

## **FORMALIZAÇÃO, RECOMPENSAS E O PAPEL DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS: UMA ANÁLISE SOBRE OS PROCESSOS DE GESTÃO DA EXPATRIAÇÃO DE EMPREGADOS EM ORGANIZAÇÕES GAÚCHAS**

Tamara Karawejczyk<sup>1</sup>

Luciana Weber<sup>2</sup>

Recebido em: 01/04/2013 Aceito em: 09/04/2013

### **Resumo**

O processo de internacionalização de empresas nasceu durante a década de 90, do século passado, movido por diversos fatores tais como: clientes globais cobrando que fornecedores brasileiros pudessem atender outras plantas deles fora do Brasil, novas opções de negócios e carreira para profissionais brasileiros e, a busca por novas possibilidades de ampliação de negócios no exterior. Neste sentido, a expatriação passou a ser uma das principais opções para que as empresas garantissem o resultado e qualidade de entrega de seus produtos e serviços no exterior. Este estudo teve como principal objetivo, comparar práticas realizadas de expatriação por três empresas gaúchas, com relação a determinados processos de gestão de pessoas, como a formalização da expatriação, as formas de recompensa e o papel da área de gestão de pessoas na condução deste processo. Para atingir este fim, a metodologia utilizada foi de cunho qualitativo e descritivo, sendo realizado um estudo de caso nas empresas objeto de análise, durante o ano de 2011. Os resultados sugerem a necessidade de uma maior formalização do papel da área de gestão de pessoas neste processo, com atenção especial as práticas de formalização do contrato e remuneração.

**Palavras-Chave:** Internacionalização; Processo de Expatriação; Gestão de Pessoas.

## **FORMALIZATION, REWARDS AND THE ROLE OF MANAGEMENT AREA PEOPLE: A REVIEW ON THE PROCESS MANAGEMENT EXPATRIATION EMPLOYEE ORGANIZATIONS IN RIO GRANDE DO SUL**

### **Abstract**

The process of internationalization of companies born during the 90s of the last century, driven by factors such as global customers by charging that Brazilian suppliers could meet other plant them outside Brazil, new business and career options for Brazilian professionals and the search for new opportunities to expand business abroad. In this sense, the expatriation has become one of the main options for companies to guarantee the outcome and quality delivery of their products and services abroad. This study aimed to compare expatriation practices performed by three companies, with respect to certain processes for managing people, as the formalization of expatriation forms of reward and the role of the area of people management in driving this process. To this end, the methodology used was a qualitative, descriptive, and conducted a case study in business object analysis, during the year 2011. The results suggest the need for a more formalized role in the area of people management in this process, with special attention to the practices of formalization of the contract and compensation.

**Keywords:** Internationalization, Process Expatriation; Human Resources

<sup>1</sup> Professora e pesquisadora do Centro Universitário Unilasalle, do Mestrado de Memória Social e Bens Culturais, Canoas (RS) Av. Victor Barreto, 2288, Centro, Canoas/RS. E-mail: <tamarak@terra.com.br>

<sup>2</sup> Coordenadora de Desenvolvimento Humano. E-mail: <luciana.weber@ig.com.br>

## 1 Introdução

A globalização econômica propiciou ao longo dos tempos, um fenômeno chamado de expatriação, que acompanha de perto os processos de internacionalização das organizações. Os estudos sobre expatriação tem sido objeto de pesquisa de forma recorrente no meio acadêmico (VIANNA, SOUZA, 2009; TANURE, CYRINO, PENIDO, 2007; FONSECA, MEDEIROS, CLETO, 2000; FREITAS, 2000), sendo este processo uma das opções mais utilizadas pelas empresas brasileiras, para a mobilidade geográfica da força de trabalho. Esta opção ocasiona mudanças para o profissional, influenciando diretamente suas vidas profissionais e pessoais (NETO, TANURE, ANDRADE, 2010).

Porém, expatriar não é atividade simples, pois nem todos os profissionais possuem as competências e características necessárias para viverem fora do Brasil, mesmo apresentando um forte desejo para tal. Estar em outro País, entender sua cultura, saber da forma de negociar, adaptar seus produtos e serviços à necessidade do cliente local, são elementos a serem considerados.

Nesse novo universo, são gestadas as equipes multiculturais, com alta mobilidade geográfica e um grande potencial de adaptação. Conseguir extrair o melhor desse novo ambiente de trabalho é hoje o grande desafio das empresas modernas e, em particular, da área de Recursos Humanos. (FREITAS, 2001, p. 290).

Se a mobilidade geográfica é hoje uma possibilidade para os profissionais, por outro lado, existem problemas em participar de uma gestão de cunho internacional, como a distância geográfica, a falta de comunicação diária com a sede da empresa, a sensação de isolamento e a responsabilidade pelo negócio.

Os expatriados geralmente são profissionais de altos cargos, com responsabilidades estratégicas para o negócio e que custam para a empresa três vezes mais que um profissional alocado em seu País de origem. A insatisfação destes profissionais, seja com relação às políticas de gestão de pessoas ou organizacionais, pode prejudicar os resultados do negócio e gerar sentimentos de desmotivação do empregado para com a empresa. Neste sentido, o perfil e as características pessoais são fundamentais para garantir uma expatriação de sucesso. Além disto, a adaptação do expatriado é impactada por fatores individuais (idioma, família, motivação, carreira e cultura) e organizacionais (seleção, treinamento, benefícios, remuneração, cultura organizacional).

Diante do exposto, a gestão dos expatriados ainda é um tema relativamente novo nos estudos organizacionais, pouco discutido e carente de informações (VIANNA, SOUZA, 2009; TANURE ET AL. 2007, FREITAS, 2000). Nesta perspectiva, o presente estudo tem como propósito, contribuir para a discussão sobre o tema, gestão da expatriação, através de estudo de casos múltiplos, focalizando as práticas de formalização dos contratos, as recompensas (intrínsecas e extrínsecas) e, o papel da área de gestão de pessoas neste processo, explorando aspectos que possam ser melhorados.

Alguns estudos comprovam que aliar as práticas de gestão de pessoas, ao processo de expatriação (BOHLANDER, SNELL, SHERMAN, 2005; BRISCOE, SCHULER, 2004), determinam a qualidade da gestão deste processo, para a organização.

Desta forma, este artigo procurou responder as seguintes questões de pesquisa: como acontece o processo de expatriação, nas organizações estudadas e a atuação da área de gestão de pessoas frente a isto?

Quais sugestões podem ser dadas a área de gestão de pessoas, como melhoria deste processo? A garantia do sucesso do processo de expatriação depende das recompensas oferecidas ao expatriado? Ou, existem elementos intrínsecos com relação à recompensa a quem é expatriado?

Por motivo de sigilo, os representantes das organizações estudadas solicitaram que as mesmas não fossem identificadas, nem através do nome e nem com relação aos produtos fabricados, sendo que serão chamadas ao longo deste trabalho, como “empresa A”, “empresa X” e “empresa Y”.

Esta introdução é seguida por uma seção relacionada ao referencial teórico deste artigo, onde são sumarizadas as contribuições teóricas sobre processos de expatriação e o papel da área de gestão de pessoas neste processo. Logo a seguir, são apresentados os procedimentos metodológicos empregados para a coleta e análise dos dados, seguidos dos resultados obtidos e as discussões apontadas. Por fim, o artigo é encerrado com implicações e reflexões sobre os resultados encontrados e sugestões de futuras pesquisas sobre o tema.

## 2 Quadro Teórico

Esta seção procura apresentar as categorias teóricas deste estudo, relacionadas a dois pontos chave, a saber: o processo de expatriação nas organizações e o papel da área de gestão de pessoas no processo de expatriação.

### 2.1 O processo de expatriação nas organizações

A internacionalização é o conjunto de atividades desenvolvidas fora do mercado geográfico da organização, conforme Szapiro e Andrade (2001), que permite as empresas um crescimento econômico e organizacional. O conceito de internacionalização demonstra que a empresa mantém relações e realiza negócios com outros países (exemplo: exportações, importações, joint ventures, etc.) e adquire e/ou implanta uma nova fábrica em outro país. Segundo a Fundação Dom Cabral (2011), houve um crescimento de receitas no exterior em 2010 de 27,3% em relação ao ano anterior. Porém o aumento da receita no Brasil foi de 45,3%, reduzindo sua participação de receita no exterior, das empresas internacionalizadas, para 45,3%. A taxa de crescimento de contratações de funcionários é maior no Brasil (12,8%) do que no exterior (9,1%).

Com base nestas informações, percebe-se que a internacionalização é uma prática que vem agregar valor à expansão das empresas brasileiras, tendo na expatriação a complementação para este processo. Para Tung (1998), o processo de expatriação pode ser definido como um conjunto de etapas que se iniciam com o recrutamento e seleção de candidatos a cargos no exterior, até a inserção e o acompanhamento do expatriado no ambiente organizacional, passando por questões relacionadas com a negociação, a preparação cultural, os benefícios, o processo dos trâmites legais, o alojamento e o idioma e, os problemas relacionados com a limitação de oportunidades na carreira e recolocação na volta para o País de origem. Neste sentido, a expatriação seria a prática de levar profissionais para países ou culturas que não são os seus de origem.

Porém, para que exista um processo de expatriação, Nunes, Vasconcelos e Jaussaud (2008, p. 28)

destacam que é necessário que haja “... um processo formal e legal, com condições específica definida.”, no qual se defina o tempo de permanência, cargo, o local e a proposta financeira. Expatriar também significa criar uma nova rede de relações, estar disposto a mudar costumes e valores pessoais, adaptar-se a um novo idioma e normas de convivência, alterar rotinas, para isto o profissional necessita estar bem psicologicamente, de forma a manter-se equilibrado com tantas mudanças acontecendo ao mesmo tempo. Além disto, o profissional deve ter um objetivo maior que o motive neste processo, como por exemplo, o desenvolvimento de uma carreira ou a aquisição de algo material. Isto fará com ele mantenha-se firme em sua decisão de permanecer no exterior.

Um processo de expatriação é burocrático, contempla uma série de etapas tais como: negociação da proposta, convencimento da família, emissão de vistos e documentos legais, mudança ou montagem da casa, busca da escola para os filhos, entre outras. Para dar conta de todas estas etapas, percebe-se que expatriar um profissional acarreta um custo adicional para as empresas e exigirá uma qualificação, em termos de gestão e controle, da área de gestão de pessoas para tornar isto efetivamente eficaz, tanto para a organização quanto para o funcionário.

Também exigirá que a área de gestão de pessoas atenda-se ao processo de seleção do futuro expatriado. Encontrar o profissional que tenha o espírito desbravador e que se adapte com facilidade a uma mudança geral de ambiente, pode representar o sucesso do processo.

A vivência internacional exige do profissional uma abertura de espírito, abertura a novas experiências, a curiosidade quanto ao diferente, ou seja, uma genuína capacidade de observação e de leitura de cenários, bem como respeito a uma realidade diferente da sua. [...] Lidar com o novo, com múltiplas perspectivas, demanda uma alta capacidade de adaptação e de flexibilidade, ao mesmo tempo uma baixa ansiedade para tolerância a ambiguidades e o stress resultante do isolamento e da falta imediata de *feedback*. (Freitas, 2000, p. 18).

Entretanto, não há um método totalmente eficaz de seleção que garanta que o profissional não será afetado por todas as mudanças na vida pessoal e profissional, ou seja, sempre que se realiza um processo de expatriação há grande risco de uma não adaptação dos profissionais ou familiares. Bohlander, *et al.* (2006), salienta que as causas do fracasso de um processo de expatriação podem ser: adaptação da família, questões ligadas ao estilo de vida, adaptação ao trabalho, seleção inadequada, aparecimento de outras oportunidades e questões de repatriação.

De acordo com Cerdin (2002), existem quatro fases que chamam a atenção no processo de adaptação de expatriados. A fase chamada de “lua-de-mel”, é o momento em que o profissional está encantado com o novo, a cada dia ele descobre algo diferente e é desafiado a pensar diferente e isto geralmente trás um sentimento de automotivação, porém está é a fase mais curta do processo de adaptação.

Na segunda fase “choque de cultura” ocorre à desilusão e frustração, geralmente devido à percepção do expatriado de que seus valores e hábitos são distintos do novo País, esta fase fica marcada pelo stress e é nela é que muitos expatriados podem render menos e apresentarem resistências a tudo e todos, entretanto esta fase pode se demonstrar mais ou menos acentuada, dependendo do equilíbrio emocional de cada um. Já a terceira fase “adaptação” é quando o expatriado passa a se adaptar e aceitar de fato a nova cultura, ele também encontra a identificação com outros expatriados ou com nativos que lhe auxiliam no processo, e

passa a ter um grupo de amizades. Percebe-se que esta fase ocorre no período de 1 a 2 anos.

A quarta e última fase “maturidade”, surge depois de 3 a 4 anos de expatriação, e é quando o expatriado apresenta-se totalmente à vontade com o país e cultura. No entanto, conforme estudo da consultoria Ernest, Young (2010), as empresas praticam contratos de expatriações em média por três anos. O que demonstra que quando o profissional passa a aceitar e conviver bem com a nova cultura ele retorna ao País de origem ou por vezes é deslocado para outro local.

Estas fases são percebidas em todos os profissionais que passam por esta experiência, no entanto, o tempo e intensidade podem variar de um para outro. Ramp (2009) destaca que a adaptação do profissional depende de fatores individuais ou institucionais. Sendo os fatores individuais mais citados como o idioma, o tempo (em algumas culturas os prazos não são tão importantes, ou seja, não uma relação com o tempo do relógio), as características individuais (personalidade), a motivação, a família e a interação social (facilidade ou não para fazer novos amigos e se relacionar com o outro). Os fatores institucionais seriam a seleção, o treinamento, a remuneração (salário e benefícios) e a identificação com a cultura organizacional.

Portanto, uma expatriação frustrada pode trazer perda de imagem, prejuízos financeiros, perda de market share, desestruturação da equipe de trabalho, perda de posição competitiva, redução de produtividade, prejuízos nas relações com clientes e fornecedores e repercussões na reputação da empresa no mercado.

Assim, a área de gestão de pessoas, deve auxiliar o expatriado a pensar que ele deve aproveitar o tempo para interagir, conhecer o máximo de locais e costumes que for possível. Outro ponto que favorece a adaptação é o objetivo pessoal que levou o expatriado a aceitar a proposta, ele deve ser muito forte para fazê-lo permanecer no novo local. Levar a família junto, também é uma forma de afastar a solidão e garantir vida fora do trabalho, ao menos até que se construam novos vínculos de amizade, no entanto, esta decisão também pode gerar algumas preocupações, pois o cônjuge acaba abrindo mão da carreira, sendo uma decisão difícil e também os filhos podem ter dificuldades em se adaptar na nova escola.

Em resumo, assumir uma posição de expatriação significa bem mais do que trocar de País, pois se relaciona também com gestão intercultural e neste sentido o entendimento sobre mobilidade geográfica, a compreensão das diferenças culturais entre o País de origem e o de destino, são fundamentais. Também com relação à adaptação da própria família do expatriado (BLACK, 1988) é um elemento chave para o sucesso de tal empreendimento. E, por fim, a geração de novas políticas e práticas de gestão de pessoas para gerir, acompanhar e controlar este novo processo.

## **2.2 O papel da área de gestão de pessoas no processo de expatriação**

Os modelos de gestão de pessoas seguem os paradigmas que constituem uma sociedade e época. A chamada administração de recursos humanos, encontrada no final dos anos 80 do século 20, na maioria das empresas trazia na sua essência, alguns dos ideais do paradigma moderno ou burocrático, em que o ritmo da mudança, na modernidade, estabelecia estruturas temporais precisas, altamente confiáveis e universalmente aplicáveis, tratando do passado, presente e futuro como uma mesma categoria.

A própria noção tempo-espaço, na era moderna, foi separada, com a criação do relógio, desvinculando o espaço do território geográfico, servindo de base para a incorporação de novos modos de produção e desenvolvimento na sociedade do século XXI (BERGER, 1973; GIDDENS, 1991). Neste sentido, os subsistemas de recursos humanos atendiam uma demanda local e regional de deslocamento da força de trabalho, não necessitando de práticas diferenciadas para este processo, bastando zelar pelos procedimentos padrões da área.

Porém, a complexidade da contemporaneidade contribuiu para a construção de uma nova sociedade, mais global e em rede, onde as novas configurações deste milênio trazem consigo novas formas e arranjos organizacionais, conhecidos na literatura como um novo paradigma pós-industrial ou também chamados de pós-burocrático (HARVEY, 1989; COSTA, 2000), no qual é inserido à gestão internacional de pessoas.

Assim, como pensar uma gestão de pessoas em processos de internacionalização e expatriação? Para a análise destes processos, é desejável na contemporaneidade, ir além dos processos de remuneração e mobilidade padrões e, ampliar a área de atuação e os procedimentos de gestão de pessoas. As políticas de práticas de captação e seleção, bem como as de recompensa, constituem um novo foco de atuação, gerando expectativas tanto para os profissionais quanto para a organização.

Para a análise dos processos de expatriação e repatriação de profissionais deste estudo, consideraram-se os processos de formalização e recompensa. Estas políticas e práticas devem ser gerenciadas, controladas, definidas e formalizadas por processos burocráticos e de adaptação do expatriado e de sua família.

As políticas e práticas de captação e seleção de profissionais são um dos procedimentos iniciais e influenciam tanto a trajetória de carreira como o sucesso deste processo. Encontrar o profissional que tenha o espírito desbravador e, que se adapte com facilidade a uma mudança geral de ambiente, demanda tempo e cuidado. Neste sentido, não há um método totalmente eficaz de seleção que garanta que o profissional não será afetado por todas as mudanças requeridas para a vida pessoal e profissional, ou seja, sempre que se realiza um processo de expatriação há grande risco de uma não adaptação dos profissionais ou familiares.

A contratação de expatriados, seja por processos de seleção interna ou externa, mobilizam custos e problemas relacionados à adaptação do profissional. Ramp (2009) destaca que a adaptação depende de fatores individuais e/ou institucionais. Sendo os fatores individuais o idioma, o tempo (em algumas culturas os prazos não são tão importantes, ou seja, não uma relação com o tempo do relógio), as características individuais (personalidade), a motivação e a família e interação social (facilidade ou não para fazer novos amigos e se relacionar com o outro). Os fatores institucionais seriam a seleção, o treinamento, a remuneração (salário e benefícios) e a identificação com a cultura organizacional.

No que se refere ao processo de recompensa, este é um tema decisivo para manter os expatriados firmes na sua nova posição. Ela passa a ser utilizada como uma justa remuneração para a distância da família, dos hábitos e da cultura pela dedicação quase total a empresa. Entretanto, é importante tecer uma diferenciação entre recompensa e remuneração. Apesar de a remuneração ser apenas uma parte do conjunto de recompensas que pode ser oferecido ao expatriado, ela comumente vem atrelada à autonomia e status. Orsi (2010, p. 84), diz que “é possível classificar duas formas de recompensa, as financeiras e as

não financeiras”.

As recompensas financeiras abrangem a remuneração e têm valores tangíveis, relativamente mais fáceis de mensurar, tais como salários, benefícios, bônus, adicionais e gratificações monetárias. As recompensas não financeiras, com valores intangíveis, são mais voltadas aos aspectos intrínsecos ao indivíduo, tais como a oportunidade de desenvolvimento profissional; satisfação com o trabalho desenvolvido e resultados obtidos; reconhecimento pela organização, estabilidade e autonomia, entre outros. Recompensar adequadamente, facilitar e acompanhar a adaptação do expatriado é ações básicas e de suma importância para garantir o sucesso deste profissional neste novo desafio pessoal e profissional.

No processo de gestão internacional, as políticas de remuneração precisam também levar em conta as leis trabalhistas, bem como, o custo de vida do país que se fará a expatriação. Por isto, Bolander *et al.* (2006) já preconiza que os sistemas de remuneração internacionais devem levar em conta, o pensar globalmente e o agir localmente.

Desta forma, compreender o papel da área de gestão de pessoas num processo de expatriação, é antes de tudo, refletir sobre como lidar com as demandas rotineiras e as demandas da expatriação, sendo as duas, ao mesmo tempo, complementares e distintas entre si. Este trabalho procura enfatizar as questões envolvidas na expatriação, como a formalização, as recompensas e o papel da gestão de pessoas neste gerenciamento.

### 3 Procedimentos Metodológicos

Nesta seção, descrevem-se os procedimentos de coleta e análise dos dados. Este estudo se caracteriza como um estudo exploratório, por proporcionar maior flexibilidade na busca de informações sobre um determinado problema ou investigação, com vistas a torná-lo mais claro, seja na construção de novas hipóteses, seja no aprimoramento de ideias sobre o tema (GIL, 1989). O estudo também pode ser considerado como descritivo, por apresentar uma contribuição na descrição do comportamento dos fenômenos aqui investigados. A escolha deste tipo de método está de acordo com Alves (1991) que preconiza que não há “boas” ou “más” metodologias, mas sim adequadas ou inadequadas para tratar de um determinado problema.

Este estudo também se caracteriza como um estudo de caso múltiplo (YIN, 2001), que segundo este mesmo autor, apresenta um diferencial, como a capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências, ou seja, documentos, artefatos, entrevistas e observações. Para atender ao propósito do estudo, foram escolhidas três organizações gaúchas, denominadas de empresa “A”, “X” e “Y”, com o objetivo de analisar os processos de expatriação realizados pelas mesmas. A justificativa pela escolha da empresa “A” relaciona-se ao fato de que uma das pesquisadoras atuou na área de gestão de pessoas, no processo de expatriação, no período de 2008 a 2011.

Como forma de enriquecer este estudo, foram convidadas duas outras organizações “X” e “Y” gaúchas, para compor esta pesquisa. A escolha destas duas unidades de análise “X” e “Y” obedeceu a alguns critérios, sendo eles: organizações com negócios no exterior e disponibilidade para a coleta de dados.

A “Empresa A”, do ramo químico, tem 50 anos de atuação e o desafio de crescer na unidade da América Latina, unidade composta por cinco plantas, de países distintos. Com a demanda criada no exterior foi necessário profissionais que pudessem levar a expertise do negócio feito no Brasil, à cultura organizacional e a habilidade de gerenciar situações desconhecidas.

As “Empresas X e Y” são duas empresas do ramo metalúrgico e multinacionais. A “Empresa X” tem 62 anos de atuação no mercado e possui negócios com diversos parceiros estratégicos de classe mundial. Esta empresa hoje possui nove empresas compondo o grupo e possui hoje em torno de 11 mil empregados. A “Empresa Y” conta hoje com mais de 12 mil empregados, está no mercado a mais de 60 anos. Possui três plantas no Brasil e três no exterior.

De forma a garantir que a pesquisa qualitativa fosse eficaz, foram utilizados os seguintes modos de coleta e análise de dados. Num primeiro momento, foram coletadas informações documentais (fontes secundárias) relevantes para o estudo, pois elas iriam auxiliar na descrição do processo de formalização das práticas de expatriação das três organizações estudadas. A documentação coletada compôs um corpus documental, que não foi escolhido aleatoriamente, mas com significados para este estudo. A seleção de documentos iniciou-se em julho de 2011 e durou até setembro de 2011. Com a prévia concordância das organizações foi separado, em forma de cópia, física ou digital, a documentação relativa a este processo, tais como: organograma da empresa e da área de gestão de pessoas, políticas de gestão de pessoas com relação à expatriação, contratos formalizados para a expatriação, manuais da área de gestão de pessoas e site da internet das empresas.

Também foram realizadas três entrevistas semiestruturadas, com os responsáveis pela prática de expatriação em cada uma das empresas estudadas, com roteiro construído com base na análise prévia dos documentos coletados, tendo por questões norteadoras o objetivo desta investigação. Os entrevistados, após contato prévio, concordaram em participar da pesquisa, contribuíram para a complementação da descrição realizada. Estas entrevistas ocorreram no período de novembro a dezembro de 2011. Foram gravadas e transcritas, constituindo-se como objeto de análise por parte das pesquisadoras.

Por fim, uma terceira estratégia utilizada foi à observação. Como diz Ludke e André (1986, p.26) “tanto quanto a entrevista, a observação ocupa um lugar privilegiado nas novas abordagens de pesquisa”. Para este estudo, foram realizadas observações distintas, ou seja, na empresa “A”, uma das pesquisadoras vivenciou, como funcionária da área de gestão de pessoas, o dia-a-dia da prática de expatriação. Assim, pode-se compreender melhor o funcionamento da formalização dos contratos, bem como as facilidades e dificuldades deste processo pela área de gestão de pessoas. Nas empresas “X” e “Y”, foram realizadas duas visitas à área de gestão de pessoas, com o objetivo de entender o dia-a-dia da área neste processo. As observações nestas duas empresas constituíram-se em notas das pesquisadoras, auxiliando na construção e análise dos dados coletados.

Para a análise dos dados, optou-se pela análise de conteúdo (BARDIN, 1994). Assim, após a transcrição, o corpus documental foi analisado no seu conteúdo e como sugere Flick (2004), empregam-se categorias estabelecidas em uma combinação de quadro teórico e dos dados do campo.

O processo de interpretação e reinterpretação alicerçada em todos os momentos descritos anteriormente e a interpretação irá implicar em um novo pensamento sobre o objeto de estudo, através de constru-

ções de possíveis significados (THOMPSON, 1995), mesmo porque este processo de interpretação não foi estanque, pois ocorreu durante todo o processo de pesquisa, nos encontros realizados pelos pesquisadores.

Neste sentido, procurou-se ir além da mera descrição de fatos e dados, acrescentando algo à discussão do fenômeno estudado, apontando caminhos alternativos e estabelecendo relações entre o que existia, existe e poderá existir, na busca de novas indagações a serem exploradas em estudos futuros.

Uma das limitações metodológicas diz respeito à quantidade de pessoas entrevistadas no presente estudo de casos, fator este vinculado à disponibilidade dos profissionais de gestão de pessoas das organizações, além da não possibilidade da realização de entrevistas com os expatriados, condição colocada pelas próprias empresas para participarem deste estudo.

#### 4 Apresentação e Análise dos Dados

Considerando-se o objetivo de compreender os processos de expatriação, com relação a formalização do contrato e as recompensas oferecidas, os dados serão analisados e interpretados em duas categorias: (a) apresentação do que é praticado atualmente pelas organizações objeto de estudo; (b) práticas de formalização, recompensas e o papel da área de recursos humanos no processo de expatriação.

##### 4.1 Os processos de expatriação nos casos estudados

Com relação aos processos de expatriação praticados pelas três organizações estudadas, pode-se traçar um breve histórico de como atualmente é realizada, com relação ao tempo, motivos, cargos que são expatriados, países em que as empresas mantem negócios e a estrutura da área de gestão de pessoas para atender à expatriação. Foi elaborada a Figura 1, apresentando uma síntese dos dados coletados.

Empresa	Tempo que pratica a expatriação	Motivos para expatriar	Quem é expatriado?	Países em que ocorre o processo de expatriação	Estrutura da área de gestão de pessoas para expatriação
A	10 anos	Expansão/ aquisições de negócios no exterior.	Executivos, lideranças e analistas.	Argentina, Chile, Colômbia, México, Peru e Índia.	Consultor Interno de RH em cada País.
X	20 anos	Expansão de negócios no exterior.	Executivos e profissionais em ascensão de carreira.	Argentina, México, China, Alemanha, Dubai, EUA, Quênia, Argélia e Egito.	Especialista de RH em processos de expatriação na matriz.
Y	40 anos	Expansão de negócios no exterior.	Técnicos e operadores.	Rússia, Índia, Egito, Nigéria, América Latina.	Analista de RH em cada País.

Figura 1. Síntese dos processos praticados pelas empresas analisadas.

Fonte: elaborado pelas autoras

Observa-se que nos três casos estudados, já existe uma maturidade do processo de expatriação, configurando a opção pela mobilidade geográfica da força de trabalho, confirmando estudos realizados recentemente (Vianna & Souza, 2009; Tanure, Cyrino & Penido, 2007). A transferência de capacidades e competências organizacionais, da empresa matriz para as suas filiais no exterior, podem também se configurar como vantagem competitiva, pois o olhar de fora para dentro, ganhou espaço através de uma nova abordagem, chamada de “visão baseada em recursos” (Prahalad & Hamel, 1995; Black & Boal, 1994; Peteraf, 1993).

Como ponto principal desta nova abordagem entende-se que os recursos internos (dentro) são determinantes para a competitividade das organizações. Neste sentido, os profissionais a serem expatriados, são considerados os recursos estratégicos e competitivos, que vão dar conta da expansão dos negócios no exterior, levando a cultura e valores da empresa matriz.

Assim, o processo de internacionalização de organizações requer profissionais preparados e competentes para a condução dos negócios no exterior, indo além das competências gerenciais locais. Pesquisas comprovam que a adaptação familiar, profissional e cultural deve ser levada em conta (Black *et. al.*, 1991; Vianna & Souza, 2009).

Além disto, o papel da área de gestão de pessoas é fundamental para o sucesso da expatriação, pois com uma estrutura montada para tal e procedimentos específicos, a tendência de sucesso na escolha do profissional e sua permanência durante o contrato estabelecido será minimizada em casos de evasão do profissional, por não adaptação a sua nova situação. Os casos estudados apontam para a criação de uma estrutura própria para a prática de expatriação.

A seguir são descritos detalhadamente como acontece os processos de expatriação de cada caso analisado.

#### 4.1.1 Empresa A

As expatriações na “Empresa A”, são realizadas aproximadamente há 10 anos, desde que a empresa resolveu expandir seus negócios através da aquisição de negócios no exterior. Durante muitos anos a empresa realizou seus processos sem que houvesse formalizações, somente há cinco anos, foi criada uma política para este fim, passando a descrever as combinações feitas com o expatriado, através de uma proposta e contrato. A empresa também possui uma política definida para o processo, porém em muitos casos, flexibiliza os benefícios. Não há relatos de ex-expatriados que entraram com processos trabalhistas contra a empresa.

A “Empresa A” hoje expatria executivos, lideranças e profissionais em nível de analistas, com os seguintes objetivos: (a) levar a cultura da empresa para os países de destino; (b) proporcionar aos seus profissionais a possibilidade de desenvolvimento pessoal e profissional, através de experiências no exterior com possibilidades de ascensão de carreira; e, (c) desenvolver sinergia entre a matriz e as plantas do exterior.

O idioma oficial da empresa ainda permanece sendo o português. Os países em que a força de trabalho pode ser expatriado são: Argentina, Chile, Colômbia, México e Peru e Índia. Atualmente, a empresa possui 19 profissionais expatriados, o que representa 0,95% do número de funcionários da empresa.

As principais etapas deste processo são: (a) definição da área de gestão de pessoas em conjunto com os gestores responsáveis do profissional a ser expatriado; (b) gestor apresenta oportunidades e desafios e sonda o desejo do profissional em ser expatriado. Existe um cadastro, em que o empregado ao preencher expõe sua mobilidade, no entanto, em muitos casos os empregados preenchem dizendo que desejam e possuem mobilidade e, depois quando surge a oportunidade, dizem que não tem interesse; (c) gestão de pessoas apresenta a proposta financeira e benefícios a serem oferecidos, negociando se necessários à proposta; (d) gestão de pessoas auxilia o empregado a dar início no processo de vistos, e através de empresas contratadas nos países destinos o processo é concluído; (e) acompanhamento do expatriado.

A “Empresa A” possui uma estrutura de gestão de pessoas, composta por uma Gerência Executiva, e consultores internos, responsáveis por cada unidade de negócio da empresa. No caso da unidade América Latina, há um consultor que fica no Brasil e pertence ao Recursos Humanos corporativo e, em cada país há uma pessoa responsável pela gestão de pessoas.

O cargo destes profissionais de gestão de pessoas da América Latina varia conforme o tamanho de cada planta. Hoje são três analistas, um estagiário e um coordenador em cada planta. O Consultor de gestão de pessoas corporativo da América Latina, além de conduzir a implementação e acompanhamento de todos os processos de recursos humanos em cinco países, também é responsável pelo processo, política e acompanhamento dos expatriados.

Na “Empresa A”, todo o processo de seleção, negociação e apresentação da proposta são realizadas pela área de gestão de pessoas corporativa. Não se conta com o apoio de empresas terceirizadas, sendo assim, o próprio expatriado deve ir à busca, por exemplo, de preparar a documentação para os vistos e buscar um local para residir no novo país. A gestão de pessoas corporativa também auxilia na orientação e contato com os consulados dos países, mas é o empregado que providencia cópias e vai até o consulado para as etapas de encaminhamento de documentos.

O profissional de gestão de pessoas do local para onde o empregado é deslocado, auxilia o expatriado na busca de um local para residir e, em qualquer outra necessidade que este tenha nos primeiros meses. Na grande maioria dos processos de expatriações, nem o expatriado e nem sua família, viajam antes para o País de destino conhecê-lo e depois realizar a avaliação da proposta. Também não há prática de um treinamento intercultural para o expatriado e sua família.

Há grande envolvimento do consultor (corporativo) e profissional (local) de gestão de pessoas, no processo de expatriação. Mesmo para aqueles, que já estão há mais meses e anos fora do Brasil, há uma grande procura dos expatriados para agendar reuniões com o consultor da matriz, para perceber como anda o processo na matriz e também, falar sobre suas experiências e dificuldades no exterior. No processo de seleção são sempre buscados profissionais que já estejam na empresa a mais de um ano e que se identifiquem totalmente a cultura da “Empresa A”, pois um dos principais objetivos da expatriação é garantir que este expatriado, dissemine a cultura do grupo para a planta do País de destino.

#### **4.1.2 Empresa X**

As expatriações na “Empresa X” são realizadas a mais de 20 anos, desde que a empresa resolveu

expandir seus negócios. No início, o processo era feito sem formalizações de contratos. Com o passar do tempo houve a necessidade de formalizar, tanto para resguardo da empresa, quanto do próprio empregado. Hoje, na “Empresa X”, há vários motivos para a realização de um processo de expatriação, mas os que se destacam são: (a) desenvolvimento do profissional considerado um talento; (b) recompensa a um executivo pelo seu bom desempenho; (c) levar os valores e cultura da empresa matriz para as filiais no exterior. Não há relatos de ex-expatriados que entraram com processos trabalhistas contra a empresa.

A realidade da “Empresa X” hoje é a de expatriar executivos e profissionais em ascensão de carreira. O idioma oficial da empresa, apesar desta ser uma empresa brasileira é o inglês. A empresa possui e respeita na íntegra a política definida para a expatriação e o especialista entrevistado, destaca que o segredo do sucesso até o momento, está em nunca abrir exceções.

A “Empresa X” expatria para os seguintes países: Argentina, México, China, Alemanha, Dubai, EUA, Quênia, Argélia e Egito, e atualmente possui 30 profissionais expatriados, o que representa 0,27% do número de empregados da empresa.

As principais etapas deste processo são: (a) sondagem do gestor (antes de se definir quem seja a pessoa, o gestor começa a dizer para o empregado que há possibilidade dele ir para o exterior, e verifica a disponibilidade de mobilidade dos candidatos); (b) somente poderá concorrer a uma vaga fora, quem participa do programa de desenvolvimento interno. Para participar deste programa o empregado candidato, necessita ter total mobilidade, pois após o programa ou durante ele, o empregado poderá ser deslocado para qualquer local onde a empresa possua ou venha a possuir negócios; (c) antes que se formalize qualquer proposta o empregado e seu cônjuge vão durante 10 dias conhecerem o país de destino; (d) a área de Recursos Humanos (RH) prepara a proposta e o gestor fecha a negociação com o empregado; (e) o RH entra para formalizar o contrato, dar início ao processo de visto, e verifica se realmente o empregado e família estão dispostos a serem expatriados; (f) é realizado um treinamento intercultural; (g) acompanhamento do expatriado.

A “Empresa X” possui uma estrutura de RH composta por uma diretoria executiva, especialistas em cada macroprocesso de RH e analistas. Esta estrutura é chamado de Gestão de Pessoas Corporativo. Em cada empresa do grupo, há uma estrutura de gerência e analistas, que tem autonomia para atuarem nas operações, porém respeitando as políticas definidas pelo corporativo. Neste corporativo, há um especialista na área de RH, com dedicação exclusiva para conduzir o processo de expatriação. O processo de expatriação é acompanhado por este especialista, que subcontrata empresas terceiras para os processos de aquisição e renovações de vistos, controle e orientações para o imposto de renda dos expatriados e da empresa, treinamento intercultural, entre outras atividades. O entrevistado desta empresa destaca “trabalho neste processo a mais de 7 anos e durante todo este tempo sempre contei com o auxílio de terceiros para a realização da expatriação” (entrevistado 2).

O RH da “Empresa X” se envolve com o expatriado somente após a negociação da proposta, seu papel é de gerir e acompanhar o expatriado, porém utilizando-se do apoio de empresas especializadas no processo.

Com relação ao treinamento intercultural, o entrevistado 2 destacou que este foi um ganho para o processo. Este treinamento hoje é conduzido por uma empresa externa, e conforme o entrevistado não

deve ser diferente, pois é importante o expatriado e sua família escutarem informações sobre o local para onde irão de uma pessoa externa a empresa, logo isenta. “Este momento não tem o objetivo de convencer o expatriado e sim o de dar-lhe maiores informações sobre os costumes do país” (entrevistado empresa X). A duração do treinamento intercultural é de 4 horas, onde são tratados temas como: O que é ser brasileiro? Como o País funciona? Cultura, datas importantes do País, estilo de comportamento nos negócios e na sociedade, entre outros.

#### 4.1.3 Empresa Y

A “Empresa Y” expatria há mais de 40 anos, pois grande parte de seus negócios estão no exterior. Hoje ela conta com 0,36% (43 empregados) de seu quadro de empregados, vivendo no exterior com contratos de longa duração.

A “Empresa Y” realiza dois tipos de expatriações, a expatriação de longa duração (mais de um ano) e as expatriações de curta duração (contratos de menos de um ano, e por projetos), em ambos os casos, são técnicos e operadores de processo produtivo. O objetivo principal dos processos de expatriação, hoje realizados pela “Empresa Y”, é o de transferir tecnologia às empresas adquiridas no exterior, sendo que a empresa possui e respeita na íntegra a sua política definida para este processo. Não há relatos de ex-expatriados que entraram com processos trabalhistas contra a empresa.

O idioma oficial da empresa é o inglês e ela expatria principalmente para: Rússia, Índia, Egito, Nigéria, América Latina, entre outros locais.

As principais etapas deste processo são: (a) divulgação da vaga que pode ser realizada de duas maneiras, para cargos intermediários, o RH divulga a vaga internamente por e-mail e murais e os interessados se inscrevem, para posições executivas, os gestores indicam os profissionais a serem sondados para a posição; (b) os candidatos passam por entrevista junto ao gestor responsável pela posição; (c) o gestor realiza a proposta e formaliza o contrato junto ao futuro expatriado; (d) o RH inicia o processo de providências para a documentação e dar início a logística de envio do profissional para o exterior; (e) o expatriado viaja para o exterior, geralmente sem a família e, se havendo qualquer necessidade entra em contato com a área de RH.

A “Empresa Y” possui uma estrutura de RH composta por uma gerência e especialistas em todos os subsistemas de recursos humanos. Há um profissional na área de RH, com dedicação exclusiva para conduzir o processo de expatriação, sendo que este profissional conta com ajuda de uma empresa externa, que auxilia em alguns processos de vistos e passaporte. Em países em que já há experiência de expatriar, o próprio especialista da empresa Y, conduz o processo de visto junto aos consulados.

Além deste profissional de recursos humanos, em países onde a empresa inicia uma nova fábrica, é enviado junto à equipe de expatriados que vai para conduzir o projeto, um analista de RH, para ser o suporte na instalação da empresa e também para auxiliar os expatriados no primeiro ano de projeto.

Como a empresa não pratica o envio da família junto ao expatriado, o RH local passa a ser a referência de qualquer necessidade urgente que a família do mesmo possuía. Um trecho da entrevista com

o responsável ilustra isto “olha eu sou chamado para auxiliar quando um filho se machuca e a mãe não dirige” (entrevistado empresa Y).

Além disto, há muitos casos de desistências no processo de expatriação, devido a este fato da família não ir junto, no entanto, conforme relatado pelo especialista de RH, como grande parte dos expatriados são de posições intermediárias (técnicas), o custo para empresa seria muito alto para levar as famílias, assim existe a preferência por solteiros e jovens.

Antes de o expatriado viajar, o RH realiza uma apresentação com informações sobre o País de destino e convida o empregado e seus familiares para este momento formal, sendo que a partir deste momento é criado um vínculo com a família do expatriado com o RH da empresa.

#### 4.1.4 Analisando os três casos estudados com relação ao processo de expatriação

Analisando os processos descritos destas três organizações, nota-se que existe formalização da expatriação, principalmente em decorrência da internacionalização praticada por cada uma delas. Tung (1998) relaciona que o processo que envolve a expatriação é definido como um conjunto de etapas, observado, nas empresas “A”, “X” e “Y” de forma mais ou menos semelhante. A área de gestão de pessoas, também parece devidamente envolvida neste processo, ao deslocar um profissional específico para tal fim, demonstrando a importância que é dada ao processo.

A compreensão dos costumes, da cultura local e do idioma são fatores que parecem ainda carecer de uma maior atenção, remetendo as fases de Cerdin (2000) sobre o processo de adaptação do expatriado, já que a fase de maturidade aconteceria com contratos praticados entre três e quatro anos de expatriação, caso este não observado pelas organizações estudadas, pois as mesmas tendem a ter contratos entre um e dois anos.

Black *et al.* (1991), também identificou que, quanto maior for a distancia cultural do País de origem do expatriado, maior também será o seu tempo para adaptação ao seu novo local de trabalho. Os países em que são realizados os processos de expatriação das três organizações, envolvem culturas totalmente distintas da brasileira, havendo uma necessidade de treinamento cultural, prática esta desenvolvida somente pela empresa “X”.

Mesmo não tendo acesso aos expatriados destas empresas, pode-se inferir que a adaptação profissional depende de vários fatores, conforme citado por Ramp (2009). Apesar da área de gestão de pessoas ter estruturado uma prática e políticas bem definidas para a expatriação, somente no dia-a-dia destes profissionais é que poderá se ter a total dimensão da sua adaptação a esta nova situação.

Por fim, a adaptação familiar também é uma dimensão a ser considerada neste processo. Na empresa “A”, um dos pontos frágeis seria o fato de que nem a família e nem o expatriado visitam o local antecipadamente; na empresa “X” já existe um cuidado com esta adaptação, mas o envolvimento da área de gestão de pessoas não envolve os processos e tramites burocrático. A empresa “Y” por sua vez, não leva a família junto e tem preferência por pessoas solteiras, gerando um dilema interno entre a necessidade de preenchimento da vaga e as opções a disposição.

Alguns estudos (Black et.al, 1991; Vianna & Souza, 2009) confirmam que a família exerce influência positiva na adaptação do expatriado fora do seu contexto original de trabalho, sendo no entendimento das autoras deste estudo, um elemento a ser melhor explorado neste processo pelas áreas de gestão de pessoas destas empresas.

#### **4.2 Práticas de formalização e de recompensas no processo de expatriação e o papel da área de gestão de pessoas.**

Para a apresentação dos processos de formalização e recompensas, foi elaborado um quadro comparativo com a experiência das três organizações (Figura 2). Considerando o objetivo de analisar o processo de expatriação e o posicionamento das práticas de recursos humanos frente a isto, os dados serão analisados e interpretados, considerando duas categorias: (a) as práticas de formalização do contrato; e (b) as práticas de remuneração nos processos de expatriação.

Com relação às práticas de formalização em processos de expatriação, a interpretação dos dados nos leva a destacar os seguintes aspectos: (a) manutenção do contrato; (b) divisão do contrato; e, (c) encerramento do contrato.

A relação entre a expatriação e a manutenção do contrato, é realizada somente pela “Empresa Y”, pois seus contratos de expatriação, geralmente não ultrapassam o período de 2 anos, período este no qual a maioria dos países emite seus vistos de estrangeiros por motivo de trabalho.

Nos casos, onde o expatriado é um executivo e permanece no país por mais de 2 anos a empresa negocia junto ao consulado do País um visto especial para o empregado, porém este é um fato não tão corriqueiro, porque a maioria dos profissionais expatriados são de nível técnico e operacional.

Com relação ao encerramento do contrato, percebe-se que é utilizada pela “Empresa A”, nas situações de expatriações de profissionais em cargos de analistas, na qual a remuneração do cargo não é tão alta de forma a garantir ao expatriado um valor no exterior que possa o manter no mês. Ou seja, se o expatriado permanecesse recebendo o salário no Brasil e somente o adicional de transferência de 25% no exterior, este valor não seria suficiente para o mesmo se manter no exterior, e por isto nestes casos a empresa rescinde o contrato no Brasil e contrato o expatriado com o novo salário e o adicional de transferência no exterior.

Por ultimo, a divisão do contrato (Split) é a mais usual nas três empresas, sendo a que possui menos risco para o empregador e expatriado, pois prevê o pagamento de impostos nos dois países e facilita os processos de vistos.

Para a formalização do contrato de trabalho, não há uma definição de qual forma é a mais correta, tudo depende da necessidade da empresa, do tempo de permanência e da legislação do país de destino. Com relação ao processo de formalização, apesar de ser uma exigência legal, os dados coletados não indicam haver uma conexão entre este processo e as práticas de gestão internacional de pessoas das empresas estudadas. Este fato corrobora o estudo de Vianna & Souza (2009) sobre executivos expatriados.

Empresa	Prática de Formalização				Remuneração e Benefícios	
	Contratos	Documentação	Retorno ao Brasil	Impostos e taxas	Salário	Benefícios
A	Realizados por três anos, com possibilidade de renovação por mais 3 anos.	Toda a documentação é providenciada pelo expatriado.	Negocia-se a posição de volta (cargo) seis meses antes do retorno do expatriado.	Todos por conta do expatriado	Salário e % de adicional de transferência, negociados conforme a posição a ser ocupada. Para analistas fica na faixa de 25% e superior a este percentual para executivos e lideranças. Parte do salário é recebido no Brasil e parte no exterior (método split)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Carro (dependendo da função);</li> <li>Celular e note (dependendo da função);</li> <li>Plano de saúde no País de destino;</li> <li>Seguro de vida no país de destino;</li> <li>Pagamentos de despesas de excesso de bagagens na ida e retorno;</li> <li>Aluguel conforme valor pré-definido na proposta de expatriação, devendo ser alugado apartamento mobiliado, ou se posterior a ida do profissional este não encontrar apartamento mobiliado é negociado um valor para compra de móveis e utensílios;</li> <li>Passagens, conforme a função, mas no mínimo uma por ano para o período de férias;</li> <li>Idioma durante 6 meses para o expatriado e os dependentes que o acompanham.</li> <li>Em todas as situações os expatriados recebem cargos maiores que os seus na casa matriz;</li> <li>Quanto à questão de mudança a empresa não custeia o retorno da mesma, pois exige que empregado busque apartamento mobiliado, quando o mesmo vai ao País de destino.</li> </ul>
Empresa	Contratos	Documentação	Retorno ao Brasil	Impostos e taxas	Salário	Benefícios

X	Realizados por três anos, com possibilidade de renovação por mais 2 anos.	Documentos consulares estes são feitos através de uma empresa especializada.	Negocia-se a posição de volta (cargo) seis meses antes do retorno do expatriado.	Apesar de o pagamento ser realizado pelo expatriado, a empresa também possui contrato com empresa especializada que o orienta quanto ao pagamento de imposto de renda em cada País.	Salário e % de adicional de transferência, negociados conforme a posição a ser ocupada. Geralmente superior a 25%, pois grande parte das posições são para executivos e lideranças.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carro (dependendo da função);</li> <li>• Celular e note;</li> <li>• Plano de saúde no País de destino e manutenção do mesmo no País de origem;</li> <li>• Seguro de vida no País de destino e manutenção do mesmo no País de origem;</li> <li>• Aluguel, pago integralmente e deve ser locado imóvel mobiliado;</li> <li>• Pagamentos de despesas de excesso de bagagens na ida;</li> <li>• Passagens, conforme a função, mas no mínimo uma por ano para o período de férias;</li> <li>• Idioma, geralmente os expatriados já possuem o idioma de destino, ou inglês, porém quando isto não ocorre, o idioma é custeado por até um ano para expatriado e familiares que o acompanham;</li> <li>• Possibilidade de ascensão profissional;</li> <li>• Quanto à questão de mudança a empresa não custeia o retorno da mesma, pois exige que empregado busque apartamento mobiliado, quando o mesmo vai ao País de destino.</li> <li>• É definido no contrato ajuda de custo para o retorno (para custo com excesso de bagagem, por exemplo) até 1 ano não é pago nada, de 1 a 3 anos se paga 1.000 US\$.</li> </ul>
Empresa	Contratos	Documentação	Retorno ao Brasil	Impostos e taxas	Salário	Benefícios

Y	Os contratos são feitos por 2 anos, podendo ser renovados por mais 1 ou 2 anos.	Todos os documentos consulares são emitidos com o auxílio da área de RH.	Em contrato também fica definido que o expatriado ao retornar ao Brasil, voltará a realizar as mesmas atividades.	Todos por conta do expatriado	Salário mais adicional de transferência. Geralmente na faixa de 25%, mais pagamento de diária conforme a função.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moradia mobiliada custeada pela empresa;</li> <li>• Para executivos, cobrem a diferença no valor da escola dos filhos;</li> <li>• Telefonemas para o Brasil, pacote de 8 minutos diários para falar com familiares;</li> <li>• Carro, celular e note (conforme a função a ser ocupada);</li> <li>• Plano de saúde no País de origem (obrigatório ser extensivo a dependentes legais);</li> <li>• Seguro de vida no País de origem (obrigatório ser extensivo a dependentes legais);</li> <li>• Seguro de vida e de saúde internacionais, para o expatriado;</li> <li>• Viagens para visitas ao País de origem - no primeiro ano, 2 viagens e no segundo ano 1 viagem;</li> <li>• Idioma – pago idioma durante o período do contrato somente para o expatriado, já que a família não o acompanha.</li> </ul>
---	---------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Figura 2: Práticas de formalização e remuneração nos casos estudados  
 Fonte: elaborado pelas autoras

Com relação às práticas de remuneração e benefícios, a interpretação dos dados nos levam a destacar os seguintes aspectos: (a) recompensas financeiras; e, (b) recompensas não financeiras. As recompensas financeiras são aqui consideradas como salários, benefícios, bônus, adicionais e gratificações monetárias. Diante do momento das empresas estudadas e do perfil e posições expatriadas por elas, é possível definir qual o tipo de recompensa empregado por cada uma.

Na “Empresa A” é empregada uma composição mista de recompensa financeira, com destaque para a prática de recompensa não financeira, pois todos os expatriados assumem cargos e posições superiores as que tinham no Brasil. Está prática foi implementada com o objetivo de a empresa levar profissionais adaptados à cultura, formadores de opinião e nos quais a empresa confie, para conduzir o negócio à distância. No entanto, surge a dificuldade de manter o profissional na empresa, em um processo de repatriação ao país de origem, pois o profissional não se conforma em retornar para posições e autonomia menores do que as que possuíam no exterior.

Já na “Empresa X” o estilo de recompensa financeira e não financeiras são mescladas, pois remunera seus profissionais (acima do mínimo exigido por lei, conforme entrevista do responsável da área) e também possibilita que eles tenham crescimento e ascensão de posição e autonomia no exterior. No caso de um processo de repatriação, por ter a empresa muitas posições gerenciais e ter um quadro de empregados

superior a 10 mil colaboradores, geralmente é possível negociar uma posição em que o ex-expatriado não tenha o sentimento de perda, nem financeira e nem de autonomia.

Por fim, na “Empresa Y”, somente é praticado um tipo de recompensa financeira aos expatriados, pois os leva com a mesma posição e autonomias do Brasil. Junto ao salário, prática o adicional de transferência de 25% e mais a prática de um valor de diária, que é definido conforme o cargo ocupado. Esta prática, no caso da “Empresa Y”, está aderente a sua necessidade, pois o objetivo dos empregados serem expatriados é especificamente o de levar o conhecimento e tecnologias presentes na fábrica do Brasil aos novos negócios que são iniciados no exterior.

#### **4.2.1 Analisando os três casos estudados com relação a formalização e recompensas no processo de expatriação e o papel da área de gestão de pessoas.**

Analisando as recompensas oferecidas no processo de expatriação pelas três empresas, observa-se que programas de retenção e remuneração são essenciais, como uma recompensa tangível pelos serviços prestados (Bolander *et. al.*, 2005). Sabe-se também que as políticas de remuneração guardam estreita relação com as estratégias utilizadas no negócio. Assim, falando de remuneração como um fator chave de sucesso, se incluem aqui todas as formas de pagamento e bonificações oferecidas, de forma direta e também os benefícios, como forma indireta de compensação.

O estudo realizado demonstrou que as práticas de benefícios estão definidas em políticas e, por sua vez, estas políticas preveem o que é comum a todos os expatriados, no entanto, a “Empresa X” prevê sua política benefícios definida conforme a classificação do cargo do expatriado (executivo, liderança, especialista e técnico) o que permite a ela ter flexibilidade na negociação e ao mesmo tempo manter um padrão para seus expatriados.

Outra consideração importante é de que o custo de um expatriado é o dobro de um empregado do País anfitrião, pois todos os benefícios oferecidos a ele, geralmente não são praticados para posições de mesmo nível que são ocupadas por nativos. A “Empresa X” é a única empresa das três organizações, que mensura integralmente o custo de um expatriado ao seu negócio. A fala do entrevistado 2, corrobora esta análise.

Faz dois anos que passamos a ter na íntegra o custo de um expatriado para o nosso negócio. Contamos com a ajuda de uma empresa parceira que realiza o cálculo de salário, adicionais, impostos e todos os benefícios oferecidos. Isto fez com que analisássemos e propuséssemos modificações em nossa política. (entrevistado empresa X).

No que tange a questão de recompensas não financeiras, observa-se com base no relato dos entrevistados e nas práticas das empresas, que as “Empresas A e X” utilizam da recompensa não financeira para convencer seus empregados a serem expatriados. O principal argumento para a negociação é a análise realizada do potencial do empregado para assumir uma nova posição no exterior, obtendo um enriquecimento de cargo, pois terá maior autonomia, além de já ter demonstrado possuir maturidade e equilíbrio emocional para gerenciar sua adaptação cultural e familiar.

Na “Empresa Y” somente com base na entrevista e análise da sua política de expatriação, não foi

possível garantir que haja uma preocupação em motivar os profissionais para o desafio de uma expatriação, usando como recurso as recompensas não financeiras. Inclusive o objetivo principal do processo seria o de levar as técnicas produtivas para o exterior. Como grande parte de suas recompensas estão focadas em ganhos salariais, a evidência apresentada indica que grande parte dos expatriados fecha os contratos, pois em dois anos poderá receber um valor superior ao que se ficasse no Brasil.

Assim, não existem garantias de sucesso do processo de expatriação, conforme as recompensas sejam elas, objetivas ou subjetivas. O entendimento de que o foco da expatriação vai além da compensação remuneratória, é um fato apontado na literatura (Vianna & Souza, 2009), pois ter no currículo uma experiência internacional, pode na realidade ser um incremento na sua carreira profissional futura. Esta, na realidade é considerada um dos fatores que fazem com que profissionais busquem novos desafios internacionais.

Por fim, com relação ao papel da área de gestão de pessoas, observou-se a utilização de dois modelos distintos, ou seja, o de especialista de recursos humanos e o de consultoria interna de recursos humanos.

Analisando de modo específico os três casos estudados, o modelo especialista foi empregado pelas Empresas “X” e “Y”, prevendo que o RH possua especialistas para cada processo de recursos humanos, como: treinamento e desenvolvimento, remuneração, recrutamento e seleção, expatriação, etc. Neste modelo, o profissional de RH tem uma visão de especialista, compreende e é qualificado de maneira detalhada apenas no processo de sua especialidade. Este modelo para processos de expatriações favorece os assessorados, pela especialidade do profissional de gestão de pessoas.

Com relação ao modelo de consultoria interna, este foi adotado pela Empresa “A”, pois está dividida em núcleos de negócios, sendo um deles o negócio da América Latina. A área corporativa de recursos humanos disponibiliza um consultor específico para atender as cinco plantas no exterior e este mesmo profissional é o único responsável pelo processo de expatriação, tornando-se também um especialista neste processo.

Um dos ganhos presentes neste modelo para a “Empresa A”, é que há apenas uma pessoa de contato do RH Brasil com o RH do negócio América Latina, o que facilita e objetiva o fluxo de comunicação e práticas no exterior com o Brasil.

Os modelos de gestão de pessoas seguem paradigmas sociais, sendo assim, ainda existe muito aprendizado, em tempos de internacionalização das empresas, com relação às práticas de gestão de pessoas internacionais. Mesmo as três organizações apresentando uma estrutura própria para a expatriação, o envolvimento na gestão internacional da força de trabalho deve ser objeto de novas pesquisas, tendo como exemplo o estudo de Tung (1988), realizando comparativos entre multinacionais europeias, japonesas e australianas.

Para a adoção destas novas práticas na estrutura da área de gestão de pessoas, alguns requisitos são fundamentais, tais como: a organização ter um modelo estratégico de atuação; normatização dos procedimentos locais e internacionais; compreensão de aspectos tais como a cultura, o idioma, a adaptação familiar ao novo estilo de vida, configurados para dar suporte ao profissional expatriado. Assim, não basta ter uma pessoa à disposição dos expatriados, como um braço da área de gestão de pessoas, mas a organização deve estar atenta a novos espaços de socialização e aprendizagem, na gestão internacional dos negócios e

da força de trabalho.

## 5 Conclusões e Recomendações

O objetivo deste estudo foi o de analisar práticas de expatriação e sua relação com os processos de formalização, recompensas e o papel da área de gestão de pessoas neste processo. Para alcançar este objetivo, foram coletados dados em três organizações gaúchas, relacionadas aos seus processos de expatriação de funcionários. O estudo demonstra que não há uma maneira única para se configurar a prática da expatriação. O que é necessário se observar é sua situação, as legislações do País de destino e os ganhos para o expatriado estão conforme a maneira definida para formalização legal do contrato.

No processo de formalização, os aspectos que tiveram destaque foram a necessidade de estabelecer um contrato para os executivos e as lideranças, manter o salário já recebido no Brasil e os adicionais e percentuais de promoção, pagos via novo contrato de trabalho no exterior. Também, com o encerramento do contrato no Brasil, verificou-se a necessidade de implementar políticas de retorno ao país, para que o expatriado consiga fazer sua inclusão novamente na matriz.

Quanto à política de remuneração, as empresas “A” e “X” apresentam propostas de expatriações a seus candidatos, com salários adequados a função que estarão realizando no exterior. A manutenção da tabela salarial por País e a equiparação do expatriado dentro desta tabela, se apresenta a maneira mais correta de remunerar o expatriado, pois garante que o mesmo tenha uma remuneração justa para o local em que será designado.

A empresa “A” possui uma política definida para o processo de expatriação, no entanto, percebeu-se flexibilização com relação aos benefícios, para fechar as negociações, gerando assim, benefícios que estariam fora dos comumente oferecidos pela empresa.

Com relação às recompensas não financeiras, as empresas entrevistadas possuem uma cláusula na proposta de expatriação, que garantem ao expatriado no mínimo posição de mesmo nível, que ele tinha no Brasil antes de ser expatriado, ao término do contrato.

Ocorre que o processo de viver no exterior, aprender um novo idioma, expor-se a uma nova cultura, ser aceito, gerar o resultado esperado, são competências desenvolvidas na ação por estes profissionais. Superada a fase de adaptação, o profissional ganha autoconfiança e passa a ter uma expectativa de novos desafios profissionais no momento do retorno.

A empresa “A” sustenta o crescimento de função e autonomia, como diferenciais, no processo de expatriação, sendo este apelo usado fortemente na etapa de convencimento e negociação com o candidato. No entanto, no momento de um processo de repatriação, há dificuldades de manter o profissional na empresa, pois ele não quer reduzir o seu cargo e autonomia ao retornar ao Brasil.

Uma alternativa seria trabalhar o planejamento de carreira e sucessão dos executivos e cargos estratégicos da empresa, de forma que seja possível para a empresa perceber com antecedência as expectativas dos expatriados e possibilidades de sua readaptação no Brasil ou em outro país antes do período de seis meses que antecede o seu retorno.

Por fim, quanto ao papel da área de gestão de pessoas no processo de expatriação, observou-se que algumas ações bem pontuais deveriam estar sendo realizadas, tais como: (a) um treinamento intercultural para os expatriados e familiares, o que poderia favorecer a questão da adaptação do empregado e familiares ao novo país e cultura; (b) maior suporte ao processo de emissão de visto e outros documentos legais dos expatriados e familiares; e, (c) investimentos da empresa, para que o expatriado e cônjuge viajem antecipadamente para o país de destino para conhecê-lo previamente antes de fechar um contrato de três anos.

Assim, sugere-se que na estrutura organizacional das áreas de gestão de pessoas, as mesmas formalizem um consultor interno para o processo de expatriação, onde desde o subsistema de captação de profissionais até o treinamento intercultural, poderia estar sendo acompanhado por um profissional de recursos humanos, destinado para tal.

Como consideração final, entende-se que os resultados encontrados neste estudo, ao contrário de serem considerados como algo acabado e finito, podem seguir novos caminhos e rumos, oportunizando novas indagações e reflexões sobre o tema. Para futuros estudos, envolvendo a temática gestão de pessoas e expatriação, apontam-se algumas indagações a serem levadas em consideração: (i) a inclusão dos expatriados no processo de coleta de dados, para a análise dos resultados aqui encontrados; (ii) a relação da efetividade financeira dos negócios no exterior e a prática da expatriação; (iii) a busca de uma maior compreensão, dos processos de aprendizagem gerencial, formal e informal, dos expatriados e o desenvolvimento de competências gerenciais e coletivas, advindos desta experiência.

O presente estudo não pretende ser conclusivo, uma vez que foram examinados três casos específicos sobre expatriação. Contudo, por meio da análise dos dados, pretendeu-se estimular novas pesquisas sobre o tema, sendo sugerido o perfil de competências esperados em profissionais que serão expatriados, bem como, as competências necessárias para a gestão internacional de um negócio.

## REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de conteúdos**. 70. ed. Lisboa, 1994.
- BERGER, P. **The Homeless Mind**. New York: Random House, 1973.
- BICHUETTI, J. **Gestão de Pessoas não é com o RH!** São Paulo: Harvard Business Review, 2011.
- BLACK, J.S. Work role transitions: a study of American expatriate managers in Japan. **Journal of International Business Studies** (19) 2, p.277-294, 1998
- BLACK, J.A., BOAL, K.B. Strategic Resources: Traits, Configurations and Paths to Sustainable Competitive Advantage. **Strategic Management Journal**, 15, p.131 – 148, 1994.
- BOHLANDER, G., SNELL, S., SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Thomson, 2006.
- BRASIL. Presidência da República. Lei nº 7.064 de 6 de dezembro de 1982. Dispõe sobre a situação de trabalhadores contratados ou transferidos para prestar serviços no exterior. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília, 1982.
- BRISCOE, D.,SCHULLER, R. **International human resource management: policy and practice for the global enterprise**. New York: Routledge, 2004.
- CERDIN, J. L. **L'expatriation**. Paris: Éditions d'Organisation, 2002.
- COSTA, A. B. Inovações e mudanças na organização industrial. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, 21(2), p.7-31, 2000.
- FONSECA, C., MEDEIROS, M. & CLETO, M. **A estrutura de filiais de transnacionais para receber gerentes expatriados**: estudo comparativo de casos. Encontro Anual da Associação Nacional de Pós Graduação em Administração, XXIV, Florianópolis, 2000.
- FLICK, U. (2004). **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- FREITAS, M. E. Multiculturalismo: Vida de Executivo expatriada: A Festa Vestida de Riso ou de Choro. In: DAVEL, E. & VERGARA, S. (Orgs.). **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. (pp.288-302). Petrópolis: Vozes, 2001.
- FREITAS, M. E. Como vivem os executivos expatriados e suas famílias. Relatório de Pesquisa nº 7. São Paulo: EAESP/FGV/NPP - NÚCLEO DE PESQUISAS E PUBLICAÇÕES, 2000.
- GASKELL, G. Entrevistas sociais e grupais. In: BAUER, M. & GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. (pp.52-70). Petrópolis: Vozes, 2002.
- GIDDENS, A. **As consequências da modernidade**. São Paulo: UNESP, 1991.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- HAMEL,G.,PRAHALAD,C.K. **Competindo pelo Futuro**. Rio de Janeiro: Campus.

- HARVEY, D. **A condição pós-moderna**: uma pesquisa sobre as origens da mudança social. São Paulo: Loyola, 1989.
- LUDKE, M., ANDRÉ, M. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.
- NETO, A. M.C., TANURE, B. & ANDRADE, J. Executivas: Carreira, maternidade, amores e preconceitos. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, 9 (1), art.3, 2010.
- NUNES, L. H., VASCONCELOS, I. F. G. & JAUSSAUD, J. (2008). **Expatriação de executivos**. (Coleção debate em administração). São Paulo: Thomson Learning, 2008.
- ORSI, A. Gestão internacional de pessoas: políticas de recompensas para executivos expatriados. São Paulo: Tese (Doutorado em Administração), Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 2010.
- PETERAF, M. The Cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic management journal**, v.14, p.179-191, 1993.
- RAMP, N.M. Fatores individuais e institucionais no processo de adaptação de profissionais estrangeiros: um estudo na Fundação Dom Cabral. Belo Horizonte. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade FUMEC – Faculdade de Ciências Empresariais, Belo Horizonte, MG, 2009.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- SZAPIRO, M. & ANDRADE, M. Internacionalização de arranjos e sistemas de MPME. Disponível em: <[HTTP://www.ie.ufrj.br/rede](http://www.ie.ufrj.br/rede)> Acessado em 01. set. 2011.
- TANURE, B., CYRINO, A.B & PENIDO, E. (2007) Estratégias de internacionalização: evidências e reflexões sobre as empresas brasileiras. In: FLEURY, M.; FLEURY, A. (orgs.) **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas.198-215, 2007.
- TUNG, R. L. Career issues in international assignments. **The Academy of Management Executive**, 2 (3), p. 241 – 244, 1998.
- VIANNA, N.; SOUZA, Y. Uma análise sobre os processos de expatriação e repatriação em organizações brasileiras. **Revista de Administração e Contabilidade** da Unisinos, 6(4), 340-353, 2009.
- YIN, R.K. **Estudo de caso**: planejamento e método. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.