

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/360357564>

Gestão Internacional: práticas de gestão internacional de pessoas

Book · May 2022

DOI: 10.37885/978-65-5360-094-2

CITATIONS

0

READS

1,337

7 authors, including:



Eduardo de Camargo Oliva

City University of São Caetano do Sul

110 PUBLICATIONS 249 CITATIONS

SEE PROFILE



Edson Kubo

City University of São Caetano do Sul

166 PUBLICATIONS 290 CITATIONS

SEE PROFILE



Alessandra Costenaro Maciel

Faculdade Meridional

23 PUBLICATIONS 115 CITATIONS

SEE PROFILE



Shalimar Gallon

Faculdade Meridional

75 PUBLICATIONS 338 CITATIONS

SEE PROFILE

Eduardo de Camargo Oliva
Edson Keyso de Miranda Kubo
(Organizadores)

INTERNACIONAL

GESTÃO

INTERNACIONAL

PRÁTICAS DE GESTÃO INTERNACIONAL DE PESSOAS

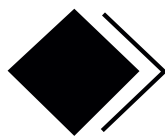


editora
científica digital

Eduardo de Camargo Oliva
Edson Keyso de Miranda Kubo
(Organizadores)

Gestão Internacional: práticas de gestão internacional de pessoas

1ª EDIÇÃO



editora
científica digital

2022 - GUARUJÁ - SP



EDITORA CIENTÍFICA DIGITAL LTDA
Guarujá - São Paulo - Brasil
www.editoracientifica.org - contato@editoracientifica.org

Diagramação e arte	2022 by Editora Científica Digital
Equipe editorial	Copyright© 2022 Editora Científica Digital
Imagens da capa	Copyright do Texto © 2022 Autores e Autoras
Adobe Stock - licensed by Editora Científica Digital - 2022	Copyright da Edição © 2022 Editora Científica Digital
Revisão	Acesso Livre - Open Access
Autores e Autoras	

Parecer e revisão por pares

Os textos que compõem esta obra foram submetidos para avaliação do Conselho Editorial da Editora Científica Digital, bem como revisados por pares, sendo indicados para a publicação.

O conteúdo dos capítulos e seus dados e sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores e autoras.

É permitido o download e compartilhamento desta obra desde que pela origem da publicação e no formato Acesso Livre (Open Access), com os créditos atribuídos aos autores e autoras, mas sem a possibilidade de alteração de nenhuma forma, catalogação em plataformas de acesso restrito e utilização para fins comerciais.



Esta obra está licenciada com uma Licença Creative Commons Atribuição-Não Comercial-Sem Derivações 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

g393

Gestão internacional: práticas de gestão internacional de pessoas / Jeferson Falcão do Amaral (Organizador). – Guarujá-SP: Científica Digital, 2022.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-5360-094-2

DOI 10.37885/978-65-5360-094-2

1. Administração de pessoal. 2. Gestão. I. Amaral, Jeferson Falcão do (Organizador). II. Título.

Índice para catálogo sistemático: I. Administração de pessoal

CDD 658.3

Elaborado por Janaina Ramos – CRB-8/9166

E-BOOK
ACESSO LIVRE ON LINE - IMPRESSÃO PROIBIDA

2022

CORPO EDITORIAL

Direção Editorial

Reinaldo Cardoso

João Batista Quintela

Editor Científico

Prof. Dr. Robson José de Oliveira

Assistentes Editoriais

Elielson Ramos Jr.

Erick Braga Freire

Bianca Moreira

Sandra Cardoso

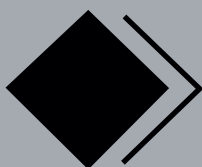
Bibliotecários

Maurício Amormino Júnior - CRB-6/2422

Janaina Ramos - CRB-8/9166

Jurídico

Dr. Alandelon Cardoso Lima - OAB/SP-307852



editora

científica digital

CONSELHO EDITORIAL

MESTRES, MESTRAS, DOUTORES E DOUTORAS

Prof. Dr. Robson José de Oliveira

Universidade Federal do Piauí, Brasil

Prof. Dr. Carlos Alberto Martins Cordeiro

Universidade Federal do Pará, Brasil

Prof. Dr. Rogério de Melo Grillo

Universidade Estadual de Campinas, Brasil

Prof^a. Ma. Eloisa Rosotti Navarro

Universidade Federal de São Carlos, Brasil

Prof. Dr. Ernane Rosa Martins

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás, Brasil

Prof. Dr. Rossano Sartori Dal Molin

FSG Centro Universitário, Brasil

Prof. Dr. Carlos Alexandre Oelke

Universidade Federal do Pampa, Brasil

Prof. Esp. Domingos Bombo Damião

Universidade Agostinho Neto, Angola

Prof. Me. Reinaldo Eduardo da Silva Sales

Instituto Federal do Pará, Brasil

Prof^a. Ma. Auristela Correa Castro

Universidade Federal do Pará, Brasil

Prof^a. Dra. Dalizia Amaral Cruz

Universidade Federal do Pará, Brasil

Prof^a. Ma. Susana Jorge Ferreira

Universidade de Évora, Portugal

Prof. Dr. Fabricio Gomes Gonçalves

Universidade Federal do Espírito Santo, Brasil

Prof. Me. Erival Gonçalves Prata

Universidade Federal do Pará, Brasil

Prof. Me Gevair Campos

Faculdade CNEC Unaf, Brasil

Prof. Me. Flávio Aparecido De Almeida

Faculdade Unida de Vitória, Brasil

Prof. Me. Mauro Vinicius Dutra Girão

Centro Universitário Inta, Brasil

Prof. Esp. Clóvis Luciano Giacomet

Universidade Federal do Amapá, Brasil

Prof^a. Dra. Giovanna Faria de Moraes

Universidade Federal de Uberlândia, Brasil

Prof. Dr. André Cutrim Carvalho

Universidade Federal do Pará, Brasil

Prof. Esp. Dennis Soares Leite

Universidade de São Paulo, Brasil

Prof^a. Dra. Silvani Verruck

Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

Prof. Me. Osvaldo Contador Junior

Faculdade de Tecnologia de Jahu, Brasil

Prof^a. Dra. Claudia Maria Rinhel-Silva

Universidade Paulista, Brasil

Prof^a. Dra. Silvana Lima Vieira

Universidade do Estado da Bahia, Brasil

Prof^a. Dra. Cristina Berger Fadel

Universidade Estadual de Ponta Grossa, Brasil

Prof^a. Ma. Graciete Barros Silva

Universidade Estadual de Roraima, Brasil

Prof. Dr. Carlos Roberto de Lima

Universidade Federal de Campina Grande, Brasil

Prof. Dr. Wescley Viana Evangelista

Universidade do Estado de Mato Grosso, Brasil

Prof. Dr. Cristiano Marins

Universidade Federal Fluminense, Brasil

Prof. Me. Marcelo da Fonseca Ferreira da Silva

Escola Superior de Ciências da Santa Casa de Misericórdia de Vitória, Brasil

Prof. Dr. Daniel Luciano Gevehr

Faculdades Integradas de Taquara, Brasil

Prof. Me. Silvio Almeida Junior

Universidade de Franca, Brasil

Prof^a. Ma. Juliana Campos Pinheiro

Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil

Prof. Dr. Raimundo Nonato Ferreira do Nascimento

Universidade Federal do Piauí, Brasil

Prof. Dr. Antônio Marcos Mota Miranda

Instituto Evandro Chagas, Brasil

Prof^a. Dra. Maria Cristina Zago Centro

Universitário UNIFAAT, Brasil

Prof^a. Dra. Samylla Maira Costa Siqueira

Universidade Federal da Bahia, Brasil

Prof^a. Ma. Gloria Maria de Franca

Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil

Prof^a. Dra. Carla da Silva Sousa

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano, Brasil

Prof. Me. Denny Ramon de Melo Fernandes Almeida

Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil

Prof. Me. Mário Celso Neves de Andrade

Universidade de São Paulo, Brasil

Prof. Me. Julianno Pizzano Ayoub

Universidade Estadual do Centro-Oeste, Brasil

Prof. Dr. Ricardo Pereira Sepini

Universidade Federal de São João Del-Rei, Brasil

Prof^a. Dra. Maria do Carmo de Sousa

Universidade Federal de São Carlos, Brasil

Prof. Me. Flávio Campos de Moraes

Universidade Federal de Pernambuco, Brasil

Prof. Me. Jonatas Brito de Alencar Neto

Universidade Federal do Ceará, Brasil

Prof. Me. Reginaldo da Silva Sales

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará, Brasil

Prof. Me. Moisés de Souza Mendonça

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará, Brasil

Prof. Me. Patrício Francisco da Silva

Universidade de Taubaté, Brasil

Prof^a. Esp. Bianca Anacleto Araújo de Sousa

Universidade Federal Rural de Pernambuco, Brasil

Prof. Dr. Pedro Afonso Cortez

Universidade Metodista de São Paulo, Brasil

Prof^a. Ma. Bianca Cerqueira Martins

Universidade Federal do Acre, Brasil

Prof. Dr. Vitor Afonso Hoeflich

Universidade Federal do Paraná, Brasil

Prof. Dr. Francisco de Sousa Lima

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano, Brasil

Prof^a. Dra. Sayonara Cotrim Sabioni

Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia Baiano, Brasil

Prof^a. Dra. Thais Ranielle Souza de Oliveira

Centro Universitário Euroamericano, Brasil

Prof^a. Dra. Rosemary Laís Galati

Universidade Federal de Mato Grosso, Brasil

Prof^a. Dra. Maria Fernanda Soares Queiroz

Universidade Federal de Mato Grosso, Brasil

Prof. Dr. Dioniso de Souza Sampaio

Universidade Federal do Pará, Brasil

Prof. Dr. Leonardo Augusto Couto Finelli

Universidade Estadual de Montes Claros, Brasil

Prof^a. Ma. Danielly de Sousa Nóbrega

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Acre, Brasil

Prof. Me. Mauro Luiz Costa Campello

Universidade Paulista, Brasil

Prof^a. Ma. Livia Fernandes dos Santos

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Acre, Brasil

Prof^a. Dra. Sonia Aparecida Cabral

Secretaria da Educação do Estado de São Paulo, Brasil

Prof^a. Dra. Camila de Moura Vogt

Universidade Federal do Pará, Brasil

Prof. Me. José Martins Juliano Eustaquio

Universidade de Uberaba, Brasil

Prof. Esp. Walmir Fernandes Pereira

Miami University of Science and Technology, USA

Prof^a. Dra. Liege Coutinho Goulart Dornellas

Universidade Presidente Antônio Carlos, Brasil

Prof. Me. Ticiano Azevedo Bastos

Secretaria de Estado da Educação de MG, Brasil

Prof. Dr. Jônata Ferreira De Moura

Universidade Federal do Maranhão, Brasil

Prof^a. Ma. Daniela Remião de Macedo

Faculdade de Belas Artes da Universidade de Lisboa, Brasil

Prof. Dr. Francisco Carlos Alberto Fonteles Holanda

Universidade Federal do Pará, Brasil

Prof^a. Dra. Bruna Almeida da Silva

Universidade do Estado do Pará, Brasil

Prof^a. Ma. Adriana Leite de Andrade

Universidade Católica de Petrópolis, Brasil

Prof^a. Dra. Clecia Simone Gonçalves Rosa Pacheco

Instituto Federal do Sertão Pernambucano., Brasil

Prof. Dr. Claudiomir da Silva Santos

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas, Brasil

Prof. Dr. Fabrício dos Santos Rittá

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas, Brasil

Prof. Me. Ronei Aparecido Barbosa

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas, Brasil

Prof. Dr. Julio Onésio Ferreira Melo
Universidade Federal de São João Del Rei, Brasil
Prof. Dr. Juliano José Corbi
Universidade de São Paulo, Brasil
Prof ^a . Dra. Alessandra de Souza Martins
Universidade Estadual de Ponta Grossa, Brasil
Prof. Dr. Francisco Sérgio Lopes Vasconcelos Filho
Universidade Federal do Cariri, Brasil
Prof. Dr. Thadeu Borges Souza Santos
Universidade do Estado da Bahia, Brasil
Prof ^a . Dra. Francine Náthalie Ferraresi Rodriguess Queluz
Universidade São Francisco, Brasil
Prof ^a . Dra. Maria Luzete Costa Cavalcante
Universidade Federal do Ceará, Brasil
Prof ^a . Dra. Luciane Martins de Oliveira Matos
Faculdade do Ensino Superior de Linhares, Brasil
Prof ^a . Dra. Rosenery Pimentel Nascimento
Universidade Federal do Espírito Santo, Brasil
Prof ^a . Esp. Livia Silveira Duarte Aquino
Universidade Federal do Cariri, Brasil
Prof ^a . Dra. Irlane Maia de Oliveira
Universidade Federal do Amazonas, Brasil
Prof ^a . Dra. Xaene Maria Fernandes Mendonça
Universidade Federal do Pará, Brasil
Prof ^a . Ma. Thais de Oliveira Carvalho Granado Santos
Universidade Federal do Pará, Brasil
Prof. Me. Fábio Ferreira de Carvalho Junior
Fundação Getúlio Vargas, Brasil
Prof. Me. Anderson Nunes Lopes
Universidade Luterana do Brasil, Brasil
Prof ^a . Dra. Iara Margolis Ribeiro
Universidade do Minho, Portugal
Prof. Dr. Carlos Alberto da Silva
Universidade Federal do Ceará, Brasil
Prof ^a . Dra. Keila de Souza Silva
Universidade Estadual de Maringá, Brasil
Prof. Dr. Francisco das Chagas Alves do Nascimento
Universidade Federal do Pará, Brasil
Prof ^a . Dra. Réia Sílvia Lemos da Costa e Silva Gomes
Universidade Federal do Pará, Brasil
Prof. Dr. Evaldo Martins da Silva
Universidade Federal do Pará, Brasil
Prof. Dr. Antônio Bernardo Mendes de Seça da Providência Santarém
Universidade do Minho, Portugal
Prof ^a . Dra. Miriam Aparecida Rosa
Instituto Federal do Sul de Minas, Brasil
Prof. Dr. Biano Alves de Melo Neto
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano, Brasil
Prof ^a . Dra. Priscyla Lima de Andrade
Centro Universitário Unif-BV, Brasil
Prof. Dr. Gabriel Jesus Alves de Melo
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia, Brasil
Prof. Esp. Marcel Ricardo Nogueira de Oliveira
Universidade Estadual do Centro Oeste, Brasil
Prof. Dr. Andre Muniz Afonso
Universidade Federal do Paraná, Brasil
Prof ^a . Dr. Laís Conceição Tavares
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará, Brasil
Prof. Me. Rayme Tiago Rodrigues Costa
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará, Brasil

Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme
Universidade Federal do Tocantins, Brasil
Prof. Me. Valdemir Pereira de Sousa
Universidade Federal do Espírito Santo, Brasil
Prof ^a . Dra. Sheylla Susan Moreira da Silva de Almeida
Universidade Federal do Amapá, Brasil
Prof. Dr. Arinaldo Pereira Silva
Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará, Brasil
Prof ^a . Dra. Ana Maria Aguiar Frias
Universidade de Evora, Portugal, Brasil
Prof ^a . Dra. Deise Keller
Cavalcante Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro, Brasil
Prof ^a . Esp. Larissa Carvalho de Sousa
Instituto Politécnico de Coimbra, Portugal
Esp. Daniel dos Reis Pedrosa
Instituto Federal de Minas Gerais, Brasil
Prof. Dr. Wiaslan Figueiredo Martins
Instituto Federal Goiano, Brasil
Prof. Dr. Lênio José Guerreiro de Faria
Universidade Federal do Pará, Brasil
Prof ^a . Dra. Tamara Rocha dos Santos
Universidade Federal de Goiás, Brasil
Prof. Dr. Marcos Vinicius Winckler Caldeira
Universidade Federal do Espírito Santo, Brasil
Prof. Dr. Gustavo Soares de Souza
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo, Brasil
Prof ^a . Dra. Adriana Cristina Bordignon
Universidade Federal do Maranhão, Brasil
Prof ^a . Dra. Norma Suely Evangelista-Barreto
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, Brasil
Prof. Me. Larry Oscar Chañi Paucar
Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Iarma, Peru
Prof. Dr. Pedro Andrés Chira Oliva
Universidade Federal do Pará, Brasil
Prof. Dr. Daniel Augusto da Silva
Fundação Educacional do Município de Assis, Brasil
Prof ^a . Dra. Aleteia Hummes Thaines
Faculdades Integradas de Itaquara, Brasil
Prof ^a . Dra. Elisangela Lima Andrade
Universidade Federal do Pará, Brasil
Prof. Me. Reinaldo Pacheco Santos
Universidade Federal do Vale do São Francisco, Brasil
Prof ^a . Ma. Cláudia Catarina Agostinho
Hospital Lusíadas Lisboa, Portugal
Prof ^a . Dra. Carla Cristina Bauermann Brasil
Universidade Federal de Santa Maria, Brasil
Prof. Dr. Humberto Costa
Universidade Federal do Paraná, Brasil
Prof ^a . Ma. Ana Paula Felipe Ferreira da Silva
Universidade Potiguar, Brasil
Prof. Dr. Ernane José Xavier Costa
Universidade de São Paulo, Brasil
Prof ^a . Ma. Fabricia Zanelato Bertolde
Universidade Estadual de Santa Cruz, Brasil
Prof. Me. Eliomar Viana Amorim
Universidade Estadual de Santa Cruz, Brasil
Prof ^a . Esp. Nássarah Jabur Lot Rodrigues
Universidade Estadual Paulista, Brasil

Prof. Dr. José Aderval Aragão
Universidade Federal de Sergipe, Brasil
Prof ^a . Ma. Caroline Muñoz Cevada Jeronymo
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba, Brasil
Prof ^a . Dra. Aline Silva De Aguiar
Universidade Federal de Juiz de Fora, Brasil
Prof. Dr. Renato Moreira Nunes
Universidade Federal de Juiz de Fora, Brasil
Prof. Me. Júlio Nonato Silva Nascimento
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará, Brasil
Prof ^a . Dra. Cybelle Pereira de Oliveira
Universidade Federal da Paraíba, Brasil
Prof ^a . Ma. Cristianne Kalinne Santos Medeiros
Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil
Prof ^a . Dra. Fernanda Rezende
Núcleo Interdisciplinar de Pesquisa e Estudo em Educação Ambiental, Brasil
Prof ^a . Dra. Clara Mockdece Neves
Universidade Federal de Juiz de Fora, Brasil
Prof ^a . Ma. Danielle Galdino de Souza
Universidade de Brasília, Brasil
Prof. Me. Thyago José Arruda Pacheco
Universidade de Brasília, Brasil
Prof ^a . Dra. Flora Magdaline Benitez Romero
Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia, Brasil
Prof ^a . Dra. Carline Santos Borges
Governo do Estado do Espírito Santo, Secretaria de Estado de Direitos Humanos., Brasil
Prof ^a . Dra. Rosana Barbosa Castro
Universidade Federal de Amazonas, Brasil
Prof. Dr. Wilson José Oliveira de Souza
Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil
Prof. Dr. Eduardo Nardini Gomes
Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil
Prof. Dr. José de Souza Rodrigues
Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil
Prof. Me. Willian Carboni Viana
Universidade do Porto, Brasil
Prof. Dr. Diogo da Silva Cardoso
Prefeitura Municipal de Santos, Brasil
Prof. Me. Guilherme Fernando Ribeiro
Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Brasil
Prof ^a . Dra. Jaisa Klauss
Associação Vitoriana De Ensino Superior, Brasil
Prof. Dr. Jeferson Falcão do Amaral
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Brasil
Prof ^a . Ma. Ana Carla Mendes Coelho
Universidade Federal do Vale do São Francisco, Brasil
Prof. Dr. Octávio Barbosa Neto
Universidade Federal do Ceará, Brasil

AGRADECIMENTOS

Esta obra constituiu-se a partir de um processo colaborativo entre professores, estudantes e pesquisadores que se destacaram e qualificaram as discussões neste espaço formativo. Resulta, também, de movimentos interinstitucionais e de ações de incentivo à pesquisa que congregam pesquisadores das mais diversas áreas do conhecimento e de diferentes Instituições de Educação Superior públicas e privadas de abrangência nacional e internacional. Tem como objetivo integrar ações interinstitucionais nacionais e internacionais com redes de pesquisa que tenham a finalidade de fomentar a formação continuada dos profissionais da educação, por meio da produção e socialização de conhecimentos das diversas áreas do Saberes.

Agradecemos aos autores pelo empenho, disponibilidade e dedicação para o desenvolvimento e conclusão dessa obra. Esperamos também que esta obra sirva de instrumento didático-pedagógico para estudantes, professores dos diversos níveis de ensino em seus trabalhos e demais interessados pela temática.

Eduardo de Camargo Oliva

Edson Keyso de Miranda Kubo

APRESENTAÇÃO

Esta obra apresenta as políticas e práticas de Gestão de Pessoas Internacional (GPI) derivadas de experiências de Empresas Multinacionais (EMN) Brasileiras e Estrangeiras. O Termo GPI tem variações e equivalências com outras terminologias tais como Gestão de Recursos Humanos Internacional (GRHI) e Gestão Internacional de Recursos Humanos (GIRH).

Embora a produção sobre GPI seja vasta, há ainda pouca reflexão sobre as diferenças entre o que ocorre entre países de economias avançadas e emergentes, visto que os países de economias emergentes passaram a ter recentemente suas EMNs. A expatriação e repatriação, por exemplo, são duas práticas de GPI amplamente estudadas por EMNs de economias avançadas, que passam agora a fazer parte da realidade também de economias emergentes, como o caso do Brasil.

Para trazer ao leitor um modelo realista de políticas e práticas de GPI, esta obra se subdivide em quatro capítulos após essa introdução seguida da conclusão, que se intitulam respectivamente em 1. Práticas de Gestão de Recursos Humanos Internacional para Expatriação nas Multinacionais Early e Late Movers; 2. Repatriação de Profissionais Brasileiros: Uma Análise das Políticas praticadas pelas Empresas Brasileiras; 3. Políticas e Práticas Do Processo De Expatriação: Um Estudo De Caso Em Uma Multinacional Brasileira e 4. Gestores Expatriados Japoneses e seu impacto na gestão estratégica de recursos humanos no Brasil.

O primeiro capítulo aborda respectivamente as práticas de GPI para a expatriação; a expatriação no contexto de multinacionais Early e Late Movers; as EMNs brasileiras (matriz) e multinacionais estrangeiras (subsidiárias no Brasil); a fragilidade da última fase do processo conhecida como repatriação e a estratégia de expansão por meio da expatriação de executivos.

O segundo capítulo se destaca por apresentar políticas e práticas das EMNs Brasileiras e sua GPI para Programas de Repatriação. Essa temática que ainda pode ser considerada como relevante para a pesquisa científica, já que qualquer informação sobre empresas brasileiras que também atuam no mercado internacional, porém, sem identificação com um mercado doméstico, podem contribuir significativamente para o aumento do conhecimento e melhores práticas de recursos humanos para essas empresas.

O terceiro capítulo discorre sobre Políticas e Práticas de Expatriação; Expatriação com impacto na estratégia organizacional; Planejamento da Expatriação; Percepção da Repatriação como parte de todo o processo de Expatriação; Expatriação e a comunicação entre matriz e subsidiária para dar suporte ao expatriado.

Já o quarto e último capítulo trata das experiências de expatriados japoneses no Brasil e os aspectos das políticas e práticas de GPI. Destacam-se nesse capítulo o conhecimento dos fatores promotores e limitantes da missão internacional, a partir da percepção de expatriados japoneses e a relação entre a Gestão de Pessoas internacional e os expatriados japoneses em todo o período da missão internacional.

Trata-se, portanto, de uma obra com resultados empíricos de pesquisa envolvendo as políticas e práticas de GPI, com implicações para modelos que possam ser aplicados de maneira realista em EMNs de economias emergentes, como por exemplo

no caso Brasileiro. Não se vislumbra aqui o esgotamento da temática, mas a apresentação de resultados da pesquisa e lições gerencialistas capazes de aprimorar a GPI em contexto nacional, subnacional e internacional.

Excelente leitura a todos

Os Autores

SUMÁRIO

CAPÍTULO 01

PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS INTERNACIONAL PARA EXPATRIAÇÃO NAS MULTINACIONAIS EARLY E LATE MOVERS

Alessandra Costenaro Maciel; Eduardo de Camargo Oliva; Giana de Vargas Mores; Edson Keyso de Miranda Kubo

 10.37885/220207839 11

CAPÍTULO 02

REPATRIAÇÃO DE PROFISSIONAIS BRASILEIROS: UMA ANÁLISE DAS POLÍTICAS PRATICADAS PELAS EMPRESAS BRASILEIRAS

Thaís Ettinger Salgado; Eduardo Camargo Oliva; Edson Keyso de Miranda Kubo

 10.37885/220207840 29

CAPÍTULO 03

POLÍTICAS E PRÁTICAS DO PROCESSO DE EXPATRIAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA MULTINACIONAL BRASILEIRA

Shalimar Gallon; Priscila Cerutti; Alessandra Costenaro Maciel; Eduardo de Camargo Oliva

 10.37885/220207841 51

CAPÍTULO 04

GESTORES EXPATRIADOS JAPONESES E SEU IMPACTO NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS NO BRASIL

Edson Keyso de Miranda Kubo

 10.37885/220207842 79

SOBRE OS ORGANIZADORES 99

SOBRE OS AUTORES 100

ÍNDICE REMISSIVO 102

Práticas de Gestão de Recursos Humanos Internacional para Expatriação nas Multinacionais Early e Late Movers

- | Alessandra Costenaro Maciel
- | Eduardo de Camargo Oliva
- | Giana de Vargas Mores
- | Edson Keyso de Miranda Kubo

RESUMO

A ascensão das corporações multinacionais em economias emergentes levou a um interesse na compreensão sobre a gestão de recursos humanos em multinacionais presentes por meio de suas subsidiárias no Brasil. O objetivo foi analisar as práticas de International Human Resource Management utilizadas para expatriação nas multinacionais *early* e *late movers*. A pesquisa segue uma abordagem qualitativa, com estudo de casos múltiplos, de natureza exploratória e descritiva. Foram adotadas entrevistas, análise documental e observação. Os resultados mostram semelhanças entre os dois grupos analisados, exceto nas práticas de recrutamento e seleção, no desenvolvimento de carreira e nas relações de trabalho. Constatou-se ainda que tanto as multinacionais *early* quanto as *late movers* não possuem programas de repatriação pautados no desenvolvimento de carreira, e nem um processo específico para avaliar o desempenho dos expatriados.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos Internacional, Práticas de Expatriação, Multinacionais Early Movers, Multinacionais Late Movers.

■ INTRODUÇÃO

A gestão de recursos humanos é uma vantagem competitiva essencial para organizações nacionais e estrangeiras, estejam localizadas em mercados emergentes ou tradicionais. Contudo, o incremento das operações internacionais gera a especialização do mercado de trabalho mundial trazendo novos desafios relacionados à Gestão de Recursos Humanos Internacional nas organizações. Tais desafios contemplam as políticas e práticas de expatriação da empresa e também questões ligadas à adaptação de expatriados no novo contexto cultural, ambientes multiculturais de trabalho e desafios relacionados ao ajustamento da cultura no país anfitrião (Kubo & Braga, 2013).

Em se tratando de internacionalização de empresas, as categorias *early* e *late movers*, ainda cumprem o papel de proporcionar o entendimento da situação em países desenvolvidos e países emergentes (Bartlett & Ghoshal, 2000; Djodat & Zu Knyphausen-Aufseß, 2017). Historicamente, os países desenvolvidos aportam os primeiros competidores entrantes em determinado setor industrial, os denominados *early movers*, já os competidores que chegaram após a consolidação do mercado, os *late movers*, geralmente são oriundos de países emergentes (Bartlett & Ghoshal, 2000; Rocha & Borini, 2011).

As empresas que se inserem primeiro em um mercado estrangeiro (*early movers*) possuem vantagens de liderança tecnológica, preempção de recursos e desenvolvimento de custos ao comprador de troca de fornecedor (Lieberman & Montgomery, 1988). No entanto, um estudo realizado com quatro multinacionais automobilísticas, localizadas no Brasil (duas *early movers* e duas *late movers*), mostra que as subsidiárias *late movers*, localizadas em um país hospedeiro, aprendem com as experiências das multinacionais *early movers* e constroem competências para o desenvolvimento de produtos de forma mais rápida (Amatucci, 2010).

Independente da multinacional ser *early* ou *late mover*, tanto a expansão quanto a condução de seus negócios internacionais por meio de subsidiárias, demanda por transferências internacionais de empregados da matriz para exercer atividades nas subsidiárias, os denominados expatriados (Caligiuri, 2000; Rego & Cunha, 2009, Lima & Braga, 2010; Downing *et al.*, 2013; Zwielski & Toldo, 2015).

Nesse tocante, cabe à GRHI aprimorar e dar suporte por meio das práticas para os programas de expatriação (Harvey & Novicevic, 1982; Lazaroza & Caligiuri, 2001; Gallon *et al.*, 2015, Bianchi, 2015; Orsi *et al.*, 2015), contribuindo para a adaptação e a retenção do expatriado. Nesse contexto, as seis práticas a serem contempladas nos programas de expatriação englobam o recrutamento e seleção; o treinamento e o desenvolvimento; a compensação; a carreira; a avaliação de desempenho e as relações de trabalho (Rego & Cunha, 2009).

Embora a temática das multinacionais *late movers* tenha recebido mais atenção na última década (Amatucci, 2010; Bonache & Fernandez, 1997; Fleury & Fleury, 2012; Cho

et al., 2013; Cuervo-Cazurra & Ramamurti, 2013; Yahoui, 2014; Kotabe & Kothari, 2016), salienta-se a carência de pesquisas que analisem as práticas de GRHI em multinacionais em países emergentes, como o caso dos BRICS (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul) (McDonnell *et al.*, 2011, Adams *et al.*, 2016; Budhwara *et al.*, 2017), de forma comparativa às multinacionais *early movers* (provenientes especialmente da Europa e dos Estados Unidos). Além disso, a GRHI é vista como uma área primordial para que organizações criem vantagem competitiva, abrindo espaço para agenda de pesquisas.

Frente ao exposto, esta pesquisa visa contribuir com a lacuna teórica sobre pesquisas que examinam o fenômeno da expatriação em multinacionais brasileiras, pois a maioria das publicações sobre o assunto são provenientes de mercados tradicionais como o dos Estados Unidos. Salienta-se a importância de desenvolver pesquisas que mostrem a realidade de outros países e confrontam os resultados com a perspectiva anglo-saxônica ao ponto de comparar com estudos de correntes mais tradicionais. Por fim, este artigo visa analisar as práticas de GRHI utilizadas para expatriação de profissionais em multinacionais *early* e *late movers* localizadas no Brasil.

■ REFERENCIAL TEÓRICO

O papel da GRHI passa a ser o gerenciamento do processo de transferências internacionais (Orsi *et al.*, 2015), a ponto de estruturar as principais medidas a serem contempladas na expatriação. Tais medidas desmembraram-se nas práticas de recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; compensação; relações do trabalho; carreira (Rego & Cunha, 2009, Cho *et al.*, 2013; Dowling *et al.*, 2013, Yahiaoui, 2014), abordando a gestão de desempenho, questão pouco explorada na literatura, presente em pesquisas de Yahiaoui (2014) e Shi & Franklin, (2014).

Embora o recrutamento de expatriados seja realizado internamente (Yahiaoui, 2014), normalmente a escolha do expatriado está sob a decisão da alta direção (Orsi *et al.*, 2015). Contudo, para escolher a pessoa certa e aumentar as chances da expatriação ser bem-sucedida são observados critérios como: experiência profissional e internacional, gênero (Dowling *et al.* 1998; Bohlander *et al.*, 2012), habilidades interculturais, competências comportamentais e técnicas; motivações, domínio da língua (Muritiba & Albuquerque, 2009; Rego & Cunha, 2009), flexibilidade e ajustamento familiar (Mendenhall *et al.*, 1987; Tye & Chen, 2005; Cho *et al.*, 2013).

Estudos centram-se na aprendizagem durante a missão, revelando estratégias de treinamento focadas na internacionalização como aprendizado ou usando as subsidiárias como ferramenta (Zhang & Fan, 2014), evidenciando o negligenciamento de treinamento na repatriação (Lima & Braga, 2010). No geral, as práticas de treinamento antes da missão

ocorrer, contemplam a formação linguística; a preparação cultural; a viagem pré-missão (Tung, 1982; Caligiuri & Tarique, 2006; Rego & Cunha, 2009; Cho *et al.* 2013), e durante a missão: *counseling*, *mentoring*, *coaching*, participação em reuniões globais e *job rotation* (Caligiuri & Tarique, 2006; Rego & Cunha, 2009; Cho *et al.*, 2013).

Para encorajar a aceitação de uma missão internacional, as multinacionais consideram formas de recompensar seus expatriados englobando critérios de negociação, plano de equivalência, localização, global, regional, prêmio por mobilidade e flexibilidade nos benefícios (Wentland, 2003, Orsi, *et al.*, 2015; Ettinger *et al.*, 2016). Entretanto, na visão dos expatriados brasileiros, os aspectos financeiros não compensam os incômodos de uma expatriação (Vianna & Souza, 2009). Por isso, os fatores intangíveis precisam estar ligados às oportunidades de aprendizado, ao desenvolvimento para a progressão na carreira quando da repatriação (Mendenhall *et al.*, 1987; Reynolds, 1997; Bonache & Fernandez, 1997; Cho *et al.*, 2013, Shen & Xhi, 2018).

Outra questão que merece devida atenção relaciona-se à carreira estar atrelada à última etapa do processo de expatriação, a repatriação, uma vez que o retorno do empregado pode ser considerado um desvio na progressão da carreira no país de origem (Harvey & Novicevic, 2006, Gallon, 2015). Havendo casos em que a progressão de carreira no regresso não corresponde às expectativas, visto que muitos expatriados não têm reconhecidos pela organização os conhecimentos e as habilidades adquiridos durante a expatriação, e podendo levar os repatriados a se demitirem (Lazarova & Caligiuri, 2001) e podendo levar os repatriados a se demitirem (Suutari & Brewster, 2003).

A gestão do desempenho organizacional envolve um ciclo contendo o estabelecimento das expectativas entre o gestor e o expatriado, o monitoramento e a avaliação do desempenho (Orsi *et al.*, 2015), sendo este último um dos critérios para avaliar o sucesso da designação da expatriação (Caligiuri, 2000; Shi & Franklin, 2014). Para tanto, deve subsidiar a tomada de decisão em questões de promoção, remuneração, desenvolvimento, planos de sucessão e desligamentos da organização (Ivancevich, 2008; Rego & Cunha, 2009; Orsi *et al.*, 2015). Contudo, aproximadamente um terço dos expatriados que completaram a expatriação não corresponderam às expectativas da empresa em relação ao seu desempenho (Black & Gregersen, 1999).

Atender às relações de trabalho para gerenciar as pessoas de diferentes maneiras em consonância com as particularidades de cada país também configura um desafio para as GRHI das multinacionais (Orsi *et al.*, 2015). Nesse contexto, a multinacional pode adotar modalidades de formalização do contrato internacional de trabalho, como a suspensão, a divisão, a manutenção ou o encerramento de contrato (Orsi *et al.*, 2015). As ações afirmativas configuram outro fator importante, pois procuram remediar relações de trabalho voltadas

a grupos discriminados e vitimados pela exclusão social e são pensadas de acordo com o ambiente político, econômico e social.

Em se tratando de multinacionais provenientes de países emergentes, como os BRICS, por ser mais recente, pode ser considerada imatura, e muitas vezes uma réplica dos movimentos de internacionalização dos países desenvolvidos (Bartlett & Ghoshal, 2000, Rocha & Borini, 2011; Borini *et al.*, 2007; Budhwara *et al.*, 2017). Em contrapartida, a internacionalização de multinacionais provenientes de mercados desenvolvidos, como Estados Unidos, Japão e Europa, é considerada mais antiga e madura, por serem os primeiros competidores entrantes em determinado setor industrial (Bartlett & Ghoshal, 2000, Rocha & Borini, 2011; Borini *et al.*, 2007).

Nesse contexto, as empresas *late movers*, vistas historicamente como exportadoras, estão assumindo participação crescente na produção mundial e operando com fábricas em países estrangeiros. Contudo, partem para o processo de internacionalização sob condições distintas das enfrentadas pelas empresas *early movers* (Tanure *et al.*, 2007). No Brasil, por exemplo, após a liberalização econômica (final da década de 1980 e início dos anos 1990), iniciou a internacionalização de empresas brasileiras (Thite, 2015). Como resultado, apenas as mais resilientes foram capazes de prosperar em um ambiente desafiador, como Gerdau, Weg, Embraer, Braskem, AmBev, Marcopolo, Petrobrás, JBS, Votorantim (Fleury & Fleury, 2012).

Ao analisar multinacionais brasileiras, *late movers* localizadas no Brasil, Austrália, Índia e Filipinas, constatou-se que normalmente entram e permanecem no mercado global competindo por baixos preços (Bartlett & Ghoshal, 2000). Outro estudo realizado com as maiores multinacionais brasileiras revelou que a decisão de internacionalização está relacionada a fatores internos, por meio da instalação de escritórios comerciais próprios no exterior ou subsidiárias e fatores externos motivados por questões tarifárias, diversificação de riscos e sustentabilidade financeira (Tanure *et al.*, 2007).

Por outro lado, estudos revelam que as multinacionais decidem entrar em mercados desenvolvidos com a intenção de explorar o presente, em termos de quota de mercado, infraestrutura, base de talentos; ao passo que quando optam por entrar em mercados em desenvolvimento, a intenção é explorar o potencial futuro (Thite *et al.*, 2016).

■ PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa classifica-se como exploratória e descritiva com enfoque qualitativo, utilizando dados coletados por meio de pesquisa de campo. Trata-se de um estudo de caso múltiplo (Yin, 2010) realizado em quatro multinacionais situadas no Brasil.

Com base na definição de Bartlett & Ghoshal (2000), os quatro casos estudados foram divididos em dois grupos (Quadro 1): *early movers* e *late movers*. Para manter o anonimato, os nomes das empresas foram substituídos por letras: A (empresa produtora de gás) e B (empresa produtora de tintas), C (empresa petroquímica) e D (empresa produtora de tensoativos). Justifica-se a seleção intencional dessas multinacionais por estarem internacionalizadas a mais de 10 anos, e por possuírem processos de expatriação estruturados também a mais de 10 anos, pois considera-se ser esse o tempo necessário para a existência de designações internacionais de expatriação.

A pesquisa de campo foi realizada em uma etapa preliminar por meio da consulta e análise de Manuais de Políticas e Práticas de RH, Código de Conduta e Ética, revistas institucionais, visita aos sites institucionais, recortes de notícias da mídia e outros documentos administrativos.

Com base no referencial teórico referente às práticas de GRHI, foram elaborados dois roteiros de entrevistas semiestruturadas: um para as multinacionais, representada pelos responsáveis pelo processo de expatriação, e outro para os profissionais expatriados de cada multinacional. Após foram realizados pré-testes, sendo que o primeiro roteiro foi aplicado a dois gestores de RH responsáveis pela mobilidade internacional de multinacionais do segmento automobilístico e o segundo roteiro foi aplicado a dois expatriados brasileiros em missões nos Estados Unidos (por 12 meses) e na Argentina (por 17 meses). Assim, foram averiguadas as adequações das perguntas e efetuados ajustes nos instrumento de coleta de dados.

As entrevistas foram realizadas entre setembro de 2017 e fevereiro de 2018, presencialmente e *on-line*, de acordo com a disponibilidade dos entrevistados. A duração média de cada entrevista foi de 60 minutos. A transcrição gerou 96 laudas para posterior análise.

A coleta de dados, por demandar um público específico, pessoas que tivessem sido expatriadas e responsáveis pela gestão do processo de expatriação, o número de pessoas a serem entrevistadas mostrou-se reduzido. Por meio da técnica de amostragem *snowball*, cada multinacional indicou pessoas expatriadas para participarem da pesquisa. O número de entrevistados permitiu uma visão satisfatória das práticas de expatriação das multinacionais investigadas. Também se justifica pelo conceito de saturação, que é quando a busca por uma nova coleta de dados não acrescentaria mais informações ao material já obtido (Mason, 2010).

Foram realizadas 12 entrevistas com os agentes envolvidos no processo de expatriação, sendo quatro representantes das multinacionais, responsáveis pelo processo de expatriação, e dois profissionais expatriados por multinacional (Quadro 1).

Quadro 1. Coleta de dados e sujeitos da pesquisa.

Grupos	MNC's	Função	Origem-Destino	Perfil do Entrevistado	Técnica de coleta de dados
Early Mover	A	Diretor de RH para as Américas	Brasileiro, expatriado para o Uruguai (5 anos) e Argentina (3 anos) e repatriado	E1 Idade: 51 anos Expatriado a primeira vez aos 33 anos, após 6 anos de empresa	Entrevista pessoal e observação
		Gerente Geral do Paraguai	Brasileiro, expatriado para o Paraguai (em missão à 2 anos)	E2 Idade 27 anos Expatriado após 5 anos de empresa e 25 anos	Entrevista on line
		Gerente Regional	Brasileiro, expatriado para o Paraguai (6 anos) e repatriado	E3 Idade: 42 anos Expatriado com 34 anos, após 10 anos de empresa	Entrevista pessoal e observação
	B	Gerente de RH	Brasileiro, nunca expatriado	E4 Idade: 36 anos	Entrevista pessoal e observação
		Gerente de Projetos	Brasileiro, expatriado para Alemanha (2 anos) e repatriado	E5 Idade: 40 anos Expatriado com 32 anos, após 10 anos de empresa	Entrevista pessoal e observação
		Coordenadora de TI	Brasileira, expatriada para Alemanha (3 anos) e repatriada	E6 Idade: 42 anos Expatriada com 35 anos e 3 anos de empresa	Entrevista on line
Late Movers	C	Gerente de RH	Brasileira, nunca expatriada	E7 34 anos	Entrevista pessoal e observação
		Engenheiro de Projetos	Alemão, expatriado (há 6 meses) para o Brasil	E8 Idade: 33 anos Expatriado com 33 anos e 2 anos de empresa	Entrevista pessoal e observação
		Pesquisador de Propriedade Intelectual	Colombiano naturalizado brasileiro, expatriado para os EUA (2 anos) e repatriado	E9 Idade: 36 anos Expatriado com 32 anos e com 2 anos de empresa	Entrevista on line
	D	Gerente de RH	Brasileira, nunca expatriada	E10 Idade: 30 anos	Entrevista pessoal e observação
		Gerente de Planejamento Global	Brasileiro expatriado para a Venezuela (3 anos) e México (3 anos) e repatriado	E11 Idade: 31 anos Expatriado com 25 anos e após 2 anos de empresa	Entrevista pessoal e observação
		Gerente de Produto	Brasileiro expatriado (há 6 meses) para o México	E12 Idade: 28 anos Expatriado após 5 anos na empresa com 28 anos	Entrevista on line

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Para melhor compreender o fenômeno do processo de expatriação, utilizou-se a triangulação dos dados por meio das fontes: as entrevistas, os documentos consultados e a observação não participante. O material foi submetido à análise de conteúdo, contemplando as fases propostas por Bardin (2009). Esta pesquisa contempla seis categorias de análise: i) recrutamento e seleção; ii) treinamento e desenvolvimento; iii) compensação; iv) carreira; v) avaliação de desempenho; vi) relações de trabalho.

■ RESULTADOS DA PESQUISA

O processo de expatriação aborda seis práticas identificadas na literatura, cujas evidências constatadas nos dois grupos (*early* e *late movers*) são sintetizadas no Quadro 2.

Quadro 2. Práticas de expatriação nas multinacionais analisadas.

Prática	Multinacionais <i>Early Movers</i>		Multinacionais <i>Late Movers</i>	
	A	B	C	D
Recrutamento e Seleção	Duração da expatriação: 3 anos Perfil definido; Recrutamento interno; Seleção estruturada em critérios	Duração da expatriação: 3 anos; Sem perfil definido; Recrutamento interno Seleção: não há	Duração da expatriação: 3 anos; Sem perfil definido; Recrutamento interno; Seleção: não há	Duração da expatriação: 3 anos; Sem perfil definido; Recrutamento interno; Seleção: não há
Treinamento e Desenvolvimento	Treinamento cultural e linguístico; Desenvolvimento: <i>mentoring</i>	Treinamento cultural e linguístico; Desenvolvimento: <i>Job rotation</i>	Treinamento cultural e linguístico; Desenvolvimento: <i>Coaching</i>	Treinamento cultural e linguístico; Desenvolvimento: não há
Compensação	Plano de equivalência do país de destino; Adicional de custo de vida; Pacote de benefícios	Plano de equivalência do país de destino; Adicional de custo de vida; Pacote de benefícios	Plano de equivalência do país de destino; Adicional de custo de vida; Pacote de benefícios	Plano de equivalência do país de destino; Adicional de custo de vida; Pacote de benefícios
Carreira	Repatriação: sem acordo formal; Fase pré-expatriação (entrevistas) Repatriação sem progressão na carreira	Repatriação: sem acordo formal; Fase pós-expatriação (entrevistas) Repatriação com progressão na carreira e/ou estabilidade de um ano	Repatriação: sem acordo formal; Repatriação sem progressão na carreira	Repatriação: sem acordo formal; Repatriação sem progressão na carreira
Avaliação de desempenho	Não específica para expatriado	Não específica para expatriado	Não específica para expatriado	Não específica para expatriado
Relações de trabalho	Suspensão e manutenção do contrato Atenção para questões de ações afirmativas: gênero e religião	Suspensão e manutenção do contrato Atenção para questões de ações afirmativas: discriminação	Suspensão e manutenção do contrato Não há atenção às questões afirmativas	Suspensão e manutenção do contrato Não há atenção às questões afirmativas

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Verificou-se que os quatro casos estudados possuem autonomia para gestar a estrutura operacional das diversas subsidiárias espalhadas pelo mundo. Outra semelhança reside no fato da vaga de expatriação ser necessária, tanto para posições técnicas quanto para gerenciais, caso não haja empregados locais com expertise necessária para o cargo.

Embora as multinacionais *early movers* selecionadas possuam longa história de presença internacional (mais de 100 anos) se comparadas às multinacionais *late movers*, com curta história de presença internacional (menos de 20 anos), não foram identificadas diferenças na estratégia de recrutamento dos dois grupos. Tanto os representantes das empresas quanto os expatriados relataram que a abertura da vaga de expatriação ocorre internamente, sendo que as transferências têm duração estabelecida em três anos, com prazos de prorrogação que variam de 12 a 36 meses, previstos contratualmente. Entretanto, apenas a multinacional A possui a prática de recrutamento, contemplando o mapeamento prévio de posições

estratégicas e identificação, com o auxílio de uma ferramenta, de possíveis candidatos para preenchimento dessas vagas.

Houve um consenso entre os gerentes de RH entrevistados (das multinacionais B, C e D) de que as decisões sobre a escolha do expatriado ocorrem no âmbito da diretoria. Na multinacional A, ocorre uma pré-seleção realizada pelo RH, em que o empregado indica a sua condição de mobilidade. Entretanto, apesar de não haver um processo seletivo propriamente dito para a escolha do expatriado, constatou-se que, a partir das entrevistas com os expatriados, há a observação de critérios, como experiência profissional, conhecimentos técnico-comportamentais e entrevistas. O Entrevistado 1 da multinacional A explicou “a prática da GRH é a de convidar para participar da seleção candidatos que tenham o perfil e determinadas características requeridos para ocupação da vaga”, assim como o E2 destacou “fiquei sabendo através do RH sobre a vaga, e me fizeram a proposta para participar da seleção”.

As GRHI focam mais em atuação burocrática e menos estratégica, por isso suas práticas preveem ações de curto prazo, de forma que houve consenso tanto por parte dos gerentes de RH quanto dos expatriados entrevistados, de que a preocupação quanto às práticas de treinamento centram-se antes da partida, oferecendo a formação cultural e linguística, porém nenhum treinamento na repatriação. As multinacionais pesquisadas utilizam as subsidiárias como local de treinamento para desenvolver os expatriados e construir seus recursos gerenciais e globais. Conforme o Entrevistado 3, “como a função era praticamente igual à que tinha no Brasil não tive treinamento, foi on the job”. Nos casos A, B e C, registram-se práticas de desenvolvimento que abrangem programas de *mentoring*, *coaching* e *job rotation*, além de reuniões informais.

Na prática utilizada para compensar o expatriado, por meio das entrevistas com os gerentes de RH das quatro multinacionais, constatou-se que a prática de compensação não é padronizada, possuindo um caráter flexível e negociável para cada expatriação. A prática é empregar o plano de equivalência baseado no país de origem e, em caso de haver diferença de custo de vida entre o país de origem e o de destino, acrescenta-se um percentual para superá-la, pelo qual os valores são transpostos para o país de destino já com os impostos inclusos e convertidos na taxa de câmbio de sua moeda. O E4 relata “acrescentamos ainda o prêmio de mobilidade, que consiste em um adicional de periculosidade destinado aos expatriados, cujo país de destino possui questões relativas à segurança, como a Venezuela”. Além do salário fixo, há um pacote de benefícios ofertados durante a expatriação e na repatriação, inclusos contratualmente.

Houve consenso entre os gerentes de RH das quatro multinacionais pesquisadas, quanto à administração da carreira dos expatriados, em que o ciclo completo abrange a missão e a repatriação, sem acordo formal ou informal com relação aos cargos a serem

assumidos na repatriação ou sobre garantias de retorno e estabilidade. Entretanto, próximo ao término da expatriação, essas multinacionais mapeiam as vagas disponíveis e analisam a situação da empresa, visando garantir retorno ou nova expatriação com equivalência de posição. O E7 explana “não sabemos a posição ou área que vai estar aberta lá na frente, quando não alocamos aqui, alocamos em alguma empresa do grupo onde há posição, e ainda há a possibilidade de transferência definitiva para os profissionais que aceitarem”.

Tal estratégia apresenta-se mais detalhada na multinacional A, uma vez que contempla um direcionamento focado na perspectiva de carreira do profissional, pré-expatriação, por meio de entrevistas de carreira. Na multinacional B, mostra-se mais bem estruturada na fase pós-expatriação, uma vez que oferece a progressão na carreira para a repatriação do empregado ou um ano de estabilidade no emprego pós-repatriação. Esta pesquisa identificou que as multinacionais proporcionam experiência internacional no início da carreira do profissional, sendo que a média de tempo de empresa varia entre três e cinco anos e 30 anos de idade do profissional.

Embora não haja uma prática de avaliação de desempenho exclusiva para a condição de expatriado, o sistema de gestão de desempenho dos quatro casos pesquisados contribui para seleção, decisões de treinamento e desenvolvimento e progressão da carreira do expatriado, por considerar a consulta sobre a performance do empregado nos três últimos anos de atuação na organização. Apesar das deficiências detectadas na gestão de desempenho do expatriado, tanto as multinacionais *early* quanto as *late movers* contemplam o estabelecimento de expectativas, uma vez que todos os expatriados entrevistados explanaram seus objetivos e os resultados esperados em suas expatriações.

Entretanto, o monitoramento de desempenho com *feedbacks* constantes e a avaliação de desempenho, semestral ou anual, específica para expatriados não são práticas formais e estruturadas, apesar de poderem ocorrer informalmente ou pela pró-atividade do expatriado mediante solicitação, nas multinacionais pesquisadas. Empiricamente, caso o expatriado, na repatriação, volte em posições melhores, evidencia-se que o balanço da expatriação foi positivo e o *feedback* também. O E11 relatou que “a sequência dos fatos me diz que o *feedback* foi positivo, pois sempre voltei para posições melhores na carreira. Mas não houve *feedback* sobre a expatriação”.

Houve consenso entre os gerentes de RH entrevistados de que as multinacionais gestam o contrato internacional de trabalho cumprindo a legislação trabalhista e tributária de cada país. Nos quatro casos analisados, constatou-se a manutenção do contrato de trabalho no país de origem, visando ao recolhimento de direitos do trabalhador, previstos na lei brasileira. Concomitantemente, há a suspensão do contrato de trabalho no país de origem, uma vez que precisa ser realizada uma nova contratação no país de destino para o atendimento da

legislação trabalhista local, com o pagamento dos tributos que asseguram a permanência do empregado. O E1 destacou que “quando vem um expatriado da França para o Brasil, ele vem com um contrato feito de lá, mas depois eu tenho que fazer um contrato no Brasil, para seguir a legislação local, com carteira de trabalho e tudo igual aos empregados locais”.

Houveram divergências quanto à gestão das questões afirmativas nos programas de expatriação nos dois grupos. Apesar das questões afirmativas afetarem diretamente a eficácia dos programas de expatriação, apenas as multinacionais *early movers*, por meio de sua GRHI, relataram possuírem cuidados com relação ao gênero e à discriminação, principalmente em países como EUA, Singapura e Alemanha, onde essas questões são latentes. O E1 relatou: “não posso mandar um *curriculum vitae* com informações como gênero, idade, formação, escola, não pode colocar a caracterização da pessoa. Por isso, tivemos que tirar tudo do sistema de informação”. Já as multinacionais *late movers* não tomam tais cuidados, tampouco possuem gestão dessas questões porque nos países onde possuem subsidiárias tal questão não é latente, tanto que ambas justificam que não tiveram nenhum problema relacionado.

■ DISCUSSÃO

Os estudos de caso fornecem uma descrição contextual para entender as lacunas do processo de expatriação, principalmente acerca do sistema de gestão de desempenho que subsidia as decisões sobre seleção, treinamento e desenvolvimento e progressão da carreira para a mobilidade interna (nacional e internacional) de todos os empregados. Muito embora esta prática seja baseada nos critérios de identificação de potencial e avaliação de habilidades (a cada três anos), tal avaliação nem sempre é utilizada para identificação da mobilidade de funcionários, principalmente nas multinacionais B, C e D. Tal descoberta converge com a pesquisa de Yahiaoui (2014) em duas empresas, matriz e subsidiária, localizadas na França e na Tunísia. Isso porque as decisões sobre a escolha do expatriado, muitas vezes, recaem exclusivamente no âmbito da diretoria, o que corrobora os achados da pesquisa de Orsi *et al.* (2015) ao mencionarem tal tipo de indicação como uma deficiência do processo seletivo, reforçando o caráter emergencial da expatriação e implicando em baixa estruturação do processo.

A análise das práticas de seleção revela os critérios a serem observados para uma seleção, válida e efetiva, de expatriados tanto das multinacionais *early* quanto para as *late movers*, por exemplo, indo ao encontro dos critérios de experiência profissional, experiência internacional, gênero (Dowling *et al.* 1998; Bohlander *et al.*, 2012), domínio da língua estrangeira (Yahiaoui; 2014), e flexibilidade e ajustamento familiar (Mendenhall *et al.*, 1987; Cho *et al.*, 2013). Além disso, em comparação com os estudos (Rego & Cunha, 2009; Ettinger

et al., 2016), esta pesquisa revelou por ocasião da escolha do expatriado atribuem um peso maior nas competências comportamentais do que nas competências técnicas ou domínio da língua estrangeira. E, contrariamente aos estudos de Yahiaoui (2014), onde o recrutamento de gerentes expatriados se baseia em competências técnicas e critério de idade, sendo que este último é explicado pela cultura tunisiana orientada pelo respeito aos mais velhos.

Além disso, reforça os estudos existentes sobre práticas de treinamento oferecidos aos expatriados serem limitadas às ações destinadas antes da missão, e centradas essencialmente na preparação cultural e linguística, convergindo com as evidências registradas por (Tung, 1982; Rego & Cunha, 2009; Cho *et al.*, 2013). Constata ainda o negligenciamento no que tangencia o treinamento cultural para a repatriação, evidência também presente nas pesquisas de Lima & Braga (2010), ao apontarem que as empresas investem em ações de treinamento reativas e de curto prazo. O estudo vai ainda ao encontro da pesquisa de Zhang & Fan (2014), ao enfatizar que os expatriados foram treinados em suas habilidades técnicas e comportamentais durante a missão usando a subsidiária e o motivo da internacionalização como aprendizado, muito embora não haviam sido contemplados nas práticas de desenvolvimento da GRHI do local de origem.

Baseado nos dados empíricos de primeira mão, o estudo proporciona uma visão holística acerca das práticas de administração de carreira, que apesar de serem informais e não estruturadas, apresentam insights de ações na fase pré-expatriação, por meio de entrevistas de carreira, e na fase pós-expatriação, por meio da progressão na carreira para a repatriação e estabilidade no emprego pós-repatriação. Tais discussões sobre a carreira antes e durante a expatriação são corroborados com as práticas expostas por Suutuari & Brewster (2003), ao defenderem tal medida como auxiliar para o real desenvolvimento de expectativas, tanto em relação ao trabalho, quanto à vida particular do expatriado. A pesquisa reforça que a experiência internacional é proporcionada no início da carreira do profissional, indo ao encontro de Rego & Cunha (2009), e contrariamente a Yahiaoui (2014), ao defender a expatriação com base no critério idade e tempo de experiência em cargos de gestão.

A análise das práticas de relações de trabalho, mostra unanimidade na formalização do contrato de trabalho, visando atender legislação trabalhista e tributária brasileiras e do país de destino. E reforça a pesquisa de Orsi *et al* (2015), ao estudar as políticas de recompensa de executivos expatriados, e apontar que a suspensão bem como a manutenção de contrato são as formalizações de contrato mais utilizadas por empresas brasileiras. Contudo, no que tangencia à gestão das questões afirmativas nos programas de expatriação revela que apenas multinacionais *early movers* (A e B) possuem práticas, devido a sua experiência de atuação global e por já terem sido expostas a situações que envolvem discriminação e diversidade no ambiente de trabalho.

Baseado nos dados empíricos, constatou-se que a prática de compensação nas multinacionais centram-se exclusivamente nas recompensas financeiras (Bonache & Fernandez, 1997; Orsi *et al*, 2015), antes da aceitação da missão, sem contudo ser revisada periodicamente ou ainda adaptada à realidade da subsidiária. Tal descoberta vai de encontro da pesquisa de Yahoui (2014) ao constatar a adaptação do modelo de recompensas em uma subsidiária através da remuneração variável baseadas no atingimento de metas e produtividade.

Outro ponto nevrálgico, está no negligenciamento das recompensas intangíveis como segurança e reconhecimento, ambos ligados à repatriação, e corrobora a pesquisa com multinacionais brasileiras que também não incluem a repatriação nos contratos de expatriação (Orsi *et al.*, 2015). Esse estudo vai de encontro da descoberta que a equidade e as recompensas não-monetárias são fatores que influenciam na percepção de satisfação da expatriação e não na justiça distributiva (Shen & Xhi, 2018).

■ CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa evidenciou, através da pesquisa de campo, que empiricamente, não se verificam grandes diferenças nas práticas de expatriação entre as multinacionais *early* e *late movers*. Foram encontradas, em ambos os grupos, semelhanças na estruturação das práticas de treinamento, compensação, carreira, avaliação desempenho e relações de trabalho. E diferenças, em alguns aspectos, nas práticas de recrutamento e seleção, no desenvolvimento de carreira e relações de trabalho.

Mesmo as fragilidades, constatadas nas multinacionais *late movers* foram também detectadas nas *early movers*, as quais tangenciam as práticas de desenvolvimento de carreira e avaliação de desempenho. Tal constatação demonstra que o tempo de exposição ao mercado internacional, ser mais antiga e madura (*early movers*) (Bartlett and Ghoshal, 2000, Rocha & Borini, 2011; Borini *et al*, 2007; Budhwara *et al.* 2017), e condições políticas e econômicas favoráveis distintas para a internacionalização (Tanure *et al*, 2007; Fleury & Fleury, 2012), não garantem vantagens significativas no que tangencia a estruturação das práticas de IHRM para expatriação às multinacionais *early movers*.

Contudo, em termos de contribuição organizacional, a pesquisa fornece subsídios empíricos de aprendizagem para as multinacionais *late movers*, uma vez que as *early movers* possuem práticas mais refinadas e melhor estruturadas nos seguintes aspectos. Em primeiro, em termos de práticas de recrutamento e seleção, apresentam um perfil pré-definido do expatriado bem como uma seleção estruturada em critérios. Na prática de carreira, fazem entrevistas na fase pré-expatriação, para identificação de mobilidade do empregado, e pós-expatriação procuram garantir a expatriação e estabilidade no emprego. Na prática

de relações de trabalho, despendem atenção às questões afirmativas que regem, principalmente, o cuidado com a diversidade no ambiente organizacional.

O estudo também contribui academicamente, uma vez que colabora para o avanço do tema em pauta, pois poucas pesquisas e pesquisadores já se aprofundaram em estudos considerando a perspectiva metodológica com duplo foco – da organização e do expatriado. Ademais, fornece subsídios teóricos de *benchmarking*, principalmente para as multinacionais *late movers*, tendo em vista a ausência de estudos sobre as práticas de GRHI na América Latina (Bianchi, 2015) e nos países do BRIC's (Budhwara, *et al*, 2017).

A pesquisa identificou algumas tendências no que se refere à mobilidade de trabalho, como o aumento de transferências definitivas, e ao aumento das missões de curta duração, de três meses até um ano, para implantação de projetos, diminuindo significativamente os custos relacionados a adicionais ou benefícios dos expatriados.

Como limitações do estudo, se constata o reduzido número de organizações investigadas. A segunda limitação reside na possibilidade de os entrevistados terem recorrido a um viés otimista, ao apresentarem as práticas, considerando terem sido indicados, de forma intencional, pelos gestores das IHRM das multinacionais.

Diante do exposto, sugere-se avançar com este fluxo de pesquisa a fim de investigar padrões e práticas emergentes de GRHI nas EMNs dos países do BRICS. Outra sugestão é verificar se as GRHI nas multinacionais dos países do BRICS adotam uma abordagem diferente ao operar em diferentes países, verificando semelhanças e diferenças tanto nos seus países de origem quanto em suas subsidiárias no exterior. E, por fim, a terceira sugestão é investigar multinacionais cujo tempo de atuação no mercado internacional seja mais próximo do que o abordado nesta pesquisa.

■ REFERÊNCIAS

1. Adams, K; Nyuur, T. B.; Ellis, F, Y.A.; Debrah, Y. A. (2017). South African MNCs' HRM Systems and Practices at the Subsidiary Level: Insights From Subsidiaries in Ghana. *Journal of International Management*, 23 (2), pp.180-193.
2. Amatucci, M. (2010). Diferenças entre *first movers* e *late movers* na capacitação para o desenvolvimento de produtos na indústria automobilística. *Revista de Administração e Inovação*, 7(4), pp.66- 86.
3. Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. Lisboa, Portugal: Edições 70.
4. Bartlett, C. A. Ghoshall, (2000). S. Going global: lessons from late movers. *Harvard Business Review*, 78 (2), pp.132-142.
5. Bianchi, E. M. P. G. (2015). Repatriation: reflections on organizational practices and individual implications around the globe. *Gestão & Regionalidade (Online)*, 31, pp.144-160.

6. Black, J. S; Gregersen, Hal. (1999). The right way to manage expats. *Harvard Business Review*. Cambridge, 77 (2), pp.52-62.
7. Bohlander, G.W.; Snell, S.; Sherman, A. A (2012). *Administração de Recursos Humanos*. 16 ed. São Paulo, Brasil: Cengage Learning, 2012.
8. Bonache, J.; Fernandez, Z. (1997). Expatriate compensation and its link to the subsidiary strategic role: a theoretical analysis. *The International Journal of Resources Human Management*, 8 (4), pp.457-475.
9. Borini, F. M.; Urban, T. P.; Fleury, M. T. L; Rosas, A. R. (2007). *First movers x late movers: estudo de casos da indústria de cimentos*. In: Fleury, A.; Fleury, M. T. L. *Internacionalização e os países emergentes*. São Paulo, Brasil: Atlas, 2007.
10. Budhwara, P.; Tung, R. L; Varmac, A. Dod. H. (2017). Developments in Human Resource Management in MNCs from BRICS Nations: A Review and Future Research Agenda. *Journal of International Management*, 2, pp.111 - 123.
11. Caligiuri, P. M. (2000). Selecting expatriates for personality characteristics: a moderating effect of personality on the relationship between host national contact and cross-cultural adjustment. *Management International Review*, 40 (1), pp. 61-80.
12. Caligiuri, P.; Tarique, I. (2006). International assignee selection and cross-cultural training and development. In: Stahl, G. K.; Bjorkman, I. *Handbook of Research in International Human Resource Management*. Massachusetts; EUA, Edward Elgar.
13. Cho, T.; Hutchings, K.; Marchant, T. (2013). Key factors influencing Korean expatriates 'and spouses' perceptions of expatriation and repatriation. *The International Journal of Resources Human Management*, 24 (5), pp. 1051-1075.
14. Cleveland, J. N.; Gunnigle, P.; Heraty, N.; Morley, M. U.S. (2000). Multinationals and human resource management: evidence on HR practices in European subsidiaries. *HBAR – Journal of the Irish Academy of Management*, 21, pp. 9.
15. Cuervo-Cazurra, A. Ramamurti, R. (2013). In Cuervo-Cazurra, A., and Ramamurti, R. (eds). *Understanding Multinationals from Emerging Markets*. Cambridge, UK: Cambridge University Press. pp.1-11.
16. Dowling, P.; Welch, D.; Schuler, R. (1998). *International human resource management: managing people in a multinational context*. Cincinnati, South-Western College Publishing, 315 p.
17. Dowling, P. J. Festing, M.; Engle, (2013). *A. International Human Resource Management*, Cengage Learning, 6th Edition.
18. Djodat, N., zu Knyphausen-Aufseß, D. (2017). Revisiting Ghoshal and Bartlett's Theory of the Multinational Corporation as an Interorganizational. *Network. Management International Review*, 57(3). pp 349–378
19. Ettinger, T; Oliva; E. de C; Kubo; E. K de; Zambanini, M. E; Soares, D. A. S de R. (2016). Políticas de recrutamento e seleção nos programas de expatriação e repatriação: uma comparação entre transnacionais brasileiras. *Desenvolvimento em questão*, 14 (34), 189-213
20. Fleury, A., Fleury, M.T.L., (2012). *Multinacionais brasileiras: competências para a internacionalização*. São Paulo, Brasil: FGV Editora.

21. Gallon, S; Antunes, D. D. E; (2015). Processo de expatriação: um modelo com fases e práticas. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*. v. 8 (2), pp. 55-84.
22. Harvey, M.; Novicevic, M.M. (2006). The evolution from repatriation of managers in MNEs to 'patriation' in global organizations. In: Stahl, G. K.; Bjorkman, I. *Handbook of Research in International Human Resource Management*. Massachusetts – Edward Elgar.
23. Ivancevich, J. M. *Gestão de Recursos Humanos*. 10 ed., São Paulo, Brasil: McGraw-Hill, 2008.
24. Kotabe, M; Kothari, T. (2016). Emerging market multinational companies' evolutionary paths to building a competitive advantage from emerging markets to developed countries. *Journal of World Business*, 51, pp. 729–743.
25. Kubo, E. K. M.; Braga, B. M. (2013). Ajustamento Intercultural de Executivos Japoneses Expatriados no Brasil. *Revista de Administração de Empresas*, 53 (3), pp. 243-255.
26. Lazarova, M.; Caligiuri, P. (2001). Retaining repatriates: the role of organization support practices. *Journal of world business*, 36 (4), pp. 389-401.
27. Lieberman, M. B.; Montgomery, D. B. (1988). First-movers advantages. *Strategic Management Journal*, 9 (5), pp. 41-58.
28. Lima, M.B. Braga, B.A. (2010). Práticas de Recursos Humanos do Processo de Repatriação de Executivos Brasileiros. *RAC*, 14 (6), pp. 1031-1053.
29. Mason, J. (2010). *Qualitative Researching*. 2nd edition. SAGE Publications.
30. McDonnell, A; Stanton, P., and Burgess, J (2011). Multinational enterprises in Australia: two decades of international human resource management research reviewed. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 49 (1), 9-35.
31. Mendenhall, M.E.; Dunbar, E.; Oddou, G.R. (1987). Expatriate selection, training and career-pathing: a review and critique. *Human Resource Management*, 26 (3), pp. 331-345.
32. Muritiba, P.M.; Albuquerque, L. G. de. (2009). Características da gestão estratégica de pessoas para as organizações internacionalizadas. In: Albuquerque, L.G. de; Leite, N. (orgs.) *Gestão de Pessoas. Perspectivas Estratégicas*. São Paulo, Brasil: Editora Atlas.
33. Orsi, A.; Bertoia, N.; Barbosa-Lima, M.(2015). *Gestão internacional de recursos humanos*. São Paulo, Brasil: Campus Elsevier.
34. Rego, A.; Cunha, M. P. (2009). *Manual de Gestão Transcultural de Recursos Humanos*, Lisboa: RH Editora.
35. Reynolds, C. (1997). Expatriate compensation in historical perspective. *Journal of World Business*, 32 (2), pp. 118 - 132.
36. Rocha, T. V.; Borini, F.M. (2011). Mecanismos de transferência de conhecimento: uma comparação entre multinacionais tradicionais e emergentes. *Revista de Administração e Inovação*, 8 (2), pp. 240 – 265.
37. Shen, K. N.; Xie, X. (2018). Moving from the developing to the developed: compensation disparities of chinese expatriates. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56, pp. 260-285.

38. Shi, X; Franklin, P. (2014). Business expatriates' cross-cultural adaptation and their job performance. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 52, pp.. 193–214.
39. Suutari, V.; Brewster, C. (2003). Repatriation: Empirical evidence from a longitudinal study of career sand expectations among Finnish expatriates. *International Journal of Human Resource Management*, 14 (7), p. 1132-1151..
40. Tanure, B.; Cyrino, A. B.; Penido, E. (2007). Estratégias de internacionalização: evidências e reflexões sobre empresas brasileiras. In: Fleury, A.; Fleury, M. T. L. *Internacionalização e os países emergentes*. São Paulo, Brasil: Editora Atlas.
41. Tye, M.G. Chen, P.Y. (2005): Selection of expatriates: decision-making models used by HR professionals. *HR Human Resource Planning*, 28 (4), pp. 15-20.
42. Thite, M., (2015). International Human Resource Management in Multinational Corporations from Emerging Markets. In: Horwitz, F., Budhwar, P. (Eds.), *Handbook of Human Resource Management in Emerging Markets*. Edward Elgar, Cheltenham, pp. 97–121.
43. Thite, M., Wilkinson, A., Budhwar, P., Mathew, J.A., 2016a. Internationalization of emerging Indian multinationals: linkage, leverage and learning (LLL) perspective. *Int. Bus. Rev.* 25 (1), 435–443.
44. Tung, R. L. (1982). Selection and training procedures of US., European, and Japanese multinationals. *California Management Review*, 25(I), 57-71.
45. Vianna, N. P.; Souza, Y. S. (2009). Uma análise sobre os processos de expatriação e repatriação em organizações brasileiras. *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 6 (4), pp. 340-353.
46. Wentland, D. M. (2003). A new practical guide for determining expatriate compensation: the comprehensive model. *Compensation and Benefits Review*; 35 (3), pp. 45-50
47. Yahiaou, D. (2004). Hybridization: striking a balance between adoption and adaptation of human resource management practices in French multinational corporations and their Tunisian subsidiaries. *The International Journal of Resources Human Management*, 26 (13), pp. 1665-1693.
48. Yin, R. K.(2010). *Estudo de caso*. Porto Alegre, Brasil: Bookman, 248p.
49. Zhang, M. M; Fan, D. (2014). Expatriate skills training strategies of Chinese multinationals operating in Australia. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 52, 60–76.
50. Zwielewski, G. Toldo, S. (2016). Qualidade de vida no trabalho de profissionais expatriados para Índia e China, *REAd*, 2 (1), pp. 510-542.

Repatriação de profissionais brasileiros: uma análise das políticas praticadas pelas empresas brasileiras

- | Thaís Ettinger Salgado
- | Eduardo Camargo Oliva
- | Edson Keyso de Miranda Kubo

RESUMO

Com o objetivo de analisar as políticas nos programas de repatriação praticados nas transnacionais brasileiras, esta pesquisa se concentrou em estudar a gestão internacional de RH, bem como, se aprofundar nas políticas e práticas das empresas brasileiras que possuem programas de repatriação. Para isso, foi feita uma pesquisa descritiva com uma população limitada aos *Rankings* das Transnacionais Brasileiras (2011 e 2012) levantado pela Fundação Dom Cabral. Das 52 empresas, 25 participaram da pesquisa que se deu em formato de entrevista *in loco*. As informações foram trabalhadas pelo software de análise qualitativa Atlas TI e as considerações mostram que há algum tipo de cuidado por parte das empresas em diminuir as incertezas do 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.

Palavras-chave: Gestão Internacional de RH, Repatriação, Políticas, Práticas e Empresas Brasileiras.

■ 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).

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 e as políticas e práticas para a repatriação dos mesmos, são atividades realizadas nos seus programas de internacionalização de pessoas.

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.

Contudo, nota-se a importância que os programas de repatriação têm na gestão internacional de pessoas, pois conforme apresentado a boa gestão desses programas podem determinar se as políticas e práticas possuem coerência e se tem o retorno esperado pelo investimento feito no profissional repatriado.

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 podem ser otimizados por meio de melhores práticas de gestão internacional de pessoas, esta pesquisa objetivará analisar as políticas nos programas de repatriação que são praticadas nas transnacionais brasileiras. Dessa forma, com o alcance do objetivo proposto, será possível entender as práticas das empresas pesquisadas bem como as realidades da GIRH das transnacionais brasileiras em seus programas de repatriação.

■ DESENVOLVIMENTO TEÓRICO

Para o desenvolvimento teórico deste trabalho, foram pesquisadas teorias de autores do campo do estudo envolvendo os seguintes focos: Gestão Internacional de Recursos Humanos; Transnacionais Brasileiras; e Repatriação. Dessa forma, foi considerado que a teoria estudada daria tanto condições de entendimento para o objetivo determinado, quanto seria pertinente para auxiliar a pesquisa de campo da pesquisa.

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).

Transnacionais Brasileiras

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 comesçassem 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.

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. (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, 1993; 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.

■ METODOLOGIA

Para alcançar o objetivo proposto neste artigo analisar as políticas nos programas de repatriação que são praticadas nas transnacionais brasileiras, 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.

Sendo assim, a população dessa pesquisa, foi limitada aos *Rankings* das Transnacionais Brasileiras (2011 e 2012), levantado pela Fundação Dom Cabral (FDC). Os *rankings* em questão, em seu total e sem repetição de empresas, contribuíram para a determinação da população da pesquisa que foi composta por 52 empresas.

Dessa forma, foram enviadas cartas convites para as 52 empresas. 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 repatriados

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 repatriação das empresas selecionadas, utilizando um instrumento de pesquisa semiestruturado, desenvolvido a partir da revisão da literatura existente.

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.

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, como: Código: Consequências da Expatriação; Código: Salários e Benefícios; Código: Suporte. Sendo assim, a apresentação dos resultados encontrados será feita a seguir.

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS: MUDANÇAS NAS FUNÇÕES E PLANO DE CARREIRA DO REPATRIADO

A apresentação dos resultados 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 01, ao final do texto, com a finalidade de facilitar a apresentação da categoria em questão, bem como, os códigos que fazem parte da mesma.

Portanto, 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, serão apresentadas as características encontradas em cada código.

Código: Consequências da Expatriação

Para detalhar as informações que foram encontradas na pesquisa de campo, a Figura 02, ao final do texto, irá demonstrar o código Consequências da Expatriação, após a finalização da designação internacional, bem como as citações mais representativas do mesmo.

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.

Código: Salários e Benefícios do Repatriado

Para detalhar as informações que foram encontradas na pesquisa de campo, a Figura 03 ao final do texto, irá demonstrar o código Salários e Benefícios, bem como as citações mais representativas do mesmo.

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.

Código: Suporte para o Repatriado

Para detalhar as informações que foram encontradas na pesquisa de campo, a Figura 04 ao final do texto, irá demonstrar o código Suporte, bem como as citações mais representativas do mesmo.

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.

■ CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os programas de repatriação podem ser vistos como complexos por abrangerem as políticas e práticas de recursos humanos que visam aperfeiçoar os resultados das organizações por meio das pessoas. Dessa forma, este artigo teve o intuito de analisar as políticas nos programas de repatriação que são praticadas nas transnacionais brasileiras.

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 a 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.

Nesse sentido, analisou-se que as empresas que afirmaram possuir essa política têm em sua prática os critérios estudados, como Consequências da Expatriação, Salários e Benefícios e Suporte para o Repatriado. Entretanto, mesmo com informações relevantes sobre essa política, inclusive fortalecendo a teoria levantada a partir do trabalho de Lima (2009) em relação às características dos programas de repatriação, algumas empresas não apresentaram nenhuma prática para esse processo. Felizmente, a partir da análise das empresas que apresentaram tais práticas, foi possível sintetizar os resultados encontrados e apresentar a figura 05, ao final do texto, que representa a realidade dos programas de repatriação das empresas brasileiras conforme segue.

A partir da apresentação da Figura 05, é possível perceber quais são as diretrizes praticadas pelas transnacionais brasileiras, bem como, analisar os pontos que convergem ou divergem das teorias existentes. Neste caso, as teorias estudadas convergiram com os achados da pesquisa proporcionando uma ideia de que as teorias nacionais e internacionais podem ser aplicadas e verificadas na população pesquisada.

Dessa forma, acredita-se que os achados desta pesquisa poderão contribuir com os estudos voltados para a análise e identificação das práticas internacionais de recursos humanos das empresas brasileiras, além de servir como base conceitual para outras empresas no sentido de adaptar, desenvolver e aplicar suas políticas a partir de práticas que já são utilizadas.

Figuras

Figura 01. Categoria - Mudanças nas Funções e Plano de Carreira do Repatriado.

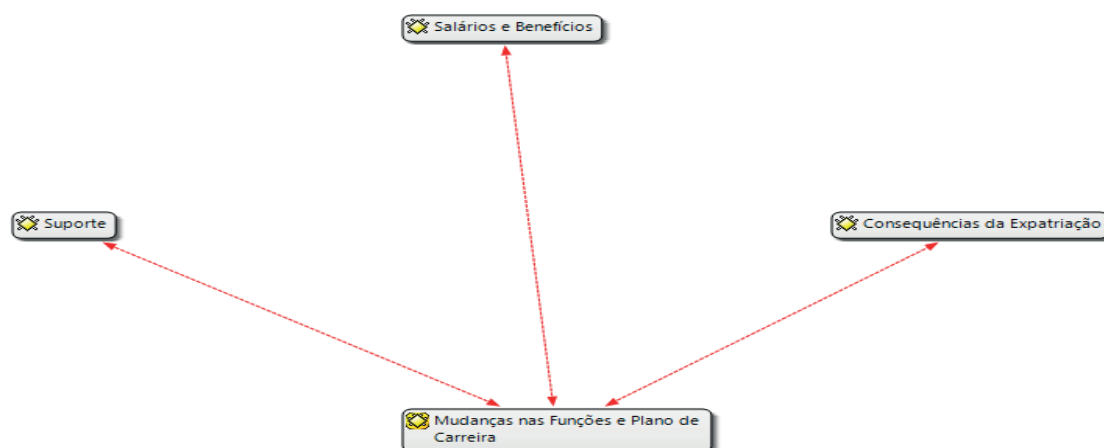


Figura 02. Políticas e Práticas das Mudanças nas Funções e Plano de Carreira do Repatriado – Consequências da Expatriação.

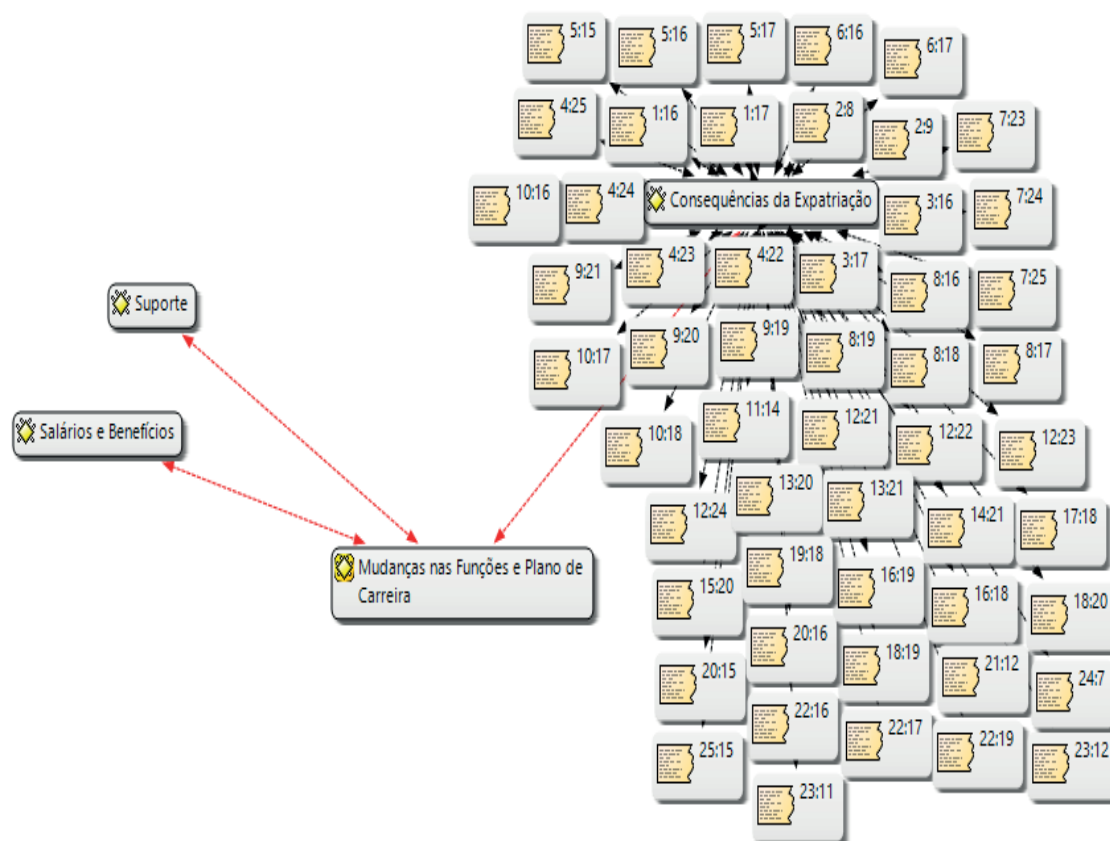


Figura 03. Salários e Benefícios do Repatriado.

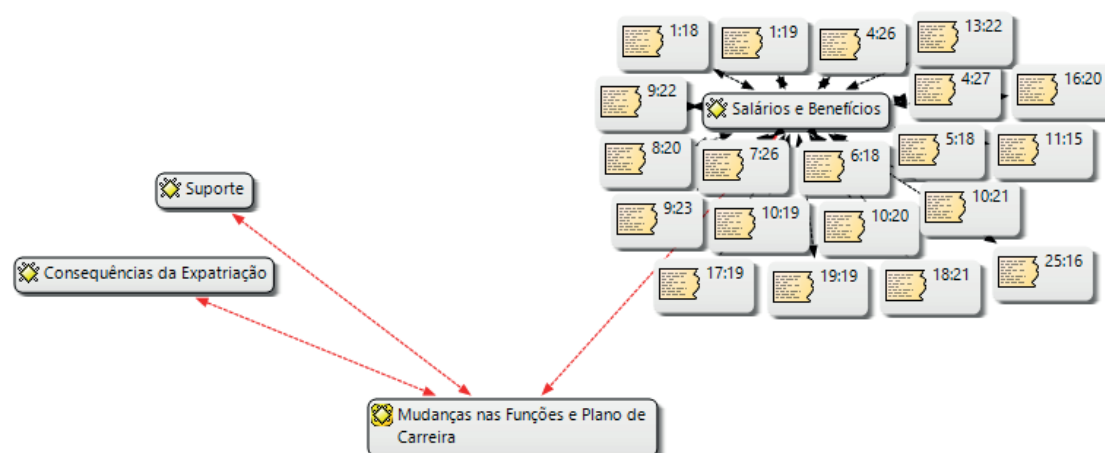


Figura 04. Suporte para o Repatriado.

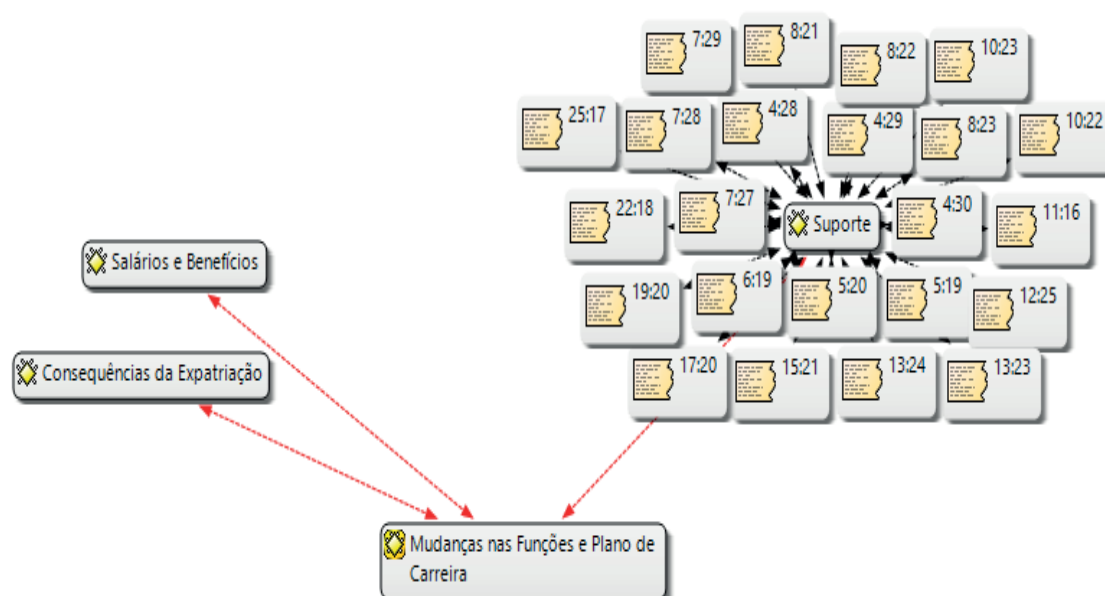
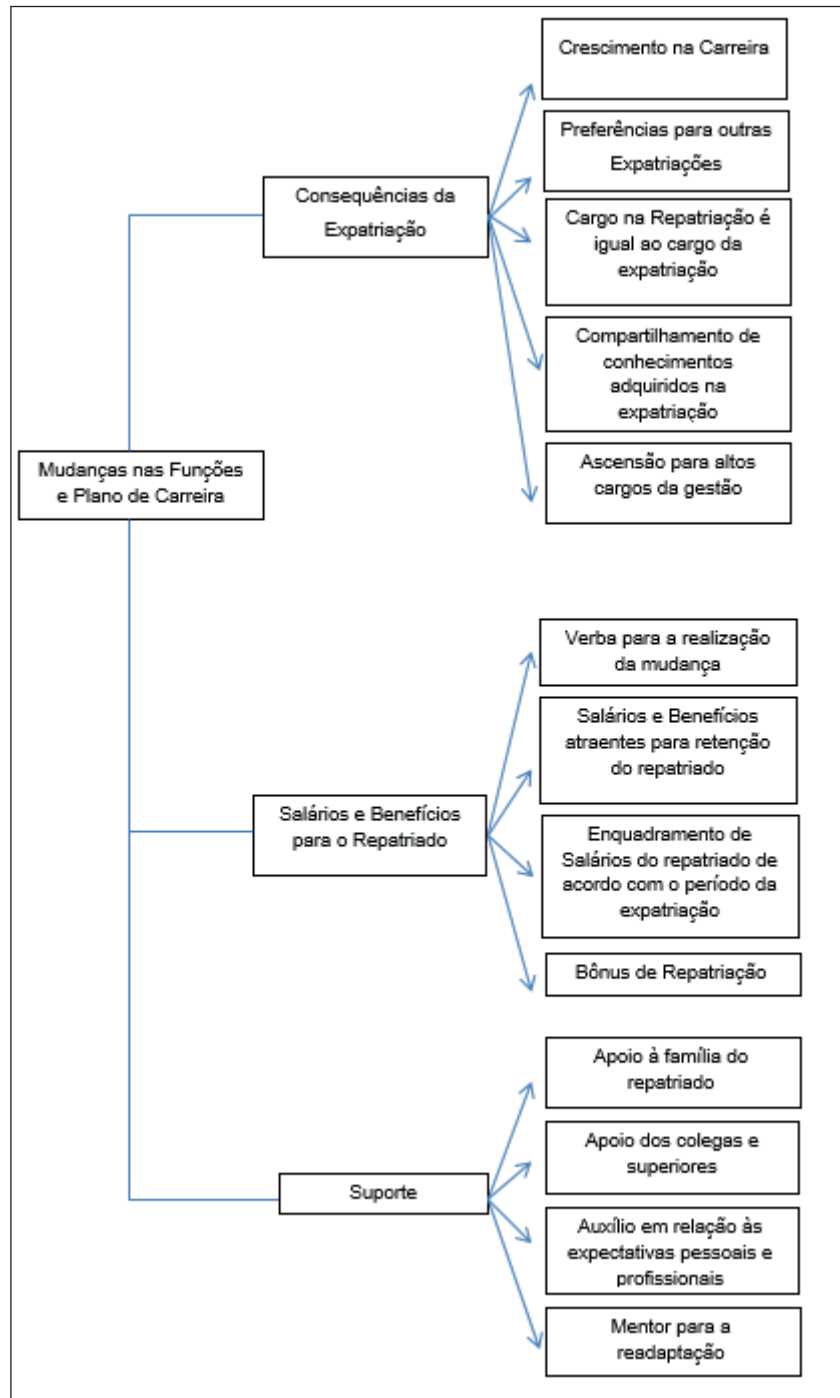


Figura 05. Síntese dos Resultados: Políticas de Repatriação das Transnacionais Brasileiras.



■ REFERÊNCIAS

1. 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.
2. 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.

3. **ARAUJO, B. F. V. B. DE; CHIEPPE, J. DA M.; ARAUJO, 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.
4. BARDIN, L. **Análise de conteúdo**, Lisboa: Edições 70, 1977.
5. BIANCHI, E.M.P.G. Gestão e Carreira Internacional: Repatriação: construindo elos entre ciclos. **Anais do XXXV ENANPAD**, Rio de Janeiro, ANPAD, 2011.
6. BLACK, J.S.; & GREGERSEN, H.B. **The right way to manage expats.** Harvard Business Review, March-April, 77(2), 52-60, 1999.
7. 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, 1992.
8. 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.
9. 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.
10. 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.
11. 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.
12. FINURAS, P. **Gestão internacional e recursos humanos.** Lisboa: Sílabo, 1999.
13. FREITAS, M. E. Vida de Executivo Expatriado - a Festa Vestida de Riso ou de Choro. **Anais do XXIV ENANPAD**, Florianópolis: ANPAD, 2000.
14. 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.
15. 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.
16. 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.
17. GIL, A. C. **Métodos e técnicas em pesquisa social.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2006.
18. HARVEY, M.G. Repatriation of corporate executives: an empirical study. **Journal of International Business Studies**, v.20, n.1, p. 131-144, 1993.
19. HILTROP, J. M. Mapping the HRM practices of international organizations. **Strategic Change**; SEP/Oct, p. 329, 2002.

20. 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.
21. 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.
22. 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.
23. 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.
24. NUNES, L. H.; VASCONCELOS, I. F. G.; JAUSSAUD, J. **Expatriação de executivos**. Coleção debates em administração. São Paulo: Thomson, 2008
25. 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.
26. 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.
27. 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.
28. 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.
29. 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.
30. TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, V. **A Gestão de Pessoas no Brasil: Virtudes e Pecados Capitais**. 2ª ed; Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
31. 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.
32. TUNG, R. L. American expatriates abroad: from neophytes to cosmopolitans. **Journal of World Business**. Vol. 33, n. 2, 1999.
33. TUNG, R.L. Career issues in international assignments. **Academy of Management Executive**, 2(3), 241-244, 1988.
34. TYLER, Kathryn. Retaining Repatriates. **HR Magazine**, v. 51. n. 3, p. 97-102, mar. 2006.

35. 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.
36. 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.

Políticas e práticas do processo de expatriação: um estudo de caso em uma multinacional brasileira

- | Shalimar Gallon
- | Priscila Cerutti
- | Alessandra Costenaro Maciel
- | Eduardo de Camargo Oliva

RESUMO

A expatriação é um processo usual na condução dos negócios internacionais. Quando os resultados de um projeto internacional não são alcançados, a falha é atribuída à pessoa enviada ao exterior, em vez de ser percebida como uma ação, por vezes, mal preparada. Essa pesquisa constitui-se em estudo de caso qualitativo, desenvolvido em uma empresa brasileira, e analisa as políticas e práticas de gestão de pessoas no processo de expatriação. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas, com roteiro semiestruturado, totalizando 23 participantes. Na análise de dados, foi utilizado o *software* Max-Qda (2007) para auxiliar a organização das categorias de análise, baseada na técnica de análise de conteúdo. Os resultados mostram que a empresa tem desenvolvido e implantado novas políticas e práticas de expatriação, à medida que o processo vai sendo ampliado. A expatriação é tratada como uma viagem do empregado, revelando políticas e práticas de caráter burocrático e informal, conduzindo ao descontentamento, à desconfiança e à impessoalidade no processo

Palavras-chave: Políticas, Práticas, Expatriação, Internacionalização, Gestão de Pessoas.

■ INTRODUÇÃO

O processo de expatriação é a transferência de um profissional de uma empresa sediada em certo país, para trabalhar, por tempo determinado ou não, em uma unidade desta mesma empresa localizada em outro país (Zwielewski & Tolfo, 2016; Prihadyanti *et al.*, 2018; Fraga, Antunes, Rocha-de-Oliveira, 2020). Ele é um processo corrente na condução dos negócios internacionais, tendo importância em sua expansão global, o que lhe confere valor estratégico e simbólico no domínio organizacional (Coelho, 2020).

A demanda por empregados da matriz para exercer uma atividade nas subsidiárias mostra-se bastante usual, por estarem familiarizados com a cultura, o ambiente e as políticas da organização, eles acabam assumindo atribuições importantes na internacionalização empresarial. Esse processo normalmente acontece quando as empresas buscam internacionalização da gestão; integração global; aumento dos conhecimentos de certa equipe para desenvolver um projeto ou uma unidade específica; desenvolvimento da liderança de gestores; coordenação e controle de suas unidades, geograficamente dispersas; aumento da diversidade estratégica da Gestão de Pessoas (GP) frente aos mercados globais; desenvolvimento de novas técnicas e processos organizacionais; controle das subsidiárias por meio de empregados de sua confiança; inovação; transferência de tecnologia; controle ou reforço da cultura organizacional; enquadramento das pessoas nos objetivos da empresa; expansão de novos mercados; compreensão das preferências do mercado, a fim de aumentar a participação nos mercados de atuação (Bartlett & Ghoshal, 1992; Black & Gregersen, 1999; Freitas, 2010; Freitas & Dantas, 2011).

Quando os resultados de um projeto internacional não alcançam os objetivos propostos, a falha é atribuída à pessoa enviada ao exterior, em vez de ser percebida como inerente ao empreendimento – um projeto de alto risco, eventualmente mal preparado (Mccall & Hollenbeck, 2003). Torna-se, portanto, significativo analisar esse deslocamento considerado, por vezes, pelas organizações como uma simples viagem do empregado. No entanto, a expatriação, cujo processo vem sendo negligenciado no âmbito empresarial, não significa apenas o deslocamento de um empregado para outro país.

O processo da expatriação demanda estruturação, para que o empregado que sairá em missão saiba claramente qual o objetivo de sua viagem e tenha segurança de seu retorno para a empresa. Este processo envolve diversos procedimentos, estratégias e pessoas, demandando uma estrutura por parte da GP de origem e da GP de destino. A expatriação compreende políticas e práticas de GP como recrutamento; preparação e adaptação da família; treinamento técnico e cultural; fornecimento de documentos a todos os envolvidos; gestão de desempenho, carreira e conhecimento; remuneração; suporte psicológico. As práticas envolvem diferentes momentos: ida; período de trabalho no exterior; retorno do expatriado.

Não há, no entanto, consenso na literatura sobre quais práticas fazem parte desse processo e a quais etapas pertencem.

Um levantamento realizado por Gallon e Antunes (2015) sobre a publicação de artigos concernentes a políticas e práticas de expatriação mostra grande ênfase no estudo de uma parte específica do processo – o deslocamento do empregado para o país de destino, ou seja, a expatriação –, corroborando a importância de se entender o processo na íntegra. As principais políticas e práticas abordadas nos artigos encontrados foram recolocação do repatriado no mercado de trabalho; criação de vínculos com o expatriado para que ele se identifique com a subsidiária; gestão de acompanhamento (durante o processo de expatriação); programas de *mentoring* e treinamento (técnico e cultural) para o expatriado e sua família; recrutamento e seleção (análise do perfil e da personalidade); visitas mais frequentes à matriz durante a expatriação; transferência de conhecimento; desenvolvimento do executivo da GP; benefícios (auxílio financeiro para a mudança); retorno financeiro; gestão de carreira; gestão de desempenho; adaptação cultural; gestão de justiça social; programas de reciclagem; gestão de competências; gestão de comunicação; motivação para expatriar (Gallon & Antunes, 2015).

Levando em consideração a proposta deste estudo, é importante ressaltar as lacunas existentes na literatura, as quais revelam a necessidade de melhor compreender as políticas e práticas de expatriação. Por isso, indaga-se: quais políticas e práticas de GP são importantes no processo de expatriação em uma empresa brasileira? O presente estudo analisa as políticas e práticas da GP do processo de expatriação em uma empresa brasileira. Visa-se que ele amplie o conhecimento acerca da GP Internacional (GPI), através da discussão sobre a teoria e a prática envolvidas no tema.

As próximas seções apresentam as políticas e práticas de GP no processo de expatriação. Posteriormente, expõem-se os procedimentos metodológicos da pesquisa; a análise das políticas e práticas de expatriação da empresa brasileira estudada; as considerações finais.

POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NO PROCESSO DE EXPATRIAÇÃO

Nessa seção abordam-se as políticas e práticas do processo de expatriação encontradas na literatura e que compõem as diversas etapas da expatriação (preparação, expatriação em si, repatriação). Enfatiza-se que não há, na literatura, a atribuição dessas políticas e práticas a cada etapa, em consequência, quando, neste estudo, se fala em processo de expatriação compreendem-se as três etapas.

Ao iniciar o planejamento de uma expatriação, as organizações analisam o trabalho a ser executado, para depois verificar as pessoas com possibilidade de serem enviadas. O processo

de expatriação começa, portanto, com a determinação da estratégia e do objetivo antes da disposição das políticas e práticas. As pesquisas mostram que entre 20% e 40% das pessoas enviadas para o exterior retornam prematuramente de sua missão (Mendenhall & Oddou, 1985; Tung, 1981). O insucesso no processo de expatriação tem sido relacionado com falta de interesse, respeito e a sensibilidade cultural; empatia; competências; atitudes sociais; contexto global, no qual os expatriados estão inseridos; políticas e práticas organizacionais do processo; insatisfação com o trabalho; dificuldade de adaptação ao país estrangeiro; planejamento inadequado para expatriação e repatriação do empregado e de sua família; aspectos financeiros e benefícios; critérios predefinidos de seleção que não levam em conta a missão a ser desempenhada; repatriação; carreira profissional (Black & Gregersen, 1999).

O conceito de sucesso em expatriação vem sendo questionado, pela possibilidade de o expatriado não ter um bom desempenho, mesmo permanecendo até o final da designação que lhe foi proposta (Kubo & Braga, 2013). No entanto, estudos em torno dessa temática ainda são escassos e a operacionalização do conceito, como a taxa de retorno antecipada, tem sido o critério mais utilizado. A pesquisa de Black e Gregersen (1999), com 750 americanos expatriados, mostra que aproximadamente um terço dos pesquisados que completaram a expatriação não corresponderam às expectativas da empresa em relação ao seu desempenho. Ademais, dentro de um ano após a repatriação, um quarto dos entrevistados deixou a empresa, correspondendo essa taxa de rotatividade ao dobro da taxa de gestores não expatriados (Black & Gregersen, 1999). A expatriação pode ser uma experiência emocionante e enriquecedora, mas também extremamente desafiadora, exigindo que os expatriados permaneçam persistentes devido aos vários fatores de estresse a serem enfrentados no país a que foram enviados (Davies, Stoermer, & Froese, 2019).

Para que o processo de expatriação não aconteça de forma equivocada, as empresas devem desenvolver um sistema de seleção sistemático que identifique a pessoa certa para cada cargo (Utam *et al.*, 2020). A fim de garantir o sucesso da designação de expatriado, é fundamental selecionar os candidatos mais adequados à vaga (Prihadyanti *et al.*, 2018). Para isso, a GP conta com a colaboração do gestor de cada área, tendo em vista que algumas informações mais precisas a respeito do nível técnico e de outras questões envolvendo o profissional a ser selecionado somente podem ser obtidas junto à gestão direta (Ettinger *et al.*, 2016).

O estudo de Utam, Archibong, Walton, & Eshareturi (2020) mostrou que os empregados escolhidos para serem expatriados são aqueles identificados como talentos e que possuem a competência e as habilidades para contribuir com os negócios da empresa em qualquer lugar do mundo. Outra pesquisa revelou critérios de escolha usados para selecionar profissionais

a serem expatriados (em ordem decrescente): competência técnica, experiência profissional, competência comportamental (Ettinger, Oliva, Kubo, Zambanini, & Soares, 2016).

Para amenizar os insucessos da expatriação, Pereira, Pimentel e Kato (2004) sugerem que a seleção e o treinamento dos expatriados levem em consideração alguns critérios: (1) avaliar o perfil cultural do expatriado, incluindo a análise de adaptação da família em outro país; (2) dar preferência, para essa missão, ao expatriado e à família que já tiveram outras experiências culturais; (3) elaborar programas de comunicação que possibilitem ao expatriado e à família desenvolverem a habilidade de comunicação na língua do país de destino, sendo esse programa realizado anteriormente à missão e tendo continuidade por algum período, no exterior; (4) dar apoio ao expatriado e à família, no período de adaptação, incluindo decisões sobre escola dos filhos, cursos intensivos de língua do país estrangeiro, cursos que possibilitem identificar as diferenças culturais, pois elas são grandes entre alguns países e o que em um lugar é considerado normal, talvez em outro signifique um desrespeito. Portanto, o objetivo primordial do treinamento é promover a integração positiva, evitando o conflito intercultural, desenvolvendo habilidades comportamentais, cognitivas e afetivas dos expatriados, preparando-os para minimizarem os impactos de convivência no trabalho e viverem de modo harmonioso em lugares culturalmente diferentes do seu (Brandão, 2020).

Rego e Cunha (2009) citam outras práticas que a GP pode oferecer aos expatriados: apoio anterior à partida; aconselhamento permanente antes, durante e depois da missão; formação linguística; formação cultural; programas de mentoria antes e durante a missão, bem como depois da repatriação; criação de mecanismos de comunicação que permitam manter contato com a empresa e o país de origem (acesso à internet, viagens regulares); criação de cursos de informação (cultural, social e política); aconselhamento psicológico em momentos de grande estresse e ansiedade; apoio ao cônjuge na procura de colocação no país de destino, assim como aconselhamento sobre sua carreira e formação.

Para a indicação do expatriado, a empresa precisa avaliar certas dimensões de desempenho (não especificamente ligadas ao trabalho), tais como qualidades interpessoais e interculturais; sensibilidade a normas, leis e costumes estrangeiros; adaptabilidade a condições incertas e imprevisíveis; integração com as unidades da empresa no local de acolhimento (Schuler, Budhwar, & Florkowski, 2002). As interações de uma estratégia empresarial complexa, as múltiplas culturas e os meios de formação variados dos expatriados causam impacto em todo o processo (Mccall & Hollenbeck, 2003). Se os expatriados perceberem que o trabalho possui um clima inclusivo, relacionado à menor exposição a estressores, eles terão maior capacidade de concentrar sua resiliência em tarefas relacionadas ao ajustamento laboral, por exemplo, aprender sobre processos de trabalho e internalizar rotinas

laborais. Em outras palavras, não ter que lidar com estressores libera a resiliência dos expatriados e remove os efeitos prejudiciais de um clima de inclusão fraco (Davies *et al.*, 2019).

Outro fator importante refere-se ao acompanhamento da família no processo de expatriação. O estudo de Simonelli e Araujo (2016), realizado com 217 casais com um dos cônjuges expatriado, revelou relação significativa entre a adaptação do cônjuge e o desempenho do expatriado. Esse achado sugere que se deve investir em suporte organizacional para facilitar o melhor ajuste do expatriado e de seu cônjuge à cultura do país de destino, promovendo um desempenho individual superior.

A adaptação do cônjuge e dos filhos pode influenciar no fracasso da missão internacional, devido ao não ajustamento cultural, pois a família tem mais dificuldades em adaptar-se. Além de ter sua rede de relacionamentos interrompida, ela não desfruta das mesmas vantagens que o expatriado, o qual, ao trabalhar, forma uma rede diária de relacionamentos (Schulze & Bustamante, 2015). Torna-se, pois, essencial que, durante o período da expatriação, tanto o profissional expatriado quanto sua família participem de constantes programas de educação e treinamento cultural sob orientação de um especialista, que lhes dê suporte na adaptação e na experiência no novo contexto de vida (Brandão, 2020).

Um assunto pouco explorado nos estudos sobre expatriação refere-se à saúde do empregado. Além dos exames preparatórios e das vacinas exigidas para a viagem, torna-se necessário providenciar, no país de destino, um plano de saúde para o expatriado e sua família e atentar para possíveis problemas psicológicos. Rego e Cunha (2009) questionam em que medida as viagens frequentes dos expatriados prejudicam sua saúde e seu desempenho, pois fatores de estresse – antes, durante e depois das viagens – podem ter impacto na vida pessoal dos expatriados e de seus familiares. Embora as empresas nem sempre tenham consciência da importância de estarem atentas a possíveis problemas causados pelas viagens, é possível ajudar os expatriados a gerirem fatores de estresse delas decorrentes.

Depois que o expatriado foi selecionado, é relevante que a empresa lhe esclareça as expectativas sobre seu desempenho, as metas a serem alcançadas e evidencie como isso se articula com a estratégia organizacional (Harzing, 2002). Mostra-se essencial também deixar claro o funcionamento da empresa no qual o expatriado irá atuar, tendo em vista a existência de configurações diferentes daquelas do país de origem. Por exemplo, a maioria das empresas coreanas tende a aplicar longas jornadas de trabalho e não respeitar o tempo de férias, o que se torna problemático para trabalhadores não coreanos, não acostumados a essa modalidade laboral (Kraeh, Bader, & Froese, 2017; Davies *et al.*, 2019). Igualmente é importante esclarecer a perspectiva de crescimento que a pessoa terá se alcançar os objetivos traçados ou simplesmente conscientizá-la sobre o cargo que ocupará na volta.

Mostra-se imprescindível a apresentação da proposta financeira e dos benefícios a serem agregados à expatriação.

Em muitos casos, empresas utilizam a combinação de vários métodos, baseando a definição salarial nas práticas do país de origem e de acolhimento, na estrutura salarial da empresa e na negociação individual (Mercer, 2010). O pacote salarial do expatriado é pago na moeda do país de acolhimento, sendo a remuneração revista uma vez por ano. A alteração acontece caso ocorra alguma mudança no estatuto da expatriação, por exemplo, no tamanho da família ou no nível das funções do empregado. Muitas empresas não ajustam os salários de acordo com as flutuações da moeda (Mercer, 2010). Torna-se essencial esclarecer ao expatriado que, quando sua família permanece no país de origem, existe a possibilidade de realizar operações de transferência de dinheiro tanto para familiares e amigos como para fins de investimento (Utam *et al.*, 2020).

Ajustes na remuneração fixa do empregado são efetuados tendo em conta o diferencial de custo de vida entre a cidade de origem e a cidade de destino, com a finalidade de manter sua capacidade aquisitiva (Mercer, 2010). Coelho (2020) explica que esse processo envolve uma configuração que pode implicar, tanto para a empresa como para o expatriado, um custo elevado, devido à sua natureza contingente, exigente de recursos e de investimento em uma empresa em que o resultado é incerto e imprevisível.

Além de as propostas financeiras ao expatriado, ressalta-se a importância do treinamento técnico e gerencial, realizado antes da expatriação. Muitos empregados assumem cargos mais altos do que possuíam no país de origem, desempenhando atividades gerenciais e enfrentando diversos desafios (Gallon, 2011). Os futuros expatriados precisam receber treinamento condizente com as características de seus futuros subordinados (Rego & Cunha, 2009). Uma das maneiras de a empresa disponibilizar tal formação é ter conhecimento da experiência de antigos expatriados, em missões similares, no mesmo país. Por isso, a importância de a empresa ter conhecimento do *feedback* dos expatriados, da gestão de conhecimento e das atividades por eles desenvolvidas. Isto torna possível conhecer as atividades dos expatriados anteriores e passar informações para os futuros. Com treinamento apropriado, os gestores expatriados têm oportunidade de aprender a se comunicar eficazmente com seus subordinados.

Para que o trabalho seja realizado de acordo com a necessidade da empresa, torna-se imprescindível entender a língua local e o significado peculiar das palavras. Não basta saber traduzir literalmente as palavras de uma língua para a outra nem ser proficiente na interpretação do aparente sentido de determinados comportamentos, já que os significados talvez sejam desiguais em contextos diferentes. As diversas culturas têm os próprios quadros de referência, o que pode causar equívocos de comunicação, gerados pela interpretação

inadequada de sinais verbais e não verbais (Rego & Cunha, 2009). Scherer e Minello (2017) encontraram, em seu estudo proeminência das adversidades causadas pela comunicação, uma vez que a maioria dos expatriados não tinha domínio suficiente para usar, na leitura e na fala, o idioma do país designado. Isso dificultou a relação com a população em geral daquele lugar, bem como para a realização de tarefas simples do dia a dia, como ser atendido em um estabelecimento comercial.

Ajustamento sociocultural corresponde ao modo como o expatriado adquire competências específicas da cultura local, mostra-se capaz de se relacionar com as pessoas locais, é proficiente na gestão das situações cotidianas (Rego & Cunha, 2009; Moreira & Ogasavara, 2017). Na pesquisa de Scherer e Minello (2017), os fatores mais estressantes salientados pelos expatriados estavam relacionados com a cultura do país a que foram enviados. Para eles, ficou claro o choque cultural. Entre os fatores que mais lhes causaram estranheza mencionaram: alimentação, cheiros, hábitos de higiene. Em diversos momentos, sentiram revolta por não estarem cientes dos hábitos locais e por serem eventos distintos daqueles do país de origem. Trabalhar no exterior significa uma experiência que expõe o profissional a condições de vida diferentes daquelas de seu país de origem, impactando a reestruturação de sua rotina e o levando a enfrentar desafios para se reajustar quando retorna ao país de origem (Tahir & Egleston, 2019).

Em alguns países, poucas situações são passíveis de resolução por telefone e atividades corriqueiras, como solicitar documentos de identidade, exigem complexos procedimentos legais. Os profissionais sofrem com os choques culturais e, muitas vezes, apresentam sinais de sofrimento, isolamento e medo (Prestes & Rosembrock, 2015). Torna-se assim importante que as empresas compreendam que não é adequado usar a mesma gestão em diferentes países, pois há aspectos institucionais, políticos e econômicos que exercem maior ou menor influência na cultura.

A pesquisa de Prihadyanti *et al.* (2018) revelou que barreiras culturais também surgem quando os expatriados apresentam baixa adaptabilidade, sem serem mediados por um colega de trabalho. Há possibilidade de superar este fato através de um treinamento apropriado antes da partida ou pós-partida do expatriado. O estudo de Moreira e Ogasavara (2017) analisou, de forma longitudinal, a relação entre a distância cultural e a estratégia de expatriação de empresas multinacionais japonesas na América Latina. A pesquisa revelou que há relação inversa e significativa entre a distância cultural e a expatriação, demonstrando que as empresas multinacionais consideram a distância cultural na decisão de expatriação, expatriando mais quando a distância entre os países é menor.

A GP é carente de práticas, principalmente para reter o líder após uma expatriação, pois as organizações tendem a ser reativas em vez de estratégicas (Lazarova & Caligiuri,

2004). Ou seja, as empresas não planejam todo o processo de expatriação, somente a ida do empregado e, quando se deparam com a necessidade de repatriar uma pessoa, o fazem sem um planejamento traçado. Um bom planejamento de repatriação começa com o esforço para gerir as expectativas dos expatriados mesmo antes de eles saírem para a missão. As organizações devem fazer uma tentativa de reter os expatriados, considerando suas expectativas durante e depois da missão internacional (Lazarova & Caligiuri, 2004).

As organizações têm, no entanto, o foco voltado para o apoio aos processos de expatriação, por meio de atividades de treinamento e desenvolvimento. O acompanhamento dos processos de expatriação está baseado em práticas informais (Vianna & Souza, 2009; Lima & Braga, 2010). Para os expatriados brasileiros, o valor da experiência internacional não se mede exclusivamente em termos de remuneração e de benefícios diretos (Vianna & Souza, 2009). As empresas acreditam que os aspectos financeiros compensam os incômodos de uma expatriação, o que não corresponde à visão dos expatriados (Vianna & Souza, 2009), uma vez que o motivo principal para um empregado aceitar uma transferência internacional é a perspectiva em longo prazo e não os eventuais ganhos de curto prazo (Athayde, Santos, Fiuza, & Costa, 2018).

As expatriações englobam as exigências do mercado de trabalho e geram, nos empregados, experiências que afetam suas expectativas de evolução pessoal e profissional; de representação social; de avaliação das próprias competências (Homem & Dellagnelo, 2006). Eis um dos motivos pelos quais os expatriados passam a valorizar mais a experiência internacional e percebem que os aspectos financeiros não são tão importantes frente ao aprendizado adquirido. Isso acaba se refletindo na valorização da carreira estando relacionado aos altos índices de desligamento de expatriados da empresa (Gallon, Scheffer, & Bitencourt, 2013). Entretanto, a organização deve tomar iniciativas para capturar o conhecimento dos expatriados, sempre que possível, e buscar mais formas de motivá-los a nela permanecer (ou, pelo menos, a ela ficarem ligados) após a expatriação (Tungli & Peiperl, 2009).

As principais políticas e práticas de GP na repatriação evidenciadas no estudo de Lima e Braga (2010) foram atualização de informações sobre as mudanças na organização; pagamento de viagens ao país de origem; treinamento cultural antes da expatriação; suporte financeiro para realização da mudança (na expatriação e na repatriação); realocação no mercado de trabalho, caso, no retorno, não haja um cargo para a pessoa na organização. Essas indicações mostram que mesmo um estudo que se propõe a analisar as políticas e práticas de GP na repatriação aborda as diferentes etapas do processo da expatriação, corroborando que as políticas e práticas de expatriação, por vezes, misturam-se em uma única análise.

Ademais, as práticas de GP utilizadas pelas empresas, para garantir o sucesso do processo de repatriação e retenção dos repatriados, não são estratégicas e estão relacionadas

com o suporte operacional ao repatriado. Bertolini e Larentis (2019) concordam que o papel da GP está muito mais ligado à transmissão burocrática do que a aspectos de desenvolvimento pessoal, acompanhamento do profissional expatriado, gestão da carreira, avaliação de desempenho.

Em consequência, as práticas que poderiam solucionar ou minimizar os principais problemas que os repatriados enfrentam não são adotadas, pois a maioria das empresas possui políticas de repatriação estruturadas e documentadas, porém, em geral, elas não são divulgadas aos empregados (Lima & Braga, 2010). A empresa do país de origem deve reconhecer que suas subsidiárias estrangeiras podem ter estratégias para a GP que sejam mais efetivas localmente. A empresa matriz precisa discutir as diferenças culturais, a fim de utilizá-las em benefício da organização (Athayde *et al.*, 2018).

É importante ter clareza que a expatriação se depara com diversos obstáculos. O processo contém duplo desafio: para o profissional que será expatriado e para quem atua na GPI. Os profissionais que trabalham na GP precisam estar sempre atentos às mudanças organizacionais para se prepararem adequadamente às transferências, minimizando assim as chances de fracasso na missão internacional e evitando a perda de parte do investimento feito na expatriação (Athayde *et al.*, 2018).

■ PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa de abordagem qualitativa é um estudo de caso em uma empresa brasileira, pertencente ao setor industrial, com matriz na região sul brasileira, nomeada ficticiamente como 'Elétrica'. A escolha dessa empresa ocorreu pelo destaque que possui em seu país de origem, por estar internacionalizada há mais de 20 anos, por ter presença em mais de 100 países em cinco continentes.

Os entrevistados que participaram da pesquisa foram pessoas que estiveram expatriadas e/ou tinham conhecimento ou contato com expatriação, GP e internacionalização. Por ser um público bem específico, o número de indivíduos disponíveis para serem entrevistados mostrou-se reduzido. Não foi usado nenhum critério adicional de escolha dos entrevistados (como sexo, idade ou cargo). Todas as pessoas indicadas pela empresa e pelos entrevistados foram contatadas para participarem da pesquisa, cabendo a elas aceitarem ou não contribuir com o estudo. Também fizeram parte da pesquisa expatriados que estavam em subsidiárias localizadas fora do Brasil, mas que possuem experiência e conhecimento internacionais. Ao total, entrevistaram-se 10 pessoas: três delas da GP; sete expatriados; cinco gestores, considerando que alguns entrevistados eram, simultaneamente, da GP e expatriado, gestor e expatriado, da GP e gestor. Nenhum dos entrevistados era, concomitantemente, da GP, gestor e expatriado.

A coleta dos dados foi realizada por meio de entrevista com base em um roteiro semiestruturado, desenhado com base no referencial teórico exposto neste estudo. Foram utilizadas, para auxiliar na condução das entrevistas ou para retomar algum ponto da entrevista a ser esclarecido, encontrando-se a pessoa a grande distância, ferramentas de conversação por meio da internet, as quais oferecem a possibilidade de realização de entrevistas individuais. Realizaram-se também consultas a documentos, *sites*, material publicitário, com o objetivo de triangular os dados. Na triangulação, múltiplas fontes de informação são utilizadas, para melhor compreender o fenômeno em estudo, dando igual relevância a todos os dados.

Para a análise das informações, foi adotada a técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2009). Após a coleta de dados, no primeiro momento, foi realizada a transcrição das entrevistas e a leitura flutuante, a fim de estruturar as categorias. A análise partiu de 15 macro categorias *a priori*: recrutamento e seleção; perfil do expatriado e de sua família; acompanhamento psicológico; contrato; objetivo da expatriação; remuneração e benefícios; custo; documentação; treinamento; cultura; acolhimento; carreira; tributação; gestão do conhecimento; novas práticas. Durante o processo de categorização e em seu final, efetivou-se nova organização das categorias, caracterizando um processo contínuo. A organização das categorias foi realizada no *software* Max-Qda versão 2007, o que possibilitou melhor visualização das análises da pesquisa.

■ ANÁLISE DAS POLÍTICAS E PRÁTICAS DE EXPATRIAÇÃO

A Elétrica é líder na América Latina e está entre as maiores empresas do mundo na fabricação de elétricos industriais. Ela tem 14 empresas fabris no Brasil e 14 empresas no exterior, contando com aproximadamente 28 mil empregados dos quais seis mil estão no exterior. A empresa começou seu processo de internacionalização, em 1988, por meio de exportações. Entretanto, a primeira filial surgiu, em 1991, nos Estados Unidos da América (EUA).

Na década de 1990, foi realizada a primeira expatriação da Elétrica, com destino aos EUA. Devido à inexperiência internacional, à baixa tecnologia e ao lento acesso as informações, os entrevistados brasileiros relataram dificuldades nesse processo. No entanto, conforme exemplificam E13 (vice-presidente EUA), E19 (gerente de vendas Europa) e E12 (diretor internacional Brasil), com o aumento da frequência da expatriação, a empresa foi aprimorando as viagens e adquirindo experiência. Isso se deveu à maior atuação da GP relacionada com a reestruturação da GPI na matriz, que acabou “dando suporte a assuntos diversos de GP nas unidades do exterior” (E16 – analista de GPI Brasil).

E13 (vice-presidente EUA) concorda com o entendimento de suporte da GPI porque “tem muita gente que considera que, na expatriação, tu passas a ser um filho da empresa e eu acho que é um pouco de exagero”. O depoimento de E19 (gerente de vendas Europa)

corroborar o exposto, no entanto, revela as dificuldades de alguns expatriados e a informalidade das práticas de expatriação, devido ao amadurecimento da GPI, conforme apresentado nos estudos de Vianna e Souza (2009) e Lima e Braga (2010).

As pessoas que entraram antes aqui, como o E10 (supervisor de vendas internacionais Brasil), que entrou antes de mim, ou o E17 (gerente de mercado internacional europeu), teve um pouco de dificuldades, ele tem alguns traumas no processo de expatriação, que foram os primeiros, aí não sabiam o que fazer. Demorou para aprender e não tinham pessoas qualificadas e dedicadas ao expatriado talvez para passar essas informações. Mas isso aí é um pouco da inexperiência do pessoal, no ser expatriado e não receber a instrução correta. Eu já citei algumas pessoas no *background* que estão aprendendo com isso, no setor de expatriação, e que ajudam e auxiliam um pouco [tais como o E16 (analista de GPI Brasil) e a Daniela]. É simples, então, basta ter calma e fazer a coisa do jeito que tem que ser feita. Então, tem um canal de comunicação, toda hora que você precisa algum apoio, alguma coisa, você tem que contar. Eu procuro contar o mínimo possível. No meu processo, foi extremamente simples. Me deram todo o apoio que eu precisava lá no Brasil. Claro que tem muita coisa que você não vai lá: ‘eu sou expatriado’, esqueço que existe um departamento que vai tratar disso para mim e vou tratar imigrações sozinho. Não é assim. Você tem que tratar seus vistos, da tua entrada no país, tem que tratar das tuas coisas, em termos particulares, lá no Brasil e aqui também. Mas deram muito apoio, tanto na chegada, as pessoas que já estavam aqui, de expatriados, sempre facilitou um pouco para mim. E a GP do Brasil, na parte de estruturação do meu visto, da entrada aqui em Portugal, me deram todo o apoio, e eu calmamente fui traçando minhas linhas (E19 – gerente de vendas Europa).

E17 (gerente de mercado internacional europeu) conta que, em sua expatriação, enfrentou os problemas sem o apoio da empresa: “acabei me virando sozinho”. As dificuldades enfrentadas foram de caráter operacional, contratual, de saúde e familiar. Ele ressalta que percebe melhorias nos processos de expatriação realizados recentemente, porém, diferente de E13 (vice-presidente EUA) e E19 (gerente de vendas Europa), acredita que a empresa precisa melhorar a atuação da GPI e destaca: “quando tu encontras algumas dificuldades, dependendo de que posição tu estás dentro da empresa, é um pouco mais difícil ou não” (E17 – gerente de mercado internacional europeu), sinalizando as diferentes práticas de expatriado em razão do cargo ocupado. E14 (assistente técnico Europa) concorda com essa última opinião e entende que “há diferenças entre países, mas eu acho que, às vezes, não são tão grandes do que as diferenças que existem entre níveis” (E14 – assistente técnico Europa).

Esse último entrevistado relata que tem contato com os expatriados de diversas localidades, como Inglaterra, França, Itália, Portugal e EUA, e esse aspecto gera um descontentamento comum entre eles. Essas diferenças não foram encontradas em estudos anteriores, mostrando que a função exercida na expatriação tem impacto nas políticas e práticas no processo de expatriação. Ciente desse contexto, a empresa conta com “uma política de práticas internacionais que é um documento super restrito e ele não é disponibilizado, só

nós da GP temos acesso” (E16 – analista de GPI Brasil). Essa restrição ocorre exatamente para evitar conflitos entre os expatriados por causa dos benefícios concedidos.

Pelos relatos expostos, entende-se que a política de expatriação desenhada pela empresa não tem sido aplicada em plenitude. Os contratos de expatriação acabam assumindo caráter burocrático, no intuito mais de preservar a empresa, do que de dar suporte aos empregados no exterior. Percebe-se essa situação no relato de E19 (gerente de vendas Europa): “eu nunca tive problema de doenças, de visto, de nada. Nunca tive que recorrer a eles. O dia que tiver alguma coisa, com certeza, eu vou recorrer e eles vão ter que me dar apoio”. Isso mostra que mesmo aspectos básicos como os referentes à saúde não estão claramente explicitados, submetendo o empregado a possíveis contratempos.

A GPI no Brasil é ampla e com diversas ênfases. E11 (diretor de GP Corporativa Brasil) relata que, antes de sua gestão, essa área era denominada ‘área dos expatriados’. Desde 2013, “eu coloquei ela um pouco mais em evidência e chamei de GPI” (E11 – diretor de GP Corporativa Brasil). Atualmente, a GPI compõe-se “mais ou menos assim: uma colega minha cuida mais da parte da imigração, visto, documento, passagem e registros administrativos; uma outra colega, a Daniela, cuida mais dos expatriados, reembolso e benefícios e eu também cuido dos expatriados e dos executivos” (E16 – analista de GPI Brasil). Essa estrutura permite que a área subsidie diversos benefícios e auxílios para os expatriados, sendo a GP das subsidiárias voltada para os processos operacionais, porém atuando também como GPI, a qual, em alguns momentos, está ausente na adaptação dos expatriados.

E16 (analista de GPI Brasil) apresenta questões práticas que dificultam a ação da GP relativa à preparação da expatriação e a seus objetivos. O contexto empresarial muda rapidamente, impedindo que a empresa trace um planejamento de treinamento completo para todos os expatriados. Essa estrutura só começa a ser visualizada quando há direcionamento da empresa ou perspectiva de carreira para determinada pessoa. Nestas circunstâncias, empresa e expatriado sabem o percurso a ser realizado e que o investimento não será perdido. No entanto, isso não ocorre com empregados de cargos mais baixos, os quais, frequentemente, trocam de emprego. E16 (Analista de GPI Brasil) relata ser a GPI uma área “muito reativa nesse sentido [de dar treinamento], poderia preparar um pouco melhor as pessoas para isso. Seria o ideal para empresa, preparar as pessoas, fazer elas passarem por várias áreas antes. Mas, até tu preparar, em dois anos, essa pessoa já saiu da empresa”. Esse contexto corrobora o entendimento de miopia da GPI expresso por Lima e Braga (2010), segundo o qual a GPI é reativa e com atuação burocrática, sem uma visão estratégica, o que facilita ao futuro expatriado e repatriado desvincular-se da organização.

Há, pois, dificuldade de implantar um treinamento em longo prazo, evidenciando-se a carência de instruções pontuais sobre a expatriação. Um fator que chamou a atenção liga-se

às instruções relativas ao cargo assumido no exterior e à não sinalização ao expatriado de particularidades culturais, o que pode dificultar seu trabalho (Pereira *et al.*, 2004; Gallon, 2011; Rego & Cunha, 2009; Scherer & Minello, 2017), como mostra o relato de E10 (super-visor de vendas internacionais Brasil):

Tinha um vendedor no sul que o diretor comercial antes de eu chegar tinha dado uma lista de clientes que ele não poderia visitar. Esse vendedor do sul era um pouco acomodado e como ele era empregado, não era comissionado, se ele não vendesse, ele ganhava igual se ele vendesse. Eu entrei lá e simplesmente não me deixaram a par disso, o diretor comercial não me disse isso, ninguém me avisou sobre isso, simplesmente, depois que eu estava cobrando desse vendedor o trabalho dele é que eu fui saber (...) Como eu vou passar um vendedor 100%, se ele não pode visitar os clientes na região!? Coisas desse nível aconteceram lá. Então, para você ver o nível do estresse, do meu dia a dia de trabalho, como é que eu vivi, posso te afirmar que foi durante quatro anos. Então, para mim foi uma coisa que me marcou muito, foi muito pesado.

Questões envolvendo treinamento, objetivo e retenção do expatriado ainda não estão claras para a empresa, tendo diferentes vertentes. E19 (gerente de vendas Europa), em sua percepção de expatriado, acredita que a empresa vê esse processo como uma forma de treinamento e desenvolvimento do empregado, a fim de incrementar o quadro pessoal da empresa com pessoas internacionalizadas, visando ter condições de competir no cenário global. E16 (analista de GPI Brasil) entende que a expatriação visa suprir uma necessidade da empresa: “a Elétrica comprou uma fábrica nos EUA e era importante ter alguém da área comercial lá que conhecesse os produtos aqui do Brasil. Então, se mandou um engenheiro da área comercial para lá, mas porque era importante, não era para desenvolver esse cara, entendeu? Pode até ser que tenha um objetivo secundário, mas o principal é para suprir uma necessidade, uma demanda”.

E15 (ex-diretor internacional Brasil) ressalta a importância de analisar o que as pessoas expatriadas estão agregando para a empresa e, a partir disso, buscar reter e valorizar o empregado ou dar-lhe a liberdade para que procure outra empresa, no caso de um eventual descontentamento com o trabalho, no retorno da expatriação. Ressalta-se que a avaliação do que o empregado agregou para a empresa não se caracteriza uma prática formalizada, sendo pouco explorada na literatura de expatriação, como mostram os resultados do levantamento realizado por Gallon e Antunes (2015). E15 (diretor do mercado internacional) entende que a empresa tem valorizado os expatriados, oportunizando-lhes uma melhor colocação no Brasil. Contudo, isso não depende só da empresa, mas também da ocasião, pois é difícil corresponder às expectativas de todos os expatriados no momento da repatriação, como evidencia o estudo feito por Gallon *et al.* (2013).

Tal situação mostra o caráter informal do processo, muito em função da dinamicidade do contexto empresarial, a qual depende de diversos fatores, como relata E12 (diretor internacional Brasil): “é difícil você tratar como uma regra. Tem gente retornando porque a empresa solicitou, retornando com promoção, bem posicionado dentro da empresa, tendo o retorno sob o teu investimento dos anos que você trabalhou lá fora. Têm outras pessoas que solicitam para voltar e nem sempre coincide o momento que elas querem voltar com o melhor que a empresa pode lhes oferecer. Aí a pessoa fica um pouco frustrada e diz: ‘passei três, cinco, seis anos lá fora e volto e não conquistei muita coisa’. É tudo questão de oportunidades e de momentos”.

Normalmente, os contratos preveem o retorno em cinco anos, mas, com frequência, são prorrogados conforme a necessidade da empresa, como relata E19 (gerente de vendas Europa): “de cinco, já cumpri três anos e três meses. Eu não digo que vou voltar em cinco anos. Pretendo voltar em seis, sete anos, dependendo do que a Elétrica achar. Ou eu volto ou, às vezes, tem, enfim, de ir para outro país também”. A demanda da empresa não necessariamente requer a volta do expatriado, pois “o nosso conceito de expatriação é que as pessoas que sejam expatriadas sejam cidadãos do mundo” (E11 – diretor de GP Corporativa Brasil), pensamento coerente com o conceito de cidadão do mundo de Freitas e Dantas (2011).

Pelo amadurecimento do processo, há perspectiva, na Elétrica, de que as expatriações se tornem um processo contínuo, sem que ocorra o retorno para a matriz: “eu acho que as pessoas vão ter que ir e estabelecer lá fora” (E12 – diretor internacional Brasil). Há dois casos de empregados que foram para o exterior e que já estão “super integrados e não querem mais saber do Brasil” (E15 – ex-diretor internacional Brasil). Um deles foi para a Bélgica e outro para a Austrália, sendo ambos diretores nessas operações. Nesses casos, eles ainda são considerados expatriados da Elétrica, gozando dos benefícios financeiros da expatriação. Há sinalização, para que, nessas situações, o empregado passe a ser considerado como um local, porém, devido à legislação brasileira e à questão contratual, a empresa conserva sua política, como relata E12 (diretor internacional Brasil):

Têm empresas que têm políticas que depois de tantos anos a pessoa tem que tomar uma decisão: ou ele é um expatriado e vai retornar, ou vai para outro lugar, como eu fui para três países. E tem gente que não quer sair mais, pois constituiu família, os filhos estão adaptados, ou qualquer coisa assim e não sai mais. E permanece dentro do expatriado, da lista expatriado, dentro do benefício expatriado. Expatriado é um local, deveria ser um local praticamente. Mas sempre tem aquela parte legal, a pessoa quer se aposentar no Brasil, então têm muitos aspectos que têm que ser analisados em diversos ângulos.

Os ‘cidadãos do mundo’ normalmente ocupam cargos estratégicos. Entretanto, o foco não está no desenvolvimento da pessoa, pois “tem, não são todos, mas tem. Têm pessoas

que a gente está expatriando para ele dar resultado. Se ele der resultado, ele pode ser repatriado, ou expatriado para outro lugar, para também dar resultado e, de acordo com nosso plano de sucessão, ele pode voltar para um dia suceder alguém” (E11 – diretor de GP Corporativa Brasil). No entanto, em razão do acúmulo de experiências e surgindo, no país de origem, uma oportunidade coerente com as competências do empregado, será dado ao início à sua repatriação, como relata E12 (diretor internacional Brasil): “eu acho que a quantidade de expatriação vai continuar, mas talvez com menos retorno porque a gente faz um contrato de três ou cinco anos, a maioria estendido. A maioria é de sucesso e alguns a gente convida para voltar porque é uma oportunidade grande aqui e ele vem”.

Em consequência dos diversos fatores presentes no processo, a expatriação envolve momentos de “improvisação, tanto pessoal como da empresa” (E15 – ex-diretor internacional Brasil). No âmbito da empresa, verifica-se a improvisação tanto no convite para expatriar – com prazo curto para a tomada de decisão e a preparação para viajar –, quanto no retorno, pois a expatriação “muitas vezes, não é muito voltada para o expatriado; mais é uma necessidade momentânea mesmo” (E19 – gerente de vendas Europa). E15 (ex-diretor internacional Brasil) relata sua experiência: “aí o presidente da Elétrica chamou o empregado: ‘é o seguinte, nós estamos convencidos: temos que montar uma empresa lá na Austrália. Na terça-feira tu te apresenta lá. Tu é o novo presidente’”. E17 (gerente de mercado internacional europeu) complementa:

Era para ficar só dois anos, e fui convidado a ficar. Daí, quando chegou ao fim do primeiro ano, eu tinha que ir treinar alguém para ficar no meu lugar e nós não encontramos naquele primeiro ano. Então, eles me disseram assim: ‘ok, então, vamos fazer um contrato de 4 a 6 anos’. Claro que nos 4 anos já colocaram para 6 anos. E, ok, fico até o fim de 2013. Daí no meio do ano eles já me perguntaram se eu poderia ficar mais 2 anos. Agora que nós detectamos quais são as pessoas que podem, eventualmente me substituir, nós estamos mais ou menos treinando essas pessoas.

Ambos os depoimentos revelam o desenvolvimento das pessoas como um objetivo secundário para a empresa, no entanto ele constitui o objetivo principal do empregado, o qual vislumbra seu crescimento dentro da organização, conforme exposto por Gallon *et al.* (2013) em seus estudos. As principais estratégias para a expatriação são “garantir pessoas confiáveis, dirigindo os negócios da empresa, pessoas competentes e que a estratégia da empresa esteja alinhada entre a matriz e o exterior” (E16 – analista de GPI Brasil), conforme explicitado por Bartlett e Ghoshal (1992), Black e Gregersen (1999), Freitas (2010) e Freitas e Dantas (2011). Fica evidente que a expatriação prioriza a segunda etapa do processo, ou seja, a expatriação em si e não a totalidade do processo, corroborando seu papel pontual na organização, como observa-se na fala de E16 (analista de GPI Brasil):

Em menor grau, mas também presente, desenvolver um pouco essas pessoas para os desafios futuros da empresa. O atual presidente da empresa, um ano antes de ele assumir a empresa, foi expatriado para Portugal. Claro, eu não acompanhei na época, mas imagino que o objetivo dessa expatriação fosse dar uma experiência internacional para ele, antes de assumir a presidência. Provavelmente ele já estava escolhido para ser o presidente, só foi pedido para ele entender um pouco mais desse dinamismo. Atualmente, há um plano de sucessão. O plano de sucessão é mais ou menos o seguinte: quem são os candidatos para ser o próximo presidente? Bom, tem o negócio dos elétricos, do produto B e do produto C. Quem são os candidatos a ser o diretor da Elétrica do produto D? E assim por diante ele é escalonado nas experiências internacionais.

A expatriação é vista como um processo importante: “escolher uma pessoa experiente aqui do Brasil, isso praticamente vale para qualquer expatriação” [isso porque] “onde alguns brasileiros foram com bastão de liderança, eles implantaram. Onde os brasileiros não foram com bastão de liderança, ficou a liderança num local, numa área” (E16 – analista de GPI Brasil). A divergência está atrelada à informalidade de algumas práticas e objetivos da empresa em relação à expatriação, pois, dependendo do gestor que conduz o processo, há indicação de diferentes direcionamentos para o expatriado. Destaca-se aqui a importância de definir o objetivo da expatriação antes de a pessoa ser enviada para o estrangeiro, conforme exposto por Harzing (2002) e Mccall e Hollenbeck (2003), caso isso não ocorra, há possibilidade do insucesso da expatriação (Mccall & Hollenbeck, 2003).

Para evitar o comodismo e a dependência da unidade em relação à matriz, a requisição de um expatriado é avaliada com cautela, devido tanto ao alto custo dessa movimentação como ao interesse em valorizar a mão de obra local, conforme relata E13 (vice-presidente EUA):

Se eu quero expatriar alguém, eu preciso submeter uma justificativa perante uma comissão de expatriação, que vai avaliar se aquela pessoa tem o perfil, se faz parte da política Elétrica, faz uma série de análises para garantir que eu não estou simplesmente exportando mão de obra para uma filial, principalmente, as pequenas; quando você se aperta é muito mais fácil pedir socorro para a matriz do que buscar no mercado. Mas não é tão simples assim. Essa comissão, antes de liberar esse cidadão no Brasil, faz toda essa análise para ir, qual é a vantagem, muitas vezes, a filial quer mão de obra barata, acontece, não vou negar, para isso existe o trabalho temporário. O trabalho temporário, se tu tem uma necessidade imediata, antes de expatriar, testa. O trabalho temporário te permite isso. Traz a pessoa por alguns meses, não faz um contrato de expatriação de longo prazo. Até para vida do cidadão né, imagina, tu traz o cara, não dá certo. E o contrato é cinco anos. Muitas vezes, tem que repor o cidadão, não é simplesmente descartar. Claro que eu estou exagerando.

Em consequência da ampliação da internacionalização da empresa, diversos empregados são demandados a se movimentarem, nacional e internacionalmente. Em razão disso, a empresa definiu “critérios para estabelecer o que é um ‘expatriado Elétrica’” (E16 – analista

de GPI Brasil). O expatriado deve ser uma pessoa de alta competência técnica, pois o objetivo da empresa “não é de mandar operador de produção, pessoa com baixa qualificação, para o exterior para executar trabalho. Qual é o perfil do expatriado? É uma pessoa, um executivo, uma pessoa com grande capacidade técnica, que vai lá para desenvolver um trabalho estratégico para empresa, complexo” (E16 - analista de GPI Brasil).

O trabalho estratégico citado não corresponde necessariamente a um cargo de gestão. Ele é estratégico no sentido de estar determinado, sendo escolhida a pessoa com melhor competência técnica para desenvolvê-lo. A função pode envolver desde um trabalho operacional, como o de solda, até um cargo corporativo, como o de diretor. A primeira demanda de expatriação está relacionada com a área comercial, devido à abertura de escritório de vendas, o qual vai sendo desenvolvido gradativamente, a fim de se tornar uma unidade fabril, se necessário. Quando há a implantação de uma empresa, surge maior demanda por expatriados da área de produção, como relata E12 (diretor internacional Brasil): “a gente tem expatriados em quase todas as áreas: chão de fábrica, qualidade, engenharia, vendas (os primeiros expatriados estavam sempre relacionados à área comercial) e também já estamos com expatriados na área financeira e contábil. Tudo isso para levar os procedimentos porque depois a gente tem que consolidar tudo em um grande resultado”.

Embora não exista uma estratégia principal para o processo, a demanda por expatriados no exterior ocorre de duas maneiras: “tem muita gente que pede, dizem que precisam de brasileiros para tal função, com esse perfil, porque precisam de um cara lá. E tem outros, que a gente diz: ‘nós queremos colocar um aí’. Nunca tivemos atritos, fomos sempre bem vindos” (E12 – diretor internacional Brasil). Esse contexto corrobora o caráter emergencial e imediatista da expatriação, implicando a baixa estruturação do processo. Dependendo do contexto e das oportunidades de mercado, há maior ou menor propensão para expatriar.

A presença do expatriado não ocorre necessariamente no início de uma operação, por ser influenciada pelo tipo de empreendimento realizado. Na abertura de um escritório, nem sempre é enviado um empregado brasileiro. Nas unidades em que a Elétrica detém total ou grande parte da gestão, a demanda por expatriados é realizada pela matriz brasileira. Nas operações em que tem atuação minoritária, a solicitação é feita conforme o entendimento e a demanda do sócio. E12 (diretor internacional Brasil) salienta que, quando o sócio corresponde a uma grande empresa, dificilmente há essa demanda, porém os sócios com menor representatividade local requerem maior apoio da gestão brasileira, conforme relata E12 (diretor internacional Brasil):

A história da internacionalização começa bem antes de pensar em expatriar alguém. Ela começa pelo relacionamento comercial, com algum distribuidor e vai conhecendo o mercado por meio desses parceiros. Com os parceiros, foram sempre iniciativa deles pedirem os expatriados. Nós nunca forçamos.

Já tivemos na Nova Zelândia, na África por solicitação deles. Eles dizem: ‘eu preciso de um brasileiro para me ajudar’. A África já trabalhava muito sintonizada com a cultura Elétrica porque ele vinha aqui, via o case de sucesso que era a Elétrica e ele copiava muito a gestão.

A experiência internacional da Elétrica possibilita entender o contexto externo e agir estrategicamente em relação à demanda de expatriados. Dependendo do amadurecimento da operação, da cultura local e do cargo a ser preenchido, há diferentes decisões a serem tomadas para o preenchimento de um cargo internacional, como relata E13 (vice-presidente EUA):

Nas filiais mais novas, tu dificilmente manda um brasileiro sozinho. É suicídio. Tu normalmente manda um brasileiro e coloca alguém [local] grudado com ele. Na China, é inevitável. Na Índia, é inevitável. Aqui nos EUA, é um país mais adaptável, está muito próximo da nossa cultura, depende muito da região, óbvio. Na Europa, depende do país. Tem países que não aceitam o estrangeiro, e aí tem a rejeição local. Então, tu também tem que pesar a rejeição local. A gente já teve um caso de uma pessoa de nível relativamente alto na Elétrica, posição gerencial, que foi expatriado e o mercado rejeitou; não por problema de performance, mas por puro preconceito. Isso não vale só para brasileiro.

A expatriação busca atender diversos objetivos, em diferentes níveis: presença de uma pessoa de confiança da matriz; transferência de conhecimento; desenvolvimento de um empregado, por exemplo. Esse direcionamento do processo remete à perspectiva histórica do conceito de expatriação (Rego & Cunha, 2009), conforme relata E15 (ex-diretor internacional Brasil): “é uma empresa, que pela própria origem [familiar], a preocupação dela quando manda alguém para fora é ter alguém de confiança e que faça parte da empresa de alguma maneira, da história”.

A mobilidade do empregado brasileiro é regulamentada pela legislação trabalhista nacional. Há uma lei específica quanto à mobilidade do empregado para o exterior. Ela configura um empregado como expatriado a partir de 90 dias fora do seu contexto de origem, devendo ele ser recompensado quando isso ocorrer. No entanto, a Elétrica não faz distinção entre a mobilidade internacional e intranacional, concedendo o benefício de 25% em ambos os casos, mas só considera expatriação quando envia o empregado para outro país.

Essa diferenciação mostra-se importante, pois o aumento salarial e os benefícios impostos pela legislação brasileira permitem que o expatriado obtenha bom retorno financeiro, estando seu contrato de trabalho vinculado ao país de origem, como relata E17 (gerente de mercado internacional europeu): “no meu caso de expatriado, eu tenho um contrato de fornecimento aqui, que eu recebo um salário baixo em relação ao que eu tenho lá, porque o que eu tenho aqui é uma ajuda de custo, porque o meu salário base está lá”. Portanto, os expatriados são alocados como prestadores de serviço nas subsidiárias da Elétrica.

A empresa tem desenvolvido diferentes ações para atender os expatriados, principalmente para os que vão a países com um contexto muito diferente daquele a que estão acostumados, como relata E16 (analista de GPI Brasil): “nosso refeitório na Índia é terceirizado por uma empresa francesa de alimentação, mundialmente famosa, e foi contratada uma brasileira para ensinar receitas brasileiras para o chefe de lá para preparar a comida dos expatriados”. Isto aconteceu porque, na Índia, a alimentação transforma-se em aspecto crítico, devido às precárias condições de higiene, aos fortes temperos e aos costumes culturais.

As empresas tendem a implantar unidades em mercados culturalmente próximos, para evitar delongas que retardem o amadurecimento da subsidiária. No caso da Elétrica em Portugal, essa aproximação não facilitou a entrada da empresa brasileira no mercado lusitano. A resistência de trabalho dos empregados portugueses – “dos colonizados comprem a empresa dos colonizadores” (E13 – vice-presidente EUA) – e a própria transição de gestão em uma aquisição tornaram a experiência em Portugal desafiadora, inclusive mais intensa do que em alguns mercados críticos e distantes culturalmente do Brasil, como a Índia. Essa situação é relatada por diversos entrevistados da Elétrica (E10 – supervisor de vendas internacionais Brasil, E13 – vice-presidente EUA e E14 – assistente técnico Europa). Tal panorama mostra a necessidade de haver um treinamento cultural, independentemente do país de destino, conforme evidenciam algumas pesquisas anteriores a este estudo (Brandão, 2020; Rego & Cunha, 2009; Moreira & Ogasavara, 2017; Scherer & Minello, 2017).

O contexto brasileiro influencia o panorama da Elétrica, quando o assunto trata da expatriação. Existem alguns fatores estruturais que interferem nesse processo, principalmente em cidades de pequeno porte, como aquela em que está localizada a matriz da Elétrica, como relata E12 (diretor internacional Brasil): “trazer estrangeiros para cá [Brasil]? Não vou dizer que não é plano da empresa. Já experimentamos. Tivemos dois ingleses que moraram aqui na cidade que tinham mobilidade, mas na hora que você coloca família, complica”. A infraestrutura necessária para a adaptação de um estrangeiro pode ser conseguida facilmente em grandes cidades como São Paulo e outras capitais, mas nem sempre em lugares como aquele que sedia a Elétrica.

Imagine-se que um empregado é expatriado ao Brasil com sua família (cônjuge e filhos) e todos falam apenas o idioma inglês. Ele precisa estar em um local com condições estruturais para a ambientação de sua família, com uma escola bilíngue para os filhos e com oportunidades de emprego para o cônjuge. Isso não seria problema em uma cidade como São Paulo ou Rio de Janeiro, porém configura-se como uma dificuldade em localidades menores. Ressalta-se, no entanto, a dificuldade de trazer expatriados para cidades como São Paulo e Rio de Janeiro devido à violência nelas existente e sua consequente repercussão no exterior.

Ressalta-se a necessidade de descentralizar o conhecimento do indivíduo e de promover sua disseminação por meio de práticas organizacionais, pois, caso a pessoa desligue-se da empresa, o conhecimento aí permanecerá. Falta essa visão para a Elétrica no que tange ao processo de expatriação. E13 (vice-presidente EUA) relata a existência de “sessões de *feedback*, onde eles [repatriados] falam para todo mundo das suas experiências. Isso ajuda bastante essa troca de experiência”. No entanto, nessa pesquisa, poucas ações foram encontradas com direcionamento para a retenção e para a perpetuação do conhecimento. Talvez isso esteja relacionado com a área à qual o entrevistado citado está vinculado: a engenharia, a qual, assim como as áreas de vendas e assistência técnica, têm, de acordo com o depoimento dos entrevistados, maior fluidez de informações que outros setores.

Com o retorno dos expatriados para a matriz, a GP tem percebido as lacunas do processo e buscado superá-las. O processo de expatriação vem amadurecendo desde o início da primeira missão, conforme a percepção de E12 (diretor internacional Brasil). Há um direcionamento da GPI para ampliar a expatriação e incorporar a repatriação nesse processo. Isso permite analisar a expatriação em três fases com foco no indivíduo, na retenção do empregado, como relata E16 (analista de GPI Brasil):

Ela não pode perder essas pessoas, elas têm uma quantidade de informações importantes, chaves. Uma coisa é talvez me perder – eu sei bastante informação confidencial da empresa – mas não sei tanto. Agora, um executivo, ele tem acesso a questões de preços, estratégias da empresa, como é que a empresa se posiciona, como é que ela remunera, então, é muito importante essas pessoas. Então, a empresa tem que ter estratégias mais eficientes para reter os funcionários, remunerando, oferecendo benefícios, plano de carreira.

O processo de expatriação aborda diversas questões, como: estratégia; competência e desenvolvimento da pessoa; custo; benefícios; salário; crescimento do empregado na empresa. A política e as práticas de expatriação na Elétrica destacam-se pelo caráter informal, o que propicia descontentamento, desconfiança e atribui impessoalidade ao processo (Figura 1).

Figura 1. Políticas e práticas do processo de expatriação.



Fonte: Elaborada pelos autores (2020).

■ CONSIDERAÇÕES FINAIS

Devido à expansão internacional das empresas e a consequente mobilidade de empregados, novos desafios vêm sendo enfrentados pela GP e pela gestão de expatriados. Ao analisar, em uma empresa brasileira, as políticas e práticas da GP no processo de expatriação, o presente estudo mostrou como principais práticas relacionadas ao processo de expatriação:

análise da demanda de mão de obra no exterior; análise do perfil do empregado e de sua família; auxílio e acompanhamento psicológico para o empregado e sua família; recrutamento e seleção; contrato; trabalho a ser desenvolvido; remuneração; benefícios; documentação; preparação e treinamento (técnico, gerencial, cultural e linguístico); saúde; custo; acolhimento e orientações locais; adaptação ao país estrangeiro; comunicação com a empresa de origem; avaliação de desempenho; gestão do conhecimento; surgimento de práticas informais que ainda não foram administradas pelas empresas (de origem e de recebimento); aprendizado individual e organizacional; gestão de carreira; orientações sobre as mudanças da empresa; tributação dos rendimentos no exterior; valorização da pessoa/ aprendizado adquirido; necessidade de novas práticas para os expatriados. Nem todas estas práticas estão sendo aplicadas formalmente na empresa analisada, porém, em algum momento, elas foram citadas e identificadas como importantes no processo.

A expatriação tem sido um processo significativo na interface da relação entre matriz e subsidiária, pois, através do expatriado, a matriz leva valores, cultura, políticas e práticas para a subsidiária e também toma conhecimento dos atributos próprios da subsidiária. No retorno de sua expatriação, o empregado leva esse conhecimento para a matriz. Cabe a ela desenvolver estratégias para que as duas empresas e as demais unidades de negócios tenham objetivos consoantes. Compreendendo a expatriação no âmbito operacional, a relação entre a matriz e a subsidiária evidencia-se importante, por compartilharem o mesmo empregado por determinado tempo e, por consequência, a gestão desta pessoa.

Com uma contribuição organizacional pontual – fruto de uma estratégia operacional ao invés de uma organizacional –, a expatriação é tratada como uma viagem, com foco na segunda fase do processo. Isso leva ao desenvolvimento de políticas e práticas de expatriação menos enfáticas na terceira fase do processo: a repatriação contribuindo para um papel passivo no conhecimento da subsidiária e a expatriação pouca contribuição dando à matriz. A estruturação do processo de expatriação mostra-se importante para que seja oferecido o suporte necessário aos empregados que estão trabalhando em diferentes países, para que se obtenha uma percepção mais ampla da expatriação e para ligá-la à estratégia de internacionalização, assim provocando impacto estratégico na empresa.

A estratégia de expatriação está focada no preenchimento de uma demanda local. Ela visa à participação de expatriados para desenvolver as unidades até que elas alcancem autonomia suficiente para serem geridas por empregados locais. A Elétrica está aprendendo com as repatriações e planeja o melhoramento de políticas e práticas a elas relativas. A direção da empresa sinaliza o aprimoramento do processo de expatriação, por conseguinte resgata-se o estudo de Vianna (2008) com sete empresas brasileiras que também sinalizaram a importância da estruturação da expatriação para que ela adquira valor estratégico. Os entrevistados do

estudo de Vianna (2008) esclareceram que a área estava sendo reestruturada para alcançar valor estratégico. Aparentemente, reestruturações vem ocorrendo há anos. Apesar de não serem as mesmas empresas, este padrão de resposta encontra-se tanto no presente estudo, como nos de Vianna (2008), de Lima e Braga (2010), de Gallon (2011). As pesquisas que visam questionar a estrutura da GP para apoiar a expatriação encontram frequentemente áreas ‘em desenvolvimento ou a serem desenvolvidas’.

Como sugestões de pesquisas futuras, salienta-se importância da análise do modo de entrada da empresa em outro país. Dependendo do tipo de negócio no país estrangeiro, varia o espaço da matriz nas decisões da subsidiária. No caso de *joint venture*, leva-se em consideração tanto o contrato comercial estabelecido como a porcentagem de aquisição. No caso de uma participação minoritária, a demanda dos empregados brasileiros é realizada pelo parceiro empresarial. Tal decisão pode impactar os objetivos estratégicos para a expatriação, mas não exige a empresa de planejar o processo de expatriação.

Ressalta-se empiricamente o desvinculamento do processo de expatriação da estratégia de internacionalização das empresas, resultando em um processo mal planejado e de caráter operacional, acarretando a perda de importante conhecimento organizacional e internacional. Este contexto e a burocracia da GPI sem uma estratégia para os trabalhos desenvolvidos no exterior implicam uma internacionalização mais lenta.

A expatriação é um processo de difícil mensuração e, frequentemente, sua contribuição para a empresa passa despercebida. Evidencia-se, portanto, um processo complexo com muitas possibilidades e também com grandes desafios, nem sempre inerentes ao processo de expatriação – nível operacional, mas à percepção do processo no nível organizacional.

■ REFERÊNCIAS

1. Athayde, A., Santos, C., Fiuza, G., & Costa, A. (2018). Gestão internacional de pessoas: novas possibilidades de pesquisa. *Pretexto*, 20(2), 67-86.
2. Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. 3. ed. Lisboa, Portugal: Edições 70.
3. Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1992). *Managing Across borders: The Transnational Solution*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
4. Bertolini A., & Larentis, F. (2019). Expatriação e Processos de Aprendizagem Organizacional: um estudo de casos múltiplos. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 18(2), 213-239.
5. Black, J. S., & Gregersen, H. B. (1999). The right way to manage expats. *Harvard Business Review*, 77(2), 52-57.
6. Brandão, L. (2020). Vencendo as barreiras culturais no processo de expatriação por meio da excelência em gestão de pessoas: o caso dos profissionais na Volvo de Curitiba. *Administração de Empresas em Revista*, 1(20), 123-146.

7. Coelho, J. (2020). Uma condição contraintuitiva: Uma expatriação como experiência vivida. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 94, 61-78.
8. Davies, S., Stoermer, S., & Froese, F. (2019). When the going gets tough: the influence of expatriate resilience and perceived organizational inclusion climate on work adjustment and turnover intentions. *International Journal of Human Resource Management*, 30(8), 1393-1417.
9. Ettinger, T., Oliva, E., Kubo, E., Zambanini, M., & Soares, D. (2016). Políticas de recrutamento e seleção nos programas de expatriação. uma comparação entre as transnacionais brasileiras. *Desenvolvimento em Questão*, 14(34), 189-213.
10. Fraga, A., Antunes, E., & Rocha-de-Oliveira, S. (2020). O/A profissional: As interfaces de gênero, carreira e expatriação na construção de trajetórias de mulheres expatriadas. *Brazilian Business Review*, 17, 192-210.
11. Freitas, M., & Dantas, M. (2011). O Estrangeiro e o novo grupo. *Revista de Administração de Empresas*, 51(6), 601-608.
12. Freitas, M. (2010). Expatriação Profissional: o desafio interdependente para empresas e indivíduos. *Revista Eletrônica Gestão e Sociedade*, 4(9).
13. Gallon, S., & Antunes, E. D. (2015). Processo de expatriação: um modelo com fases e práticas. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 8, 54-85.
14. Gallon, S. (2011). Repatriação e carreira: possibilidades e desafios. *Dissertação* (Mestrado em Administração), Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
15. Gallon, S., Scheffer, A. B. B., & Bitencourt, B. M. "Eu fui, voltei e ninguém viu": um estudo sobre a expectativa de carreira após a repatriação em uma empresa brasileira. *Cadernos EBAPE. BR*, 11(1), 128-148, 2013.
16. Harzing, A. W. (2002). Are our referencing errors undermining our scholarship and credibility? The case of expatriate failure rates. *Journal of Organizational Behavior*, 23(1), 127-148.
17. Homem, I. D., & Dellagnelo, E. H. L. (2006). Novas formas organizacionais e os desafios para os expatriados. *Revista de Administração de Empresas*, 5(1), jan./jun.
18. Kraeh, A., Bader, A., & Froese, F. (2017). Clash of cultures? German expatriates' work-life boundary adjustment in South Korea. *European Management Review*, 15(3), 1-23.
19. Kubo, E. K., & Braga, B. M. (2013). Ajustamento intercultural de executivos japoneses expatriados no Brasil: um estudo empírico. *Revista de Administração de Empresas*, 53(3), 243-255.
20. Lazarova, M., & Caligiuri, P. (2004). Repatriation and Knowledge Management. In: A. Harzing, & J. V. Ruysseveldt. *International Human Resource Management*. London: Sage Publications.
21. Lima, M. B., & Braga, B. M. (2010). Práticas de Recursos Humanos do Processo de Repatriação de Executivos Brasileiros. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(6), 1031-1053.
22. Mccall, M., & Hollenbeck, G. P. (2003). *Desenvolvimento de Executivos Globais*. As lições da experiência internacional. Porto Alegre: Bookman.
23. Mendenhall, M., & Oddou, G. R. (1985). The dimensions of expatriate acculturation: A review. *Academy of Management Review*, 10(1), 39-47.

24. Mercer. (2010). *International Assignment Survey – Portugal*. Recuperado em 10 junho, 2013, de <http://www.mercer.com.br/press-releases/1387345>.
25. Moreira, M., & Ogasavara, M. (2017). Distância cultural e expatriação japonesa na América Latina. *Gestão & Regionalidade*, 34(101), 91-106.
26. Pereira, N. A., Pimentel, R., & Kato, H. T. (2004). Expatriação e estratégia internacional: o papel da família como fator de equilíbrio na adaptação do expatriado. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 28. Curitiba. *Anais...* [S.I.]: CD-ROM.
27. Prestes, V., & Rosembrock, M. (2015). O Processo de Expatriação: as pessoas no contexto internacional. *Caderno Científico CECIESA – GESTÃO*, 1(1), 131-141.
28. Prihadyanti, D., Sari, K., Laili, N., Hidayat, D., Triyono, B., & Laksani, C. (2018). Expatriation process in Indonesian local firms. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 72, 147-153.
29. Rego, A., & Cunha, M. P. (2009). *Manual De Gestão Transcultural de Recursos Humanos*. Lisboa: Editora RH.
30. Schulze, J., & Bustamante, M. T. (2015). A expatriação como fonte de vantagem competitiva. *REIS - Revista de Extensão e Iniciação Científica UNISOCIESC*, 2(1).
31. Schuler, R. S., Budhwar, P. S., & Florkowski, G. W. (2002). International human resource management: review and critique. *International Journal of Management Reviews*, 4(1), 41-70.
32. Scherer, L., & Minello, I. (2017). Resiliência e expatriação: das adversidades à dinâmica do comportamento resiliente de expatriados. *Revista Alcance*, 24(3), 329-349.
33. Smale, A. (2008). Global HRM integration: a knowledge transfer perspective. *Personnel Review*, 37(2), 145-164.
34. Simonelli, B., & Araujo, B. (2016). Adaptação de cônjuges e de expatriados e sua relação com o desempenho em designações internacionais. *Revista Eletrônica de Negócios Institucionais*, 11(2), 21-34.
35. Tahir, R., & Egleston, D. (2019). Expatriation management process: The challenges and impediments for the Western expatriates in the United Arab Emirates. *Journal of Workplace Learning*, 31(8), 520-536.
36. Tung, R. (1981). Selection and training of personnel for overseas assignments. *Columbia Journal of World Business*, 16(1), 68-78.
37. Tungli, Z., & Peiperl, M. (2009). Expatriate practices in German, Japanese, U. K. and U. S. multinational companies: a comparative survey of changes. *Human Resource Management*, 48(1), 153-171.
38. Utam, K., Archibong, U., Walton, S., & Eshareturi, C. (2020). Exploring diversity management in transnational corporations through the lens of migration and expatriation. *Journal of Social Change*, 12(1), 71-86.
39. Vianna, N. P. (2008). Uma análise sobre os processos de expatriação e repatriação em organizações brasileiras, 2008. 127f. *Dissertação* (mestrado em Administração), Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo.

40. Vianna, N. P., & Souza, Y. S. (2009). Uma análise sobre os processos de expatriação e repatriação em organizações brasileiras. *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 6(4), 340-353.
41. Zwielewski, G., & Tolfo, S. (2016). Qualidade de vida no trabalho de profissionais expatriados para Índia e China. *Revista Eletrônica de Administração*, 2, 510 – 542.

Gestores Expatriados Japoneses e seu impacto na gestão estratégica de recursos humanos no Brasil

| Edson Keyso de Miranda Kubo

RESUMO

A presença de subsidiárias japonesas no Brasil é marcante. A grande quantidade de empresas japonesas no Brasil também pode estar associada à sua competitividade na gestão de recursos humanos, principalmente na questão dos gestores expatriados. De acordo com Toh e DeNisi (2005): “Com o aumento das receitas externas, a necessidade das empresas multinacionais (EMNs) de atribuições de expatriados mostra poucos sinais de desaceleração”. Embora a “expatriação” seja vista como a estratégia mais cara de gestão de recursos humanos, ainda é considerada uma forma estratégica de transferir conhecimento tácito e também controlar as operações mundiais. No Brasil, os Expatriados Japoneses tem contribuído de alguma forma para o desenvolvimento da equipe local e também trazendo seu modelo de gestão estratégica de recursos humanos. Este capítulo é baseado em estudos empíricos e em entrevistas em profundidade com gestores expatriados. Ele aborda o impacto dos gerentes expatriados japoneses na competitividade da equipe local.

Palavras-chave: Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Expatriação, Ajuste Intercultural, Equipe Local.

■ INTRODUÇÃO

O ambiente global de hoje é caracterizado por locais de trabalho multiculturais e negócios internacionais que exigem papéis estratégicos da Gestão Internacional de Recursos Humanos (doravante IHRM). Este novo contexto econômico requer do IHRM *International Assignments* (IAs) a preparação da gestão internacional de recursos humanos para controlar as operações de novas subsidiárias nos países anfitriões e promover o desenvolvimento organizacional por meio da gestão estratégica de recursos humanos. De acordo com Toh e DeNisi (2005): “Com o aumento das receitas externas, a necessidade das empresas multinacionais (EMNs) de missões de expatriados mostra poucos sinais de desaceleração”. A expatriação é considerada uma estratégia de Gestão Internacional de Recursos Humanos que requer designações internacionais (IAs), que são tradicionalmente “orientadas pela demanda” (DD). Segundo Evans *et al.* (2002), a DD, que é um tipo de expatriação de longa duração (mais de três anos), é focada no controle, transferência de conhecimento tácito e solução de problemas. Nos IAs, o ajuste do expatriado a um novo ambiente completo é considerado o fator determinante para o sucesso da atribuição. Neste capítulo, o objetivo principal é apreender como a expatriação contribui para o desenvolvimento da gestão estratégica de recursos humanos em processo de internacionalização. Além disso, há também o objetivo de mostrar os desafios que os expatriados japoneses encontram em suas missões, que podem servir de referência para o IHRM de Multinacionais. As Multinacionais Japonesas possuem uma vasta experiência na expatriação de sucesso de seus quadros que apresentam os menores índices de insucesso do mundo ((Tung, 1981, 1984). No Brasil, a presença das Empresas Multinacionais é marcante e os expatriados japoneses estão trazendo seu caminho de Gestão Estratégica de Recursos Humanos para criar vantagens competitivas também na América Latina.

■ EXPATRIAÇÃO COMO ESTRATÉGIA E SUA CONEXÃO COM A GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

Pesquisas na área de eficácia de expatriados revelaram que mesmo que os expatriados não tenham um bom desempenho, eles ainda são exigidos pelas Empresas Multinacionais: “[...] as empresas multinacionais utilizam expatriados mesmo que esses expatriados não tenham necessariamente um bom desempenho” (TAN ; MAHNEY, 2006, vol.43, p.465). Adotando a perspectiva da Visão Baseada em Recursos (RBV), poderíamos dar uma série de razões para a preferência dos gestores expatriados: Eles estão tecnicamente preparados para a tarefa, têm experiência em gestão internacional e rica expertise gerencial. Porém, a perspectiva da RBV não é suficiente para entender por que há expatriados que não têm um

bom desempenho no início, mas ainda são exigidos pelas EMNs. Uma integração da Teoria da Agência e da teoria dos custos de transação pode ajudar a esclarecer essa situação particular. Isso porque os gestores expatriados reduzem os custos de transação, no que diz respeito aos custos atrelados aos contratos das operações locais. Isso se deve ao mesmo background cultural, esquemas de comunicação e idioma entre os expatriados (nacionais do país de origem) e a Multinacional. As EMNs gastam muito capital com os expatriados, mas é fácil se comunicar com eles, uma vez que possuem a mesma bagagem cultural, o que implica redução de custos nas transações (TAN; MAHONEY, 2006).

Collings e Scullion (2006) afirmam que os motivos das expatriações são:

- a) Desenvolver os colaboradores individualmente;
- b) Preencher cargos-chave em países em desenvolvimento (foco no controle);
- c) Promover o desenvolvimento organizacional.

Os itens acima configuram o tipo de expatriação mais comum e tradicional que é a expatriação “Demand-driven” (DD). Este tipo de expatriação presume que a falta de expertise local e diferenças culturais invocariam a presença de mais expatriados a fim de reduzir os custos de transação. De acordo com Collings e Scullion (2006), o Japão prefere enviar seus próprios expatriados para outras subsidiárias em desenvolvimento. As organizações japonesas são extremamente identificadas com a utilização de PCNs para preencher posições-chave nas operações das subsidiárias.

A taxa de reprovação relativa à expatriação é outra questão importante sobre a equipe global no IHRM. A baixíssima taxa de reprovação das EMNs japonesas em relação à expatriação (Tung, 1984) está associada ao seu ajuste bem-sucedido em um tipo de expatriação “DD”. A gama de subsidiárias japonesas no Brasil é extremamente ampla e elas também influenciaram as empresas brasileiras com sua expertise gerencial, no que diz respeito à gestão da qualidade e estratégias de produção e operações. Mas como os gestores expatriados influenciaram a Gestão Estratégica de Recursos Humanos no Brasil e quais desafios enfrentam em solo brasileiro? Pouca atenção foi dada aos gestores expatriados no Brasil. Tung (1981) enfatizou o ajuste do gerente expatriado como o fator chave para o sucesso das missões internacionais. Ajustamento é geralmente definido como o processo de adaptação para trabalhar e viver em um país estrangeiro. É o grau percebido de conforto psicológico e familiaridade que uma pessoa tem com uma nova cultura hospedeira (Black, Mendenhall, & Oddou, 1991). A falha no ajuste significaria não ter um bom desempenho e desistir da designação internacional e voltar ao país antes do prazo determinado. Além disso, a Expatriação DD enfrenta o desafio de desenvolvimento dos quadros locais, visto que estes desempenham importante papel de apoio aos expatriados. Por essas razões, seria

eficaz compreender o processo de ajustamento dos expatriados japoneses no Brasil e sua influência sobre o pessoal local.

■ METODOLOGIA DE PESQUISA

Para compreender as influências dos Expatriados Japoneses sobre a Gestão Estratégica de Recursos Humanos no Brasil, seria eficaz analisar os fatores que influenciam o sucesso dos Expatriados Japoneses durante suas atribuições. Por meio de entrevistas semi-estruturadas com expatriados japoneses no Brasil, foi possível observar a atuação do IHRM de Multinacionais Japonesas e os desafios de ajustamento que esses expatriados enfrentam no Brasil. Este capítulo se utilizou da análise temática para mostrar as citações de expatriados japoneses acerca dos desafios de trabalhar e viver no exterior e apontam aspectos de atenção para o IHRM de empresas multinacionais japonesas. Primeiramente são apresentadas as categorias de análise com as citações e após isso a interpretação final.

■ APRESENTAÇÃO DO IHRM JAPONÊS E OS DESAFIOS DA EXPATRIAÇÃO

Uma entrevista em profundidade em japonês, com um gerente expatriado (A) de uma subsidiária de uma empresa multinacional japonesa no Brasil, revelou que ele veio ao Brasil para cultivar a gestão estratégica de recursos humanos:

“[...] como empresa temos que formar e cultivar nossos recursos humanos. Claro que temos que nos ajustar a alguns costumes, mas como empresa preservamos por exemplo o nemawashi (forma japonesa de tomar decisões que envolve toda a equipe). Embora saibamos sobre o individualismo de outras culturas, existem alguns pontos onde não podemos nos ajustar”.

Os gerentes expatriados japoneses se concentram em uma perspectiva de visão baseada em recursos de desenvolver seus recursos humanos de acordo com os valores da cultura organizacional:

“Para nós é importante que o local os funcionários aprendem a maneira de fazer o trabalho da nossa empresa, independentemente da nacionalidade”.

O expatriado A também enfatizou que uma vantagem competitiva de sua empresa é o emprego vitalício em solo brasileiro:

“Queremos que os funcionários locais permaneçam e depois se tornem líderes. Temos emprego vitalício nesta empresa”.

O Expatriate Manager (A) no Brasil preocupava-se com a gestão do conhecimento e estava envolvido em políticas de Gestão Estratégica de Recursos Humanos que pudessem

reter excelentes capitais intelectuais em sua empresa. Outros três expatriados (B, C, D) entrevistados também deram opiniões semelhantes.

O expatriado B, responsável pela gestão da cadeia de abastecimento de sua empresa, afirmou que:

“Acho que o objetivo é preparar a equipe local para fazer o trabalho como é feito na sede. Por isso os japoneses estão aqui [...]”

Os Gestores Expatriados Japoneses no Brasil se empenham em preparar seus colaboradores locais em termos de comprometimento com a filosofia da empresa em um tipo especial de reunião chamada Chôrei (assembleia matinal). Trata-se de uma reunião regular onde se pode encontrar a filosofia falar sobre a importância de a empresa, o negócio, a potencialidade humana e a estratégia. O expatriado C também afirmou:

“Sempre leio este livro para os meus colaboradores, é sobre filosofia no trabalho e vou dar-vos uma amostra”.

Os expatriados também se preocupam em conhecer as mentalidades dos colaboradores e suas diferenças em relação à Empresa Multinacional. De acordo com o Expatriado C:

Gestores Expatriados Japoneses influenciaram a Gestão Estratégica de Recursos Humanos no Brasil com o ajuste dos funcionários locais à sua cultura organizacional e às suas políticas estratégicas de recursos humanos, como emprego vitalício; tomada de decisão particular (nemawashi) e educação sobre a filosofia das empresas através de práticas peculiares de desenvolvimento organizacional como a tradicional assembleia matinal (Chôrei).

■ TREINAMENTO INTERCULTURAL

P4: houve um pouco sim ... uma formação sobre comportamento e relações humanas. Esse treinamento mostrou as diferenças de pensamento dos japoneses e dos estrangeiros ... por exemplo, suponha que um japonês me diga: Faça por favor. Aí eu respondo: Hai, ok entendi ..., mas lá fora o western não entende o que a gente quer e aí temos que usar outro jeito ... também no que diz respeito às diferenças de limites de responsabilidade. Por exemplo: eu tô na área de vendas e aí eu peço um auxiliar técnico para me ajudar, mas ele fala que não é responsabilidade dele fazer vendas ... sabe, para o japonês mesmo que ele queira, é difícil para ele dizer que você não quer se envolver com responsabilidades que vão além do conteúdo do trabalho. O treinamento mostrou como o japonês é diferente do exterior e como deve se comportar e quando cheguei aqui vi que era assim ...

P22: em relação ao Brasil. Quando recebi a ordem de vir para o Brasil como expatriado, fui a uma grande livraria e me assustou ver que na seção sobre Brasil quase não havia livros, mesmo diante da imigração japonesa e da forte relação entre Japão e Brasil . Quando se

trata dos EUA e da Inglaterra existem muitos livros, mas quando se trata do Brasil alguns livros. Eu surtei com isso ...

■ MOTIVOS DA ESCOLHA PARA VIR AO BRASIL

P 4: no meu caso tive vontade de trabalhar no exterior e tive essa chance e agora estou aqui. Na maioria dos casos, quando você recebe a ordem de expatriação, independente de ser feliz ou não, ser bom ou não, se for preciso ir, então os japoneses sentem vontade de deixar um resultado: “Eu quero deixar esse resultado”; “Eu quero alcançar isso” e então ele vai para seu local de trabalho. O japonês formula uma meta, algo importante e buscará alcançá-la ... Será que não seria isso ...

P10: quão longe o Brasil era do Japão ... Eu não sabia nada do Brasil, não sabia se minha família entenderia a situação e não sabia se isso me motivaria no trabalho a ser desenvolvido aqui, mas aí Encarei como uma chance e vi de forma positiva esta missão.

P15: para ser sincero, nunca ouvi nada sobre o motivo da minha escolha. Bem, pensei na minha primeira experiência de ter estado aqui antes. mas acho que é sobre as operações no Brasil ... bom ... acho que meu chefe me recomendou porque ... talvez ele me conheça bem, queria que eu fizesse isso, pode querer me dar novos desafios. Estas são as principais razões.

P2: por que isso? Talvez o sentido de missão, perseverança, empenho, paciência ... O facto de ter sido atribuído uma missão, aos japoneses, leva-o a querer recompensar, recompensar a empresa, a agradecer pela confiança que demonstrou. Veja a Imigração Japonesa para o Brasil, quando o Kasato Maru chegou aqui as dificuldades foram muitas, mas eles não desistiram porque queriam atingir seus objetivos a todo custo. Existe essa vontade de deixar um resultado ...

P5: Primeiro para aumentar as vendas de nossos produtos e segundo para aumentar a adaptabilidade. A empresa quer alguém que possa trabalhar em diferentes países. Agora, se eu pensasse se queria fazer isso, não sei ... mas coloquei como meu objetivo principal e trabalho nisso.

P20: Foi algo inesperado, surtei porque não tinha falado que queria vir para o Brasil. Eu tinha interesse em ir para a Europa e tinha interesse em ir para países desenvolvidos, mas quando me falaram: você não quer ir para o Brasil? ... então eu fiquei com medo ...

Q11: Eu estava com medo. Não tinha imagem do Brasil, não sabia português e nem sabia onde ficava a América Latina.

P 7: Eh ... Essa é a primeira vez que fui expatriado e fiquei inseguro com o idioma, depois inseguro sobre a vida aqui e não sabia como seria o trabalho que iria desenvolver aqui. Eu estava cheio de inseguranças.

P 9: Hum ... difícil ... rindo ... Na verdade eu queria ir para países de língua inglesa.

■ DESCONFORTO NO AJUSTE DE INTERAÇÃO

P 7: Eh ... eu não tenho amigos ...

P 6: ... só na empresa ... na vida privada não me relaciono com os brasileiros e dentro da empresa quando me comunico com os brasileiros sempre presto atenção ao trabalho para que possa se desenvolver de forma prazerosa.

P13: no caso da vida particular só pra alguma troca mas não muito ... às vezes sou convidada por vendedores para ir a alguma churrascaria, casamento e quando me dá para participar ... imagina se eu rejeitar todos esses convites e fique sozinho com os japoneses. Acho que o trabalho ... não vai correr bem ... Tem esse lado ... Do outro lado não quer dizer que a gente deva ficar no mesmo nível dos cariocas, não dá pra sair com eles, vai bebemos com os locais porque somos representantes do Japão e ganhamos mais e estamos em uma posição superior com responsabilidades, então devemos manter uma certa distância ... Essa distância é necessária ... Isso é um assunto delicado ...

P11: Como posso dizer ... tentei fazer basicamente da mesma forma que o matrix, mas acho que a forma de se relacionar com os locais por exemplo, a forma de fazer o trabalho é delicada ... por exemplo a forma de fica bravo, na hora que você fica bravo, a maneira como o local reage é diferente, então os japoneses cuidam desses aspectos ... e além disso tem essa empresa aqui e outra em Manaus e tem outras unidades e comparando certamente existem diferenças porque é outra forma de comunicação, outra etnia ... e então deveria se adequar a essas diferenças e até aproveitar essas características em outras situações.

P13: tem muito trabalho aqui ... por exemplo, suponha que eu deixo pouco a pouco mais trabalho para os locais e volto cedo para casa para descansar ... então eu, como expatriado, representante da matriz que ganha um alto salário, acabei sendo verificada rigorosamente

pelos habitantes locais. Os locais (funcionários brasileiros) são rigorosos e estão sempre atentos ao que os expatriados estão fazendo. Então eu tenho que trabalhar um pouco mais duro no trabalho ... Esta é a base Então eu serei aceito ... mas suponha que pelo contrário, nós vamos dizer algo e então os locais podem dizer assim : “Quem este expatriado pensa que é e não está trabalhando, por que esse expatriado está dizendo isso?”

P 7: dentro do companheiro ... intencionalmente mantenho uma certa distância, não muito perto e não muito longe dos locais para que você consiga.

P20: Sinceramente, só tenho vínculos com pessoas do meu trabalho, principalmente porque somos expatriados aqui com cargo de gestão, e o contato com funcionários locais é evitado ao máximo para evitar vários problemas que podem surgir quando nos relacionamos com apenas uma parte da eles. Em meus hobbies pessoais, que são pesca e golfe, tenho oportunidades, o mesmo ocorre com meu filho, que ainda é pequeno, e está em uma escola infantil local. Nessa escola tenho contato com outros pais brasileiros, com o professor brasileiro ...

Desconforto e diferenças no trabalho

P11: ... no que diz respeito ao trabalho, tem certas coisas que eu não gosto porque tem um jeito de pensar diferente do japonês. Tem coisas que eu não me acostumo ... exemplo ... Suponha aí é a entrega de um produto, os japoneses procuram ter isso em mente e dar início ao trabalho. No caso do Brasil nem tudo claro ... mas repare que se tem um prazo de três meses para terminar uma obra então mesmo depois de um mês ainda não começou a funcionar e quando faltam apenas cinco dias então o trabalho é iniciado ... porque há outro trabalho a ser feito e o funcionário não consegue terminar o trabalho total ... Há atraso de três dias. Então eu me pergunto: por que não terminar o trabalho? ... a desculpa é sempre a mesma ... Tinha outro trabalho a ser feito ao mesmo tempo e por isso não pude ... mas isso é uma coisa que já se sabe no início ... Por que então ele não começou antes? Esse é um lado que eu não gosto ... Não estou dizendo que todos os japoneses são tão perfeitos ... mas no Brasil me deparei com casos assim e isso me parece algo notável.

Q7: O ambiente onde trabalho, olha, não estou falando de todos os brasileiros, mas a explicação por parte dos brasileiros é sempre longa e sempre dá a impressão de que falta lógica ou uma certa organização de pensamento ...

P 1: muitas vezes as coisas não saem de acordo com a minha expectativa ... Ouço dos brasileiros: Tá bom. Eu entendo ... mas às vezes eles conseguem e aí eu tenho que dizer

em detalhes como o serviço deve ser feito ... Vou dar um exemplo ... Suponha que haja um documento importante que deva ser passado para outro local ou região para que a decisão seja tomada. por isso peço ao funcionário que envie o documento. Se eu estivesse no Japão o documento seria enviado com um adesivo, com a comunicação escrita quem mandou para quem e o sujeito ... mas aqui o funcionário só manda ... e aí a gente tem que correr atrás e consertar. Outro exemplo é um funcionário (motorista) a quem pedi para ir ao aeroporto buscar alguém, então ele foi lá mas não sabia quem o estava esperando e também não se preocupou em me dar detalhes antes de ir para o aeroporto ... Aqui devo dizer tudo tão bem detalhado.

P 21: é fácil se relacionar com os brasileiros, agora quando se trata de trabalho eles não pensam muito nas coisas, não se preocupam com detalhes e aqui faltam especialistas. O brasileiro não tem o hábito de escrever ou gravar coisas como no Japão e aí se perde em pensamentos. Nos EUA existem muitos especialistas ...

Aqui no Brasil não existe um padrão, dentro de uma mesma empresa você encontra, por exemplo, uma pessoa muito capaz e outras com um nível de expectativa muito menor. Se essa pessoa competente sair e a empresa tombar ...

P15: Outra coisa que eu noto é que o funcionário brasileiro termina a sua parte do trabalho e só volta para casa. Ele pensa algo como “Fiz minha parte e o presidente está aqui e será responsável pelo resto”. Mas, na realidade, preciso enviar documentos para o Japão e gostaria que os funcionários também pensassem um pouco mais no meu trabalho. Devemos todos permanecer no trabalho até o fim, até que tudo esteja resolvido. Me sinto meio sozinha com essa situação ...

■ AMPLIAÇÃO DO CONTEÚDO DO TRABALHO

P 7: Se eu estivesse no Japão, faria apenas um trabalho único dentro de uma grande organização, mas aqui houve um aumento de minhas tarefas e meu trabalho aumentou.

P20: ... agora no exterior, realmente meu conteúdo de responsabilidade é enorme

P 9: No Japão eu desempenhei um papel específico na Organização e vim aqui como Diretor, cuido das finanças de toda a empresa e o conteúdo do meu trabalho aumentou muito, isso é muita responsabilidade.

■ EMPREGO E MISSÃO PARA TODA A VIDA

P17: temos emprego vitalício que nos leva a pensar em fazer o máximo pela empresa em qualquer área que nos seja atribuída, não importa onde, nos EUA, na Europa, na Ásia, no Brasil, dentro do mercado japonês - o pensamento é basicamente empenhar-se ao máximo pela empresa.

P16: esta empresa tem emprego vitalício ... então quando eu voltar tenho meus pontos.

P17: temos um emprego vitalício que nos leva a pensar em fazer o melhor pela empresa.

Q18: outro motivo é o emprego vitalício, porque os japoneses não podem deixar facilmente seus empregos e é por isso que apoiam mais.

P19: esta empresa tem regime de trabalho vitalício e o risco disso é que a pessoa possa se acomodar. Esse problema também existe no Japão. O funcionário pensa: “Ah, um dia serei promovido a chefe de seção, chefe de departamento” ... mas se essa acomodação ficar então a empresa deve buscar a primeira alternativa para motivar esse funcionário orientando-o, senão malhar, então a única opção é demissão. O objetivo do emprego vitalício é garantir segurança ao empregado, para que seja possível obter a dedicação, o esforço, pois os salários vão aumentando com o tempo.

P 9: minha impressão é que não sei se o Japão faz tanto sucesso assim na expatriação ... pelo fato de que há segurança quando ele volta, para o expatriado japonês, talvez aqui ele consiga muitos resultados.

■ EXPATRIADOS RELUTANTES

“Vida estressante mas o importante é resistir e permanecer”

P 7: ... segurança. Principalmente o fato de que estou com minha família e os filhos não podem brincar livremente fora de casa. Moro em apartamento e assaltar apartamentos também me deixa preocupada com a família. As crianças estão dentro de casa. Agora no trabalho acho que não tem nada assim ... bom eu não falo português, mas as pessoas aqui sabem disso e procuram se comunicar comigo usando palavras simples.

P1: ... eu acho que comparando com o Japão ... não quer dizer que no Japão todo mundo seja educado ... mas em muitos aspectos a educação aqui é ruim, sem bom senso, a rua

é suja, a rua não é limpa, a educação no trânsito é ruim e tem coisas que acontecem aqui que a gente nem imagina no Japão ... em relação às relações humanas, eu estou morando em um apartamento e tem festa à noite, não sabe como eles conseguem fazer com tanta facilidade ... o jeito de pensar é diferente do japonês porque mesmo que haja regras elas não são seguidas.

P 6: bom sinto que ando muito estressado, porque trabalhar em uma cultura diferente é difícil ... Já pensei muitas vezes em voltar e ainda agora penso em voltar ...

P19: só tem uma coisa que me deixa estressado aqui. Os brasileiros fazem as coisas do jeito que são ordenados e não pensam em outros modos alternativos. A empresa japonesa costuma mostrar apenas o propósito e o funcionário tem que pensar em como chegar lá, mas aqui temos que dizer detalhe por detalhe.

P17: O Japão também tem a questão do horário e quando formos as 21h aqui o dia está começando no Japão. Preciso esperar e atender alguns telefonemas da matriz e neste momento sinto um certo estresse ...

P 1: não tenho estresse. Bom, cansei da matriz porque não entende as coisas do Brasil ... A matriz está pressionando para que o serviço seja feito mais rápido, mas não dá. Não entendo que as coisas são diferentes aqui. A sede está sempre dizendo: “Você não pode ir mais rápido !?” Por exemplo, houve uma mudança em nosso sistema com a introdução de 3 turnos de produção e então tivemos que lidar com o sindicato, legislação trabalhista e situações desse tipo surgiram, então Tóquio estava nos pressionando para irmos mais rápido, mas aqui tínhamos para resolver esses problemas primeiro. Eu sempre tenho que explicar e isso sempre me cansa ...

P15: Estresse ... Sinto estresse porque não consigo entender tudo ... Exemplo: Notícias, conversas, tem muita coisa que a gente não entende. Essa limitação me deixa estressado. Tenho que julgar as coisas em um ambiente onde não entendo muitas coisas. Quando recebo as explicações de alguém, sinto que para entender plenamente preciso saber muito mais. Por que realmente foi assim? ... por exemplo ... Tem partes que eu não entendo e me deixa estressada. Você não consegue resolver esse estresse ... Eu bebo Sake à noite .. às vezes jogo golfe ...

P10: ... algo com que não estou acostumado ... Segurança ... Esse é um aspecto determinante ... Se a segurança melhorar então aqui vai virar um grande país.

P 7: Eu já estive deprimido Sim ... no trabalho quando estou deprimido só há uma maneira que é dar o meu melhor ... agora na vida privada vou fazer amor com os amigos (risos) ...

P21: claro, sim, muitas vezes ... quando eu me acostumei com as coisas aqui aí tudo caiu na rotina, sabe tudo muito repetitivo. Não tenho família, estou sozinho aqui então venho para a empresa e aqui sou uma espécie de Conselheiro da fábrica, embora não fique vigiando tudo o dia todo. Aí consegui passar vários e-mails para o Japão e na minha vida privada tudo acontece tão repetitivo ... Recebo os outros 4 expatriados do Japão e às vezes alguns deles falam algo desagradável e isso me cansa e depois acaba estar estressado e por isso tenho vontade de voltar para o Japão.

P20: sabe, não pensei em desistir, mas estava estressada, pois ficava me perguntando se as pessoas iriam me ouvir, se seguiriam as orientações ... e a partir de 2005 a empresa começou a se recuperar ... mesmo que esta empresa tivesse passado por situações difíceis eu não tinha pensado em desistir.

P 2: Estou conformado que não tem jeito ... esse é o jeito das pessoas ... desisti disso. É assim que as coisas funcionam por aqui, então eu tenho que pensar em uma maneira de fazer as coisas andarem mesmo com esse bom senso em relação ao tempo ou forma de trabalho. Aqui, mesmo que seja decidido que um trabalho será feito, se o local não o fizer, parece que ele não se sente culpado. Coisas que não faço no Japão que passo fazendo aqui, como por exemplo, verificar minuciosamente certos aspectos do trabalho que você não teria que verificar no Japão ou mesmo motivar, mesmo de forma exagerada em relação ao Japão, elogiando os locais com elogios, para que os locais sintam que são bem e algo confiável, observado. No Japão também existe essa preocupação com a motivação, mas no caso dos japoneses, o trabalho que lhe for atribuído será cumprido. Sei que é impossível ensinar o jeito do Japão aqui, então tento motivá-los dizendo coisas como: seu inglês é muito bom ... ou até mesmo mostrando que me preocupo com eles através do meu comportamento.

P 4: Sim, várias vezes, já, não é porque a cultura aqui é diferente, é por causa do trabalho □ . O conteúdo do meu trabalho aqui é enorme. Para lidar com esse estresse, faço como eles fazem no Japão, saindo para beber com colegas que trabalham comigo.

P 6: Ah ... Tirando a questão da forma de resolver o estresse ... acho que fui escolhido pelo chefe do Departamento que de repente me disse: “vai para o Brasil” ... o fato de eu ter sido escolhido e como tenho 30 anos de experiência me traz muita confiança. Não posso rejeitar essa missão e a única maneira é perseverar ... e aí estou tirando esse estresse e fazendo

isso pela empresa. Ficamos aqui por um período de 4 a 5 anos e nesse período eu só penso em como melhorar essa empresa.

P 8: ... no trabalho me dou bem com os brasileiros ... sinceramente só tem um jeito: “agüentar”
□ ... tenho dificuldade em pegar os números que não batem e refazer os cálculos ... é isso isto.

P 4: no caso do Japão, ao contrário do Brasil, os japoneses achavam que quando você sai de uma empresa para ir para outra é porque desistiu ou não cabia lá, então é comum você ficar no mesmo trabalho nesse sentido o emprego vitalício persiste ... quero dizer, emprego vitalício apenas para empregados regulares.

P12: em relação à carreira não vai haver mudança, porque ir para o exterior para essa empresa é uma coisa normal, mas em relação à experiência ... aqui o negócio é competitivo e é bom o fato de vir para cá.

P 7: No Japão, para alguém da minha idade (menos de 40 anos) ainda é muito cedo para o cargo de gestão e eu trabalhei com a parte operacional, mas quando você está no exterior não consegue “input” de novas tecnologias, técnicas em comparação com a sede do Japão. Não é só o caso do Brasil, de outros países também. Isso porque a empresa japonesa está à frente e então a “entrada” fora do Japão decai.

P10: talvez ... você conhece os americanos e europeus “eles dizem:” nós somos o número um “, principalmente os americanos. Aí quando eles têm que ser expatriados para um país em desenvolvimento então eles reagem:” porque eu tenho que ir ? “. Acho que os japoneses buscam adequar-se e respeitar o país e também os japoneses não são como os americanos que mudam de emprego o tempo todo, em busca da carreira. Os japoneses entram em uma empresa e ficam com o trabalho, tem não há rotatividade como os americanos. Então, para um japonês, interromper uma missão internacional é algo que não é aceito. Acho que os japoneses são pacientes, há uma força para aguentar as coisas ...

P 8: ... o que eu acho ... é que quando o trabalhador brasileiro volta pra casa às 17h30 aí eu entro pra fazer o trabalho que ele deixou pra fazer e isso é adaptação intercultural □... Isso é um Empresa japonesa que atua no Brasil e não precisa que os funcionários se tornem japoneses, acho que é por isso que tem os expatriados japoneses. Sempre há uma lacuna entre a subsidiária e a matriz e é por isso que os expatriados fazem ajustes de trabalho necessários entre ambas.

■ MISSÃO

P10: talvez ... você conhece os americanos e os europeus eles falam: “nós somos o número um”, principalmente os americanos. Aí quando eles têm que ser expatriados para um país em desenvolvimento então eles reagem: “porque eu tenho que ir?”. Acho que os japoneses estão em busca de adequação e respeito ao país e também os japoneses não são como os americanos que mudam de emprego o tempo todo, em busca da carreira. Os japoneses entram na empresa e só continuam no trabalho, não tem rotatividade como americanos. Então, para um japonês, interromper uma missão internacional é algo que não é aceito. Acho que os japoneses são pacientes, há uma força para aguentar as coisas ...

P25: até onde ... não sabia nada sobre o Brasil, não sabia se minha família entenderia a situação e não sabia se isso me motivaria a trabalhar aqui, mas aí encarei a chance e vi de uma forma positiva maneira que missão.

P14: As empresas japonesas costumam enviar seus expatriados por um período de 3 a 5 anos e quem consegue cumprir sua missão com sucesso acaba gostando do Brasil.

P20: ... Acho que a Missão para a qual fui expatriado era aumentar as vendas dessa empresa que estavam em queda contínua, até que as coisas voltassem ao normal demorou cerca de um ano. Como eu vim do Japão com outros expatriados e durante aquele ano parecia que não havia nenhum resultado visível de melhora ... foi difícil. Se as vendas estavam caindo então tinha um problema que tinha que sanar e aí naturalmente acabei encontrando gente acostumada com o jeito que as coisas eram antes da minha chegada ... Tinha que mudar.

P27: O ponto está na mentalidade japonesa. Na cultura tradicional do povo japonês, é considerado nobre indivíduo aquele que suporta as dificuldades e lutas até o fim, embora esse tipo de pensamento esteja mudando entre os jovens japoneses. Também gostaria de saber qual é o critério para dizer que os expatriados japoneses têm sucesso? Acho que talvez seja interessante a empresa mandar de volta o funcionário que não está indo bem porque o cumprimento de um longo período de missão pode não ser um bom padrão para medir o sucesso. No Japão existe emprego vitalício para expatriados e fica complicado para o expatriado desistir da missão porque não terá sucesso se desistir ... Você acredita que o expatriado japonês terá sucesso se voltar? Ele não será ... para que ele possa aguentar.

P17: ... Houve momentos em que ele estava muito ocupado e foi muito difícil, mas eu não pensei que não gostaria de estar no Brasil ou não tinha vocação para esta missão, bom no

começo me perguntei : poderei trabalhar nesta empresa? Não é uma empresa de manufatura e fui colocado aqui sem saber como eram as operações locais, não conhecia o sistema e tinha que entender os produtos aqui, não conhecia relações humanas e não tinha amigos , Brasileiro, o trabalho estava fluindo e eu não tinha ninguém para consultar, mas tinha esse trabalho e eu venho estudando naturalmente como deveria agir ...

P 7: □ ... no momento estou disposta a ficar aqui tanto tempo também ... □. Bem, primeiro acho que os expatriados japoneses seguem este pensamento: quando em Roma faça como os romanos e também ache que existe esse senso de missão, de contribuir para a empresa e é por isso que você não pode largar o emprego e simplesmente voltar. O que eu sinto que no pensamento americano e europeu prevalece o lucro, veja o caso da Leman Brothers. Se o que importa é apenas a questão do lucro, então não se estará sujeito às agruras da expatriação e desistirá de tudo e voltará. No caso dos japoneses existe pensar no futuro, pensar: por que esse trabalho está sendo feito? como eu quero ser no futuro? Assim, os japoneses se concentram na satisfação pessoal, na realização.

P 2: por que é? Talvez o sentido de missão, perseverança, empenho, paciência ... O facto de ter sido atribuído uma missão ao japonês leva-o a querer recompensar, recompensar a empresa, a agradecer a confiança que lhe foi confiada. Veja a Imigração Japonesa para o Brasil, quando o Kasato Maru (nome do navio) chegou aqui houve muitas dificuldades, mas eles não desistiram porque queriam atingir seus objetivos a todo custo. Existe essa vontade de deixar um resultado ...

P 5: ... hum não tenho confiança pra responder essa pergunta porque sinceramente não sei se estou ou não adaptado ao Brasil ... acho que não desistir da missão aqui, mas por exemplo, quando vejo o preço dos computadores e os impostos por aqui aí penso em voltar □ ...

P22: bom ... na verdade no Japão eu tinha uma posição gerencial, não sou gerente no Japão. Aqui no Brasil sou Diretor, vim com um cargo gerencial. No Japão é virtualmente impossível ser Diretor, porque leva muito tempo, requer muita habilidade e é muito difícil. O fato de estar aqui como Diretor é uma experiência muito rica que certamente me ajudará no Japão. Agora, se eu voltar, não serei gerente lá. Aqui meu trabalho tem um pouco maior conteúdo, mas acho que há mais qualidade nas tarefas e a quantidade de tarefas pode ser menor do que se você estivesse no Japão.

P 9: hum ... pra mim a experiência foi positiva, mas para os outros que vieram antes de mim não foi tanto. A maneira de pensar do Japão é que se você saiu do Japão e morou no exterior,

você passou por dificuldades com a língua e a cultura e foi difícil, mas o trabalho em si não é tão diferente ou não tem nada de especial. É assim que eles pensam. Acho que devido às condições atuais do Japão, a situação não é tão boa e esse pensamento começa a mudar.

P15: minha experiência no Brasil não terá impacto na minha carreira quando retornar ao Japão. Haverá apenas o impacto na minha vida pessoal.

P17: para ser honesto o japonês é um soldado da empresa; os japoneses trabalham pela empresa. Acho que os americanos e europeus têm essa coisa de bater ou ser espancado todo ano, talvez seja o caso do Brasil e também aí a ênfase é na carreira, no sucesso pessoal em algum mercado específico.

P 8: na minha opinião eu acho que na cultura do Japão tem esse jeito de pensar que tem que sair de casa e sair para lutar. Há o hábito de que o homem deve sair de casa e a esposa deve proteger o lar ... Veja no século 20 houve muitas guerras e o Japão sempre venceu, mas perdeu a segunda guerra mundial. A questão de apoiar os desafios e o orgulho faz parte da cultura do Japão e é preciso ir à guerra para vencer. Embora não estejamos em uma guerra, estou lutando e se fugir, perderei. Quem foge perde e existe a mentalidade que é preferível morrer, suicidar-se, a vergonha de perder é profunda, a cultura da vergonha, a vergonha de fugir da luta.

P22: Sempre penso em voltar ao Japão ... mas eu não posso voltar □ ... fisicamente ... □. Procuro não pensar muito nisso, nos problemas da família, senão vou acumulando esses pensamentos e quero voltar, quero voltar, então procuro não pensar muito sobre essas coisas ...

P 3: Não. Onde quer que eu vá, se for nesta empresa, é a mesma coisa em termos de valores e direções. Desistir aqui é o mesmo que desistir do Japão. Se eu deixar de lado esta missão e decidir voltar então não sei se haverá trabalho para mim ...

P 9: é difícil ... Refere-se ao grau de diferenciação das culturas. A grande diferença entre Brasil e Japão é a religião. EUA, Europa e Brasil são países influenciados pelo cristianismo. Se o brasileiro fizer algo errado, Deus o perdoará se ele se confessar em uma igreja aos domingos. Não que todos os brasileiros façam isso porque todos aqui são tolerantes. Assim, todas as pessoas aqui estão recebendo essa influência, independentemente de sua crença ou não. Se Deus não existe mais ou se o sentimento de pecado não existe mais, existe o risco de que tudo seja permitido. No caso do Japão, a religião é o budismo, mas

na prática não há religião definida. Assim, no dia a dia, cada um decidirá o que achar mais importante e cada um poderá fazer onde quiser, porém, o que desacelera e restringe o comportamento das pessoas é a vergonha. O Japão é a cultura da vergonha. Será que se eu fizer isso, não vou me envergonhar na frente das pessoas? No Japão também precisei ajustar meu comportamento ... na Europa e nos EUA o ajuste é ainda mais estrito, pois tem aspectos religiosos que devem ser observados, mas no Brasil, devido à tolerância da sociedade não senti tanto isso impacto. Então essa diferença resulta em um comportamento de se preocupar com a aprovação das pessoas que estão ao nosso redor, então acho que por causa disso também os japoneses acabam sendo mais reservados.

P21: bem, no Japão tem muita gente nervosa e ocupada. Nas reuniões matinais meu chefe mandava que eu executasse um trabalho e o prazo costumava ser, por exemplo, hoje até o final da tarde ou amanhã no máximo. Eu vivi dentro desse ambiente. Ah ... No Japão não tive tempo de pensar com calma nas coisas. No Japão não há tempo para pensar nas coisas. Agora aqui (no Brasil) tem mais tempo porque as coisas estão mais calmas. Acho que se eu voltar para o Japão, sofrerei um choque cultural reverso. Meu chefe me fala: “vai mais rápido, você parece uma tartaruga” □ □ ... Tem essa possibilidade ...

P15: Eu tive um momento difícil no Brasil, onde fiquei desanimado, mas então o que eu fiz foi ligar para a família, consultar os colegas.

P11: Sempre pensei em voltar ao Japão ... mas a situação no Japão está difícil agora. Não tem trabalho, é complicado. Os alunos que se formaram agora estão lutando para encontrar empregos. Mesmo que eu queira voltar para o Japão, eu não posso ... A produção industrial voltou a crescer, mas isso é porque estava baixa também. Veja a quantidade de dekassegus (trabalhador migrante brasileiro) que está retornando ao Brasil.

No Brasil, Gestores Expatriados Japoneses influenciaram a Gestão Estratégica de Recursos Humanos com sua orientação de longo prazo em termos de carreira (emprego vitalício), educação na filosofia das empresas (desenvolvimento organizacional - Chôrei) e seu estilo particular de tomada de decisão (nemawashi). Os Gestores Expatriados Japoneses têm a menor taxa de reprovação em expatriação do mundo e o ajuste intercultural não é o principal motivo para isso. O fator que desempenha papel definitivo em sua missão internacional é a ênfase na Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Ele aumenta as condições para operações bem-sucedidas no ambiente brasileiro. Os Gestores Expatriados Japoneses, adotando a perspectiva da RBV, acreditam que uma equipe local brasileira com valores culturais semelhantes é a grande fonte de vantagens competitivas. Por isso,

os Expatriados Japoneses no Brasil estão mais focados na implementação de seu modelo de Gestão Estratégica de Recursos Humanos que facilita o trabalho no exterior e leva à eficácia da expatriação.

Observou-se também pelas citações que alguns expatriados também apresentaram sugestões de melhorias para o IHRM japonês, como maior intensidade de treinamentos, revisão de plano de carreira, apoio ao bem-estar psicológicos, entre outros.

■ REFERÊNCIAS

1. BLACK, J.S.; MENDENHALL, M.; ODDOU, G.R. (1991). Towards a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives. *Academy of Management Review*, 16(2), pp. 291-317.
2. CALIGURI, P.; TARIQUE, I. International assignee selection and cross-cultural training, in Stahl, Gunter K., Bjorkman, Ingmar (2006). *Handbook of research in international human resource management*. Cheltenham : Edward Elgar.
3. COLLINGS, D.; SCULLION, H. Global Staffing, in Stahl, Gunter K., Bjorkman, Ingmar (2006). *Handbook of research in international human resource management*. Cheltenham : Edward Elgar.
4. EVANS, P., PUCIK, V. & BARSOUX, J.-L. (2002). The Global Challenge-Frameworks for International Human Resource Management, Boston Massachusetts, McGraw-Hill Irwin.
5. FREITAS, M.E. (2000) Vida de executivo expatriado: a festa vestida de riso e de choro, XXIV ENANPAD, Florianópolis, pp. 255-273.
6. THE JAPAN INSTITUTE FOR LABOUR AND TRAINING-JIL (2005). 6th survey's on Japanese Expatriates' work and life. (<http://www.jil.go.jp/institute/research/documents/research009.pdf#page=106>)
7. TAN, D., & MAHONEY, J.T. (2006). Why a Multinational Firm Chooses Expatriates: Integrating Resource-Based, Agency and Transaction Costs Perspectives. *Journal of Management Studies*, 43(3), 457-484.
8. THOMAS, D.C; LAZAROVA, M.B. Expatriate Adjustment and Performance: a critical view, in Stahl, Gunter K., Bjorkman, Ingmar (2006). *Handbook of research in international human resource management*. Cheltenham : Edward Elgar.
9. TOH, S.M; DENISI, A.S. (2006). A local perspective to expatriate success. *Academy of Management Executive*. Vol.19. No.1, pp. 132-146.
10. TUNG, R.L. (1981). Selection and training of personnel for overseas assignment. *Columbia Journal of World Business*. 16(1), pp 21-25.
11. TUNG, R.L. (1984). Human Resource Planning in Japanese Multinationals: A Model for U.S. Firms? *Journal of International Business Studies*. Vol.15, No.2, pp. 139-149.
12. Capítulo retirado de: Kubo, E.K. M. (2008). Japanese Expatriate Managers in Japanese Subsidiaries in Brazil: Why not learning-driven? 2nd LAEMOS Colloquium [CD-ROM], Rio de Janeiro, Brasil, 3, 1-13.

13. As citações deste capítulo são trechos inéditos extraídos da tese de Doutorado de: Kubo, Edson Keyso de Miranda. Ajustamento Intercultural de Executivos Japoneses Expatriados no Brasil. 2011. 197 f. Fundação Getulio Vargas Escola de Administração de Empresas de São Paulo (FGV EAESP).”

SOBRE OS ORGANIZADORES

Eduardo de Camargo Oliva

Possui graduação em Administração de Empresas pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul (1978), especialização em Recursos Humanos pela EAESP-FGV (1979), mestrado em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (1992), doutorado em Administração pela Universidade de São Paulo (1999) e pós-doutorado pela FEA/USP (2006). Tem experiência profissional e de pesquisa na área de Administração, com ênfase em Administração de Recursos Humanos, atuando principalmente nos seguintes temas: governança corporativa, gestão de pessoas, comportamento organizacional. Ocupou posições executivas em indústrias nacionais e multinacionais e em universidades privada e pública.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9172181753057349>

Edson Keyso de Miranda Kubo

Doutor em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas - Escola de Administração de Empresas de São Paulo (FGV EAESP) em 2011; Mestre em Administração pela Kobe University, Japão em 2001 e Bacharel em Administração Pública pela Universidade Estadual Paulista (UNESP) em 1997. Atualmente é Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS), atuando nos cursos de Mestrado e Doutorado em Administração e nos cursos de graduação da Escola de Gestão e Negócios, na mesma instituição. É membro da Associação dos Bolsistas do Governo Japonês- Monbusho (ABMON) e avaliador de projetos de pesquisa no Consulado Geral do Japão em São Paulo, para seleção de candidatos Brasileiros à bolsa MEXT. Também é filiado e participante ativo do EGOS (European Group for Organizational Studies) e dos eventos da ANPAD. É revisor do periódico Total Quality Management & Business Excellence (Qualis A1), International Journal of Human Resource Management (Qualis A1), Rausp Management Journal (A2), Cadernos EBAPE (A2) e do evento Academy of Management (AoM) na área de Gestão de Pessoas. Foi coordenador da área de Gestão de Pessoas do SEMEAD da FEA/USP de 2012 a 2015. Os resultados de suas pesquisas têm sido publicados em periódicos nacionais e internacionais de impacto. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Estudos Organizacionais, atuando principalmente nas seguintes áreas: gestão intercultural, gestão de pessoas e comportamento organizacional.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7102839820358192>

SOBRE OS AUTORES

Alessandra Costenaro Maciel

Doutora em Administração, com ênfase em RH, USCS (2019); e Mestre em Administração, ênfase em Estratégia UFSM (2005), e Graduada em Administração, UPF (2001). Formação Executiva Internacional em Liderazgo e Inoovación - IAE Business School (Argentina - 2014) e Fast Track MBA na Lisbon School of Economics and Management, ISEG (Portugal, 2017, 2018, 2019). Presidente da ANAMBA (2020-2024) e docente de cursos de pós-graduação na ESCOOP, IMED e ISEG-PT. Profissional com 25 anos de expertise nos setores bancário, educacional e cooperativo, onde exerceu cargos de coordenação e direção. Consultora com expertise em mentoria, coaching executivo, transições de carreira além de projetos de desenvolvimento de líderes.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1166793329214433>

Thaís Ettinger Oliveira Salgado

Doutora em administração com ênfase em recursos humanos e Mestre em Administração. Possui MBA em gestão estratégica de pessoas e Graduação em administração. Professora do ensino superior na Universidade Federal de Sergipe (UFS), ministrando aulas nos cursos de Graduação e no Mestrado Profissional em Administração (PROFIAP). Atual responsável pela proteção de dados pessoais na UFS, além de ser integrante do Comitê de Integridade, Comitê de Comunicação e Transparência e do Comitê de Governança Digital na Instituição e na Comissão de Proteção de Dados Pessoais da OAB. Atualmente está como Pró-Reitora de Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Sergipe.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0891438271159457>

Shalimar Gallon

Possui graduação em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (2008) e mestrado (2011) e doutorado (2015) em Administração com ênfase em Gestão de Pessoas pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, com período de doutorado sanduíche na Universidade de Lisboa (Portugal). Atualmente, é professora e pesquisadora da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Tem interesse pelo tema de Gestão de Pessoas; Gestão de Pessoas Estratégica; Gestão de Pessoas Internacional; Expatriação; Mobilidade Internacional; Internacionalização; Diversidade nas Organizações; Gênero; e Métodos Qualitativos.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0624744634005782>

Giana de Vargas Mores

Professora Permanente do Programa de Pós-Graduação stricto sensu em Administração do PPGA da IMED Business School, na linha de pesquisa: Gestão estratégica e relações com o mercado. Editora-chefe da Revista de Administração IMED. Pós-doutora em Administração pelo PPGAd da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Doutora e Mestre em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Especialista em Economia e Gestão Empresarial e graduada em Ciências Econômicas pela Universidade de Passo Fundo. Pesquisadora do Centro de Inteligência da Carne Bovina da Embrapa. Consultora Senior na área de Agronegócios. Experiência de curta duração na Huazhong Agricultural

University em 2019, Wuhan, China, na qual recebeu convite para ser professora visitante. Autora e revisora de periódicos nacionais e internacionais. Suas principais publicações estão nos periódicos: Journal of Cleaner Production, Land Use Policy, Livestock Science, British Food Journal, Information Processing in Agriculture, Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies. Áreas de interesse em pesquisa: gestão da inovação, sustentabilidade, cadeias produtivas agroindustriais, gestão em organizações de agronegócios.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6415303241942420>

Priscila Sardi Cerutti

Mestrado em Administração pela Faculdade Meridional - IMED, como Bolsista CAPES/PROSUP na linha de pesquisa estudos organizacionais contemporâneos; Pós-graduação em Avaliação Psicológica e Psicológico pela Faculdade Famart; Pós-graduação em Docência no Ensino Superior pela Faculdade de Educação São Luis - São Paulo; MBA em Coaching na Gestão Organizacional pela Faculdade Meridional - IMED; Graduação em Psicologia pela Escola de Psicologia da Faculdade Meridional - IMED. Tem interesse de pesquisas em temas relacionados principalmente em gestão de pessoas, psicologia organizacional, saúde e qualidade de vida no trabalho.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7319709987993735>

ÍNDICE REMISSIVO

E

Expatriação: 11, 12, 40, 41, 44, 45, 48, 49, 52, 54, 62, 75, 76, 77, 81, 82

G

Gestão: 11, 12, 13, 25, 27, 30, 31, 32, 34, 35, 48, 49, 52, 53, 54, 75, 76, 77, 80, 81, 82, 83, 84, 96, 97

Gestão Internacional: 27, 48, 75

I

Internacionalização: 26, 28, 52

P

Políticas: 17, 26, 30, 44, 45, 47, 49, 51, 52, 54, 62, 73, 76

Práticas: 11, 12, 17, 19, 27, 30, 44, 45, 49, 52, 54, 62, 76

Práticas de Expatriação: 19

R

Repatriação: 19, 27, 29, 30, 32, 34, 47, 48, 49, 76



VENDA PROIBIDA - ACESSO LIVRE - OPEN ACCESS

