquecedora do tema abordado, inicialmente, a população dessa pesquisa, foi limitada ao Ranking das Transnacionais Brasileiras – 2011 – levantado pela Fundação Dom Cabral – FDC.

A pesquisa da FDC baseou-se na metodologia da *United Nations Conference on Trade and Development* (UNCTAD). Portanto, a mesma baseou-se na avaliação de três indicadores empresariais, que, agregados, compõem o grau de internacionalização das empresas brasileiras, são eles: (1) Receitas e Vendas - Receita bruta de subsidiárias no exterior/receitas totais; (2) Ativos - Valor dos ativos no exterior/valor total dos ativos da empresa; (3) Funcionários - Número de funcionários no exterior/número de funcionários total. Para cada um dos três indicadores utilizados, foi calculado um índice que reflete a proporção do exterior sobre o total. Posteriormente, calcula-se a média dos três índices para se compor o índice de transnacionalidade de cada empresa.

A multidimensionalidade do índice é adequada também para realizar comparações entre grupos de setores distintos, uma vez que cada setor demanda formas de inserção no exterior diferentes. Por exemplo, em geral, empresas de serviços possuem grande quantidade de funcionários do exterior, mas baixo índice de ativos. Por outro lado, empresas manufatureiras podem auferir elevadas receitas no exterior, sem necessariamente ter enormes quantidades de funcionários. Sendo assim, a utilização dos três indicadores

equilibra as diversas formas de internacionalização e valoriza as atuações globais de empresas de todos os setores (FDC, 2011, p.05)

Dessa forma, o *ranking* foi composto pelas seguintes empresas:

N.	Empresa	Setor Principal	Unidades/Escritórios no Exterior	Sedes
1	JBS Friboi	Alimentos	14	São Paulo/SP
2	Stefanini IT Solutions	Tecnologia da Informação	30	Jaguariúna/SP
3	Gerdau	Siderurgia e Metalurgia	13	Porto Alegre/RS
4	Ibope	Pesquisa de Mercado e Opinião	11	São Paulo/SP
5.	Marfrig	Alimentos	20	São Paulo/SP
6.	Metalfrio	Refrigeradores	5	São Paulo/SP
7.	Odebrecht	Construção	21	Salvador/BA
8.	Suzano	Celulose e Papel	5	São Paulo/SP
9.	Sabó	Autopeças	7	São Paulo/SP
10.	Vale	Mineração	37	Rio de Janeiro/RJ
11.	Magnesita	Produtos Refratários	19	Contagem/MG
12.	Tigre	Material de Construção	9	Joinville/SC
13.	Lupatech	Equipamentos e Peças	5	Caxias do Sul/RS
14.	Artecola	Produtos Químicos	5	Campo Bom/RS
15.	Votorantim	Cimento, Metalurgia, Celulose e Papel	28	Votorantim/SP
16.	Weg	Máquinas e Materiais Elétricos	22	Jaraguá do Sul/SC
17.	Brasil Foods	Alimentos	20	São Paulo/SP
18.	Embraer	Aeronáutico	5	São José dos Campos/SP
19.	Ci&T Software	Tecnologia da Informação	5	Campinas/SP
20.	Marcopolo	Veículos Automotores e Carrocerias	20	Caxias do Sul/RS
21	Camargo Corrêa	Construção, Cimentos, Têxteis e Calçados	17	Jaú/SP
22	Tam	Transporte Aéreo	1	São Paulo/SP
23	Agrale	Veículos Automotores e Implementos	1	Caxias do Sul/RS
24	América Latina Logística	Logística	1	Curitiba/PR
25	Natura	Cosméticos e Higiene Pessoal	8	Cajamar/SP
26	Azaléia	Calçados	5	Itapetinga/BA
27	Petrobras	Petróleo e Gás Natural	13	Rio de Janeiro/RJ
28	BRQ IT Services	Tecnologia da Informação	1	São Paulo/SP
29	Cia Providência	Higiênicos e Descartáveis	1	São José dos Pinhais/PR
30	Alusa	Energia Elétrica	4	São Paulo/SP
31	Andrade Gutierrez	Construção	33	São Paulo/SP
32	Minerva	Alimentos	9	Barretos/SP
33	Bematech	Tecnologia da Informação	3	Curitiba/PR
34	Ultrapar	Produtos Químicos e Distribuição de Combustíveis	5	São Paulo/SP
35	DHB	Autopeças	1	Porto Alegre/RS

36	Eliane	Material de Construção e Decoração	1	Cocal do Sul/SC
37	Gol	Transporte Aéreo	1	São Paulo/SP
38	Politec	Tecnologia da Informação	3	Brasília/DF
39	Randon	Veículos Automotores e Autopeças	11	Caxias do Sul/RS
40	Seculus	Construção e Relógios	1	Belo Horizonte/MG
41	Tegma	Logística	1	São Bernardo do Campo/SP
42	Altus	Tecnologia da Informação	3	Macaé/RJ
43	Oi	Telecomunicações	4	Rio de Janeiro/RJ
44	Cemig	Energia Elétrica	1	Belo Horizonte/MG
45	M.Dias Branco	Alimentos	3	Eusébio/CE
46	Eletrobras	Energia Elétrica	3	Rio de Janeiro/RJ

Quadro 07: Ranking das Empresas Transnacionais Brasileiras – 2011

Fonte: Adaptado do Ranking das Transnacionais Brasileiras - FDC (2011, p.09 e 10).

Entretanto, durante a evolução desse trabalho, a FDC (2012) apresentou uma pesquisa mais atualizada sobre as transnacionais brasileiras com algumas diferenças tanto no ranking das empresas apresentadas em 2011 – Quadro 07 - quanto pela entrada e saída de empresas que não constavam na pesquisa anterior. Por isso, foi considerado prudente, analisar as diferenças do ranking e incluir as empresas que não foram citadas anteriormente. Dessa forma, comparando as pesquisas, as empresas incluídas foram:

N.	Empresa	Setor Principal	Unidades/Escritórios no Exterior	Sedes
47	Itáu-Unibanco	Bancário	20	São Paulo/SP
48	Banco do Brasil	Bancário	21	Brasília/DF
49	Bradesco S.A	Bancário	05	Osasco/SP
50	Totvs	Tecnologia da Informação	23	São Paulo/SP
51	Porto Seguro	Seguros	01	São Paulo/SP
52	Portobello	Revestimentos Cerâmicos	01	Tijucas/SC

Quadro 08: Empresas incluídas na população da pesquisa

Fonte: Adaptado do Ranking das Transnacionais Brasileiras - FDC (2012, p.10 e 11).

Portanto, a população dessa pesquisa foi constituída por 52 empresas que compuseram o ranking da Fundação Dom Cabral (2011 e 2012) que estão inseridas em diversos setores de atuação e localizadas em diferentes regiões.

3.2 Tipo de Pesquisa

Para alcançar o objetivo proposto na pesquisa - Identificar as políticas e práticas de recursos humanos, das transnacionais brasileiras, utilizadas nos programas de expatriação e repatriação – foi feita uma pesquisa descritiva por meio do levantamento das informações necessárias, pois segundo Gil (2006) esse tipo de pesquisa teve como objetivo primordial a descrição das características de determinadas populações ou fenômenos, visando descrever características de um ou mais grupos. Para isso, foi feito um estudo transversal com as características das populações no que diz respeito às variáveis que foram estudadas ou ainda para identificar as possíveis associações entre elas.

Dessa forma, foram enviadas cartas convites – Apêndice 1 – para as 52 empresas que compõem a população da pesquisa - as cartas em questão foram enviadas tanto para o presidente da empresa quanto para o gestor da área de recursos humanos. Entretanto, vale ressaltar que, inicialmente, as informações a respeito dos destinatários das cartas foram levantadas por meio dos sites das empresas e posteriormente confirmadas através de contato telefônico feito com as mesmas.

Após o envio das cartas, foi feito outro contato via telefone para os possíveis agendamentos das entrevistas. Contudo, devido ao número de empresas, foi considerado prudente dividir as mesmas em 5 grupos, respeitando a localização das mesmas. Portanto, a organização logística para a realização da pesquisa foi desenvolvida da seguinte forma:

1. Empresas sediadas no Estado de São Paulo.
2. Empresas sediadas no Estado do Rio de Janeiro
3. Empresas sediadas no Sul do Brasil
4. Empresas sediadas no Centro do país
5. Empresas sediadas no Nordeste do país

Das 52 empresas, contatadas pelos pesquisadores, foi obtido o seguinte resultado:

- 25 empresas responderam a pesquisa
- 10 empresas não aceitaram participar
- 17 empresas não possuem expatriados

Sendo assim, com o aceite das empresas e visando o levantamento das informações, foram feitas entrevistas (*in loco*) – com duração aproximada de 1 hora - com os Gestores responsáveis pelos programas de expatriação e repatriação das empresas selecionadas, utilizando um instrumento de pesquisa semiestruturado, desenvolvido a partir da revisão da literatura existente.

3.3 Construção do Instrumento de Pesquisa

A teoria levantada contribuiu com a construção do roteiro de entrevista – Apêndice 2 - pois a mesma permitiu identificar tanto as políticas e práticas de recursos humanos mais utilizadas nas últimas décadas, tanto quanto para relacioná-las as políticas e práticas de expatriação e repatriação utilizadas atualmente. Dessa forma, foi possível identificar cinco políticas e práticas para a análise de campo sobre as transnacionais brasileiras, foram elas:

1. Políticas e Práticas de Recrutamento e Seleção;
2. Políticas e Práticas para Treinamento e Desenvolvimento;
3. Políticas e Práticas de Remuneração e Benefícios;
4. Políticas e Práticas das Relações do Trabalho;
5. Políticas e Práticas para Mudanças nas Funções e Plano de Carreira.

Para cada uma dessas políticas foram analisados pontos críticos conforme foi apresentado nas subseções do Capítulo 2. Portanto, o instrumento de pesquisa, em seu desenvolvimento, considerou as questões encontradas a partir da teoria estudada.

Concomitantemente, para a construção do instrumento de pesquisa, a teoria estudada por Kinston e Rowbottom (1990) sobre o *Work Level* ou níveis de trabalho, contribuiu para a identificação e divisão dos níveis hierárquicos de cada empresa, pois foi considerado que cada empresa poderia ter nomenclaturas diferentes, porém com uma mesma composição do cargo. A teoria em questão é composta por sete níveis – *levels* - de responsabilidade ou gestão, que serão apresentados no Quadro 09:

Nível	Responsabilidades/Características	Cargo
L7	Cobertura Total - a missão é institucionalizar concepções através da definição de tais parâmetros básicos como necessidades a serem atendidas, serviços a serem prestados, instituições a serem criadas e as abordagens, estilos, estruturas e limitações que devem ser tomados como dado e aceitável para todos os níveis mais baixos.	Presidente Mundial
L6	Cobertura de Multi Campos - a missão é fornecer estruturas gerais entre as definições básicas de atividades necessárias e operações reais em todos os territórios e/ou campos	Vice Presidente Regional
L5	Cobertura de Campo - a missão é planejar e estruturar a totalidade das operações em um determinado campo ou território.	Presidente Local
L4	Disposição Global - a missão é oferecer uma gama de serviços necessários para um território social de forma equilibrada	Diretor/Gerente de Divisão
L3	Ações Sistemáticas - a missão é a de lidar com um sistema sócio técnico, de modo a lidar com um fluxo de tarefas concretas	Chefe / Gerente de Departamento
L2	Responsabilidade Situacional - missão é avaliar e lidar com situações concretas que exigem uma resposta em aberto	Supervisor/Coordenador de Linha/ Profissionais Especialistas
L1	Ofício Técnico - a missão é a realização de tarefas concretas cuja produção é ou pode ser pré-especificada em todos os detalhes relevantes.	Técnicos Operacionais

Quadro 09: Os sete diferentes níveis de trabalho
Fonte: Adaptado de Kinston e Rowbottom (1990)

Dessa forma, para a composição da análise das possíveis diferenças dos programas de expatriação e repatriação, foram considerados os níveis apresentados para a pesquisa de campo em questão, considerando que se houvesse diferença em relação aos níveis, seriam levantadas as responsabilidades e características do cargo para adequação e padronização à teoria do *Work Level*.

3.4 Tabulação dos Resultados

A técnica utilizada para a análise de dados desta pesquisa foi a análise de conteúdo, pois segundo Bardin (1977), essa técnica é composta por um conjunto de instrumentos metodológicos, que se aplicam a discursos e conteúdos muito diversificados.

Portanto, para auxiliar essa análise foi utilizado um *software* de análise qualitativa – Atlas TI – pois conhecendo a lógica do conteúdo sobre as políticas e práticas de recursos humanos nos programas de expatriação e repatriação, esse software foi de grande valia para a tabulação dos resultados.

Para melhor entendimento, Bandeira de Mello e Cunha (2003) explicam os principais elementos que compõem o Atlas TI com o intuito de clarificar a apresentação dos resultados. Dessa forma, o Quadro 10 apresenta cada um dos itens e descrições do software utilizado.

Elementos	Descrição
Unidade Hermenêutica	Reúne todos os dados e os demais elementos
Documentos Primários	São os dados primários coletados. Em geral, são transcrições de entrevistas e notas de campo e de checagem. São denominados de Px, onde x é o número da ordem.
Citações	Trechos relevantes das entrevistas que geralmente estão ligados a um código.
Códigos	São os conceitos gerados pelas interpretações do pesquisador. Podem estar associados a uma citação ou a outros códigos. São indexados pelo nome. Apresentam dois números na referência. O primeiro se refere ao número de citações ligadas a ele; e o segundo, ao número de códigos. Os dois números representam, respectivamente, o grau de fundamentação e o de densidade do código.
Notas de Análise	Descrevem o histórico da interpretação do pesquisador e os resultados das codificações até a elaboração final da teoria.
Esquemas	São os elementos mais poderosos para exposição da teoria. São representações gráficas das associações entre os códigos (categorias e subcategorias).
Comentário	Todos os elementos podem e devem ser comentados, principalmente os códigos, fornecendo informações sobre seu significado.

Quadro 10: Principais elementos do software Atlas TI
Fonte: Bandeira-de-Mello e Cunha (2003)

Dessa forma, inicialmente, foi feita a transcrição das entrevistas de campo, que foram denominadas P1, P2, P3... P25 - nomenclatura sugerida pelo *software* - que representam cada entrevistado da pesquisa. É importante ressaltar que essa nomenclatura tem o intuito de não correlacionar os entrevistados à ordem do ranking das transnacionais brasileiras - preservando, dessa forma, a identidade da empresa pesquisada. Após isso, os dados foram segmentados e agrupados às categorias e seus respectivos códigos que foram determinados pelos pesquisadores, pois os mesmos dizem respeito aos 05 subsistemas de RH trabalhados no instrumento de pesquisa, conforme segue:

Ilustração 02: Categorias e Códigos da Pesquisa de Campo



Fonte: Pesquisa (2014)

Contudo, as unidades hermenêuticas trabalhadas no software proporcionaram tanto uma apresentação dos dados demográficos das empresas pesquisadas, quanto uma análise geral das informações levantadas em relação às diferenças entre as políticas e práticas, as diferenças entre os níveis hierárquicos e as diferenças entre os países de destino dos expatriados brasileiros.

Portanto, com esse tipo de interpretação e tabulação das informações levantadas, foi possível apresentar os resultados de forma clara e objetiva com o intuito de prover a sociedade acadêmica e os demais interessados nessa temática, elementos concretos sobre a pesquisa de campo.

4. Apresentação e Análise dos Resultados

Com o intuito de auxiliar a análise de conteúdo optou-se por apresentar, inicialmente, os dados demográficos das empresas pesquisadas para posteriormente apresentar cada política separadamente, bem como as categorias e os códigos que pertencem a cada uma.

4.1 Dados Demográficos das Empresas Pesquisadas

De acordo com a pesquisa de campo, os dados demográficos das empresas pesquisadas, bem como outras informações relevantes para apresentação dos resultados, serão apresentadas no Quadro 11. Entretanto, optou-se por não apresentar o setor de atuação para evitar a exposição das empresas que fizeram parte da pesquisa de campo e que não gostariam que essa informação ficasse em evidência. Dessa forma, foi identificado o seguinte cenário:

	Entrevistado	Atuação Internacional	Unidades no Exterior	Profissionais da área de GIRH	Nº de Expatriados no Exterior	Nª de Repatriados no Exterior
P01	Gerente de RH	Desde 2007	01	02	01	00
P02	Gerente de Remuneração	Desde 1982	06	03	30	15
P03	Diretor de RH	Desde 1990	11	01	01	00
P04	Analista de GIRH	Desde 2006	14	03	79	02
P05	Analista de GIRH	Desde 1975	05	03	05	01
P06	Gerente de RH	Desde 2005	05	02	08	01
P07	Gerente de RH	Desde 2008	14	04	31	15
P08	Gerente de RH	Desde 1996	30	03	46	00
P09	<i>Partners</i> de RH	Desde 1982	05	02	120	08
P10	Gerente de Remuneração	Desde 1982	10	Toda a área de RH	15	05
P11	Analista de RH	Desde 2008	03	02	04	01
P12	Diretora Executiva	Desde 2010	09	Toda a área de RH	09	00
P13	Gerente de RH	Desde 1980	01	01	01	00
P14	Analista de RH	Desde 1980	08	02	24	27
P15	Analista de RH	Desde 1994	20	04	44	01
P16	Gerente Corporativo	Desde 2001	02	01	08	02
P17	Gerente de Remuneração	Desde 1980	09	01	509	200
P18	Gerente de Remuneração	Desde 2010	01	01	04	01
P19	Coordenador de RH	Desde 1990	02	Toda a área de RH	04	01
P20	Coordenador de RH	Desde 1999	01	01	02	00
P21	Diretor de RH	Desde 2000	07	06	38	06
P22	Analista de Expatriação	Desde 2000	06	06	100	26
P23	Gerente de Expatriação	Desde 2004	01	02	03	00
P24	Analista de RH	Desde 2002	33	06	68	12
P25	Analista de RH	Desde 1996	28	04	46	08

Quadro 11: Dados Demográficos

Fonte: Pesquisa (2014)

Observando o Quadro 11, nota-se que as empresas pesquisadas possuem características diferentes umas das outras em relação ao período de atuação no cenário internacional, bem como, o número de expatriados e repatriados que as mesmas possuem.

Para confirmar o que foi determinado para a pesquisa, seguindo a teoria de Briscoe e Schuler (2004) e Dowling e Welch (2005) - expatriados são aqueles, que em uma designação internacional, executam seu desempenho em um período mínimo de um ano – julgou-se necessário levantar o período de contrato estabelecido pela empresa em um programa de expatriação, sendo:

	Tempo de Contrato com o Expatriado
P01	2 anos
P02	Mínimo de 2 anos
P03	Mínimo de 3 anos
P04	Mínimo de 3 anos
P05	Mínimo de 2 anos
P06	Mínimo de 2 anos
P07	1 à 5 anos
P08	Mínimo de 2 anos
P09	Mínimo de 5 anos
P10	1 ano
P11	1 ano
P12	3 à 5 anos
P13	2 anos
P14	Mínimo de 2 anos
P15	Até 5 anos
P16	2 à 5 anos
P17	2 à 5 anos
P18	2 à 5 anos
P19	Mínimo de 2 anos
P20	2 e 3 anos
P21	2 e 3 anos
P22	3 anos
P23	2 e 3 anos
P24	1 ano
P25	2 à 5 anos

Quadro 12: Tempo de contrato com o expatriado
Fonte: Pesquisa (2014)

Após a apresentação dos Quadros 11 e 12, ficou evidenciado que todas as empresas pesquisadas possuem os pré-requisitos que foram determinados para a população da pesquisa. Já que foi apontado que a população seria composta por empresas que pertencessem aos Rankings da Fundação Dom Cabral (2011 e 2012), que tivessem programas de expatriação e repatriação e que tivessem contratos com seus expatriados com duração mínima de 1 ano.

Em relação aos níveis hierárquicos que são expatriados, considerando a teoria dos níveis (L) hierárquicos apresentados por Kinston e Rowbottom (1990), foi desenvolvido o seguinte Quadro 13:

	L1	L2	L3	L4	L5	L6	L7
P01			X	X			
P02		X	X				
P03		X	X				
P04	X	X					
P05				X			
P06		X	X				
P07	X	X	X	X			
P08	X	X	X				
P09	X	X	X				
P10	X	X	X				
P11			X	X			
P12		X					
P13	X			X	X		
P14		X	X				
P15		X	X	X			
P16	X	X					
P17			X	X			
P18		X	X				
P19	X	X	X	X	X		
P20		X	X				
P21	X	X	X				
P22		X	X				
P23		X	X	X			
P24	X	X	X				
P25	X	X	X	X			

Quadro 13: Níveis hierárquicos expatriados
Fonte: Pesquisa (2014)

Sendo assim, foi identificada a seguinte relação:

Nível	Responsabilidades/Características	Cargo	Prática das Empresas Pesquisadas
L7	Cobertura Total - a missão é institucionalizar concepções através da definição de tais parâmetros básicos como necessidades a serem atendidas, serviços a serem prestados, instituições a serem criadas e as abordagens, estilos, estruturas e limitações que devem ser tomados como dado e aceitável para todos os níveis mais baixos.	Presidente Mundial	Nenhuma empresa apresentou esse nível como expatriado
L6	Cobertura de Multi Campos - a missão é fornecer estruturas gerais entre as definições básicas de atividades necessárias e operações reais em todos os territórios e/ou campos	Vice Presidente Regional	Nenhuma empresa apresentou esse nível como expatriado
L5	Cobertura de Campo - a missão é planejar e estruturar a totalidade das operações em um determinado campo ou território.	Presidente Local	Duas empresas afirmaram expatriar esse tipo de profissional
L4	Disposição Global - a missão é oferecer uma gama de serviços necessários para um território social de forma equilibrada	Diretor/Gerente de Divisão	Nove empresas afirmaram expatriar esse tipo de profissional
L3	Ações Sistemáticas - a missão é a de lidar com um sistema sócio técnico, de modo a lidar com um fluxo de tarefas concretas	Chefe / Gerente de Departamento	Dezoito empresas afirmaram expatriar esse tipo de profissional
L2	Responsabilidade Situacional - missão é avaliar e lidar com situações concretas que exigem uma resposta em aberto	Supervisor/Coordenador de Linha/Profissionais Especialistas	Dezenove empresas afirmaram expatriar esse tipo de profissional
L1	Ofício Técnico - a missão é a realização de tarefas concretas cuja produção é ou pode ser pré-especificada em todos os detalhes relevantes.	Técnicos Operacionais	Dez empresas afirmaram expatriar esse tipo de profissional

Quadro 14: Relação entre a pesquisa e a teoria de Kinston e Rowbottom (1990)

Fonte: Pesquisa (2014)

Percebe-se diante do exposto que as transnacionais brasileiras expatriam mais, respectivamente, os profissionais dos níveis L2, L3, L1 seguido por L4 e por uma expatriação discreta dos profissionais do nível L5. O que pode ser entendido melhor pelas citações dos entrevistados P10, P09, P21 e P13, respectivamente:

P10: “Nos países que temos operações é muito difícil encontrar mão de obra operacional especializada, por isso precisamos mandar esse tipo de profissional para lá”.

P09: “Além da mão de obra especializada que precisamos no exterior, também precisamos de profissionais especialistas que entendam o negócio como um todo”.

P21: “Mandamos gerentes e diretores capacitados por um determinado tempo para que eles organizem e preparem as pessoas da filial”.

P13: “Uma vez tivemos que mandar nosso presidente local para uma unidade que abriu no Chile, mas além de ser conveniente para nós, era perfeito para ele, pois sua esposa era chilena”.

É importante esclarecer que todos os entrevistados alegaram que esses são os níveis expatriados até o momento da entrevista, mas que não existe uma política que determine que outros níveis jamais pudesse ter a experiência da expatriação, pois, conforme pesquisado, tudo irá depender da necessidade do negócio e da sua expansão.

4.2 Categoria: Recrutamento e Seleção

Esta categoria está relacionada às práticas de recrutamento e seleção que as empresas pesquisadas utilizam com os profissionais que são expatriados. Assim, a mesma contempla os códigos que expressam os motivos, influências e ações que estão diretamente relacionadas às políticas e práticas de R&S.

A figura a seguir apresenta dois códigos que foram utilizados para analisar as políticas de recrutamento e seleção das empresas pesquisadas. Optou-se por apresentar a Figura 01 com a finalidade de facilitar a apresentação da categoria em questão, bem como, os códigos que fazem parte da mesma para depois apresentar o detalhamento de cada um.



Figura 01: Categoria - Recrutamento e Seleção
Fonte: Pesquisa (2014)

Conforme demonstrado, a categoria Recrutamento e Seleção apresenta 2 códigos que irão proporcionar o entendimento da mesma: (1) Necessidade de Expatriação: que apresenta os motivos que levam a empresa a expatriar um profissional e (2) Critérios de Escolha: que representa o juízo crítico utilizado para selecionar o profissional que será expatriado.

A seguir, nos subtópicos 4.2.1 e 4.2.2, serão apresentadas as características encontradas em cada código.

4.2.1 Código: Necessidade de Expatriação

Para detalhar as informações que foram encontradas na pesquisa de campo, a Figura 02 irá demonstrar o código Necessidade de Expatriação, bem como as citações mais representativas do mesmo.

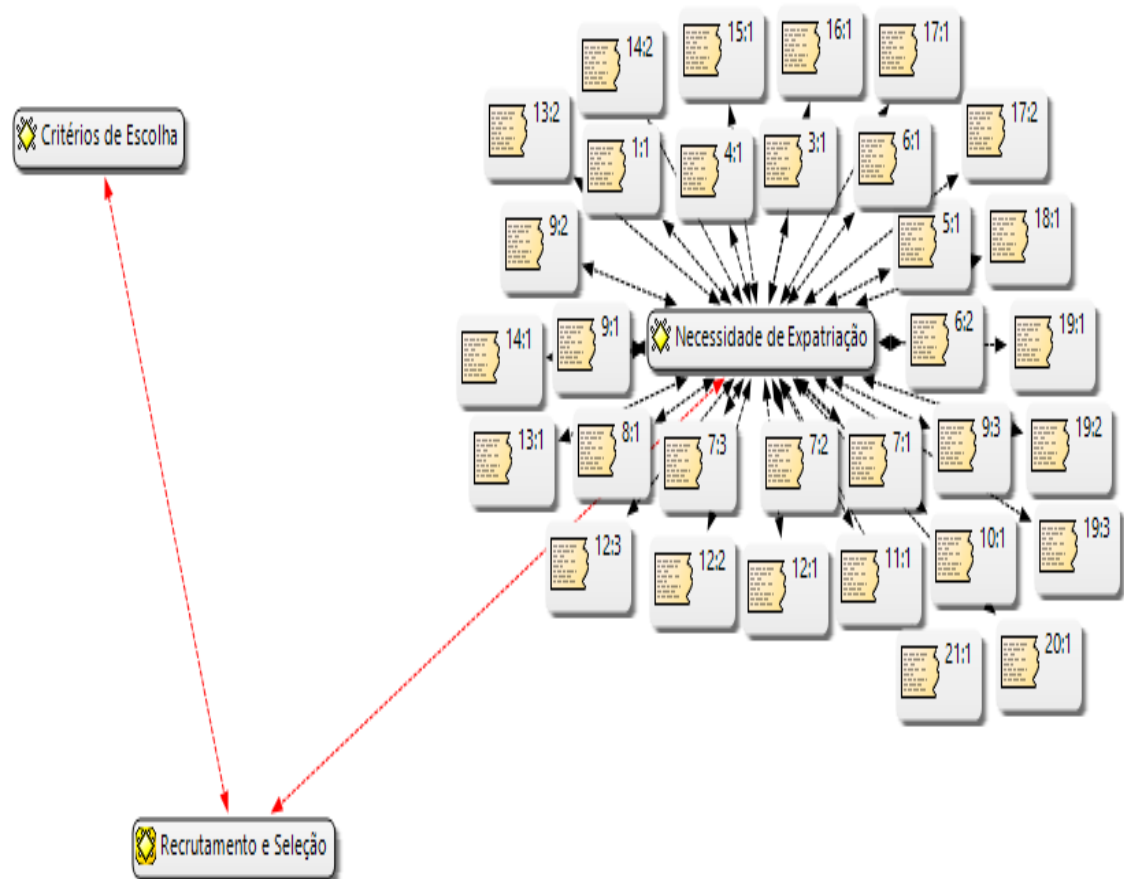


Figura 02: Necessidade de Expatriação
 Fonte: Pesquisa (2014)

Um aspecto interessante observado em relação à expatriação é que a necessidade de preenchimento de vagas em outros países por falta de mão de obra especializada foi a mais citada pelos entrevistados, já que, das 25 entrevistas 20 apresentaram esse motivo como o principal para a prática de expatriação, conforme a citação do entrevistado P08, P10, P20 e P21:

P08: “Nosso trabalho é muito específico e por isso queremos os melhores técnicos fazendo o trabalho. E a qualidade da mão de obra de alguns países deixa muito a desejar”.

P10: “O principal motivo é a carência de mão de obra especializada, em quase todos os países que atuamos”.

P20: “Os nossos profissionais precisam ir para outros países para suprir a necessidade local, pois é muito difícil encontrar

mão de obra especializada. A ideia é que eles desenvolvam pessoas por lá, mas acontece dos mesmos ficarem por lá por tempo indeterminado”.

P21: “Temos 38 expatriados e com certeza posso afirmar que a grande parte foi expatriada pela especialidade do trabalho. Precisamos confiar no serviço que será prestado lá fora”.

O segundo ponto mais citado pelos entrevistados foi o de desenvolvimento da organização – transferência de conhecimento, já que o mesmo foi citado 08 vezes pelos entrevistados conforme a citação do entrevistado P12 e P14:

P12: “A expansão da nossa empresa faz com que a gente tenha a necessidade de levar o nosso conhecimento para as novas unidades, assim conseguimos manter o padrão em tudo que fazemos”.

P14: “Prezamos pelo padrão, por isso a transferência do conhecimento é tão importante na expatriação”.

O terceiro ponto mais citado pelos entrevistados foi o de levar a cultura da empresa para as unidades internacionais. Citado 04 vezes, a preocupação de algumas empresas em manter a cultura do negócio unificada ficou evidente com a citação do entrevistado P09 e P19:

P09: “Consideramos diversos aspectos, mas acho que manter a cultura onde todos falem a mesma língua, é prioridade na nossa empresa”.

P19: “Não queremos ser várias empresas em uma, mesmo estando em vários lugares do mundo o mundo precisa saber que é a mesma empresa. Por isso, sempre que expandimos o negócio temos o cuidado de mandar um profissional que tenha as raízes da empresa bem definida para que ele possa ensinar aos outros como deve ser o comportamento e compromisso com o negócio”.

Entretanto, por mais que haja motivos diferentes que levem a empresa a expatriar o profissional, fica claro que das 25 empresas pesquisadas, 21 apresentaram alguma ou mais de uma necessidade de expatriação. 04 empresas pesquisadas, não informaram ou não souberam informar o que leva a empresa a mandar profissionais para outros países.

4.2.2 Código: Critérios de Escolha

Para detalhar as informações que foram encontradas na pesquisa de campo, a Figura 03 irá demonstrar o código Critérios de Escolha, bem como as citações mais representativas do mesmo.

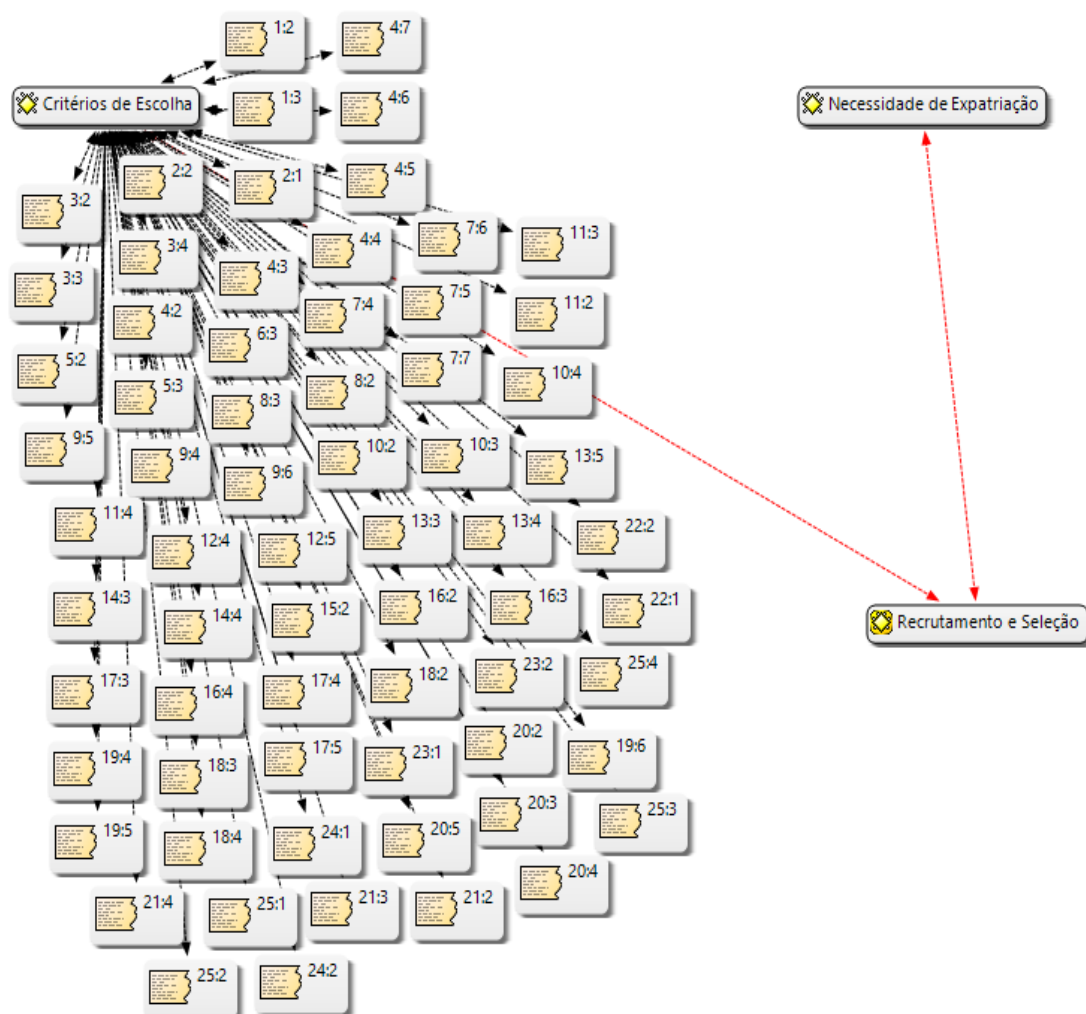


Figura 03: Critérios de Escolha
Fonte: Pesquisa (2014)

Conforme identificado na pesquisa de campo, o critério de escolha mais valorizado pelas empresas para selecionar o profissional que será expatriado é a competência técnica com 17 citações, conforme citações do entrevistado P1, P15, P20 e P24:

P1: “Inicialmente valorizamos a competência técnica, o resto vem depois”.

P15: “São muitos os critérios de escolha do expatriado, mas sem dúvida partimos do princípio que há a competência técnica, e que é fundamental, pois nosso processo de expatriação foi muito rápido e não teríamos condições de preparar o profissional nesse aspecto. Inclusive, o gestor da área foi fundamental para o processo de escolha”.

P20: “Acho que por termos poucos processos de expatriação não poderíamos ter outro critério de escolha. Sim, a competência técnica é prioridade”.

P24: “O critério mais importante que é valorizado é a competência técnica. As outras competências também são importantes, mas não dá para mandar alguém para uma unidade no exterior que não faça o seu trabalho muito bem feito”.

Em seguida a experiência profissional foi o segundo critério de escolha mais citado, com 16 citações conforme citação do entrevistado P09 e P14:

P09: “Consideramos os expatriados como parceiros internacionais do negócio, por isso valorizamos muito a experiência vivida por cada um. Acreditamos que essa experiência é fundamental para lidar com situações novas”.

P14: “Hoje, valorizamos a experiência que o profissional tem. Sabemos que essa experiência conta muito lá fora. Uma vez expatriamos uma pessoa com pouca experiência no cargo de gerência e isso prejudicou os relacionamentos e

consequentemente o projeto que esperássemos ser desenvolvido”.

A competência comportamental foi o terceiro critério de escolha mais citado, com 08 citações, conforme apresentado pelo entrevistado P07 e P13:

P07: “A competência comportamental é sempre valorizada na empresa. Técnicas podem ser aprendidas mais facilmente, mas saber lidar com pessoas diferentes com culturas diferentes e em outros países é para poucos, sendo assim mais valorizado.”.

P13: “Valorizamos aqueles profissionais que tem condutas e comportamentos inteligentes. Pessoas que sabem respeitar e desenvolver uma equipe de trabalho. Hoje temos apenas um expatriado, mas desde que eu estou na empresa os profissionais que são expatriados, independente do nível hierárquico, possuem competências comportamentais”.

Diante do exposto, foi percebido que indiferente das prioridades determinadas pela empresa nos critérios de escolha do profissional que será expatriado, todas as empresas pesquisadas possuem políticas e práticas claras sobre a seleção do mesmo, pois as mesmas apresentaram pelo menos um critério de escolha para selecionar o profissional.

4.2.3 Síntese dos Resultados: Política de Recrutamento e Seleção

Em relação às Políticas e Práticas de Recrutamento e Seleção, foi utilizada na pesquisa de campo a teoria de Edstrom e Galbraith (1977) composta por três objetivos básicos para fazer o recrutamento e seleção: (1) Necessidade de preenchimento de vagas em outros países por falta de mão de obra especializada; (2) Rotação de funções e países para que um profissional conheça as operações internacionais; e (3) Desenvolvimento da organização – transferência de conhecimento. Entretanto, foram identificados na pesquisa dois dos três objetivos, pois não se encontrou o objetivo Rotação de funções entre países para que um profissional conheça as operações internacionais. Em seu lugar observou-se a necessidade de levar os padrões e valores da cultura da empresa para as

unidades internacionais. Portanto, devido a esse resultado encontrado, entende-se que há uma preocupação das empresas brasileiras em manter a sua “identidade” e filosofia de trabalho ao expandir os seus negócios.

Já em relação às competências consideradas para selecionar o profissional que será expatriado, competência técnica, experiência profissional e competência comportamental propostas por Bohlander, Snell e Sherman (2009), condiz com a realidade das empresas brasileiras. Entretanto, vale ressaltar que apenas uma empresa pesquisada afirmou buscar mão de obra especializada no mercado, e todas as outras empresas valorizaram a questão de expatriar um profissional que já fizesse parte do corpo funcional.

Dessa forma, como síntese dos resultados da Categoria Recrutamento e Seleção, foi elaborada a Figura 04 a seguir:

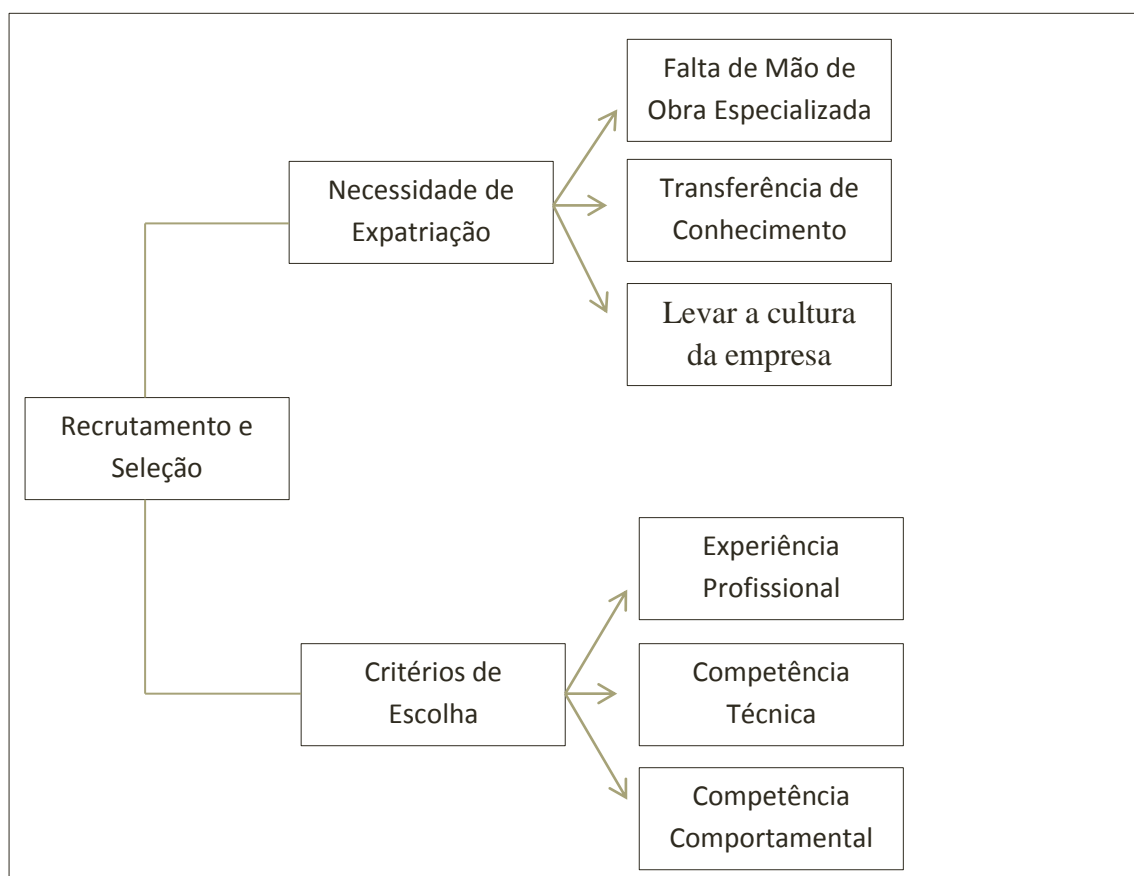


Figura 04: Síntese dos Resultados da Categoria Recrutamento e Seleção
Fonte: Pesquisa (2014)

Com isso, a partir do que foi pesquisado, é possível analisar as políticas e práticas de recrutamento e seleção das transnacionais brasileiras em seus programas de expatriação.

4.3 Categoria: Treinamento e Desenvolvimento

Esta categoria está relacionada às práticas de treinamento e desenvolvimento que as empresas pesquisadas utilizam com os profissionais que serão expatriados. Assim, a mesma contempla um código que expressa qual o tipo de preparação é feita com o expatriado. Dessa forma, optou-se por apresentar a Figura 05 com a finalidade de facilitar a apresentação da categoria em questão, bem como, o código que faz parte da mesma.



Figura 05: Categoria - Treinamento e Desenvolvimento
Fonte: Pesquisa (2014)

Conforme demonstrado, a categoria Treinamento e Desenvolvimento apresenta 1 código que irá proporcionar o entendimento da mesma: (1) Preparação: que apresenta técnicas utilizadas pelas empresas brasileiras para capacitar e desenvolver o profissional para a vivência internacional.

A seguir, no subtópico 4.3.1, serão apresentadas as características encontradas no código preparação.

4.3.1 Código: Preparação

Para detalhar as informações que foram encontradas na pesquisa de campo, a Figura 06 irá demonstrar o código preparação, bem como as citações mais representativas do mesmo.

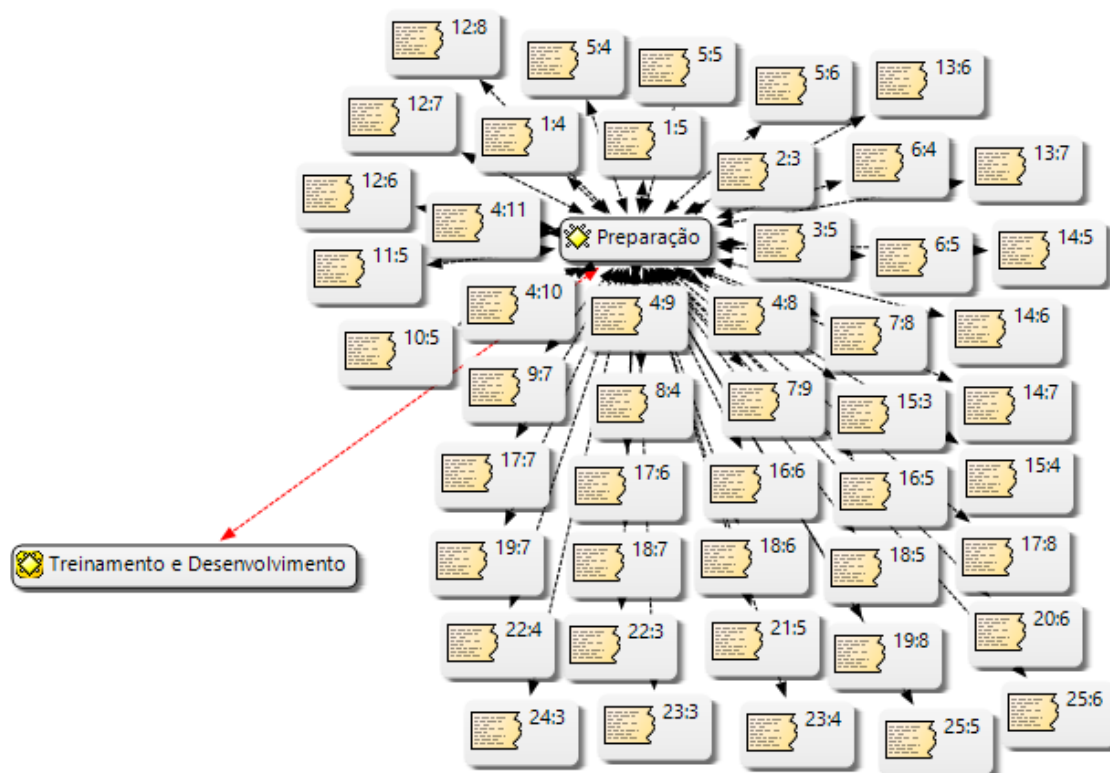


Figura 06: Preparação
Fonte: Pesquisa (2014)

Conforme identificado na pesquisa de campo, a preparação mais utilizada pela empresa para capacitar o profissional que será expatriado é o aperfeiçoamento do idioma com 11 citações, conforme citação do entrevistado P18, P21 e P25:

P18: “É evidente que o profissional que será expatriado precisa ter algum domínio do idioma que irá utilizar na sua designação internacional, mas aprendemos com o tempo que quanto mais ele estiver preparado para isso, menores serão nossos problemas de comunicação. Então o aperfeiçoamento do idioma é dado tanto aqui quanto lá”.

P21: “Nem todos os expatriados possuem o idioma fluente, por isso, são pagos cursos na unidade de destino para que ele desenvolva mais essa habilidade”.

P25: “Aqui na empresa nós oferecemos parte dos cursos de idiomas para os profissionais, como benefício, mas a fluência da língua inglesa ainda é algo que continuamos buscando. Como expatriamos diversos níveis e cargos, tentamos estar o mais preparado possível, mas o expatriado continua estudando a língua inglesa, por ser universal, até quando ele vai para outro país. Alguns profissionais que estão em países de língua espanhola ou até na China, também são incentivados a aprender a língua local”.

A segunda preparação mais utilizada pelas empresas pesquisadas é o desenvolvimento de habilidades gerenciais e globais com 09 citações, conforme citação do entrevistado P13, P14 e P16:

P13: “Como expatriamos gerentes e diretores é claro que o expatriado precisa ter habilidade de gerenciar pessoas globalmente, até porque, na maioria das vezes, ele continua tendo bastante influencia aqui na matriz só que com uma nova equipe em outro país, por isso sempre damos cursos que desenvolvam mais ainda essa habilidade”.

P14: “Investimos nesse desenvolvimento sim. Inclusive já tivemos casos que o expatriado não tinha essa competência, mas tinha outras e tentamos ao máximo desenvolver essa habilidade para que ele se tornasse um gestor na expatriação”.

P16: “Sempre é cobrado do expatriado que ele tenha a capacidade de gerenciar pessoas, então nada mais óbvio que desenvolver ou melhorar aquilo que ele já tem, pois essa competência é fundamental para que o projeto dê certo”.

A terceira preparação mais utilizada pelas empresas é o entendimento dos valores e costumes do país com 07 citações, conforme citação do entrevistado P12, P14 e P19:

P12: “Não adianta ter a competência técnica ou experiência se o profissional não entende a cultura do país. Tivemos um caso que o profissional tinha tudo, mas não conseguia se adaptar e nem entender os costumes locais e o resultado foi que não deu certo. Perdemos tempo e dinheiro. Depois disso, começamos a contratar pessoas para ensinar os valores e costumes do país e em alguns casos, colocamos uma pessoa local para acompanhar o expatriado nos primeiros meses”.

P14: “Sempre damos uma aula ou curso sobre particularidades da cultura local. Existe também um incentivo para que repatriados transmitam informações sobre os países para as pessoas que serão expatriadas”.

P19: “Temos professores parceiros que dão aulas sobre a cultura local para onde o expatriado vai. Além disso, o RH do destino fica encarregado de orientar o expatriado nessas questões para a adaptação. Outro ponto interessante é que a família do expatriado sempre participa das aulas e aprende as questões culturais também”.

Diante do exposto, foi percebido que independente das prioridades determinadas para treinar e desenvolver o profissional que será expatriado, todas as empresas pesquisadas possuem ao menos uma característica sobre as políticas e práticas para a preparação do profissional, visando dessa forma, que o mesmo cumpra os objetivos da expatriação por meio dos resultados esperados.

4.3.2 Síntese dos Resultados: Política de Treinamento e Desenvolvimento

Nas Políticas e Práticas de Treinamento e Desenvolvimento, foi identificado o tipo de preparação que as transnacionais brasileiras oferecem ao profissional, que condiz com três das quatro dimensões – Auto Orientação, Orientação para os outros, Percepção do Ambiente e Distância Cultural – apresentada por Mendenhall e Oddou (1985, apud Barbosa, 2010) e com os seis conteúdos básicos para os programas de treinamento proposto por Tung (1982) – Aprendizagem de novo idioma, Noções sobre o

novo ambiente, Assimilação Cultural, Sensibilização para desenvolvimento de maior flexibilidade nas atitudes e Experiência no novo local.

Portanto, foi percebido que as transnacionais brasileiras pesquisadas não preparam os profissionais em termos de auto orientação, que está relacionada à: autoestima, autoconfiança e saúde psicológica do expatriado, conforme sugerido por Mendenhall e Oddou (1985, apud Barbosa, 2010).

Entretanto, de acordo com os resultados da pesquisa, foi formulada a Figura 07 a seguir que representa a síntese dos resultados das políticas e práticas de treinamento e desenvolvimento utilizadas pelas transnacionais brasileiras, sendo:

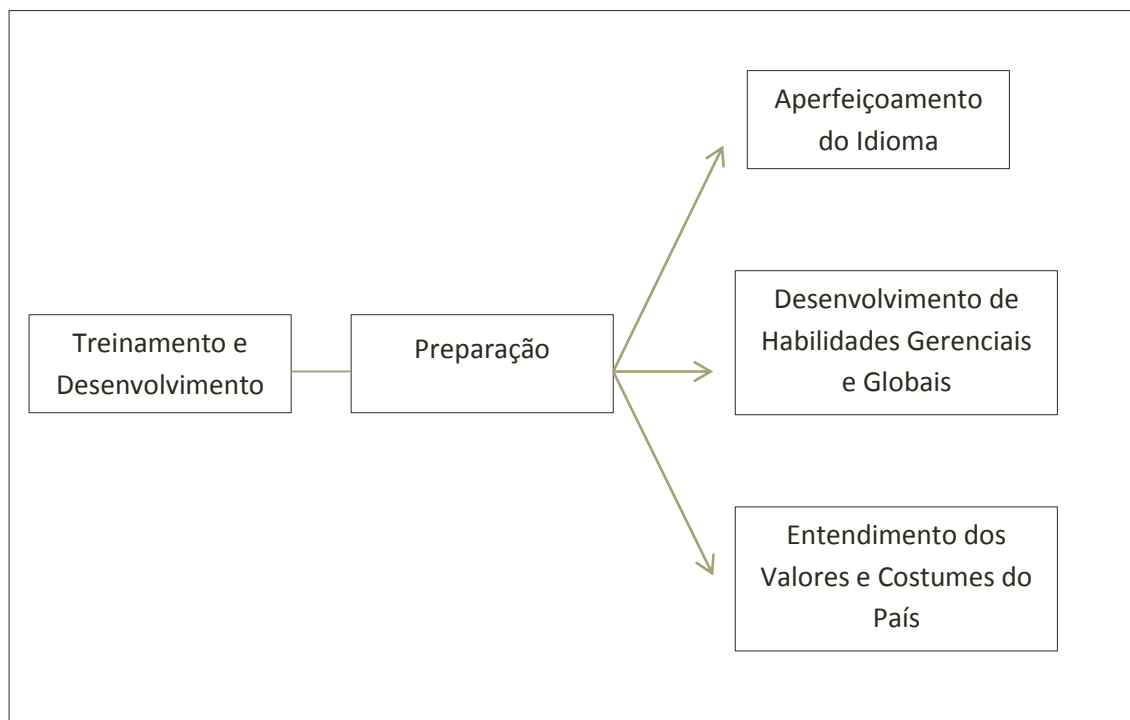


Figura 07: Síntese dos Resultados da Categoria Treinamento e Desenvolvimento
Fonte: Pesquisa (2014)

Com isso, a partir do que foi pesquisado, é possível analisar as políticas e práticas de treinamento e desenvolvimento das transnacionais brasileiras em seus programas de expatriação.

4.4 Categoria: Remuneração e Benefícios

Esta categoria está relacionada às políticas de remuneração e benefícios que as empresas pesquisadas utilizam com os profissionais que serão expatriados. Assim, a mesma contempla quatro códigos que expressam qual o tipo de prática, bônus, plano de remuneração e benefícios que são oferecidos ao expatriado. Dessa forma, optou-se por apresentar a Figura 08 com a finalidade de facilitar a apresentação da categoria em questão, bem como, os códigos que fazem parte do mesmo.

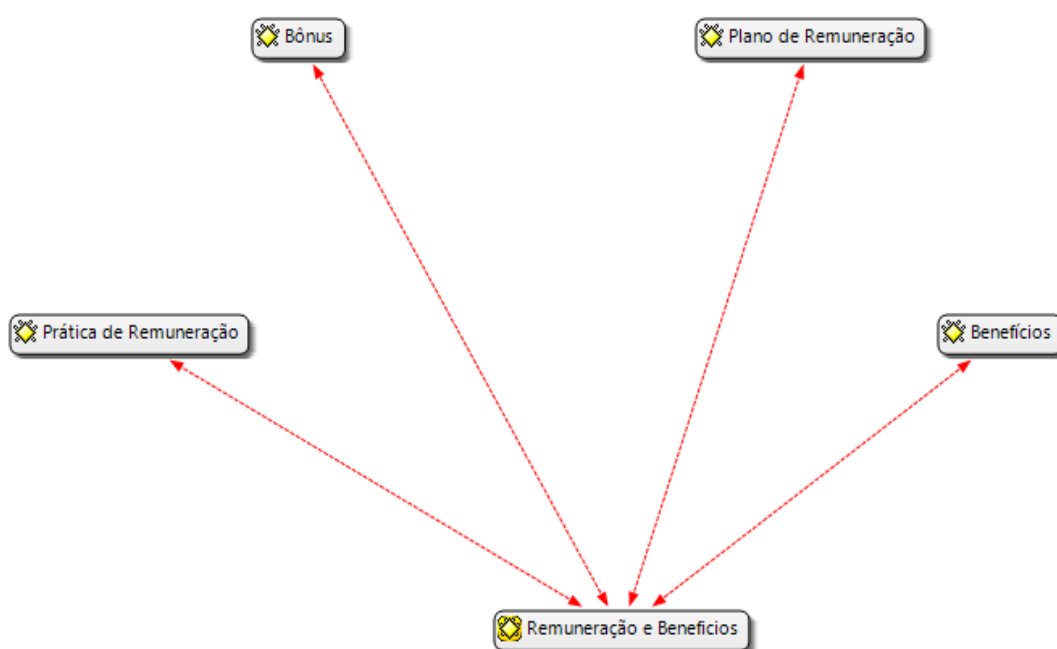


Figura 08: Categoria - Remuneração e Benefícios
Fonte: Pesquisa (2014)

Conforme demonstrado, a categoria Remuneração e Benefícios apresenta 4 códigos que irão proporcionar o entendimento da mesma: (1) Prática de Remuneração: que apresenta como a remuneração é trabalhada com o profissional expatriado; (2) Bônus: que apresenta os tipos de bônus que são oferecidos durante a designação internacional; (3) Plano de Remuneração: que representa o plano estratégico da empresa para remunerar o expatriado; e (4) Benefícios: que apresenta os benefícios oferecidos pelas transnacionais brasileiras durante o processo de expatriação.

A seguir, nos subtópicos 4.4.1, 4.4.2, 4.4.3 e 4.4.4, serão apresentadas as características encontradas em cada código.

4.4.1 Código: Prática de Remuneração

Para detalhar as informações que foram encontradas na pesquisa de campo, a Figura 09 irá demonstrar o código Prática de Remuneração, bem como as citações mais representativas do mesmo.

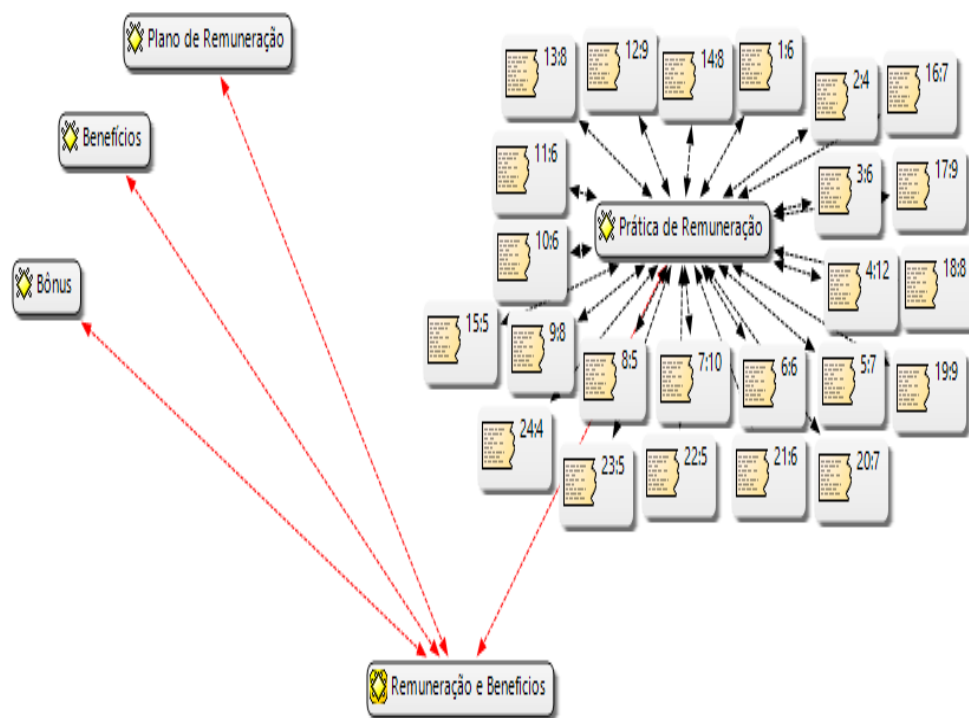


Figura 09: Prática de Remuneração

Fonte: Pesquisa (2014)

Conforme identificado na pesquisa de campo, a prática mais utilizada pela empresa ao remunerar o expatriado é a remuneração base paga na totalidade no país de destino com 12 citações, conforme citação do entrevistado P09, P13 e P18:

P09: “(...) por questões tributárias, é muito mais prático remunerar o expatriado no país que ele está inclusive uma prática que temos feito constantemente é demiti-lo no Brasil e contratá-lo pela unidade local assim se torna menos dispendioso e mais prático”.

P13: “Continuamos sendo responsáveis pelo profissional, mas a remuneração é paga no país de destino”.

P18: “Transferimos toda a responsabilidade da remuneração para o RH de destino. Acredito que eles estão satisfeitos com isso”.

Nesse sentido, vale ressaltar que a Lei 7064/82 – CLT - que dispõe sobre a situação de trabalhadores contratados ou transferidos para prestar serviços no exterior afirma que em relação à transferência do profissional o contrato de trabalho e vínculo empregatício deve ficar mantido junto ao empregador brasileiro além da aplicabilidade total da legislação brasileira vigente. Portanto verifica-se que nem todas as empresas pesquisadas cumprem a legislação vigente.

A segunda prática mais utilizada pelas empresas pesquisadas é a remuneração base desmembrada entre o país de origem e o de destino com 07 citações, conforme citação do entrevistado P01 e P03:

P01: “Desmembramos a remuneração, assim podemos ajustar os salários na moeda local ficando mais atrativo para o expatriado”.

P03: “Não posso dizer que seja uma regra, mas no caso que temos hoje, o expatriado continua com a remuneração dele daqui e também tem uma remuneração lá. (...) acho que é atrativo sim, funciona como um *plus* para a expatriação”.

A remuneração base paga na totalidade no país de origem, com 03 citações foi a terceira prática mais citada, conforme citação do entrevistado P19:

“A remuneração é toda paga em moeda nacional, por questões tributárias é mais lógico trabalhar dessa forma. É claro que as bonificações pela expatriação e outros benefícios são incorporados, mas é assim que funciona”.

Entretanto, vale ressaltar que a Lei 7064/82 – CLT - que dispõe sobre a situação de trabalhadores contratados ou transferidos para prestar serviços no exterior afirma que o salário-base do contrato será obrigatoriamente estipulado em moeda nacional, mas a remuneração devida durante a transferência do profissional poderá ser paga, no todo ou em parte, em moeda estrangeira. Portanto, entende-se que três empresas pesquisadas, remuneram o expatriado ignorando o cumprimento da legislação vigente.

Uma informação encontrada em duas empresas pesquisadas demonstra que a prática de remuneração depende do país de destino, podendo variar de país para país. Para explicar a informação encontrada a respeito da prática de remuneração depender do país de destino, será apresentada a citação do entrevistado P24:

P24: “Não posso dizer que temos uma política rígida sobre a nossa prática de remuneração, pois na realidade cada situação pede uma estratégica diferente do nosso setor de remuneração e benefícios. Por exemplo, se o nosso profissional vai para a China ele recebe o salário todo pelo Brasil, mas se vai para alguns países da Europa, recebe o salário todo por lá. Não temos uma regra clara em relação a isso”.

A partir da análise do código prática de remuneração, foi identificado que apenas uma empresa não possui ou não soube responder qual prática é utilizada para remunerar o expatriado. Entretanto, vale ressaltar, que as empresas que apresentaram flexibilidade na prática de remuneração a depender do país de destino, consideraram que mesmo não sendo uma política e prática rígida, ainda é considerada como uma característica do negócio.

4.4.2 Código: Plano de Remuneração

Para detalhar as informações que foram encontradas na pesquisa de campo, a Figura 10 irá demonstrar o código Plano de Remuneração, bem como as citações mais representativas do mesmo:

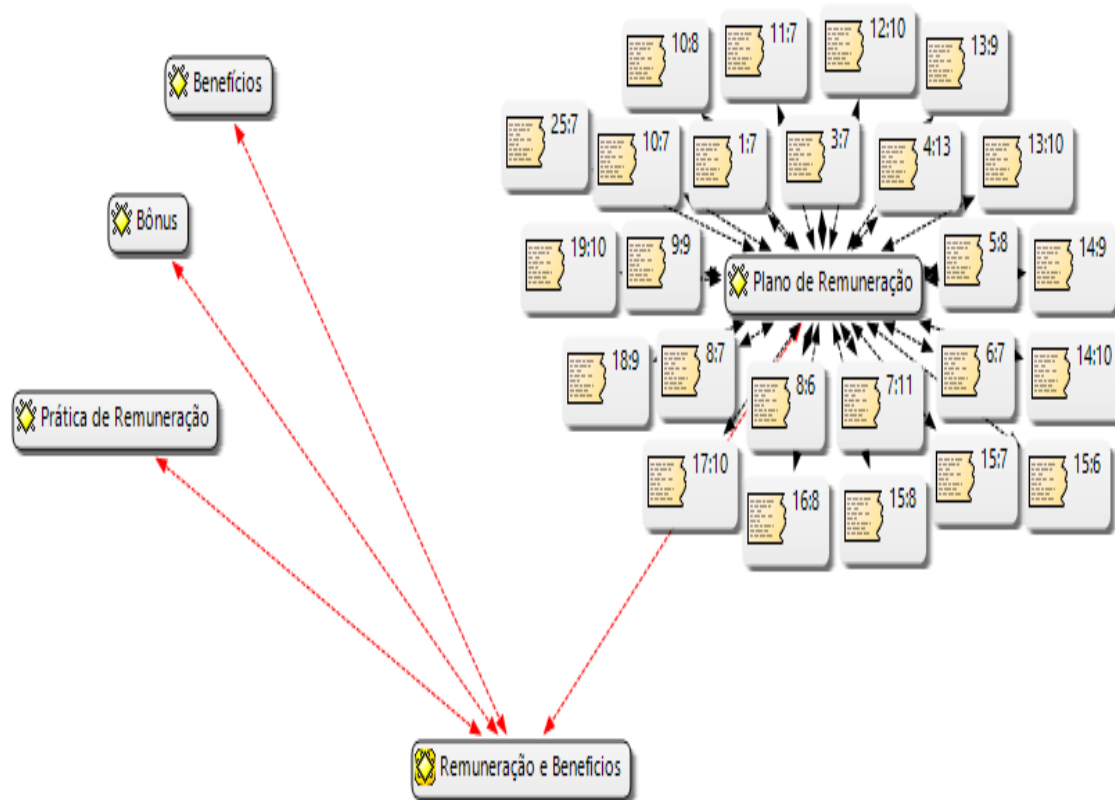


Figura 10: Plano de Remuneração

Fonte: Pesquisa (2014)

Conforme identificado na pesquisa de campo, a prática mais utilizada pela empresa ao remunerar o expatriado é por meio do plano de negociação com 09 citações, seguido pelo plano de equivalência com 08 citações e o plano global com 04 citações.

Para demonstrar o critério de escolha mais citado – Plano de Negociação – serão apresentadas as citações dos entrevistados P15 e P16:

P15: “(...) justamente pela particularidade de cada profissional é que negociamos a remuneração e como qualquer negociação tem margens que são bem trabalhadas”.

P16: “Temos poucos expatriados que atuam fora do país e talvez por ser um número pequeno ainda se consegue lidar com cada situação de forma única, por isso, conversamos com o profissional para sabermos quais são as necessidades dele e até

da família (...) damos a ele o que ele precisa para tornar tudo melhor no período que ele estiver fora.”

Para demonstrar o segundo critério de escolha – Plano de Equivalência – será apresentada as citações dos entrevistados P13 e P19:

P13: “Plano de equivalência. Nosso expatriado recebe incentivos para expatriação e sempre analisamos se isso é conveniente”.

P19: “Podemos dizer que o nosso plano de remuneração é o de equivalência, pois além da remuneração base damos incentivos para expatriação. Mas vale dizer que os incentivos que damos a um profissional podem variar (...) pelo cargo ou país de designação.”

Para demonstrar o terceiro critério de escolha – Plano Global – serão apresentadas as citações dos entrevistados P04 e P18:

P04: “Talvez por termos muitos expatriados, posso dizer que nosso plano é global. Apesar de nunca ter pensado nisso, ficaria difícil ficar alterando o plano de local para local ou de pessoa para pessoa. Mas toda empresa deve fazer isso, certo?”.

P18: “A expatriação é vista como uma oportunidade para o profissional, então não damos nada além do necessário e não trabalhamos com as particularidades do lugar. Então utilizamos o plano global de remuneração, pois não adicionamos nenhum valor por mercado local”.

Diante do exposto, 09 empresas não possuem ou não souberam informar qual plano de remuneração é utilizado nos programas de expatriação e repatriação dos profissionais e algumas empresas possuem mais de um plano praticado. Nesse contexto, das empresas pesquisadas, 16 empresas, possuem clareza nas políticas e práticas relacionadas ao plano de remuneração dos seus programas.

4.4.3 Código: Bônus

Para detalhar as informações que foram encontradas na pesquisa de campo, a Figura 11 irá demonstrar o código Bônus, bem como as citações mais representativas do mesmo.

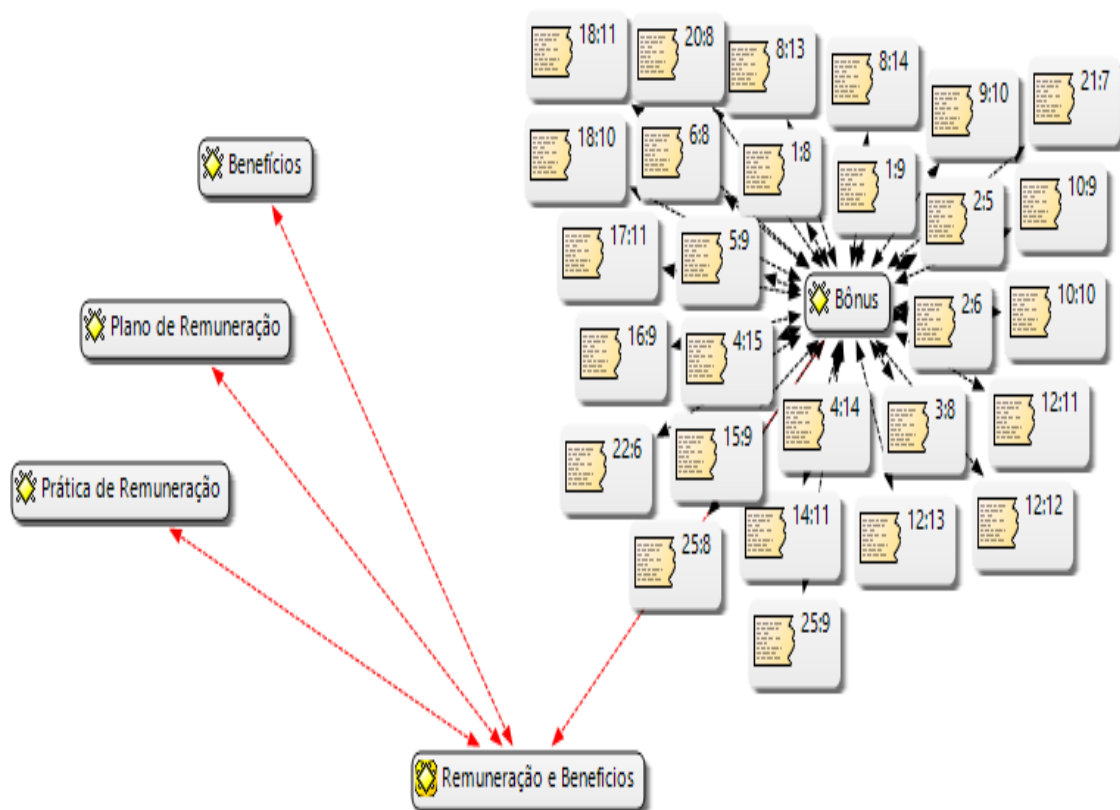


Figura 11: Bônus

Fonte: Pesquisa (2014)

Conforme identificado na pesquisa de campo, o bônus mais utilizado pelas empresas com o expatriado é o bônus de expatriação que foi citado 16 vezes pelos respondentes da pesquisa, seguido pelo bônus de desempenho com 11 citações e o bônus de instalação com 06 citações, sendo que algumas empresas praticam mais de um bônus nas suas políticas de expatriação. Para demonstrar o critério de escolha mais citado – Bônus de Expatriação - serão apresentadas as citações dos entrevistados P15, P16 e do entrevistado P20:

P15: “Oferecemos um bônus de expatriação para estimular o interesse em ser expatriado (...) a meu ver isso tem dado muito certo”.

P16: “A prática de bônus existe para qualquer mobilidade internacional. Indo ou vindo tentamos recompensar o profissional de alguma forma”.

P20: “(...) fazemos o possível para que o nosso profissional queira ir, mas também queira voltar, então toda vez que ele vai ou volta ele recebe um bônus por isso.”

Para demonstrar o segundo bônus mais citado – Bônus de Desempenho – serão apresentadas as citações dos entrevistados P02 e P04:

P02: “Todo expatriado sai do Brasil com uma missão então nada mais adequada que ao cumprir o seu compromisso o desempenho dele seja recompensado.”

P04: “Já temos uma política internacional do bônus de desempenho e o expatriado continua fazendo parte dela na medida em que alcança os resultados esperados. Faz parte da nossa política internacional de recursos humanos”.

Para demonstrar o terceiro bônus mais citado – Bônus de Instalação – serão apresentadas as citações dos entrevistados P03 e P06:

P03: “Um bônus que nós oferecemos aos expatriados é o de instalação, pois acreditamos que em um primeiro momento esse bônus é fundamental para adaptação do expatriado”.

P06: “(...) esse bônus é dado desde o começo do nosso programa, é básico para a gente e essencial para o expatriado reorganizar sua vida depois de uma mudança tão grande”.

Conforme apresentado, 06 empresas não possuem ou não souberam informar os bônus utilizados nos programas de expatriação e repatriação. Entretanto, 19 empresas, possuem clareza nas políticas e práticas dos bônus aplicados aos programas de expatriação e repatriação.

4.4.4 Código: Benefícios

Para detalhar as informações que foram encontradas na pesquisa de campo, a Figura 12 irá demonstrar a categoria Benefícios, bem como as citações mais representativas da mesma.

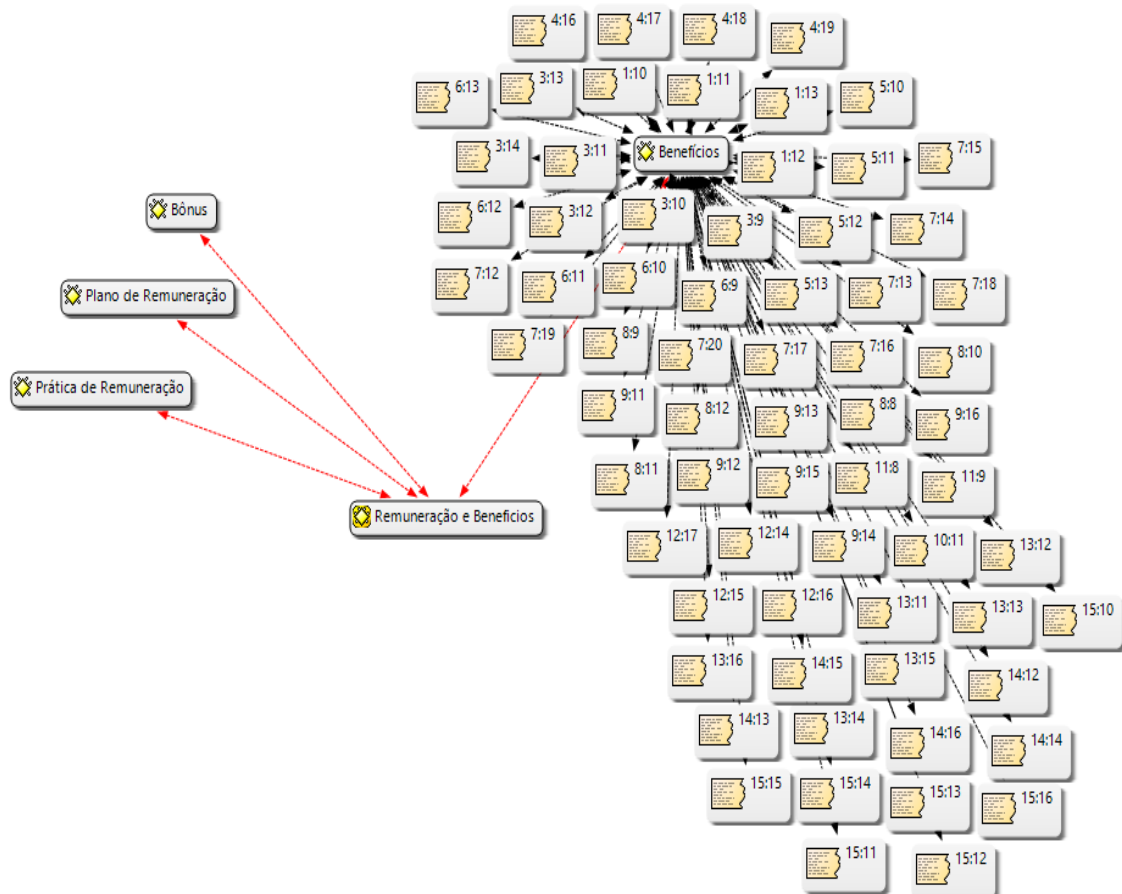


Figura 12: Benefícios

Fonte: Pesquisa (2014)

Conforme identificado na pesquisa de campo, todos os benefícios questionados existem em 10 empresas, como seguro saúde, seguro acidentes, transportes de mobília, cursos de língua, apoio à família, passagem aérea para o retorno periódico ao Brasil, auto no país de destino, conforme citações dos entrevistados P08 e P10:

P08: “Oferecemos todos os benefícios que já são praticados na empresa, mas por ser expatriado, oferecemos algumas coisas a mais como transporte de mobília, seguro internacional de saúde entre outros. Aliás, acho que essa é uma prática normal das empresas, pois são benefícios básicos para a expatriação”.

P10: “Varia de um nível para outro, mas não é algo específico da expatriação, mas basicamente todos esses benefícios são aplicados”.

Entretanto em 04 delas os benefícios oferecidos eram os mesmos praticados na unidade de destino, por esse motivo, eles variam conforme a localização de cada um. Para melhor explicar, optou-se por apresentar a citação do entrevistado P18 que possui um plano global de remuneração:

P18: “Os benefícios oferecidos se enquadram na legislação local o que condiz com o nosso plano de remuneração apresentado anteriormente”.

A partir da análise feita, foi identificado que 11 empresas não possuem, ou não souberam informar, benefícios diferenciados para os programas de expatriação ou repatriação. Entretanto, as 14 empresas que afirmaram possuir benefícios para os expatriados, consideram que essa definição faz parte da política e prática de remuneração e benefícios dos programas de expatriação e repatriação.

4.4.5 Síntese dos Resultados: Política de Remuneração e Benefícios

Nas Políticas e Práticas de Remuneração e Benefícios, em relação à teoria que foi estudada de Reynolds (1997), Gross e Wigerup (1999), Wentland, (2000) Sims e Schraeder (2005), foram encontrados os seis tipos distintos mais usais para a remuneração do expatriado: (1) Plano de equivalência; (2) Global; (3) Regional; (4) Localização; (5) Flexibilidade nos benefícios; e (6) Negociação.

Entre outras informações que foram levantadas, foram encontradas também as práticas de remuneração – Paga na totalidade no país de destino, Desmembrada entre o país de origem e destinos e Paga na totalidade no país de origem. Os bônus de expatriação, desempenho e instalação e benefícios que já são oferecidos pela empresa matriz ou pela unidade no exterior.

Entretanto, vale ressaltar que a Política de Remuneração e Benefícios foi a única política que apresentou diferenças em relação ao país de designação, pois algumas empresas afirmaram que a depender do país de destino essa política deverá ter

flexibilidade para atender as necessidades que surgirem. Contudo, diante do que foi pesquisado, foi possível sintetizar os resultados dessa política na Figura 13 a seguir:

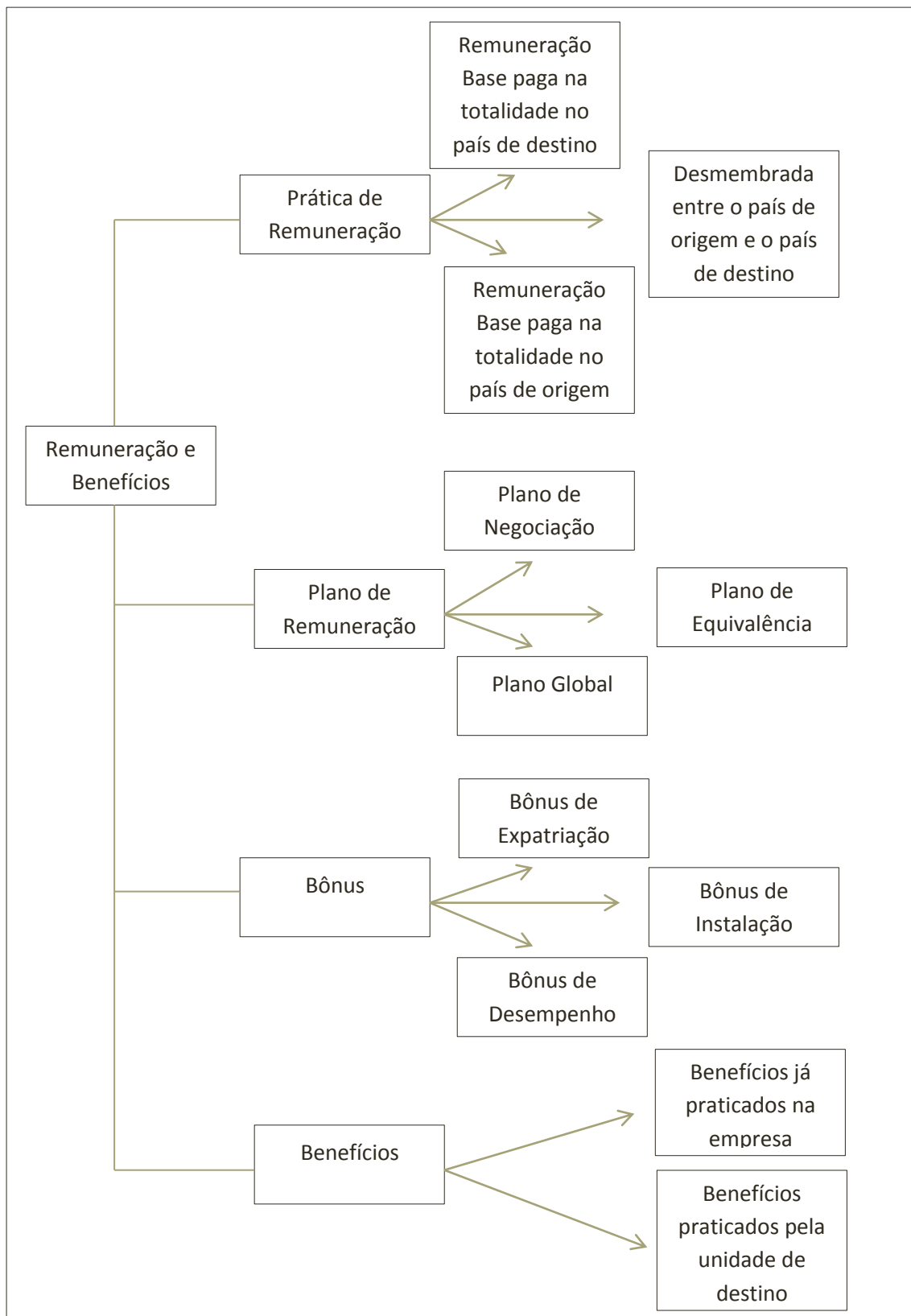


Figura 13: Síntese dos Resultados da Categoria Treinamento e Desenvolvimento
Fonte: Pesquisa (2014)

Com isso, a partir do que foi pesquisado, é possível analisar as políticas e práticas de remuneração e benefícios das transnacionais brasileiras em seus programas de expatriação.

4.5 Categoria: Relações do Trabalho

Esta categoria está relacionada às políticas e práticas das relações de trabalho que as empresas pesquisadas utilizam com os profissionais expatriados. Assim, a mesma contempla dois códigos que expressam qual o tipo de prática, parceria ou relacionamento que existe entre a empresa e o expatriado. Dessa forma, optou-se por apresentar a Figura 14 com a finalidade de facilitar a apresentação da família em questão, bem como, os códigos que fazem parte da mesma.

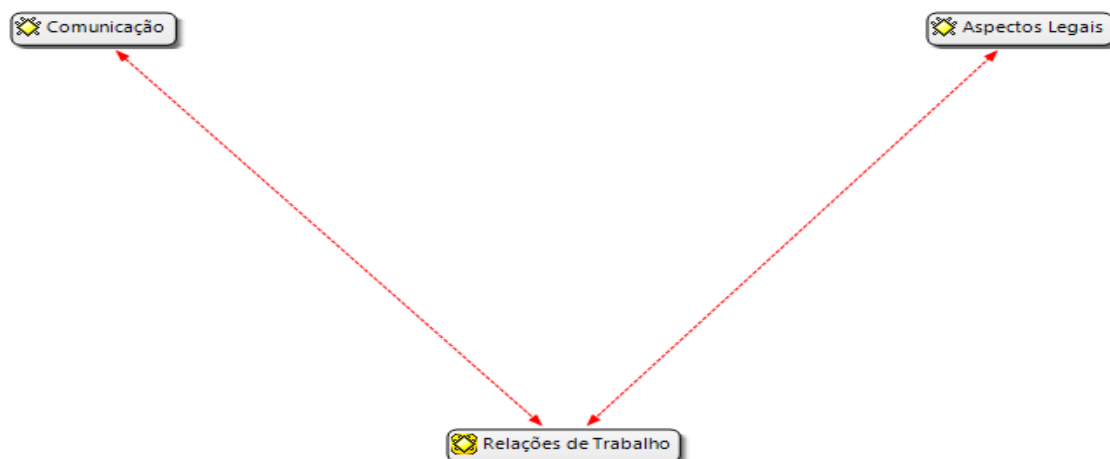


Figura 14: Categoria - Relações do Trabalho
Fonte: Pesquisa (2014)

Conforme demonstrado, a categoria Relações de Trabalho apresenta 02 códigos que irão proporcionar o entendimento da mesma: (1) Aspectos Legais: que apresenta o formato utilizado pelas empresas e/ou possíveis parcerias para solucionar as questões legais da expatriação; e (2) Comunicação: envolve todas as práticas utilizadas pela empresa matriz para manter contato com o expatriado.

A seguir, nos subtópicos 4.5.1 e 4.5.2, serão apresentadas as características encontradas em cada código.

4.5.1 Código: Aspectos Legais

Para detalhar as informações que foram encontradas na pesquisa de campo, a Figura 15 irá demonstrar o código Aspectos Legais, bem como as citações mais representativas da mesma.

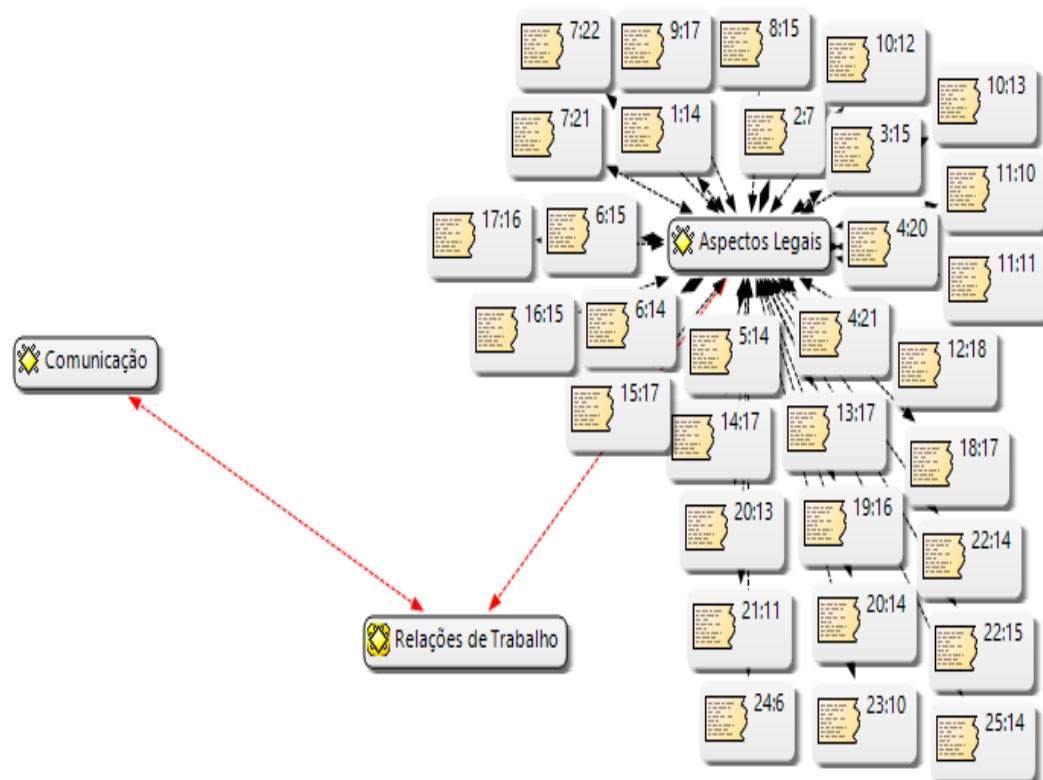


Figura 15: Aspectos Legais
Fonte: Pesquisa (2014)

Conforme identificado na pesquisa de campo, todas as empresas pesquisadas possuem parcerias para as questões legais e de documentação sendo que 08 empresas colocam a empresa matriz como total responsável pelas relações de trabalho, conforme citação do entrevistado P23:

P23: “A matriz é a responsável por tudo. Desde documentação do expatriado e sua família até as escolas das crianças”.

05 entrevistados afirmaram manter a empresa de destino como responsável pelo expatriado, conforme citações dos entrevistados P06 e P12, consecutivamente:

P06: “Toda a parte de documentação necessária para a expatriação fica sob a responsabilidade da empresa de destino. Preferimos concentrar tudo em um mesmo lugar para agilizar a parte legal”.

P12: “As documentações e outras questões legais e obrigatórias são feitas pela unidade que o expatriado foi designado. Sempre temos um responsável no RH de destino para cuidar dessa parte”.

De todas as empresas, apenas 03 alegaram possuir um departamento interno somente para esse fim, conforme citação do entrevistado P22:

P22: “Possuímos um departamento interno somente para isso. No passado tivemos vários problemas que causaram até processos trabalhistas para a empresa, então hoje preferimos concentrar tudo internamente”.

Já as outras 09 empresas mantêm algum tipo de parceria para auxiliar na documentação e outros aspectos legais. Sendo que, 05 empresas apresentaram que possuem parceria com escritórios brasileiros, 04 apresentaram parcerias com escritórios internacionais, conforme citações dos entrevistados P04 e P17, consecutivamente:

P04: “Temos parceiros internacionais que nos dão suporte. Praticamente temos um parceiro para cada destino, somente na América Latina que temos um parceiro que nos atende em todos os países da América do Sul”.

P17: “Possuímos parcerias com escritórios locais. Esses escritórios são especializados em expatriação e ter um parceiro especialista é sempre melhor para o negócio”.

Conforme apresentado, todas as empresas possuem uma política ou prática relacionada aos aspectos legais para expatriar ou repatriar os seus profissionais.

4.5.2 Código: Comunicação

Para detalhar as informações que foram encontradas na pesquisa de campo, a Figura 16 irá demonstrar o código Comunicação, bem como as citações mais representativas do mesmo.

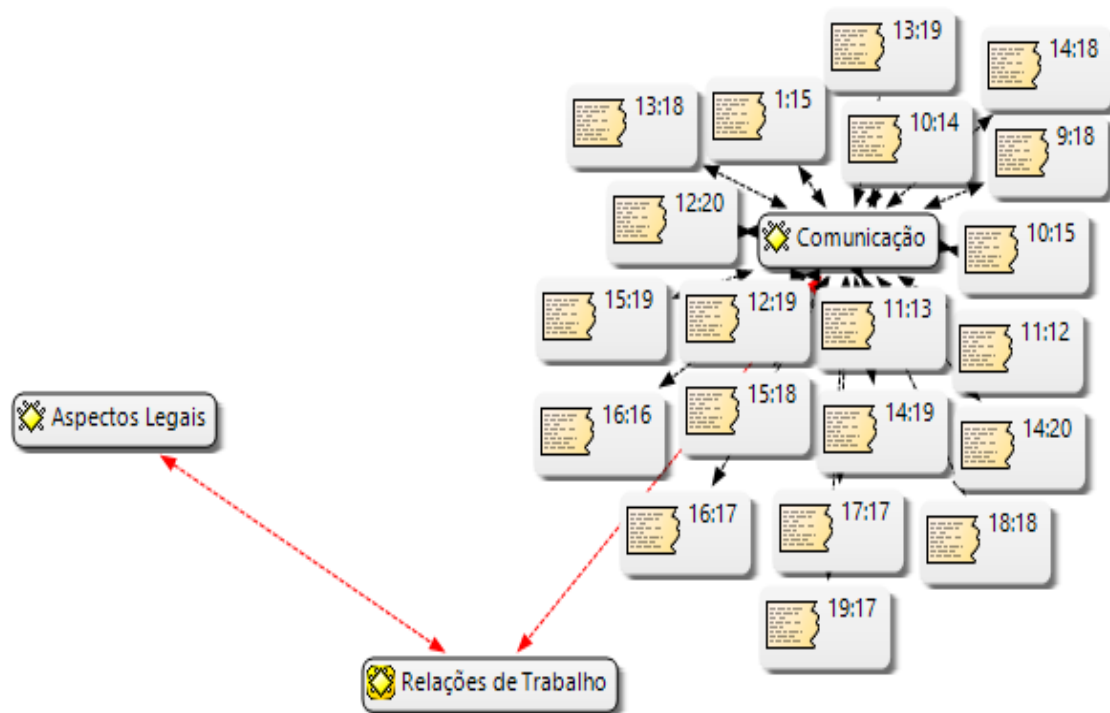


Figura 16: Comunicação
Fonte: Pesquisa (2014)

12 empresas pesquisadas afirmaram possuir algum tipo de comunicação com o expatriado. Dessa forma, serão apresentados as citações mais representativas, como P01, P16, P14, P09 e P10, respectivamente:

P01: “Todos os profissionais que foram ou serão expatriados são informados sobre a sua posição na empresa tanto na ida quanto na volta. Não fazemos promessa, mas damos segurança para o expatriado”.

P16: “Todo expatriado recebe um informe contendo todos os acontecimentos da empresa, além disso, o gestor da área no Brasil mantém contato constante com ele”.

P14: “Procuramos orientar o profissional antes, durante e depois da expatriação. Não deixamos o expatriado se sentir abandonado pela empresa e nos preocupamos com os aspectos pessoais, pois se não estiver bom é problema a vista”.

P09: “Por meio da intranet o expatriado expõe e compartilha sua experiência e suas dúvidas com outros profissionais da empresa”.

P10: “Há uns 05 anos começamos a implementar totens nas áreas mais operacionais da empresa, assim esses profissionais ficam sabendo sobre o que está acontecendo na empresa matriz.”

Entretanto, 13 empresas afirmaram não possuir ou não saber se existe comunicação frequente com o expatriado durante o processo de designação internacional.

4.5.3 Síntese dos Resultados: Política de Relações de Trabalho

Em relação às Políticas e Práticas das Relações do Trabalho, concluiu-se que as transnacionais brasileiras, possuem estruturas próprias ou parcerias para regulamentação de todas as questões de documentação para a transferência do profissional expatriado para o exterior.

Além disso, boa parte das empresas pesquisadas apresentou algum tipo de comunicação mantida com expatriado durante o período da designação internacional, seja como responsabilidade da área de RH ou como responsabilidade da própria área que o expatriado fazia parte na unidade matriz.

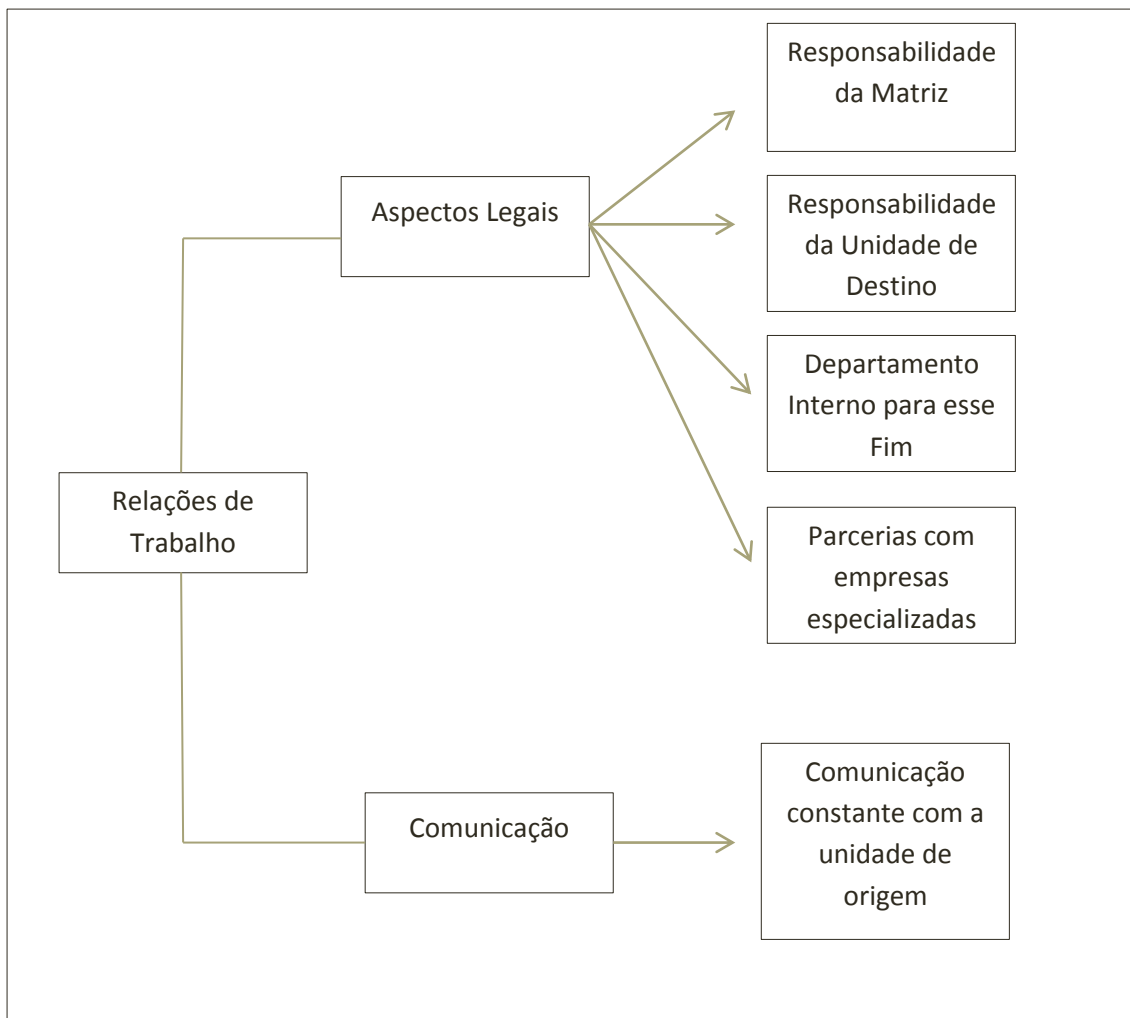


Figura 17: Síntese dos Resultados: Política de Relações de Trabalho
 Fonte: Pesquisa (2014)

Com isso, a partir do que foi pesquisado, é possível analisar as políticas e práticas de relações de trabalho das transnacionais brasileiras em seus programas de expatriação.

4.6 Categoria: Mudanças nas Funções e Plano de Carreira do Repatriado

Essa categoria está relacionada às políticas e práticas das mudanças nas funções e plano de carreira do repatriado. Assim, a mesma contempla três códigos que expressam qual o tipo de prática ou mudança em relação a carreira do mesmo que poderá ocorrer após a designação internacional. Dessa forma, optou-se por apresentar a Figura 18 com a finalidade de facilitar a apresentação da categoria em questão, bem como, os códigos que fazem parte da mesma.

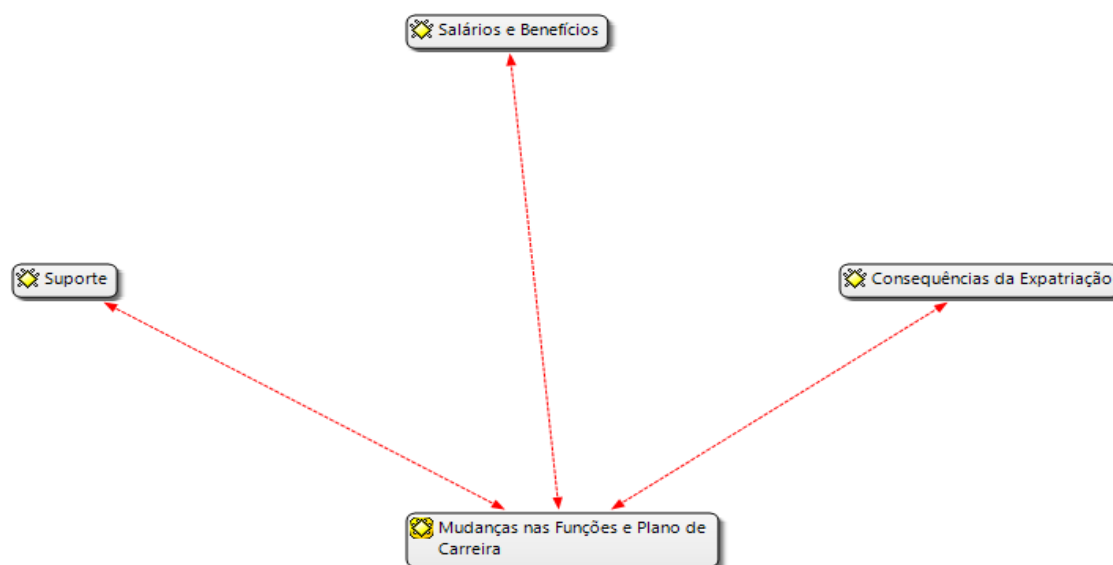


Figura 18: Categoria - Mudanças nas Funções e Plano de Carreira do Repatriado
 Fonte: Pesquisa (2014)

Conforme demonstrado, a categoria Mudanças nas Funções e Plano de Carreira do Repatriado apresenta 03 códigos que irão proporcionar o entendimento da mesma: (1) Consequências da Expatriação; apresenta todas as possibilidades de crescimento ou não na carreira do profissional do repatriado; (2) Salários e Benefícios: representa todas as possibilidades de melhorias nos salários e benefícios a partir do retorno do profissional a sua unidade de origem, ou seja, quando se tornar um repatriado; e (3) Suporte: representa todo apoio psicológico que é dado para o profissional expatriado ou repatriado para adaptação pessoal e familiar durante os períodos de mudanças.

A seguir, nos subtópicos 4.6.1, 4.6.2 e 4.6.3 serão apresentadas as características encontradas em cada código.

4.6.1 Código: Consequências da Expatriação

Para detalhar as informações que foram encontradas na pesquisa de campo, a Figura 19 irá demonstrar o código Consequências da Expatriação, após a finalização da designação internacional, bem como as citações mais representativas do mesmo.

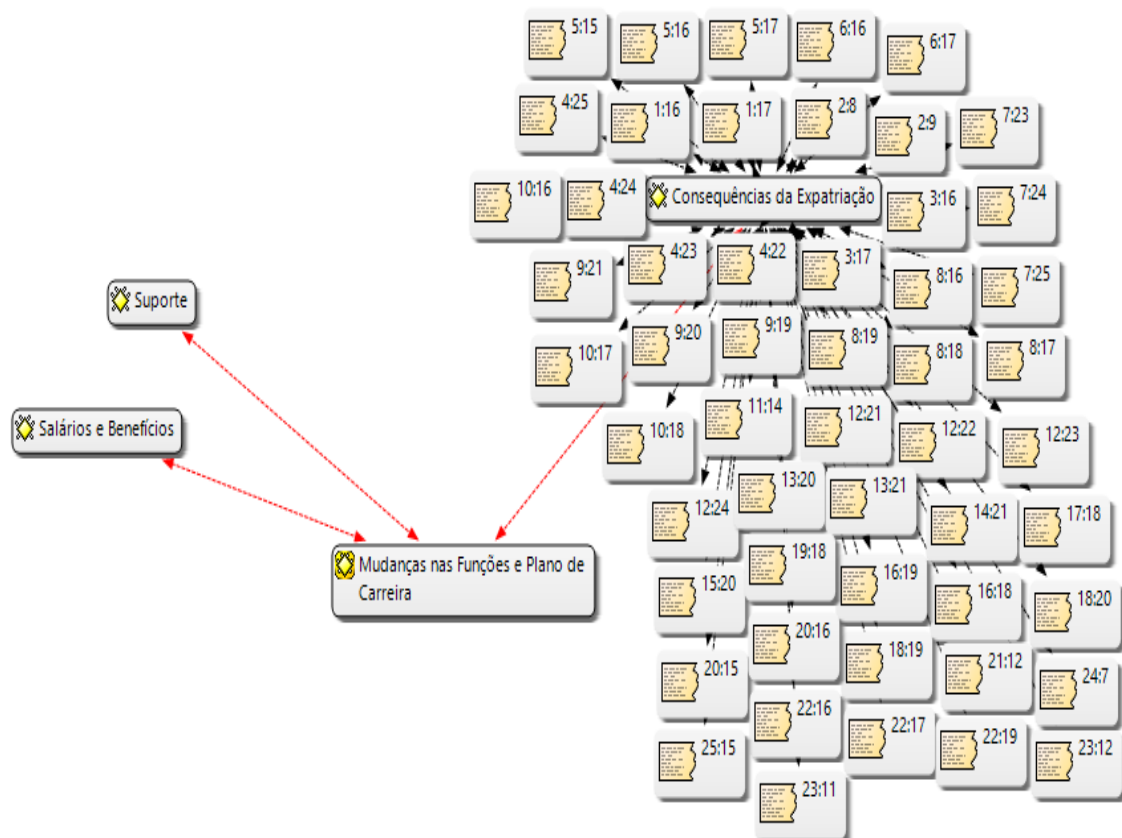


Figura 19: Políticas e Práticas das Mudanças nas Funções e Plano de Carreira do Repatriado – Consequências da Expatriação
Fonte: Pesquisa (2014)

Conforme identificado na pesquisa de campo, as empresas pesquisadas comentaram 12 vezes que passar alguns anos fora do país poderá ser uma forma de prosseguir na carreira profissional, como demonstrado pela citação do entrevistado P05:

P05: “Não podemos garantir, mas é claro que aquele que vai para outro país e retorna com sua missão cumprida e com uma experiência valiosa, terá mais chances de crescer na carreira. Tanto é que todos os diretores que temos hoje na empresa passaram por essa experiência”.

Conforme identificado na pesquisa de campo, as empresas pesquisadas comentaram 07 vezes que o expatriado que regressa terá a preferência na lista dos futuros expatriados, para outros países, desde que a experiência tenha sido positiva para ele e proveitosa para a empresa, como demonstrado pelas citações dos entrevistados P05 e P07, consecutivamente:

P05: “Normalmente, um funcionário que já tenha ido para um país será designado para outro, pois é considerado que ele já tenha facilidade de adaptação”.

P07: “Muitas vezes o expatriado nem retorna para o Brasil, de um país já vai para o outro, pois um profissional que já foi expatriado é o mais indicado para outras missões”.

Conforme identificado na pesquisa de campo, as empresas pesquisadas comentaram 06 vezes que a posição a ocupar, por ocasião do retorno, é da mesma categoria que o expatriado ocupava na designação internacional, como demonstrado pela citação do entrevistado P19:

P19: “A única coisa que podemos garantir ao profissional é que ele terá a mesma função no Brasil quando o contrato de expatriação terminar”.

Como foi identificado na pesquisa de campo, as empresas pesquisadas comentaram 06 vezes que possuem planos para o repatriado poder transmitir os conhecimentos adquiridos para os outros profissionais da empresa, como demonstrado pela citação do entrevistado P16:

P16: “Possuímos um programa de repatriação onde o repatriado tem o compromisso de passar os conhecimentos adquiridos para os outros profissionais da área de atuação”.

Entretanto, houve apenas uma citação relacionada que a expatriação é uma condição necessária para ascender a altos cargos de gestão, como demonstrado pela citação do entrevistado P17:

P17: “Para ser promovido na nossa empresa o profissional precisará ter passado pela experiência da expatriação. É fundamental no nosso negócio que isso aconteça”.

Diante do exposto, todas as empresas pesquisadas apresentaram algum tipo de consequência que o repatriado poderá ter.

4.6.2 Código: Salários e Benefícios do Repatriado

Para detalhar as informações que foram encontradas na pesquisa de campo, a Figura 20 irá demonstrar o código Salários e Benefícios, bem como as citações mais representativas do mesmo.

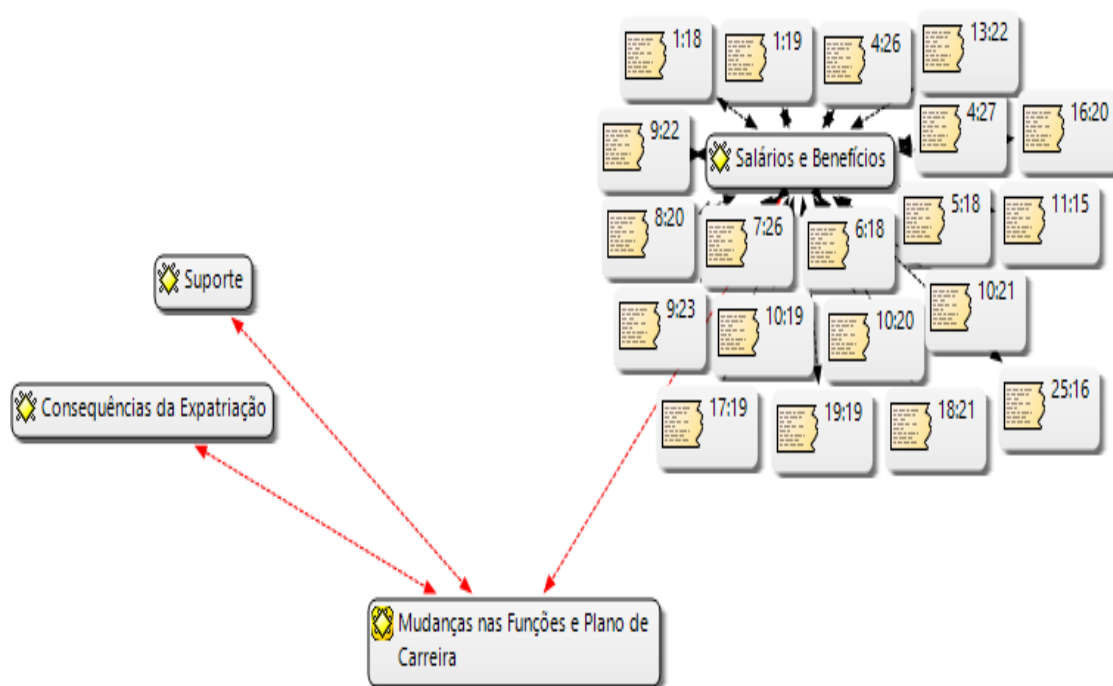


Figura 20: Salários e Benefícios do Repatriado

Fonte: Pesquisa (2014)

De acordo com a pesquisa de campo, 15 empresas afirmaram possuir práticas que envolvem os salários e benefícios em relação ao retorno do profissional, sendo que 05 empresas alegam dar verba para a realização da mudança, 04 empresas afirmam possuir salários e benefícios mais atraentes para reter o profissional após o seu retorno, 02 empresas afirmam fazer um enquadramento dos salários para adequá-los ao período de expatriação e 04 empresas afirmaram possuir um bônus para o repatriado. As citações

mais representativas serão apresentadas por meio da fala dos entrevistados P01, P05, P10 e P19, consecutivamente:

P01: “Em relação a repatriação ajudamos o repatriado com uma verba para a realização da mudança de volta”.

P05: “Fazemos o possível para que o repatriado continue conosco, por isso quando ele volta, fazemos alguns ajustes na remuneração”.

P10: “A única coisa que fazemos, por enquanto, é enquadrar o salário do profissional para não ficar tão diferente do que ele tinha lá fora”.

P19: “Quando o expatriado volta, ele recebe um bônus por isso”.

10 empresas afirmaram não possuir nenhum aspecto relacionado a salários e benefícios para os repatriados, mas vale ressaltar que algumas empresas já estão desenvolvendo um plano para que isso ocorra.

4.6.3 Código: Suporte para o Repatriado

Para detalhar as informações que foram encontradas na pesquisa de campo, a Figura 21 irá demonstrar o código Suporte, bem como as citações mais representativas do mesmo.

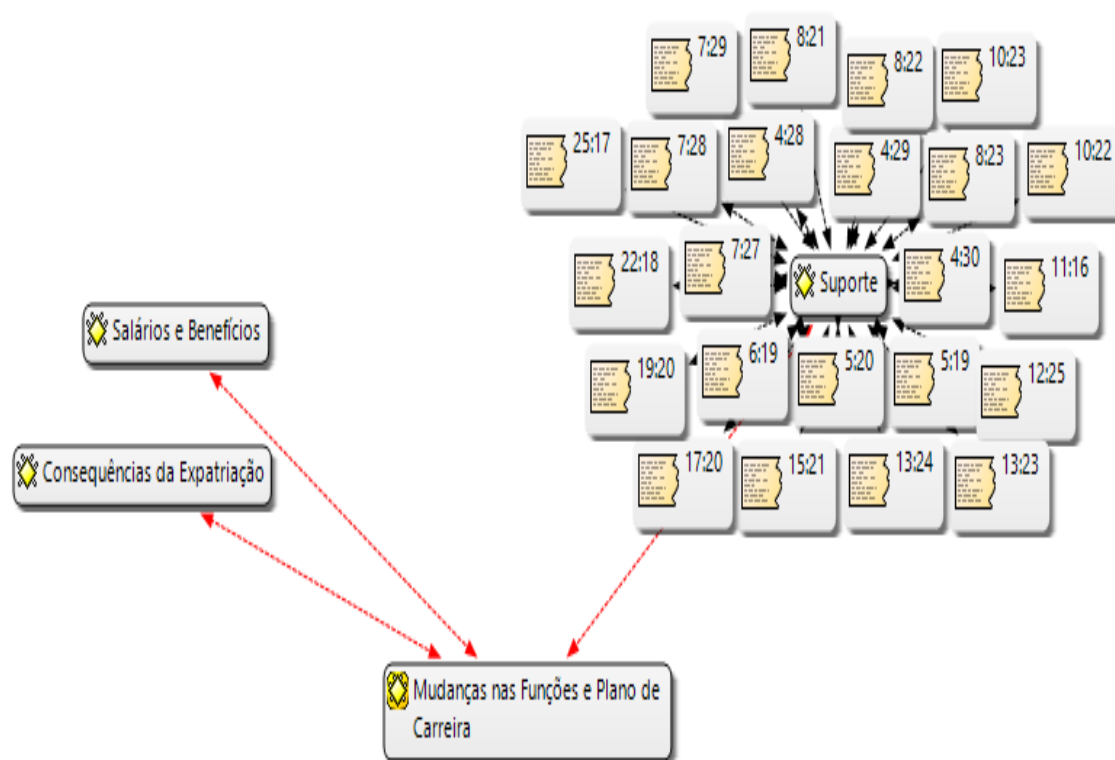


Figura 21: Suporte para o Repatriado
 Fonte: Pesquisa (2014)

De acordo com a pesquisa de campo, há 23 citações que apresentam características de suporte dado ao profissional no processo de repatriação, sendo que 05 citações são relacionadas a auxiliar o repatriado no desenvolvimento de expectativas realistas sobre a vida pessoal e profissional, conforme citação do entrevistado P07:

P07: “Quando o profissional retorna para o Brasil temos o cuidado de readaptá-lo a sua unidade de origem, pois em alguns casos há dificuldades ou insatisfação pelo retorno. Então, ajudamos a fazer com que ele se ajuste tanto profissionalmente como pessoalmente”.

05 entrevistados citaram que existe apoio dos colegas e superiores (valorização da experiência), conforme citação do entrevistado P15:

P15: “Ser um repatriado é sempre bem visto, pois todos valorizam a experiência internacional. Por isso há apoio entre os

colegas e superiores já que o conhecimento adquirido pela experiência é valorizado”.

05 entrevistados citaram que possuem um mentor (preferencialmente repatriado) para auxiliar no processo de repatriação, conforme citação do entrevistado P24:

P24: “São muitos expatriados, por isso cada um tem uma espécie de padrinho ou mentor que auxilia tanto na ida quando na volta”.

02 entrevistados afirmaram dar apoio à família do repatriado quando os mesmos retornam para o Brasil, conforme citação do entrevistado P25:

P25: “Cuidamos do profissional e da família dele. Sabemos que a readaptação é importante para todos e fazemos o possível para que não haja arrependimentos”.

Considerando que 14 empresas apresentaram um ou mais de um suporte que é dado ao repatriado, 11 empresas não possuem ou não souberam informar qual tipo de suporte é aplicado à medida que o profissional conclui a sua designação internacional.

4.6.4 Síntese dos Resultados: Política de Mudanças nas Funções de Plano de Carreira do Repatriado

Em relação às Políticas e Práticas para Mudanças nas funções e Plano de Carreira do Repatriado, percebeu-se que a pesquisa realizada por Tung (1999) sobre a perspectiva de carreira do ponto de vista do expatriado condiz com preocupação das políticas de repatriação praticadas por algumas transnacionais brasileiras. Portanto, foi identificado que existe algum tipo de cuidado por parte das empresas em diminuir as incertezas do profissional repatriado, seja por meio de uma comunicação eficiente e clareza das possibilidades de crescimento, salários e benefícios atraentes, suporte ou por meio de um contrato específico que garanta retorno para ambas às partes.

Dessa forma, foi analisada a seguinte síntese dos resultados apresentada na Figura 22, a seguir:

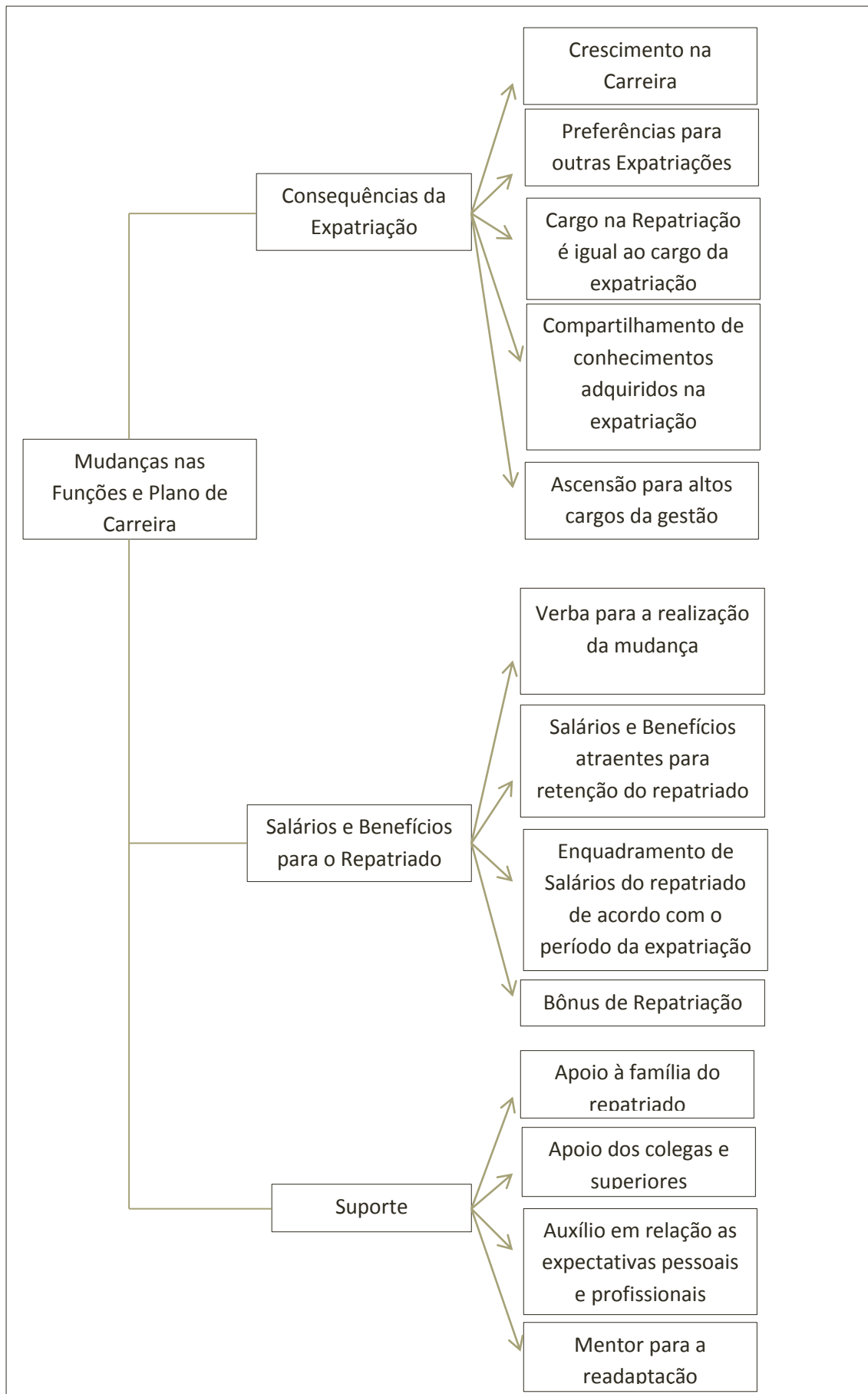


Figura 22: Síntese dos Resultados: Política de Mudanças nas Funções de Plano de Carreira do Repatriado
Fonte: Pesquisa (2014)

Com isso, a partir do que foi pesquisado, é possível analisar as políticas e práticas de mudanças nas funções e plano de carreira das transnacionais brasileiras em seus programas de expatriação.

Considerando a pergunta problema desta pesquisa, pode-se assegurar que as transnacionais brasileiras possuem políticas e práticas de expatriação e repatriação, visando minimizar os impactos relacionados aos complexos desafios internacionais, conforme teoria trabalhada por Finuras (1999), Bjorkman e Stahl (2006) e Aguzzoli *et al.* (2007).

4.7 Categoria: País de Designação

Esta categoria está relacionada às políticas e práticas em relação ao país de designação. Assim, a mesma contempla um código que expressa qual o tipo de prática e quais as possíveis diferenças existentes entre os países. Dessa forma, optou-se por apresentar a Figura 23 com a finalidade de facilitar a apresentação da categoria em questão, bem como, os códigos que fazem parte da mesma.

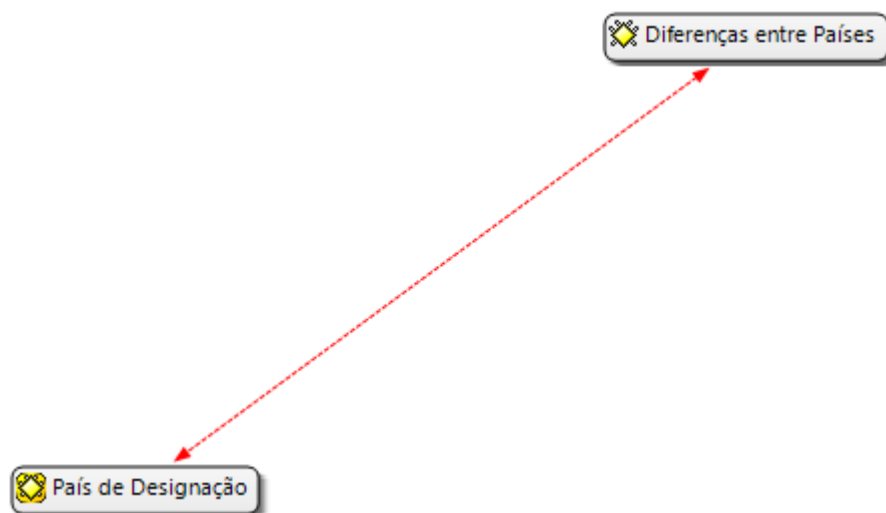


Figura 23: Categoria: País de Designação

Fonte: Pesquisa (2014)

Conforme demonstrado, a categoria País de Designação apresenta 01 código que irá proporcionar o entendimento da mesma: (1) Diferenças entre Países: este código

apresenta as diferenças encontradas e geridas pelas transnacionais brasileiras, quando há necessidade de mudanças e/ou adaptações a depender do país de designação internacional.

A seguir, no subtópico 4.7.1, serão apresentadas as características encontradas em cada código.

4.7.1 Código: Diferenças entre os Países

Para detalhar as informações que foram encontradas na pesquisa de campo, a Figura 24 irá demonstrar o código Diferenças entre os Países, bem como as citações mais representativas da mesma.

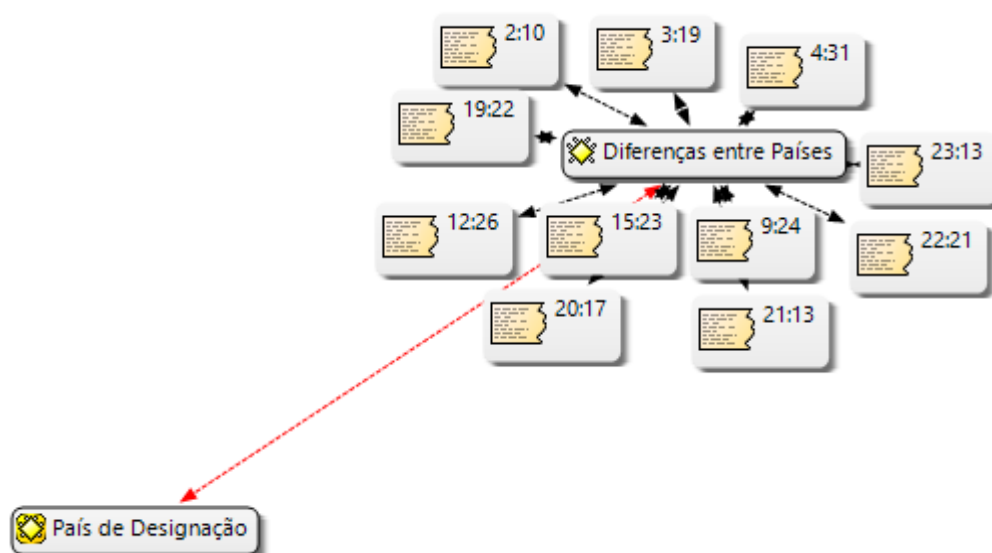


Figura 24: Diferenças entre Países

Fonte: Pesquisa (2014)

De acordo com a pesquisa de campo, 11 empresas afirmam trabalhar de forma diferenciada a depender do país de designação. A seguir, serão apresentadas as diferenças encontradas conforme citações dos entrevistados P02, P12 e P15, consecutivamente:

P02: “A empresa faz, anualmente, um levantamento econômico e social sobre os países onde mantém unidades ou escritórios, dessa forma, as práticas são constantemente atualizadas e aplicadas aos expatriados”.

P12: “(...) adaptações em termos de benefícios e/ou custo de vida em relação ao país de designação”.

P15: “Podemos dizer que temos diferença sim, mas na verdade só existe diferença quando um expatriado vai para a China. Costumamos dizer que *China is diferente*. Então temos que fazer várias adaptações nesse caso”.

Dessa forma, 14 empresas afirmam que não possuem ou não souberam informar se existem diferenças nas políticas internacionais de recursos humanos em relação ao país para qual o profissional é designado.

Portanto, em relação as diferenças das políticas e práticas em relação ao país de designação internacional, foi analisado que as transnacionais brasileiras têm certa flexibilidade a depender do país de destino, pois cada localidade exigirá particularidades e adaptações das políticas que poderão comprometer os objetivos da expatriação.

4.8 Categoria: Níveis Hierárquicos

Esta categoria está relacionada às políticas e práticas em relação aos níveis hierárquicos entre os profissionais expatriados. Assim, a mesma contempla um código que expressa qual o tipo de prática e as possíveis diferenças existentes entre os níveis. Dessa forma, optou-se por apresentar a Figura 25 com a finalidade de facilitar a apresentação da família em questão, bem como, a categoria que faz parte da mesma.

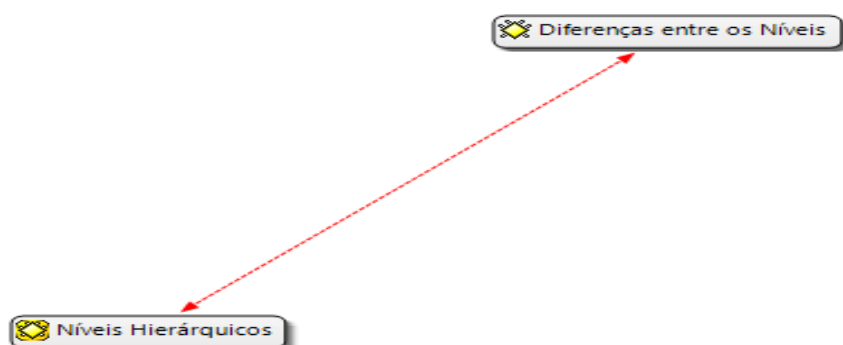


Figura 25: Categoria: Níveis Hierárquicos

Fonte: Pesquisa (2014)

Conforme demonstrado, a categoria Níveis Hierárquicos apresenta 01 código que irá proporcionar o entendimento da mesma: (1) Diferenças entre os Níveis: este código apresenta as diferenças encontradas e geridas pelas transnacionais brasileiras, a depender do nível hierárquico do profissional que será expatriado ou repatriado.

A seguir, no subtópico 4.8.1, serão apresentadas as características encontradas em cada código.

4.8.1 Código: Diferença entre os níveis

Para detalhar as informações que foram encontradas na pesquisa de campo, a Figura 26 irá demonstrar o código diferenças entre os níveis, bem como as citações mais representativas da mesma.

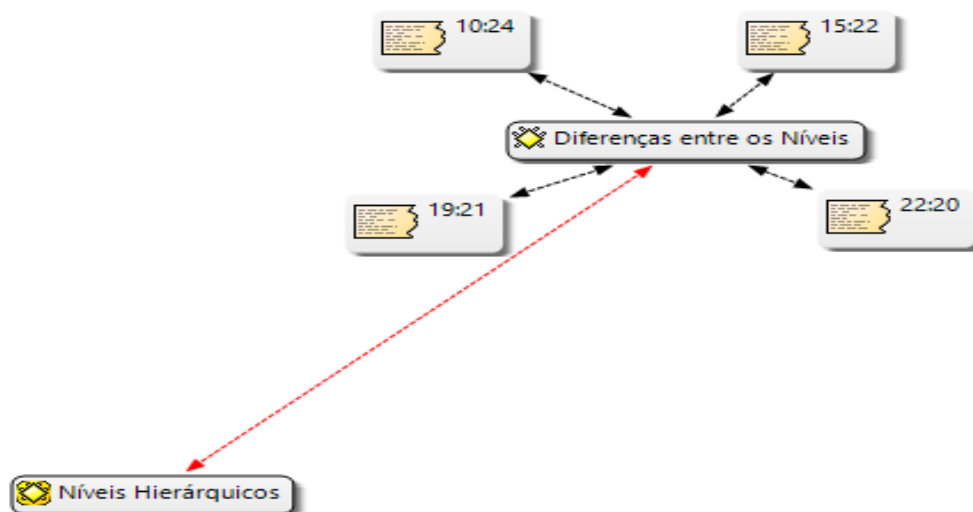


Figura 26: Diferença entre os níveis

Fonte: Pesquisa (2014)

De acordo com a pesquisa de campo, 04 empresas afirmam trabalhar de forma diferenciada a depender do nível hierárquico. A seguir serão apresentadas as diferenças encontradas conforme citações dos entrevistados P10, P15, P19 e P22:

P10: “(...) a empresa não possui políticas estruturadas e essas diferenças estão relacionadas às práticas informais feitas por

meio de negociação com os expatriados. Quanto maior o nível hierárquico maior a possibilidade e variedade da negociação”.

P15: “Temos diferenças entre os níveis sim. Não somente em questões de valores e benefícios, mas também em outras questões contratuais. Por exemplo, um gerente tem mais benefícios que um especialista como o benefício de ter um carro”.

P19: “Somente ao expatriar diretores trabalhamos de forma diferenciada. Oferecemos bônus por desempenho e damos maiores condições e suporte à família”.

P25: “Expatriamos mais o nível de gerência, quando expatriamos níveis mais elevados acabamos trabalhando fora da política que é desenhada. Então temos exceções, para darmos maiores condições ao expatriado”.

Portanto, foi verificado que das 25 empresas pesquisadas, 21 não apresentaram ou não souberam informar as diferenças das políticas e práticas internacionais de recursos humanos nos programas de expatriação e repatriação em relação as diferenças pelos níveis hierárquicos que são expatriados.

Contudo, em relação as possíveis diferenças das políticas e práticas em relação aos níveis hierárquicos, constatou-se que praticamente não há diferenças para níveis distintos e quando encontradas, as mesmas possuem mais relação as próprias políticas já existentes na empresa, independentemente de ser em âmbito internacional.

4.9 Políticas e Práticas de Recursos Humanos, das Transnacionais Brasileiras, em seus Programas de Expatriação e Repatriação por Setor ou Área de Atuação

Considerando as possibilidades de haver similaridades nas políticas de expatriação e repatriação das transnacionais brasileiras a partir do setor de atuação, julgou-se necessário analisar os resultados a partir de 03 grupos ou setores de atuação, são eles:

- Setor 01: Tecnologia da informação – composto por 03 empresas;
- Setor 02: Equipamentos e Autopeças – composto por 04 empresas;
- Setor 03: Construção e Cimento– composto por 05 empresas;

Vale ressaltar que 13 empresas possuem setores diversos e por isso não se encontrou uma justificativa para incluí-las nessa análise por setor ou área de atuação.

Dessa forma, a partir desse agrupamento, foi possível verificar se há semelhanças entre empresas de um mesmo setor. Entretanto, buscando o proposto, serão apresentadas as análises qualitativas dos setores 01, 02, 03, respectivamente.

4.9.1 Setor 01: Setor de Tecnologia da Informação

A seguir, serão apresentadas as 05 políticas e práticas de recursos humanos trabalhadas nas 3 empresas do setor de tecnologia da informação.

4.9.1.1 Políticas e Práticas de Recrutamento e Seleção – Setor de Tecnologia da Informação

A Figura 27 apresenta os códigos da categoria de recrutamento e seleção, conforme segue:

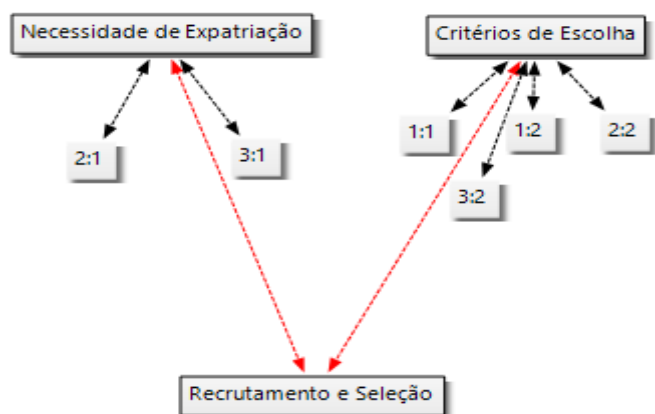


Figura 27: Políticas e Práticas de Recrutamento e Seleção – Setor de Tecnologia da Informação
Fonte: Pesquisa (2014)

Em relação ao código necessidade de expatriação, das três empresas de tecnologia da informação que compuseram a pesquisa, foi identificado que a empresa 1 não apresentou nenhuma necessidade de expatriação, a empresa 2 apresentou como primordial a necessidade de levar a cultura da empresa para outras unidades internacionais e a empresa 3 tem como principal necessidade de expatriação o preenchimento de vagas por falta de mão de obra especializada.

Em relação ao código critérios de escolha, foi analisado que a empresa 1 valoriza primeiramente a competência comportamental, mas a mesma também considerou a possibilidade de recrutamento externo caso não haja um profissional adequado para ser expatriado, a empresa 2 seleciona o expatriado a partir da indicação da diretoria e a empresa 3 seleciona o profissional que será expatriado pelo tempo de casa.

Nesse sentido, o Quadro 15 apresenta de forma objetiva as possíveis similaridades ou diferenças encontradas entre as empresas pesquisadas:

	Necessidade de Expatriação	Crítérios de Escolha
Empresa 1	-	Competência comportamental Recrutamento externo
Empresa 2	Levar a cultura da empresa para outras unidades internacionais	Indicação da diretoria
Empresa 3	Preenchimento de vagas por falta de mão de obra especializada	Tempo de empresa

Quadro 15: Comparação das Políticas e Práticas de Recrutamento e Seleção – Setor de Tecnologia da Informação

Fonte: Pesquisa (2013)

Conforme a síntese apresentada no Quadro 15, as empresas do setor de tecnologia da informação não apresentam similaridades pesquisadas.

4.9.1.2 Políticas e Práticas de Treinamento e Desenvolvimento – Setor de Tecnologia da Informação

A Figura 28 apresenta o código da categoria treinamento e desenvolvimento, conforme segue:

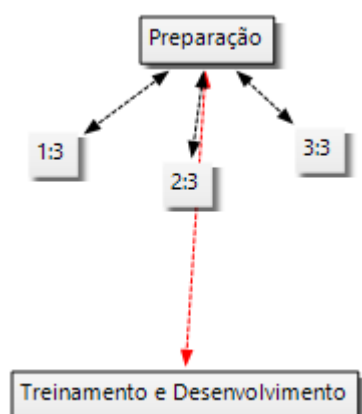


Figura 28: Políticas e Práticas de Treinamento e Desenvolvimento – Setor de Tecnologia da Informação
Fonte: Pesquisa (2014)

Em relação ao código preparação, das três empresas de tecnologia da informação que compuseram a pesquisa, foi identificado que a empresa 1 prepara o profissional com informações sobre a cultura do país para qual será designado, a empresa 2 apresentou um treinamento e desenvolvimento em relação ao idioma que será utilizado e a empresa 3 afirmou que não é oferecido nenhum tipo de treinamento visando a preparação do profissional para a expatriação.

Diante disso, o Quadro 16 tem a finalidade de apresentar de forma mais objetiva, as informações referentes ao que foi apresentado:

	Preparação
Empresa 1	Informações sobre a cultura do país
Empresa 2	Treinamento e desenvolvimento do idioma
Empresa 3	-

Quadro 16: Comparação das Políticas e Práticas de Treinamento e Desenvolvimento – Setor de Tecnologia da Informação
Fonte: Pesquisa (2013)

Conforme Quadro 16, considerando o código preparação do profissional para a expatriação, as empresas do setor de tecnologia da informação não apresentam similaridades pesquisadas.

4.9.1.3 Políticas e Práticas de Remuneração e Benefícios – Setor de Tecnologia da Informação

A Figura 29 apresenta os códigos das categorias Remuneração e Benefícios, conforme segue:

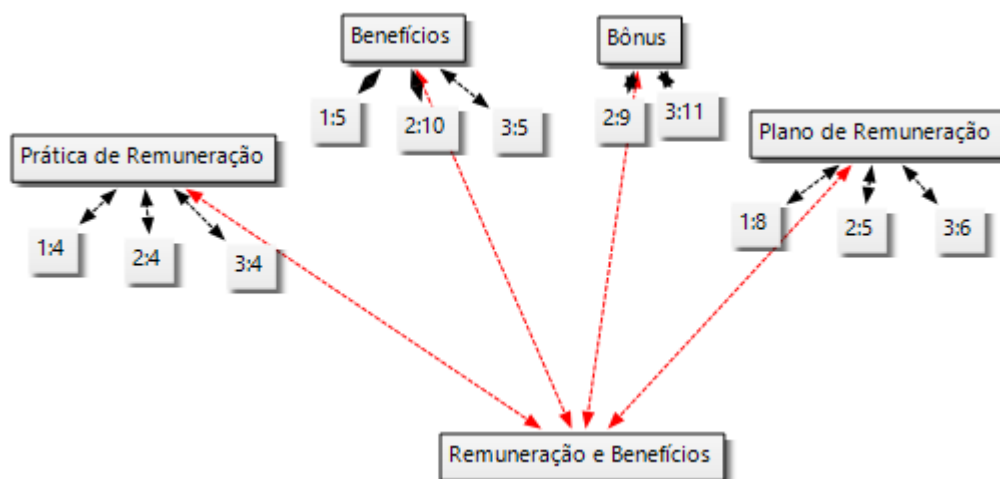


Figura 29: Políticas e Práticas de Remuneração e Benefícios – Setor de Tecnologia da Informação
Fonte: Pesquisa (2014)

Em relação ao código prática de remuneração, foi identificado que a empresa 1 e 3 remunera o profissional na moeda do país de destino e a empresa 2 trabalha com uma remuneração a depender do país de destino.

No código sobre benefícios, na empresa 1 os benefícios oferecidos são iguais aos que são praticados no país de destino, na empresa 2 os benefícios oferecidos são os mesmos praticados na unidade matriz e na empresa 3 há uma negociação com o expatriado em relação aos benefícios que serão oferecidos durante o processo de expatriação.

Analisando os bônus trabalhados pelas 3 empresas do setor de tecnologia, foi identificado que a empresa 1 não trabalha nenhum tipo de bônus nos programas de expatriação, a empresa 2 oferece bônus de instalação e a empresa 3 oferece bônus de expatriação.

Já no código plano de remuneração, das três empresas de tecnologia da informação que compuseram a pesquisa, foi identificado que as empresas 1, 2 e 3 possuem um plano de equivalência.

No Quadro 17 é possível analisar de forma mais objetiva as possíveis similaridades das políticas e práticas de remuneração e benefícios entres as empresas do setor de tecnologia da informação, conforme segue:

	Prática de Remuneração	Benefícios	Bônus	Plano de Remuneração
Empresa 1	Remuneração total no país de destino	Iguais aos que são praticados no país de destino	-	Plano de equivalência
Empresa 2	Depende do país de destino	São os mesmos praticados na unidade matriz	Bônus de instalação	Plano de equivalência
Empresa 3	Remuneração total no país de destino	Negociação dos benefícios que são oferecidos	Bônus de expatriação	Plano de equivalência

Quadro 17: Comparação das Políticas e Práticas de Remuneração e Benefícios – Setor de Tecnologia da Informação

Fonte: Pesquisa (2014)

Conforme o Quadro 17 apresentado, foram identificadas similaridades entre a empresa 1 e 3, com relação a prática de remuneração e ao plano de remuneração, similaridades entre a empresa 2 e 3, em relação ao bônus oferecido, e similaridades entre as três empresas pesquisadas com relação ao plano de remuneração praticado.

4.9.1.4 Políticas e Práticas das Relações de Trabalho – Setor de Tecnologia da Informação

A Figura 30 apresenta os códigos das categorias Relações de Trabalho, conforme segue:

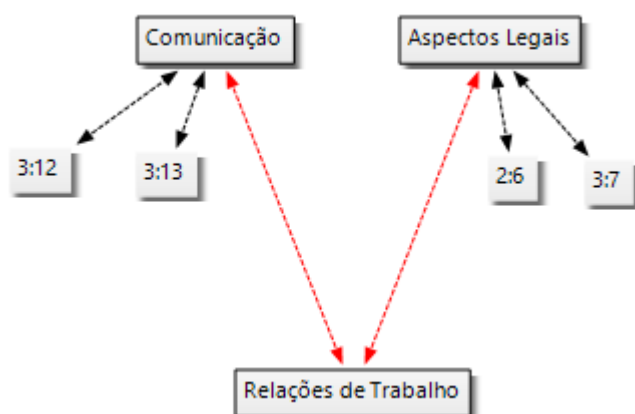


Figura 30: Políticas e Práticas das Relações de Trabalho – Setor de Tecnologia da Informação
 Fonte: Pesquisa (2014)

Em relação ao código plano de Comunicação, apenas a empresa 3 apresentou práticas de comunicação com o expatriado, como comunicação frequente para manter o profissional informado sobre as mudanças na matriz e a implementação de *totens* nas áreas operacionais. Esses *totens* são computadores que ficam à disposição dos profissionais das áreas operacionais para que os mesmos possam obter informações e notícias sobre a empresa matriz.

No código aspectos legais, a empresa 1 não apresentou sua prática em relação às parcerias utilizadas com a relação a burocratização do processo de expatriação, a empresa 2 afirmou que sua prática depende do país de destino do expatriado e a empresa 3 afirmou ter parcerias com escritórios locais para gerenciar toda a parte de documentação necessárias para a transferência internacional.

No Quadro 18 é possível comparar as políticas e práticas das relações de trabalho de cada empresa:

	Comunicação	Aspectos Legais
Empresa 1	-	-
Empresa 2	-	Depende do país de destino do expatriado
Empresa 3	Comunicação frequente para manter o profissional informado sobre as mudanças na matriz Implementação de <i>totens</i> nas áreas operacionais.	Parcerias com escritórios locais

Quadro 18: Comparação das Políticas e Práticas das Relações de Trabalho – Setor de Tecnologia da Informação
 Fonte: Pesquisa (2014)

Conforme apresentado, não existem similaridades entre as empresas pesquisadas com relação às políticas e práticas internacionais de recursos humanos das relações de trabalho no setor de tecnologia da informação.

4.9.1.5 Políticas e Práticas das Mudanças nas Funções e Plano de Carreira – Setor de Tecnologia da Informação

A Figura 31 apresenta os códigos das categorias das Mudanças nas Funções e Plano de Carreira, conforme segue:

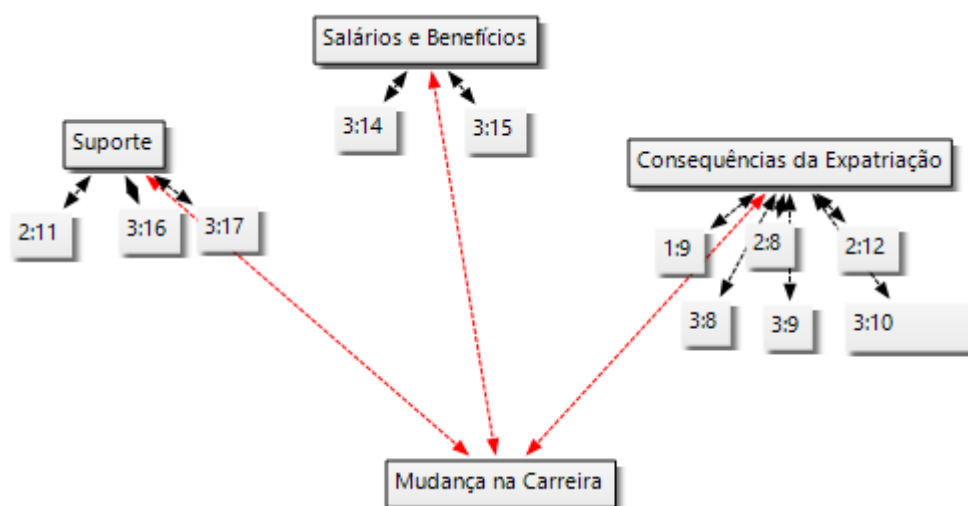


Figura 31: Políticas e Práticas das Mudanças nas Funções e Plano de Carreira – Setor de Tecnologia da Informação
Fonte: Pesquisa (2014)

Em relação ao código suporte, a empresa 1 não apresentou nenhum suporte oferecido ao repatriado, a empresa 2 afirmou dar apoio psicológico para auxiliar a adaptação no retorno e a empresa 3 afirmou incentivar que os colegas apoiem e valorizem o retorno do profissional, além de suporte à família do repatriado para sua readaptação no Brasil.

Em relação ao código salários e benefícios, apenas a empresa 3 apresentou alguma estratégia financeira para a repatriação, como enquadramento dos salários e bônus de repatriação.

O código consequências da expatriação foi identificado nas empresas 1 e 2 quando as mesmas afirmaram que a posição a ocupar no retorno é a mesma que ocupava na designação internacional, entretanto, na empresa 2 o profissional que foi expatriado tem mais chances de ascender a outros cargos mais altos. A empresa 3 afirmou que passar alguns anos fora do país poderá ser uma forma de prosseguir na carreira, como também foi constatado que na empresa 3 o profissional expatriado tem a preferência na lista para futuras expatriações e também maior possibilidade de promoções.

No Quadro 19 é possível comparar as políticas e práticas das Mudanças nas Funções e Plano de Carreira de cada empresa, conforme segue:

	Suporte	Salários e Benefícios	Consequências da Expatriação
Empresa 1	-	-	Posição a ocupar no retorno é a mesma que ocupava na designação internacional
Empresa 2	Apoio psicológico para o expatriado	-	Posição a ocupar no retorno é a mesma que ocupava na designação internacional O profissional que foi expatriado tem mais chances de ascender a outros cargos mais altos
Empresa 3	Os colegas apoiam e valorizam o retorno do profissional Suporte à família do repatriado para sua readaptação no Brasil.	Enquadramento dos salários Bônus de repatriação.	Passar alguns anos fora do país poderá ser uma forma de prosseguir na carreira O profissional expatriado tem a preferência na lista para futuras expatriações Maior possibilidade promoções

Quadro 19: Comparação das Políticas e Práticas das Relações de Trabalho – Setor de Tecnologia da Informação

Fonte: Pesquisa (2014)

Diante do exposto, foram identificadas semelhanças nas políticas e práticas entre as empresas 1 e 2 em relação as consequências da expatriação e entre as empresas 2 e 3 no mesmo código mencionado.

4.9.2 Setor 02: Setor de Equipamentos e Autopeças

A seguir, serão apresentadas as 05 políticas e práticas de recursos humanos trabalhadas nas 4 empresas do setor de Equipamentos e Autopeças

4.9.2.1 Políticas e Práticas de Recrutamento e Seleção – Setor Equipamentos e Autopeças

A Figura 32 apresenta os códigos da categoria de recrutamento e seleção, conforme segue:

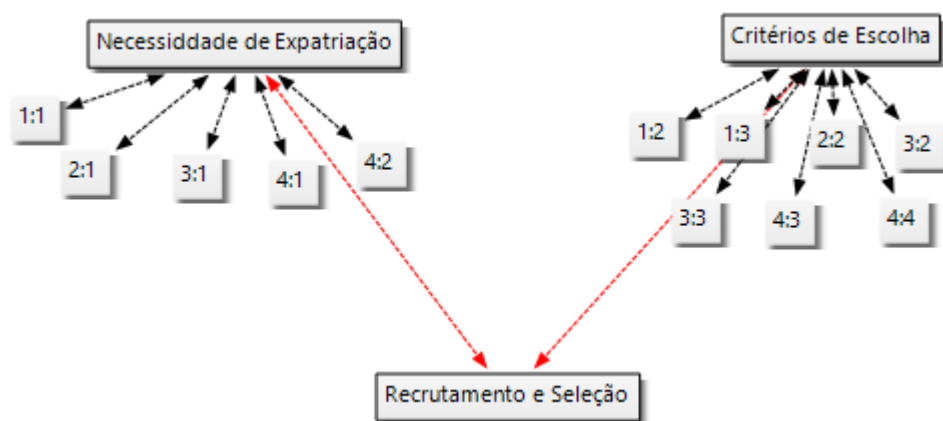


Figura 32: Políticas e Práticas no Recrutamento e Seleção – Setor Equipamentos e Autopeças
Fonte: Pesquisa (2014)

Em relação ao código necessidade de expatriação, a empresa 1 afirmou que há rotação de funções e países para que um profissional conheça as operações internacionais, pois é a única necessidade existente. A empresa 2 relata que a sua necessidade de expatriação é oriunda do desenvolvimento da organização – transferência de conhecimento. A empresa 3 apresentou a necessidade de preenchimento de vagas em outros países por falta de mão de obra especializada. E a empresa 4 apresentou em ordem de importância, duas necessidades existentes, como, desenvolvimento da organização – transferência de conhecimento e levar a cultura da empresa.

Já no código critérios de escolha, foi identificado que a empresa 1, em ordem de importância, possui dois critérios, a competência técnica e a competência comportamental. A empresa 2 também apresenta dois critérios de escolha, indicação da gestão e a competência técnica. A empresa 3 apresenta os critérios de competência técnica e indicação do gestor. E a empresa 4 apresenta as habilidades interpessoais e a experiência profissional como principais critérios.

No Quadro 20 é possível comparar as políticas e práticas de recrutamento e seleção de cada empresa, conforme segue:

	Necessidade de Expatriação	Crítérios de Escolha
Empresa 1	Rotação de funções e países para Que um profissional conheça as Operações internacionais	Competência técnica Competência comportamental
Empresa 2	Desenvolvimento da organização – transferência de conhecimento	Indicação da gestão Competência técnica
Empresa 3	Necessidade de preenchimento de vagas em outros países por falta de mão de obra especializada	Competência técnica Indicação do gestor
Empresa 4	Desenvolvimento da organização – transferência de conhecimento Levar a cultura da empresa	Habilidades interpessoais Experiência profissional

Quadro 20: Comparação das Políticas e Práticas de Recrutamento e Seleção – Setor de Equipamentos e Autopeças

Fonte: Pesquisa (2014)

Conforme o Quadro 20, foram identificadas duas similaridades em relação ao código necessidades de expatriação entre as empresas 2 e 4. No código sobre critérios de escolha, foram identificadas similaridades entre as empresas 1, 2 e 3 e entre as empresas 2 e 4.

4.9.2.2 Políticas e Práticas de Treinamento e Desenvolvimento – Setor Equipamentos e Autopeças

A Figura 33 apresenta o código da categoria de treinamento e desenvolvimento, conforme segue:

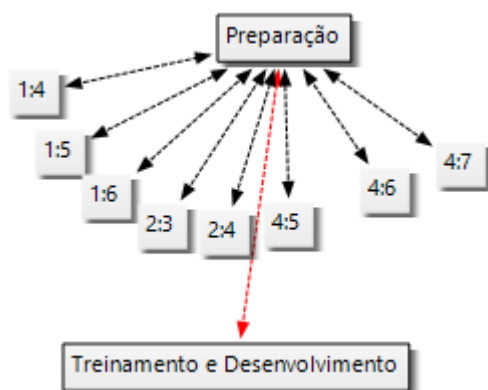


Figura 33: Políticas e Práticas no Treinamento e Desenvolvimento – Setor de Equipamentos e Autopeças
Fonte: Pesquisa (2014)

Conforme apresentado no código preparação, a empresa 1 prepara o profissional que será expatriado desenvolvendo habilidades técnicas, desenvolvendo habilidades gerenciais e globais e com o aperfeiçoamento do idioma. A empresa 2 prepara o profissional com informações sobre os valores e costumes do país e com o aperfeiçoamento do idioma. A empresa 3 não apresentou nenhuma estratégia de preparação do profissional para a expatriação e a empresa 4 desenvolve habilidades gerenciais e globais, entendimento sobre os valores e costumes do país e aperfeiçoamento do idioma.

No Quadro 21 é possível comparar as políticas e práticas das Mudanças nas Funções e Plano de Carreira de cada empresa, conforme segue:

	Preparação
Empresa 1	Desenvolvimento de habilidades técnicas Desenvolvimento de habilidades gerenciais e globais Aperfeiçoamento do idioma
Empresa 2	Informações sobre os valores e costumes do país Aperfeiçoamento do idioma
Empresa 3	-
Empresa 4	Desenvolvimento de habilidades gerenciais e globais Informações sobre os valores e costumes do país Aperfeiçoamento do idioma

Quadro 21: Comparação das Políticas de Treinamento e Desenvolvimento – Setor de Equipamentos e Autopeças
Fonte: Pesquisa (2014)

Diante do apresentado, foram identificadas similaridades entre as empresas 1 e 4 - desenvolvimento de habilidades gerenciais e globais -, entre as empresas 1, 2 e 4 - aperfeiçoamento do idioma -, e entre as empresas 2 e 4 - informações sobre os valores e costumes do país.

4.9.2.3 Políticas e Práticas de Remuneração e Benefícios – Setor de Equipamentos e Autopeças

A Figura 34 apresenta os códigos da categoria remuneração e benefícios, conforme segue:

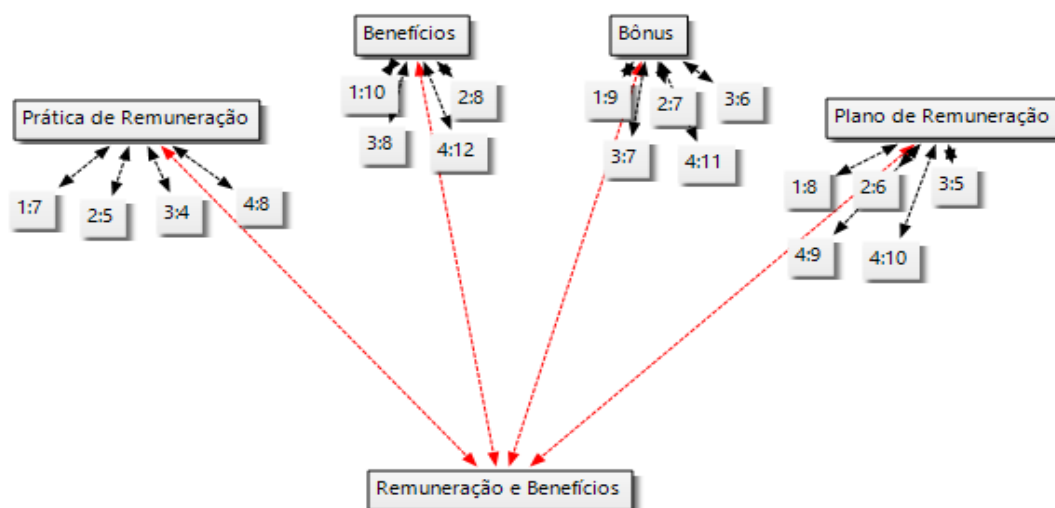


Figura 34: Políticas e Práticas de Remuneração e Benefícios – Setor de Equipamentos e Autopeças

Fonte: Pesquisa (2014)

Em relação ao código prática de remuneração, a empresa 1 pratica a remuneração base paga no país de destino e as empresa 2, 3 e 4 praticam a remuneração desmembrada entre o país de origem e o país de destino.

No código sobre benefícios, as 4 empresas pesquisadas possuem um pacote específico de benefícios para os profissionais expatriados.

Analisando os bônus trabalhados pelas 4 empresas do setor de equipamentos e autopeças, foi identificado que a empresa 1 oferece bônus de instalação para os expatriados, a empresa 2 oferece bônus de desempenho, a empresa 3 oferece bônus de expatriação e bônus de desempenho e a empresa 4 oferece bônus de expatriação.

Já no código Plano de Remuneração, foi identificado que a empresa 1 trabalha com um plano regional de expatriação, a empresa 2 trabalha com um plano global de expatriação, a empresa 3 trabalha com um plano de equivalência e a empresa 4 trabalha com o plano de equivalência e com o plano global.

No Quadro 22 é possível analisar de forma mais objetiva as similaridades e diferenças das políticas e práticas de remuneração e benefícios entre as empresas do setor de equipamentos e autopeças, conforme segue:

	Prática de Remuneração	Benefícios	Bônus	Plano de Remuneração
Empresa 1	Plano regional	Benefícios específicos à remuneração do expatriado	Bônus de instalação	Remuneração base paga no país de destino
Empresa 2	Plano global	Benefícios específicos à remuneração do expatriado	Bônus de desempenho	Remuneração desmembrada entre o país de origem e o país de destino
Empresa 3	Plano de equivalência	Benefícios específicos à remuneração do expatriado	Bônus de expatriação Bônus de desempenho	Remuneração desmembrada entre o país de origem e o país de destino
Empresa 4	Plano de equivalência	Benefícios específicos à remuneração do expatriado	Bônus de expatriação	Remuneração desmembrada entre o país de origem e o país de destino

Quadro 22: Comparação das Políticas e Práticas de Remuneração e Benefícios – Setor de Equipamentos e Autopeças

Fonte: Pesquisa (2013)

Conforme Quadro 22, foram identificadas similaridades entre as empresas 3 e 4 com o código prática de remuneração - plano de equivalência -, similaridades entre todas as empresas no código benefícios - benefícios específicos à remuneração do expatriado -, similaridades entre as empresas 3 e 4 no código bônus - bônus de expatriação -, entre as empresas 2 e 3 no código bônus - bônus de desempenho -, e entre as empresas 2, 3 e 4 no código plano de remuneração - remuneração desmembrada entre o país de origem e o país de destino.

4.9.2.4 Políticas e Práticas das Relações de Trabalho – Setor de Equipamentos e Autopeças

A Figura 35 apresenta os códigos da categoria relações de trabalho, conforme segue:

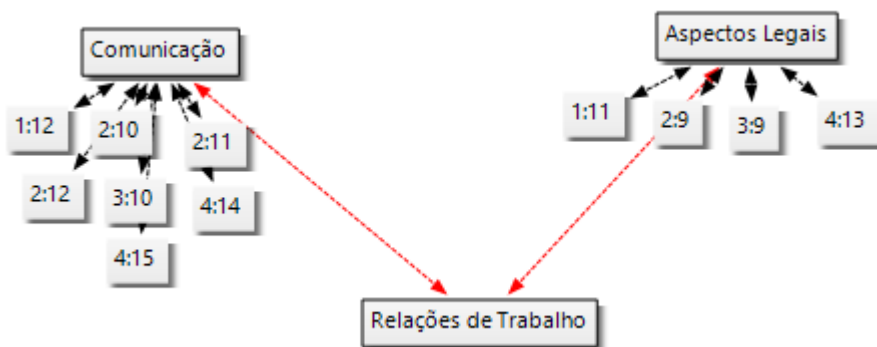


Figura 35: Políticas e Práticas das Relações de Trabalho – Setor de Equipamentos e Autopeças

Fonte: Pesquisa (2014)

Conforme identificado na Figura 35, em relação ao código comunicação, a empresa 1 mantém o executivo informado sobre as mudanças na organização. A empresa 2 mantém o executivo informado sobre as mudanças na organização, faz pagamento de ligações telefônicas para que o expatriado continue tendo contato com as pessoas do Brasil e apresenta clareza das regras na colocação internacional e do processo de repatriação. A empresa 3 apresenta clareza das regras na colocação internacional e do processo de repatriação e a empresa 4 mantém o executivo informado sobre as mudanças na organização e apresenta clareza das regras na colocação internacional e do processo de repatriação.

No código aspectos legais, na empresa 1 a matriz é responsável pelas relações de trabalho, na empresa 2 e 3 existe parceria com escritórios internacionais e na empresa 4 existe parceria com escritórios locais.

No Quadro 23 é possível analisar de forma mais objetiva as similaridades e diferenças das políticas e práticas das relações de trabalho entre as empresas do setor de equipamentos e autopeças, conforme segue:

	Comunicação	Aspectos Legais
Empresa 1	Mantém o executivo informado sobre as mudanças na organização	A matriz é responsável pelas relações de trabalho
Empresa 2	Mantém o executivo informado sobre as mudanças na organização Pagamento de ligações telefônicas para que o expatriado continue tendo contato com as pessoas do Brasil Apresenta clareza das regras na colocação internacional e do processo de repatriação	Parcerias com escritórios locais para os mesmos darem suporte quando houver necessidade.
Empresa 3	Apresenta clareza das regras na colocação internacional e do processo de repatriação	Parceria com escritórios internacionais
Empresa 4	Mantém o executivo informado sobre as mudanças na organização	Parcerias com escritórios locais para os mesmos darem suporte quando há necessidade.

Quadro 23: Comparação das Políticas e Práticas das Relações de Trabalho – Setor de Equipamentos e Autopeças

Fonte: Pesquisa (2014)

Foram identificadas similaridades entre as empresas 1, 2 e 4 no código comunicação - mantém o executivo informado sobre as mudanças na organização -, e similaridades entre as empresas 2 e 4 no código aspectos legais - parcerias com escritórios locais para os mesmos darem suporte quando há necessidade.

4.9.2.5 Políticas e Práticas das Mudanças nas Funções e Plano de Carreira– Setor de Equipamentos e Autopeças

A Figura 36 apresenta os códigos da categoria relações mudanças na carreira, conforme segue:

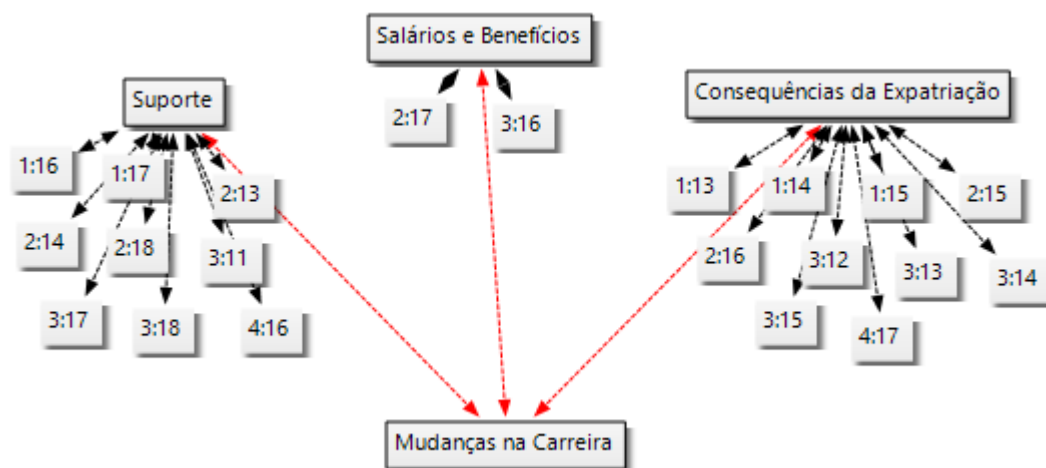


Figura 36: Políticas e Práticas da Mudança nas Funções e Plano de Carreira – Setor Equipamentos e Autopeças
 Fonte: Pesquisa (2014)

No código suporte, foi identificado que a empresa 1 auxilia o repatriado no desenvolvimento de expectativas realistas sobre a vida pessoal e profissional e incentiva o apoio dos colegas e superiores. Na empresa 2 existe o treinamento e orientação antes e após o retorno, programas de reintegração do repatriado e apoio dos colegas e superiores. As empresas 3 e 4 oferecem treinamento e orientação antes e após o retorno, apoio dos colegas e superiores e um mentor repatriado para dar suporte ao processo de readaptação.

No código salários e benefícios, apenas as empresas 2 e 3 apresentam características sobre o mesmo, pois ambas auxiliam a repatriação com verba para a realização da mudança.

Já no código consequências da expatriação, a empresa 1 afirmou que passar alguns anos fora do país poderá ser uma forma de prosseguir na carreira profissional, afirmou também possuir planos para o repatriado transmitir os conhecimentos adquiridos para os outros profissionais da empresa e ainda o expatriado que regressa terá preferência na lista dos futuros expatriados para outros países. Foi identificado que na empresa 2 passar alguns anos fora do país poderá ser uma forma de prosseguir na carreira profissional e planos para o repatriado transmitir os conhecimentos adquiridos para os outros profissionais da empresa – por meio de relatórios diários. Na empresa 3 passar alguns anos fora do país poderá ser uma forma de prosseguir na carreira

profissional, a posição a ocupar, por ocasião do retorno, é da mesma categoria que o expatriado ocupava na designação internacional, o expatriado que regressa terá preferência na lista dos futuros expatriados para outros países e apresenta possibilidades de crescimento durante a designação internacional. E, finalmente, na empresa 4 a mesma afirmou que não há garantia de carreira para o repatriado.

No Quadro 24 é possível analisar de forma mais objetiva as similaridades e diferenças das políticas e práticas das mudanças nas funções e plano de carreira entres as empresas do setor de equipamentos e autopeças, conforme segue:

	Suporte	Salários e Benefícios	Consequências da Expatriação
Empresa 1	Auxilia o repatriado no desenvolvimento de expectativas realistas sobre a vida pessoal e profissional Apoio dos colegas e superiores	-	Passar alguns anos fora do país poderá ser uma forma de prosseguir na carreira profissional Planos para o repatriado transmitir os conhecimentos adquiridos para os outros profissionais da empresa O expatriado que regressa terá preferência na lista dos futuros expatriados, para outros países
Empresa 2	Treinamento e orientação após o retorno Programas de reintegração do repatriado Apoio dos colegas e superiores.	Verba para a realização da mudança.	Passar alguns anos fora do país poderá ser uma forma de prosseguir na carreira profissional, Planos para o repatriado transmitir os conhecimentos adquiridos para os outros profissionais da empresa
Empresa 3	Treinamento e orientação após o retorno Mentor repatriado	Verba para a realização da mudança.	Passar alguns anos fora do país poderá ser uma forma de prosseguir na carreira profissional A posição a ocupar, por ocasião do retorno, é da mesma categoria que o expatriado ocupava na designação internacional O expatriado que regressa terá preferência na lista dos futuros expatriados, para outros países

			Possibilidades de crescimento durante a designação internacional
Empresa 4	Treinamento e orientação após o retorno Mentor repatriado	-	-

Quadro 24: Comparação das Políticas e Práticas das Mudanças nas Funções e Plano de Carreira – Setor de Equipamentos e Autopeças
Fonte: Pesquisa (2014)

Conforme o apresentado no Quadro 24, as empresas 1 e 4 apresentam similaridades no código suporte – apoio dos colegas e superiores -, similaridades entre as empresas 2, 3 e 4 - treinamento e orientação após o retorno -, e entre as empresas 3 e 4 - mentor repatriado. As empresas 2 e 3 apresentam similaridades em relação ao código salários e benefícios - verba para a realização da mudança. As empresas 1, 2 e 3 também apresentaram similaridades do código consequências da expatriação - passar alguns anos fora do país poderá ser uma forma de prosseguir na carreira profissional. As empresas 1 e 2 - planos para o repatriado transmitir os conhecimentos adquiridos para os outros profissionais da empresa. As empresas 1 e 3 - o expatriado que regressa terá preferência na lista dos futuros expatriados para outros países

4.9.3 Setor 03: Setor de Construção e Cimento

A seguir, serão apresentadas as 05 políticas e práticas de recursos humanos trabalhadas nas 5 empresas do setor de Construção e Cimento

4.9.3.1 Políticas e Práticas de Recrutamento e Seleção – Setor de Construção e Cimento

A Figura 37 apresenta os códigos da categoria de recrutamento e seleção, conforme segue:

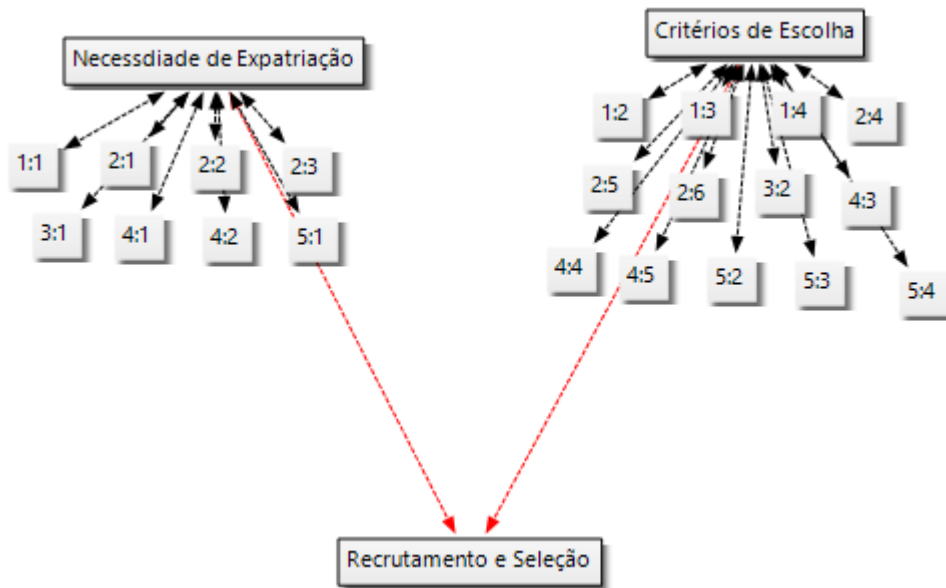


Figura 37: Políticas e Práticas no Recrutamento e Seleção – Setor de Construção e Cimento
 Fonte: Pesquisa (2014)

Em relação ao código necessidade de expatriação, a empresa 1 afirmou que há necessidade de preenchimento de vagas em outros países por falta de mão de obra especializada. A empresa 2 também afirmou que há necessidade de preenchimento de vagas em outros países por falta de mão de obra especializada, além do desenvolvimento da organização – transferência de conhecimento e levar a cultura da empresa para as unidades internacionais. A empresa 3 afirmou que há necessidade de preenchimento de vagas em outros países por falta de mão de obra especializada. A empresa 4 apresentou a necessidade de rotação de funções e países para que um profissional conheça as operações internacionais além do desenvolvimento da organização – transferência de conhecimento. E a empresa 5 afirmou que a necessidade de expatriação é oriunda do desenvolvimento da organização – transferência de conhecimento.

Já no código critérios de escolha, foi identificado que a empresa 1, em ordem de importância, possui três critérios, a competência técnica, a competência comportamental e a indicação do gestor. A empresa 2 também apresenta três critérios de escolha, tempo de empresa, confiança e potencial para crescimento. A empresa 3 apresenta o critério de competência técnica. A empresa 4 apresenta experiência profissional, habilidades

interpessoais e domínio da língua estrangeira. E a empresa 5 tem como critérios, a competência técnica, experiência profissional e domínio da língua estrangeira.

No Quadro 25 é possível comparar as políticas e práticas de recrutamento e seleção de cada empresa, conforme segue:

	Necessidade de Expatriação	Crítérios de Escolha
Empresa 1	Necessidade de preenchimento de vagas em outros países por falta de mão de obra especializada	Competência técnica Competência comportamental Indicação da gestão
Empresa 2	Necessidade de preenchimento de vagas em outros países por falta de mão de obra especializada Desenvolvimento da organização – transferência de conhecimento	Tempo de empresa Confiança Potencial para crescimento
Empresa 3	Necessidade de preenchimento de vagas em outros países por falta de mão de obra especializada	Competência técnica
Empresa 4	Rotação de funções e países para que um profissional conheça as operações internacionais Desenvolvimento da organização – transferência de conhecimento	Experiência profissional Habilidades interpessoais Domínio da língua estrangeira
Empresa 5	Desenvolvimento da organização – transferência de conhecimento	Competência técnica Experiência profissional Domínio da língua estrangeira.

Quadro 25: Comparação das Políticas e Práticas de Recrutamento e Seleção – Setor de Construção e Cimento

Fonte: Pesquisa (2014)

Foram encontradas similaridades entre as empresas 1, 2 e 3 no código necessidades de expatriação - preenchimento de vagas em outros países por falta de mão de obra especializada. E nas empresas 2, 4 e 5 - desenvolvimento da organização – transferência de conhecimento. No código critérios de escolha, foram encontradas similaridades entre as empresas 1, 3 e 5 – competência técnica - e entre as empresas 4 e 5 - experiência profissional e domínio da língua estrangeira.

4.9.3.2 Políticas e Práticas de Treinamento e Desenvolvimento – Setor de Construção e Cimento

A Figura 38 apresenta o código da categoria de treinamento e desenvolvimento, conforme segue:

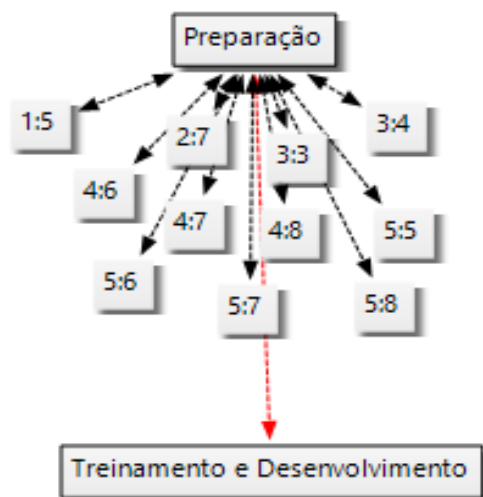


Figura 38: Políticas e Práticas no Treinamento e Desenvolvimento – Setor de Construção e Cimento
Fonte: Pesquisa (2014)

Conforme apresentado no código preparação, a empresa 1 e 2 preparam o profissional com informações sobre os valores e costumes do país. A empresa 3 prepara o profissional com informações sobre os valores e costumes do país e com o aperfeiçoamento do idioma. A empresa 4 desenvolve habilidades gerenciais e globais, habilidades para o relacionamento interpessoal e entendimento sobre os valores e costumes do país. Já a empresa 5 desenvolve habilidades gerenciais e globais, habilidades para o relacionamento interpessoal, entendimento sobre os valores e costumes do país e aperfeiçoamento do idioma

No Quadro 26 é possível comparar as políticas e práticas de treinamento e desenvolvimento de cada empresa, conforme segue:

	Preparação
Empresa 1	Informações sobre os valores e costumes do país
Empresa 2	Informações sobre os valores e costumes do país Aperfeiçoamento do idioma
Empresa 3	Informações sobre os valores e costumes do país Aperfeiçoamento do idioma
Empresa 4	Desenvolvimento de habilidades gerenciais e globais Habilidades para o relacionamento interpessoal Informações sobre os valores e costumes do país
Empresa 5	Desenvolvimento de habilidades gerenciais e globais Habilidades para o relacionamento interpessoal Informações sobre os valores e costumes do país Aperfeiçoamento do idioma

Quadro 26: Comparação das Políticas de Treinamento e Desenvolvimento – Setor de Construção e Cimento

Fonte: Pesquisa (2014)

Foram identificadas similaridades entre todas as empresas - informações sobre os valores e costumes do país. Entre as empresas 2, 3 e 5 - aperfeiçoamento do idioma. E entre as empresas 4 e 5 - desenvolvimento de habilidades gerenciais e globais

4.9.3.3 Políticas e Práticas de Remuneração e Benefícios – Setor de Construção e Cimento

A Figura 39 apresenta os códigos da categoria remuneração e benefícios, conforme segue:

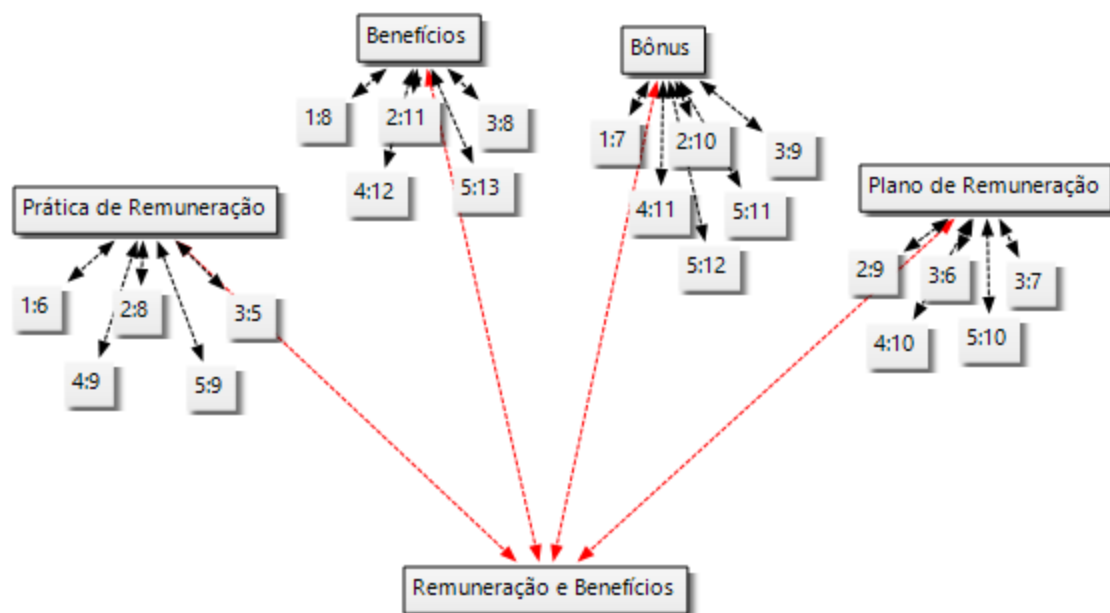


Figura 39: Políticas e Práticas de Remuneração e Benefícios – Setor de Construção e Cimento
 Fonte: Pesquisa (2014)

Em relação ao código prática de remuneração, a empresa 1, 2 e 4 praticam a remuneração desmembrada entre o país de origem e o país de destino. A empresa 3 afirmou que a prática da remuneração depende do país de destino. Na empresa 5 a remuneração base é paga na totalidade no país de destino

No código sobre benefícios, as empresas 1, 2, 4 e 5 possuem um pacote de benefícios específicos para os expatriados. Já a empresa 3 afirmou que os benefícios são flexíveis a depender da necessidade do profissional.

Analisando os bônus trabalhados, todas as 5 empresas oferecem o bônus de expatriação, mas a empresa 5 também oferece bônus de desempenho para os expatriados.

Já no código plano de remuneração, foi identificado que as empresas 2 e 4 trabalham com um plano de equivalência, as empresas 3 e 5 trabalham com um plano global, mas a empresa 3 também trabalha com plano de equivalência. A empresa 1 não apresentou ou não soube informar qual plano é trabalhado.

No Quadro 27 é possível analisar de forma mais objetiva as similaridades e diferenças das políticas e práticas de remuneração e benefícios entre as empresas do setor de Construção e Cimento, conforme segue:

	Prática de Remuneração	Benefícios	Bônus	Plano de Remuneração
Empresa 1	Remuneração desmembrada entre o país de origem e o país de destino	Benefícios específicos à remuneração do expatriado	Bônus de expatriação	-
Empresa 2	Remuneração desmembrada entre o país de origem e o país de destino	Benefícios específicos à remuneração do expatriado	Bônus de expatriação	Plano global
Empresa 3	A prática da remuneração depende do país de destino	Benefícios específicos à remuneração do expatriado	Bônus de expatriação	Plano global Plano de equivalência
Empresa 4	Remuneração desmembrada entre o país de origem e o país de destino	Os benefícios são flexíveis a depender da necessidade do profissional	Bônus de expatriação	Plano de equivalência
Empresa 5	Remuneração base é paga na totalidade no país de destino	Benefícios específicos à remuneração do expatriado	Bônus de expatriação Bônus de desempenho	Plano global

Quadro 27: Comparação das Políticas e Práticas de Remuneração e Benefícios – Setor de Construção e Cimento

Fonte: Pesquisa (2014)

Diante do exposto, foram identificadas similaridades na categoria práticas de remuneração entre as empresas 1, 2 e 4, pois a remuneração base é paga na totalidade no país de destino. No código benefícios, foram identificadas similaridades entre todas as empresas - bônus de expatriação. No código plano de remuneração entre as empresas 2, 3 e 5 – plano global. E entre as empresas 3 e 4 – plano de equivalência.

4.9.3.4 Políticas e Práticas das Relações de Trabalho – Setor de Construção e Cimento

A Figura 40 apresenta os códigos da categoria relações de trabalho, conforme segue:

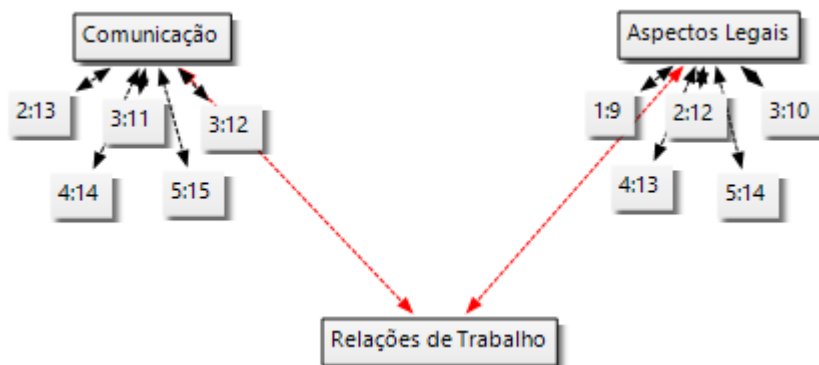


Figura 40: Políticas e Práticas das Relações de Trabalho – Setor de Construção e Cimento
Fonte: Pesquisa (2014)

Conforme identificado na Figura 40, em relação ao código comunicação, a empresa 1 não apresentou nenhuma prática de comunicação com o profissional expatriado. A empresa 2 incentiva que o expatriado, por meio da intranet, exponha suas experiências e compartilhe com os outros profissionais da empresa. A empresa 3 mantém o executivo informado sobre as mudanças na organização e possui clareza das regras na colocação internacional e do processo de repatriação. As empresas 4 e 5 possuem clareza das regras na colocação internacional e do processo de repatriação

No código aspectos legais, a empresa 1 possui uma consultoria externa para tratar desses assuntos. Na empresa 2 a matriz é responsável pelas relações de trabalho, nas empresas 3 e 4 existem parcerias com escritórios locais e na empresa 5 existe um departamento interno que cuida dos aspectos legais da expatriação.

No Quadro 28 é possível analisar de forma mais objetiva as similaridades e diferenças das políticas e práticas das relações de trabalho entre as empresas do setor de Construção e Cimento, conforme segue:

	Comunicação	Aspectos Legais
Empresa 1	-	Consultoria externa
Empresa 2	Compartilhamento de informações com outros profissionais da empresa	A matriz é responsável pelas relações de trabalho
Empresa 3	Manter o executivo informado sobre as mudanças na organização Clareza das regras na colocação internacional e do processo de repatriação	Parcerias com escritórios locais para os mesmos darem suporte quando há necessidade.
Empresa 4	Manter o executivo informado sobre as mudanças na organização	Parcerias com escritórios locais para os mesmos darem suporte quando há necessidade.
Empresa 5	Clareza das regras na colocação internacional e do processo de repatriação	Departamento interno que cuida dos aspectos legais da expatriação

Quadro 28: Comparação das Políticas e Práticas das Relações de Trabalho – Setor de Construção e Cimento

Fonte: Pesquisa (2014)

Diante do exposto, no código comunicação, foram identificadas semelhanças entre as empresas 3 e 4 - manter o executivo informado sobre as mudanças na organização. E entre as empresas 3 e 5 - clareza das regras na colocação internacional e do processo de repatriação. No código aspectos legais, foram identificadas semelhanças entre as empresas 3 e 4 - parcerias com escritórios locais para os mesmos darem suporte quando há necessidade.

4.9.3.5 Políticas e Práticas das Mudanças nas Funções e Plano de Carreira – Setor de Construção e Cimento

A Figura 41 apresenta os códigos da categoria relações mudanças na carreira, conforme segue:

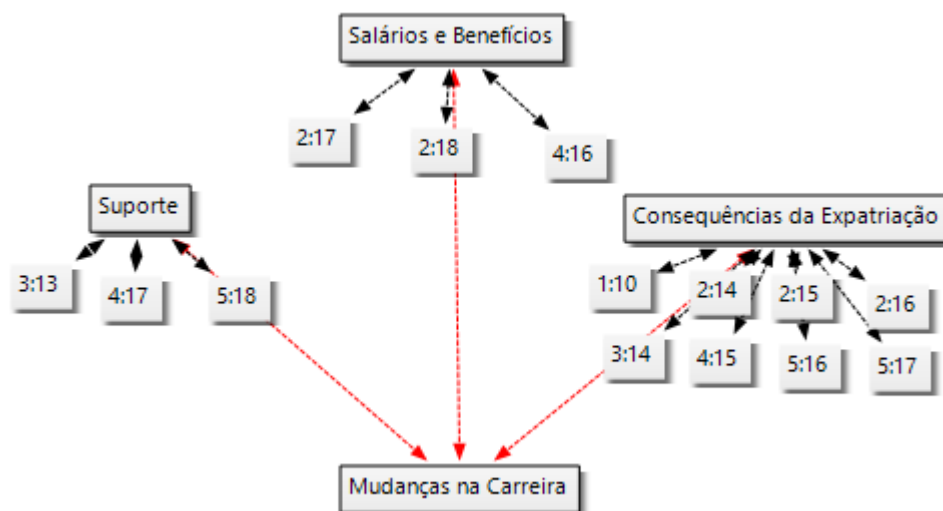


Figura 41: Políticas e Práticas das Mudanças nas Funções e Plano de Carreira – Setor de Construção e Cimento

Fonte: Pesquisa (2014)

No código suporte, foi identificado que as empresas 1 e 2 não aplicam qualquer tipo de suporte com o repatriado. Na empresa 3 o gestor da área é responsável pelo suporte dado ao expatriado e repatriado. As empresas 4 e 5 possuem um mentor repatriado para dar suporte ao processo de readaptação do profissional.

No código salários e benefícios, apenas as empresas 2 e 4 apresentam características sobre o mesmo, pois ambas oferecem salários e benefícios atraentes para reter os profissionais na organização.

Já no código consequências da expatriação, a empresa 1 afirmou que a posição a ocupar, por ocasião do retorno, é da mesma categoria que o expatriado ocupava na designação internacional. A empresa 2 afirmou que passar alguns anos fora do país poderá ser uma forma de prosseguir na carreira profissional, e afirmou também que o expatriado que regressa terá preferência na lista dos futuros expatriados para outros países. A empresa 3 também afirmou que o expatriado que regressa terá preferência na lista dos futuros expatriados para outros países. Nas empresas 4 e 5 o expatriado tem maior possibilidade de ascensão na carreira e na empresa, além do citado, o expatriado que regressa terá preferência na lista dos futuros expatriados para outros países.

Dessa forma, no Quadro 29 é possível analisar as políticas e práticas das mudanças nas funções e plano de carreira entre as empresas do setor de Construção e Cimento, conforme segue:

	Suporte	Salários e Benefícios	Consequências da Expatriação
Empresa 1	-	-	A posição a ocupar, por ocasião do retorno, é da mesma categoria que o expatriado ocupava na designação internacional
Empresa 2	-	Oferecem salários e benefícios atraentes para reter os profissionais na organização.	Passar alguns anos fora do país poderá ser uma forma de prosseguir na carreira profissional, O expatriado que regressa terá preferência na lista dos futuros expatriados, para outros países
Empresa 3	O gestor da área é responsável pelo suporte dado ao expatriado e repatriado	-	O expatriado que regressa terá preferência na lista dos futuros expatriados, para outros países
Empresa 4	Mentor repatriado	Oferecem salários e benefícios atraentes para reter os profissionais na organização.	Maior possibilidade de ascensão na carreira e na empresa
Empresa 5	Mentor repatriado		Maior possibilidade de ascensão na carreira e na empresa O expatriado que regressa terá preferência na lista dos futuros expatriados, para outros países

Quadro 29: Comparação das Políticas e Práticas das Mudanças nas Funções e Plano de Carreira – Setor de Construção e Cimento
Fonte: Pesquisa (2014)

Diante do exposto, no código suporte, foram identificadas similaridades entre as empresas 4 e 5 – mentor repatriado. No código salários e benefícios, foram identificadas semelhanças entre as empresas 2 e 4 - oferecem salários e benefícios atraentes para reter os profissionais na organização. E no código consequências da expatriação, foram encontradas similaridades entre as empresas 2, 3 e 5 - o expatriado que regressa terá

preferência na lista dos futuros expatriados para outros países. E entre as empresas 4 e 5
- maior possibilidade de ascensão na carreira e na empresa

5. Considerações Finais

A escolha por este tema se deu inicialmente devido à relevância deste assunto para o campo de estudos da Gestão Internacional de Recursos Humanos - GIRH, pois devido ao aumento da internacionalização das empresas brasileiras, pode ter aumentado também o número de profissionais brasileiros expatriados. Dessa forma, esta sessão consistirá em apresentar as principais considerações em relação aos objetivos propostos, bem como a indicação das limitações da pesquisa e prováveis recomendações para novos estudos.

5.1 Considerações sobre a Gestão Internacional de Recursos Humanos em Programas de Expatriação e Repatriação das Transnacionais Brasileiras

Esta tese propôs como objetivo geral, identificar como as políticas e práticas de recursos humanos, das transnacionais brasileiras, são utilizadas nos programas de expatriação e repatriação, visto que esses programas representam importante fonte de influência na designação internacional dos profissionais brasileiros expatriados e repatriados. Dessa forma, os objetivos específicos propostos que auxiliaram o alcance desse objetivo geral e suas considerações serão apresentados a seguir:

a) Analisar as políticas de recursos humanos utilizadas nos programas de gestão internacional de recursos humanos

Os programas de expatriação e repatriação podem ser vistos como complexos por abrangerem todas as políticas e práticas de recursos humanos que visam aperfeiçoar os resultados das organizações por meio das pessoas. Com esse intuito, a teoria estudada para o desenvolvimento teórico deste trabalho buscou traduzir o cenário das políticas e práticas de recursos humanos dos programas de expatriação e repatriação das transnacionais brasileiras. Para isso, a abordagem teórica foi desenvolvida a partir de teorias e pesquisas que identificaram o cenário geral e específico desses programas, sendo em contextos internacionais e/ou nacionais.

A revisão da literatura sobre gestão internacional de recursos humanos indicou que há convergência entre o estudo realizado por Justus (2012) sobre os subsistemas de recursos humanos e a pesquisa feita por Cleveland et al. (2000) a respeito das

características dessa gestão internacional. Assim, foi possível, por meio dessa revisão, identificar as premissas fundamentais das políticas e práticas que deveriam ser estudadas nesta tese. Felizmente, no contexto pesquisado, todas as empresas respondentes apresentaram características que se encaixaram ao modelo utilizado para a análise e identificação das informações, entretanto, devido ao pouco detalhamento sobre essas políticas internacionais encontradas na literatura, acredita-se que os resultados encontrados poderão contribuir com um estudo mais detalhado e conseqüentemente com um enriquecimento da literatura nacional a respeito da GIRH das empresas brasileiras.

Sendo assim, nas políticas e práticas sobre Recrutamento e Seleção, foi identificada que a principal necessidade de expatriação que as empresas brasileiras possuem é a falta de mão de obra especializada, seguida por transferência de conhecimento e finalmente para levar a cultura da empresa para a unidade internacional. Este último, levar a cultura da empresa, não foi identificado na teoria pesquisada para esta tese, talvez por não ter sido o foco da pesquisa, entretanto, entende-se que esta característica poderá ser incorporada, além das outras, em pesquisas futuras. Em relação aos critérios de escolha utilizados para selecionar o profissional que será expatriado, em ordem decrescente, foram à competência técnica, experiência profissional e competência comportamental, todos esses identificados na literatura, entretanto, na teoria pesquisada a competência comportamental identificada é denominada por Bohlander, Snell e Sherman (2009) como habilidades interpessoais, mas foram entendidas como sinônimos.

Nas políticas e práticas sobre Treinamento e Desenvolvimento, foi identificado que a preparação para a expatriação, nas transnacionais brasileiras, baseia-se em aperfeiçoamento do idioma, desenvolvimento de habilidades gerenciais e globais e entendimento dos valores e costumes do país. Com isso, foi identificado que as práticas das empresas pesquisadas condizem com a teoria analisada no trabalho além de que há uma preocupação das transnacionais brasileiras em preparar o profissional para que o mesmo desempenhe sua função no exterior de forma otimizada.

Em relação às políticas e práticas sobre Remuneração e Benefícios, foi identificado que nem todas as empresas pesquisadas cumprem a legislação vigente, pois algumas empresas informaram que o contrato do expatriado não é mantido junto ao empregador brasileiro, transferindo para a unidade de destino todas as obrigações legais

e tributárias do mesmo. Entretanto, vale ressaltar que a maioria das empresas apresentou práticas, planos, bônus e benefícios bem definidos conforme teoria estudada e em cumprimento da legislação vigente. Por outro lado, as empresas que evadiram à regra, informaram as vantagens de praticá-la de tal forma, como a facilidade e baixo custo na gestão internacional, entretanto, nenhuma delas deixou claras as consequências negativas que essas práticas já trouxeram para o negócio.

As políticas e práticas das transnacionais brasileiras sobre as Relações de Trabalho apresentaram em sua maioria, por um lado, preocupação em relação aos aspectos de documentação e transferência do profissional, pois de alguma forma as empresas mantêm profissionais ou áreas específicas para determinado fim. Por outro lado, em relação à comunicação mantida com os profissionais expatriados, foi analisado que há pouca preocupação nesse aspecto pela maioria das empresas, entretanto, as empresas que apresentaram soluções em comunicação mantêm práticas criativas e constantes com esses profissionais, pois essas acreditam que a comunicação constante pode influenciar o sucesso do programa de expatriação.

E finalmente, em relação às Mudanças nas Funções e Plano de Carreira do Repatriado analisou-se que as empresas que apresentaram possuir essa política têm em sua prática os critérios estudados, como Consequências da Expatriação, Salários e Benefícios e Suporte para o Repatriado. Nesse sentido, mesmo com informações relevantes sobre essa política, inclusive fortalecendo a teoria levantada a partir do trabalho do Lima (2009) em relação às características dos programas de repatriação, algumas empresas não apresentaram nenhuma prática para esse processo. Dessa forma, acredita-se que a repatriação ainda é algo que precisa ser mais discutido e analisado para que haja práticas mais acessíveis, tanto em termos práticos como em termos de conhecimento, para as transnacionais brasileiras.

b) Analisar as possíveis diferenças das políticas e práticas em relação ao país de designação internacional

Diante do que foi exposto, foi considerado que mesmo sem todas as empresas apresentarem diferenças nas suas políticas de gestão internacional de recursos humanos em relação ao país de designação, foi percebido que as empresas que praticam políticas diferenciadas por localização do expatriado, possuem flexibilidade em suas práticas, e essa característica pode influenciar o programa como um todo. Entretanto, durante a

análise das informações levantadas, a Autora ponderou o quanto essa prática seria efetiva em empresas que possuem unidades em diversos países devido a sua complexidade de gestão. Entende-se que práticas diferenciadas, como essas, podem trazer muitos benefícios para o expatriado, mas também podem aumentar a demanda de tarefas e obrigações que são desempenhadas pela GIRH.

c) Comparar as possíveis diferenças das políticas e práticas de RH em relação aos níveis hierárquicos

Diante do que foi identificado na pesquisa, percebeu-se que os níveis L2 (Especialistas), L3 (Gerente de Departamento) e L1 (Técnicos Operacionais), respectivamente, são os níveis mais expatriados pelas transnacionais brasileiras. Entretanto, não foi constatada nenhuma informação de representatividade em relação a diferenças na políticas de expatriação e repatriação a depender do nível hierárquico. Ou seja, independente de possuir uma determinada posição no organograma da empresa, as políticas e práticas internacionais são as mesmas para todos os expatriados e/ou repatriados. As diferenças existentes possuem mais relação com as próprias políticas já praticadas pelas empresas, em sua matriz, como benefícios específicos para determinados níveis e bonificações, independentemente de ser um processo de designação internacional.

Dessa forma, entende-se que mesmo em funções e com objetivos diferentes, as políticas e práticas dos programas de expatriação das transnacionais brasileiras tendem a agrupar os expatriados em um grupo homogêneo de profissionais sem distinção por quaisquer particularidades sobre seus níveis ou competências.

d) Comparar as políticas de recursos humanos utilizadas nos programas de Gestão Internacional de Recursos Humanos entre empresas do mesmo setor de atuação.

Durante o desenvolvimento da tese e definição dos objetivos específicos, criou-se a expectativa de haver semelhanças entre as empresas de um mesmo setor em relação as suas práticas internacionais. Entretanto, ao analisar as informações da pesquisa de campo, foi identificado que no Setor de Tecnologia da Informação havia poucas semelhanças em relação às políticas praticadas. Mais precisamente, foram encontradas

algumas semelhanças em relação às políticas e práticas de Remuneração e Benefícios e outra das Mudanças nas Funções e Plano de Carreira do Repatriado, mas na interpretação da Autora, nada que fosse significativo o suficiente para dizer que há um padrão da GIRH no setor mencionado.

Já no Setor de Equipamentos e Autopeças foram identificadas similaridades em todas as políticas e práticas da GIRH. Nesse setor, as paridades apontaram um certo padrão de desenvolvimento das políticas. Possivelmente, essas similaridades ocorrem por uma prática na troca de todos os tipos de informações que ocorre no setor, conforme mencionado por um entrevistado durante a pesquisa de campo. Entretanto, seria interessante aprofundar-se nessa análise com o intuito de comprovar essa interpretação.

O Setor de Construção e Cimento, não tanto quanto o Setor de Equipamentos e Autopeças, também apresentou semelhanças entre as políticas de GIRH, entretanto, na pesquisa de campo não foi identificado nenhum outro elo entre as empresas a não ser este de atuarem no mesmo segmento. Contudo, as necessidades e características em relação à mão de obra atuante do setor podem ser a justificativa plausível para a ligação entre as empresas pesquisadas.

5.2 Limitações da Pesquisa

Vale ressaltar, que os resultados da pesquisa de campo não podem ser considerados abrangentes para todas as transnacionais brasileiras, visto que, as informações encontradas limitam-se a uma parte das empresas nacionais e não podem ser generalizados. Dessa forma, considera-se como limitação da pesquisa, o número de empresas pesquisadas em relação ao todo existente.

Outra limitação é o possível viés dado pelos entrevistados ao apresentarem as políticas e práticas dos seus programas de expatriação e repatriação, já que talvez eles possam ter apresentado uma visão otimista sobre as suas práticas.

5.3 Pesquisas Futuras

A pesquisa qualitativa teve a finalidade de se aprofundar como as empresas brasileiras aplicam seus programas de expatriação e repatriação e não de descobrir a efetividade do mesmo.

Dessa forma, como sugestão para pesquisas futuras, novas pesquisas qualitativas e/ou quantitativas poderiam ser feitas, considerando a percepção e satisfação dos profissionais expatriados e repatriados, em relação ao que foi aplicado como práticas de gestão internacional de recursos humanos pelas empresas transnacionais brasileiras. Portanto, com essa sugestão, poderia ser identificado se as políticas e práticas trabalhadas possuem a expectativa esperada pelos profissionais internacionalizados.

REFERÊNCIAS

ADLER, N.; BARTHOLOMEW, S. Managing globally competent people. **Academy of management executive**, v. 6, n. 3, p. 52-65, 1992.

AGUZOLLI, R. L. **Gestão de Pessoas Internacional: Como multinacionais brasileiras internacionalizam seus recursos humanos?** Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS. Porto Alegre, 2010.

AGUZZOLI, R. L.; LENGLER, J. F. B.; MANFREDINI, V. O Estágio de internacionalização e sua influência sobre a gestão de pessoas. **Anais do XXXI ENANPAD**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

ALBURQUEQUE, L. G.; LEITE, N. P. **Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2009.

ALMEIDA, M. **Manual de Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 2a. Ed., 156, 2003.

ANTUNES, M. T. P.; CESAR, A. M. R. V. C. A gestão do capital humano sob o enfoque contábil – um fator de competitividade empresarial. **Revista de Economia e Relações Internacionais (FAAP)** – Volume 6 – Número 11 – 2007.

ARAÚJO, B. F. V. B. DE; CHIEPPE, J. DA M.; ARAÚJO, D. A. V. B. de. Compreendendo as diferenças na repatriação de expatriados organizacionais e voluntários brasileiros. **Anais do XXXVII ENANPAD**, Rio de Janeiro, ANPAD 2013.

ARAÚJO, B. F. V. B. DE; TEIXEIRA, M. L. M.; CRUZ, P. B. DA; MALINI, E. Adaptação de expatriados organizacionais e voluntários: similaridades e diferenças no contexto brasileiro. **RAUSP - Revista de Administração da Universidade de São Paulo**. Vol. 47 . n.4, outubro-novembro, 2012

ASHAMALLA, M.H. International Human Resource Management Practices: The challenge of expatriation. **Competitiveness Review**, 8(2), 54-66, 1998.

BANDEIRA-DE-MELLO, R.; CUNHA, C. J. C. A. Operacionalizando o método da Grounded Theory nas pesquisas em estratégia: Técnicas e procedimentos de análise com o apoio de software ATLAS TI. In: **Anais de Estudos em Estratégia (3Es) 1**, Curitiba, ANPAD, 2003

BARBOSA, R. N. **Expatriação de Brasileiros: As implicações das características culturais na adaptação de designações internacionais**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. UFRGS. Porto Alegre, 2010.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**, Lisboa: Edições 70, 1977.

BIANCHI, E.M.P.G. Gestão e Carreira Internacional: Repatriação – construindo elos entre ciclos. **Anais do XXXV ENANPAD**, Rio de Janeiro, ANPAD, 2011.

BLACK, J.S.; & GREGERSEN, H.B. The right way to manage expats. **Harvard Business Review**, March-April, 77(2), 52-60, 1999.

BLACK, J.S.; FERZANDI, L.A.; FERZANDI, L.A.; GREGERSEN, H.; HARRISON, D.A.; & SHAFFER, M.A. You Can Take It with You: Individual Differences and Expatriate Effectiveness. **Journal of Applied Psychology**, 91(1), 109-125, 2006.

BOHLANDER, G. W.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Thompson, 2005.

BOHLANDER, G. W.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

BRISCOE, D.; SCHULER, R. **International human resource management: policy and practice for the global enterprise**. 2 ed. New York: Routledge, 2004.

BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. Analyzing Foreign Market Entry Strategies: Extending the Internalization Approach. **Journal of International Business Studies**, v. 29, n. 3, p. 539, 1998.

CALIGIURI, P.M. Selecting expatriates for personality characteristics: a moderating effect of personality between host national contact and cross - cultural adjustment. **Management International Review**, 40(1), 61-80, 2000.

CLEVELAND, J. N.; GUNNIGLE, P.; HERATY, N.; MORLEY, M. US Multinationals and human resource management: Evidence on HR practices in European subsidiaries. **IBAR – Journal of the Irish Academy of Management**, n 21, p.9, 2000.

CLT – **Consolidação das Leis do Trabalho**, 2014.

COLLINGS, D.G.; SCULLION, H. Global Staffing, in G. K. Stahl and I. Björkman (eds.) **Handbook of Research in International Human Resource Management**, Cheltenham, EdwardElgar, pp. 141-157, 2006.

CORSETTI, R. P. **Desenvolvimento de pessoas com vistas à expatriação: um estudo em três multinacionais atuantes no RS**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, Porto Alegre, 2013.

CYRINO, A. B.; TANURE, B. **Trajectories of Brazilian Multinationals: Coping with Obstacles, Challenges and Opportunities in the Internationalization Process. The Rise of Brazilian Multinationals**. Editora Campus, Rio de Janeiro, 2009.

DAME, M. S.; VERRUCK, F.; LAZZARI, F.; GONÇALVES, R.B. Processo de expatriação e repatriação de funcionários em uma multinacional do setor metalomecânico. **Anais do XXXV ENANPAD**, Rio de Janeiro, ANPAD 2011.

DELLAGNELO, E. H.L.; HOMEM, I.D. Novas Formas Organizacionais e os Desafios para os Expatriados. **RAE - eletrônica**, vol. 5, n. 1, janeiro-junho 2006.

DOWLING, P; WELCH, D. **International human resource management**. 4th ed. Mason: Thompson, 2005.

DOWLING, P; WELCH, D.; SCHULER, R. **International Human resource management: managing people in a multinational context**. Cincinnati: South-Western College Publishing is an ITP, 1998.

DUTRA, J. **Gestão de Pessoas: Modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo, Atlas, 2002.

EDSTRÖM, A.; GALBRAITH, J., R. Transfer of Managers as a Coordination and Control Strategy in Multinational Organizations. **Administrative Science Quarterly**. June, Vol. 22, n° 2, p. 248-263, 1977.

FINURAS, P. **Gestão internacional e recursos humanos**. Lisboa: Sílabo, 1999.

FIUZA, G. D. Desenvolvimento e Validação da escala de percepção de políticas de gestão de pessoas (EPPGP). **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, vol 9, n 6, set/out 2008.

FRANKE, J.; NICHOLSON, N. Who shall we send? Cultural and other influences on the rating of selections criteria for expatriate assignments. **International Journal of Cross Cultural Management**, 2(1), 21-36, 2002.

FREEDMAN, M. The genius is in the implementation. **Journal of Business Strategy**. Mar./Apr., p. 26-31, 2003.

FREITAS, M. E. **Executivos Brasileiros Expatriados na França: Uma Contribuição aos Estudos Organizacionais Interculturais**. Monografia para acesso ao cargo de professor titular. São Paulo, EAESP/FGV, 2005.

FREITAS, M. E. Vida de Executivo Expatriado - a Festa Vestida de Riso ou de Choro. **Anais do XXIV ENANPAD**, Florianópolis: ANPAD, 2000.

FREITAS, M. E. Expatriação de Executivos. **Caderno Especial Negócios Internacionais**. GV-executivo, vol. 5, n. 4, set-out 2006.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Pesquisa sobre a internacionalização da empresa brasileira**. Belo Horizonte, 2011. Disponível em: <[http:// www.fdc.org.br](http://www.fdc.org.br)>. Acesso em 20 de janeiro de 2012.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Pesquisa sobre a internacionalização da empresa brasileira**. Belo Horizonte, 2012. Disponível em: <[http:// www.fdc.org.br](http://www.fdc.org.br)>. Acesso em 03 de novembro de 2012.

GALLON, S.; GARAY, A. B. S.; BITENCOURT, B. M. Expatriação Como Processo Estratégico nas Empresas Internacionalizadas. **Anais do XXXVI ENANPAD**, Rio de Janeiro, ANPAD, 2012.

GALLON, S. **Repatriação e Carreira: Possibilidades e desafios**. Dissertação (Mestrado) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

GIALAIN, E. **Expatriação e Gênero: Um referencial para multinacionais brasileiras**. Dissertação (Mestrado). Departamento de Administração da Faculdade de Economia e Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo - USP, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas em pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GROSS, S. E.; WINGERUP, P. L. **Global pay: Maybe not yet. Compensation and Benefits Review**. 31 (4). 25-34. Jul/Aug, 1999.

HALCROW, A. Expats: the squandered resource. **Workforce**; Apr, Vol. 78 Issue 4, p 42, 1999.

HARVEY, M.G. Repatriation of corporate executives: an empirical study. **Journal of International Business Studies**, v.20, n.1, p. 131-144, 1993.

HILTROP, J. M. Mapping the HRM practices of international organizations. **Strategic Change**; SEP/Oct, p. 329, 2002.

HOFSTEDE, G. **Cultures and Organizations: Software of the Mind**. NY, USA: McGraw-Hill, 1991.

JUSTO, A. M. B. **A gestão da diversidade nas companhias áreas que atuam no Brasil**. Dissertação (Mestrado). Universidade Municipal de São Caetano do Sul. USCS, 2012.

KINSTON, W; ROWBOTTOM, R. A new model of managing based on levels of work. **Journal of Applied Systems Analysis**. Volume 17, 1990.

KUBO, E. K. de M.; BRAGA, B. M. Ajustamento intercultural de executivos japoneses expatriados no Brasil: um estudo empírico. **ERA - Revista de Administração de Empresas**, vol. 53, n. 3, maio-junho 2013.

KUBO, E.K. de M. **Ajustamento Intercultural de Executivos Japoneses Expatriados no Brasil**. Tese (Doutorado) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo – Fundação Getúlio Vargas – São Paulo, 2011.

LACOMBE, Francisco José. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo, Editora Saraiva, 2005.

LE MOS, A. Q. Discutindo a Expatriação de Executivos. **RAE - Revista de Administração de Empresas - eletrônica**, vol. 8, n. 2, julho-dezembro 2009.

LIMA, G. S.; LIMA, M. S.; TANURE, B. **Os Desafios da Carreira da Mulher Executiva no Brasil**. In: EnGPR, 2009. Anais... II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, EnGPR, 2009.

LIMA, M. B.; BRAGA, B. M. Práticas de Recursos Humanos do Processo de Repatriação de Executivos Brasileiros. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, Vol. 14 - Número 06 Data Nov. e Dez., 2010.

LIMA, M. B.; LACOMBE, B. M. B. Políticas e Práticas de Recursos Humanos do Processo de Repatriação de Executivos Brasileiros. **EnGPR- Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho da ANPAD**, 2009.

LIMA, M.B. **Políticas e Práticas de Recursos Humanos do Processo de Repatriação de Executivos Brasileiros**. Dissertação (Mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo – Fundação Getúlio Vargas – São Paulo, 2009.

MACHADO, F. P. **Gestão de pessoas internacional no contexto esportivo brasileiro: uma análise dos processos de expatriação e repatriação de jogadores em um clube de futebol gaúcho**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, Porto Alegre, 2013.

MACHADO, H. V.; HERNANDES, C. A. Alteridade, Expatriação e Trabalho: Implicações para a Gestão Organizacional. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**. Vol. 08 - Número 03 Data Jul, Ago e Set, 2004.

MACHADO, H. V.; HERNANDES, C. A. Expatriação de executivos. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**. Vol 13 - Número 03 Data Jul, Ago e Set, 2009.

MAGALHÃES, L.R.G.R. **Na Senda do Capital: A expatriação dos executivos brasileiros e suas respectivas famílias**. Dissertação (Mestrado) – Universidade do Estado de São Paulo, Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Sociais, Departamento de História. São Paulo, 2008.

MATHIS, R. L. JACKSON, J. **Human Resource Management: Essential Perspectives**. 12 ed. USA. Cengage Learning, 2009.

MCCALL, M. JR.; HOLLENBECK, G. P. **Desenvolvimento de Executivos Globais**. As lições da experiência internacional. Porto Alegre: Bookman, 2003.

MINTZBERG, H. Ten ideas designed to rile everyone who cares about management. Harvard Business Review. **Harvard Business Review**, July-August: 61-68. 1996.

MONDELLI, A. **Número de expatriados duplica com as empresas vendo maior valor nestas transferências**. 2008. Acesso em 04 janeiro de 2012. Disponível em: <http://www.mercer.com/summary.htm?idContent=1327800>.

MURITIBA, P. M. **Estratégia Internacional de Gestão de Pessoas nas Multinacionais Brasileiras**. Tese (Doutorado) Universidade de São Paulo – USP – 2009.

NUNES, L. H.; VASCONCELOS, I. F. G.; JAUSSAUD, J. **Expatriação de executivos**. Coleção debates em administração. São Paulo: Thomson, 2008

OLIVEIRA, M. E.W.V. **Aspectos relevantes no processo de expatriação em uma empresa brasileira do setor de energia segundo a percepção dos expatriados**. Dissertação (Mestrado). Universidade do Estado de Santa Catarina, 2007.

ORSI, A. **Gestão Internacional de Pessoas: políticas de recompensas para executivos expatriados por empresas brasileiras**. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2010.

PAES, D. C. A. de S. **Transnacionais Brasileiras: Análise de Incentivos e do Apoio Governamental**. Dissertação (Mestrado) - Fundação Rio de Janeiro: FGV/EBAPE, Getúlio Vargas, 2010.

PEREIRA, N. A. F.; PIMENTEL, R.; KATO H. T. Expatriação e Estratégia Internacional: o Papel da Família como Fator de Equilíbrio na Adaptação do Expatriado. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**. Vol. 09 - Número 04 Data Out, Nov e Dez, 2005.

QUEZZADA, C.Y.P. **Barreiras Culturais na Comunicação e na Adaptação de Expatriados**. Dissertação (Mestrado) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. Rio de Janeiro, 2010.

QUINTANILLA, J. **Dirección de Recursos Humanos em Empresas Multinacionales: las subsidiarias al descubierto**. Madrid: Prentice Hall, 2002.

REYNOLDS, C. Expatriate compensation in historical perspective. **Journal of World Business**. 32(2) 118-132. 1997.

ROBINSON, R. D.; DICKSON, J. P.; KNUTSEN, J. A. From multinational to transnational? In: SCHLER, R.S., BUDHWAR, P.S., & FLORKOWISKI, G.W. (International Human Resource Management: Review and Critique. **International Journal of Management Reviews**, 4 (1), 41-70, 2002.

RUGMAN, A.M.; HODGETTS, R.M. **International Business**. Harlow, Prentice Hall. 2003.

SCHERER, L. A.; MINELLO, I. F. Resiliência e Expatriação: das adversidades à dinâmica do comportamento resiliente de expatriados. **Anais do XXXVII ENANPAD**, Rio de Janeiro, ANPAD, 2013.

SCHULER, R. S.; BDHWAR, P.S.; FLORKOWISKI, G.W. International human resource managment: review and critique. **International Journal of Management Reviews**, v. 4, n.1, p. 41-70, 2002.

SHEPHARD, P. **Working with Malaysians - expatriates and Malaysians Perspectives**. In: ABDULLAH, A. (Ed.) Understanding the Malaysian Workforce -

Guidelines for Managers. 1. ed. Kuala Lumpur: Malaysian Institute of Management, p. 144-155, 1996.

SIMS, R.H. SCHRAEDER, M. Expatriate compensation: an exploratory review of salient contextual factors common practices. *Career Development International*. 10 (2); **ABI/INFORM Global**. P.98-108, 2005.

SOARES, R. S.; SÁ, R. C. R. Aspectos Simbólicos da Expatriação. **3Es - Encontro de Estudos em Estratégia da ANPAD**, 2008.

SOARES, R. S.; SÁ, R. C. R. Expatriação como Prática Social Estratégica. **3Es - Encontro de Estudos em Estratégia da ANPAD**, 2007.

SOUZA, A.E.S. **Aprendizagem e Desenvolvimento de Competências de Gestores na Expatriação**. Dissertação (Mestrado) Universidade de São Paulo – USP - 2008.

SPARROW, P.R. Globalization of HR at function level: four UK-based case studies of the international recruitment and selection process. **The International Journal of Human Resource Management**, 18:5, 845-867, 2007.

SPOHR, N. **O processo repatriação na visão de profissionais repatriados brasileiros**. Dissertação (Mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo – Fundação Getúlio Vargas – São Paulo, 2011.

SPOHR, N.; FLEURY, M. T. L. F. O Processo Repatriação na Visão de Profissionais Repatriados Brasileiros. **Anais do XXXV ENANPAD**, Rio de Janeiro, ANPAD, 2011.

STAHL, G.; BJÖRKMAN, I. International human resource management research: an introduction to the field. In Stahl, G.e I. Björkman, (Eds.) **Handbook of Research in International Human Resource Management . Cheltenham** , UK : Edward Elgar, 2006.

STROH, L.K., Gregersen, H.B., & Black, J.S. Closing the gap: Expectations vs. reality among repatriates. **Journal of World Business**, 33(2), 111-124, 1998.

SWAAK, R. A. Expatriate failure: too many, too much cost, too little planning. **Compensation and Benefits Review**, 27(6), 47-73. 1995.

TACHIZAWA, T; FERREIRA, V.C.P.; FORTUNA, A.A.M.; **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. São Paulo: FGV, 2001.

TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, V. **A Gestão de Pessoas no Brasil: Virtudes e Pecados Capitais**. 2ª ed; Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

TAYLOR, S.; BEECHLER, S. e NAPIER, N. Toward an Integrative Model of Strategic International Human Resource Management. **The Academy of Management Review**, Vol 21. No. 4, p. 959-985, 1996.

TUNG, R. L. American expatriates abroad: from neophytes to cosmopolitans. **Journal of World Business**. Vol. 33, n. 2, 1999.

TUNG, R. L.; Selection and training procedures of U.S., European, and Japanese multinationals. **California Management Review**, v. 25, n.1, p.57-71, 1982.

TUNG, R.L. Career issues in international assignments. **Academy of Management Executive**, 2(3), 241-244, 1988.

TYLER, Kathryn. Retaining Repatriates. **HR Magazine**, v. 51. n. 3, p. 97-102, mar. 2006.

VIANNA, N. P. **Uma análise sobre os processos de expatriação e repatriação em organizações brasileiras**. Dissertação (Mestrado). Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS. São Leopoldo, 2008.

VIDAL, M. E. S.; VALLE, R. S.; ARAGÓN, M. I. B. The Adjustment Process of Spanish Repatriates: A Case Study. **International Journal of Human Resource Management**. Vol. 18, n. 8, august, p. 1396-1417, 2007.

WENTLAND, D. M. A new practical guide for determining expatriate compensation: the comprehensive model. **Compensation and Benefits Review**; 35 (3). Pg. 45-50 May/Jun. 2003.

YIP, G. S. **Globalização: como enfrentar os desafios da competitividade mundial**. Tradução Rosana Antonioli. São Paulo: SENAC, 1996.

ZÍLIO, L. B.; DELLAGNELO, E. H. L. A Expatriação como Prática de Desenvolvimento das Pessoas nas Organizações: um Estudo da Política de Expatriação de uma Multinacional Francesa. **Anais do XXXIV ENANPAD**, Rio de Janeiro, ANPAD, 2010.

APÊNDICE 1

São Caetano do Sul, ___ de _____ de _____

Prezado Sr.

Pesquisa FAPESP: TRANSNACIONAIS BRASILEIRAS: PROGRAMAS DE EXPATRIAÇÃO E REPATRIAÇÃO

Os pesquisadores do Programa de Pós-Graduação em Administração (Mestrado e Doutorado) da USCS - Universidade Municipal de São Caetano do Sul com o apoio da FAPESP – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo estão desenvolvendo uma pesquisa com transnacionais brasileiras sobre Políticas e Práticas de Recursos Humanos para Expatriados e Repatriados.

Pesquisadores:

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva - Responsável

Prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo

Profa. Ms. Thaís Ettinger Oliveira

Gostaríamos de contar com a participação da _____ nesta pesquisa. A coleta de dados será feita por entrevista com a área de Recursos Humanos e/ou com o responsável na estrutura da organização pelos programas de expatriação e repatriação.

A identidade da empresa pesquisada será preservada, sendo que as suas respostas serão tabuladas de maneira agregada. Os resultados consolidados da pesquisa serão disponibilizados às empresas participantes por meio de material escrito e workshop.

Nos próximos dias entraremos em contato para confirmação de participação e agendamento de entrevista. Se preferir, por favor, entre em contato com Thaís Ettinger Oliveira e-mail: thaisettinger@hotmail.com, telefone: (011) 99238-6966 ou com o signatário.

Atenciosamente


Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva
Pró-Reitor de Pós-Graduação e Pesquisa
Universidade Municipal de São Caetano do Sul

E-mail: eduardo.oliva@uscs.edu.br telefones: (11) 42393236 e 999061088

Roteiro de Entrevista – Políticas e Práticas de Recursos Humanos nos Programas de expatriação e repatriação

Mecanismos e Critérios de Seleção

1. O que leva a empresa a expatriar profissionais?

- Necessidade de preenchimento de vagas em outros países por falta de mão de obra especializada;
- Rotação de funções e países para que um profissional conheça as operações internacionais;
- Desenvolvimento da organização – transferência de conhecimento
- Outro. Qual?

2. Quais os critérios de escolha para a seleção do expatriado?

- Experiência Profissional
- Experiência Internacional
- Habilidades Interpessoais
- Competência Técnica
- Competência Comportamental
- Flexibilidade da Família
- Domínio da Língua Estrangeira
- Experiência no País.

Nível	Nível	Nível

Mecanismos e critérios de Treinamento e Desenvolvimento

3. Como acontece o preparo para a designação no exterior?

- Desenvolvimento de habilidades técnicas
- Desenvolvimento de habilidades gerenciais e globais
- Habilidades para o relacionamento interpessoal
- Entendimento de valores e costumes do país
- Aperfeiçoamento do Idioma
- Outros. Quais?

Nível	Nível	Nível

Mecanismos e critérios de Remuneração, Recompensas e Benefícios

4. Quais as práticas utilizadas na remuneração do expatriado?

- Remuneração base desmembrada entre o país de origem e o de destino
- Remuneração base paga na totalidade no país de destino
- Remuneração base paga na totalidade no país de origem

Nível	Nível	Nível

7. Quais os benefícios oferecidos para o expatriado.

- Seguro saúde
- Seguro acidentes
- Transporte de mobília
- Cursos de Língua
- Apoio à família
- Passagem aérea para o retorno periódico ao Brasil
- Auto no país de destino
- Outros. Quais?

Nível 1	Nível 2	Nível 3

Mecanismos e critérios das relações do trabalho

8. A empresa tem parcerias com outras empresas especializadas em relação a: documentos/vistos ou outros aspectos legais.

- Sim, com empresas e/ou escritórios locais
- Sim, com empresas internacionais
- Sim, mas a empresa possui um departamento interno para esses assuntos
- Não, a empresa matriz é responsável pelas relações de trabalho
- Não, mas a empresa de destino é responsável pelas relações de trabalho

9. A comunicação estabelecida entre a empresa e o profissional expatriado envolve:

- Manter o executivo informado sobre as mudanças na organização diminui as surpresas no retorno e a sensação de isolamento em relação à organização de origem.
- Pagamento de ligações telefônicas e viagens ao país de origem, durante a expatriação, ao executivo e a família para manter o contato com o círculo social e com a organização.
- Clareza das regras da colocação internacional e do processo de repatriação.
- Treinamento e orientação antes e após o retorno (em termos pessoais e profissionais).
- Disponibilização de informações claras sobre o novo posto, como demandas, obstáculos e grau de autonomia.
- Outra: qual?

Mecanismos e critérios para mudanças nas funções e plano de carreira do expatriado

10. Quais aspectos envolvem o plano de carreira do expatriado em ocasião do retorno?

- Passar alguns anos fora do país poderá ser uma forma de prosseguir na carreira profissional
- Condição necessária para ascender a altos cargos de gestão.
- A posição a ocupar, por ocasião do retorno, é da mesma categoria que o expatriado ocupava na designação internacional.
- Planos para o repatriado poder transmitir os conhecimentos adquiridos para os outros profissionais da empresa;
- O expatriado que regressa terá a preferência na lista dos futuros expatriados, para outros países, desde que a experiência tenha sido positiva para ele e proveitosa para a empresa.

Nível	Nível	Nível

11. Quais aspectos envolvem os salários e benefícios em relação ao retorno do profissional?

- Salários e benefícios atraentes para reter o repatriado na organização.
- Verba para a realização da mudança.

<input type="checkbox"/> Nível	Nível	Nível

12. Quais os suportes oferecidos pela empresa em relação ao retorno do profissional?

- Auxiliar o repatriado no desenvolvimento de expectativas realistas sobre a vida pessoal e profissional.
- Apoio dos colegas e superiores (valorização da experiência).
- Mentor (preferencialmente repatriado).
- Apoio à família do repatriado.
- Apoio psicológico para o repatriado e para a família.

<input type="checkbox"/> Nível	Nível	Nível
