

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E NEGÓCIOS

VALENCIA CRISTINA MEIER

GESTÃO INTERNACIONAL DE PESSOAS – OS DESAFIOS DA ÁREA DE
RECURSOS HUMANOS NA GESTÃO DE EXPATRIADOS: UMA ANÁLISE NO
SEGMENTO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Porto Alegre

2013

VALENCIA CRISTINA MEIER

GESTÃO INTERNACIONAL DE PESSOAS – OS DESAFIOS DA ÁREA DE
RECURSOS HUMANOS NA GESTÃO DE EXPATRIADOS: UMA ANÁLISE NO
SEGMENTO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Dissertação de mestrado apresentada
como requisito parcial para a obtenção
título de Mestre em Gestão e Negócios,
pelo Programa de Pós-Graduação em
Administração da Universidade do Vale do
Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientadora: Professora Doutora Patrícia Fagundes Cabral

Porto Alegre

2013

M511g Meier, Valencia Cristina
Gestão internacional de pessoas – os desafios da área de recursos humanos na gestão de expatriados: uma análise no segmento de tecnologia da informação / Valencia Cristina Meier. – 2013.
96 f. : il. ; 30cm.
Dissertação (mestrado em Administração) -- Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, São Leopoldo, RS, 2013.
Orientadora: Profa. Dra. Patrícia Fagundes Cabral.

1. Administração de pessoal. 2. Gestão estratégica - Administração de pessoal. 3. Gestão internacional - Recursos humanos. 4. Internacionalização. 5. Expatriação I. Título. II. Cabral, Patrícia Fagundes.

CDU 658.3

VALENCIA CRISTINA MEIER

Dissertação de mestrado apresentada como requisito parcial para a obtenção título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Aprovado em / /2013.

BANCA EXAMINADORA

Orientadora: Professora Doutora Patrícia Fagundes Cabral - UNISINOS

Professora Doutora Lisiane Vasconcellos da Silva - UNISINOS

Professora Doutora Tamara Cecilia Karawejczyk - UNILASSALLE

Professora Doutora Débora Costa de Azevedo - UNISINOS

AGRADECIMENTOS

Algumas pessoas contribuíram para que este sonho se tornasse realidade por isso gostaria de agradecer, primeiramente à minha família, especialmente à minha mãe, que entendeu tão bem as minhas ausências e que soube como ninguém torcer pelo meu sucesso e ao meu irmão Marcelo pelos inúmeros “*helps*”.

Também a todos os meus amigos, que sempre me apoiaram e entenderam que o motivo de algumas “faltas” em muitos momentos importantes foi a dedicação a esta pesquisa, em especial aos amigos do Bicho de Rua, ONG do meu coração, que entenderam que o meu melhor nestes dois anos foi só o pouquinho que consegui fazer.

Agradeço aos meus colegas de trabalho, que seguraram muitas pontas para que eu pudesse dar andamento ao meu sonho, e em especial a Eliete Brasil, pela impagável ajuda com as normas ABNT.

Também gostaria de fazer um agradecimento especial a sra.Susana Kakuta, que ajudou a abrir as portas das empresas do Polo Tecnológico para que eu pudesse começar a pesquisar e a professora Dra. Mirian Dazzi, por quem tenho grande respeito pessoal e profissional e que apesar da imensa carga de trabalho, sempre teve disponibilidade para responder as tantas dúvidas do dia a dia de uma mestranda.

Não poderia deixar de fazer uma menção especial à Izabel Dall’Agnoll, e ao Professor Vanderlei Langoni de Souza e também à Unisinos. Obrigada por acreditarem mim.

Também agradeço aos meus colegas de mestrado pela convivência, por compartilharmos tantos momentos bacanas e aos professores, funcionários, em especial à Flavia Haas pela competência com que apoiou a turma e ainda às professoras Dra.Lisiane Vasconcellos da Silva e Dra. Amarolinda Saccol pelas importantes contribuições na banca de qualificação. Todos de alguma maneira contribuíram para que este resultado fosse alcançado e principalmente para que eu tenha me transformado em uma pessoa diferente daquela dos primeiros dias de aula.

Também as madrugadas e os finais de semana em que precisei ficar em casa trabalhando nesta pesquisa teriam sido muito mais difíceis se não fosse a companhia incondicional da Petit e da Pri. Obrigada “*gurias*”.

Meus profundos e sinceros agradecimentos à professora Dra. Patrícia Fagundes Cabral, de quem tive a honra de ser orientanda. Você é uma profissional brilhante, extremamente competente e inspiradora e que para mim que vai estar presente para sempre através de seus ensinamentos.

Finalmente, agradeço a todos que disponibilizaram seu tempo para participar desta pesquisa. Sem vocês, nada teria sido possível.

Grandes coisas não se fazem por impulso, mas pela junção de uma série de pequenas coisas.

Vincent van Gogh

RESUMO

Este trabalho é um estudo multicaso que se situa no campo da gestão internacional de Recursos Humanos. O objetivo desta pesquisa é identificar e analisar os principais desafios da área de Recursos Humanos no apoio ao processo de gestão de profissionais expatriados, em empresas multinacionais de Tecnologia da Informação. Como objetivos específicos, a pesquisa visa compreender o papel da área de Recursos Humanos no processo de expatriação, discutir a articulação das ações entre a área de RH e as lideranças organizacionais e finalmente apontar contribuições para o estabelecimento de políticas de Recursos Humanos que possam subsidiar melhorias na gestão dos processos de expatriação nas organizações objetos deste estudo.

A metodologia utilizada foi uma abordagem qualitativa, exploratória através de entrevistas realizadas com expatriados, gestores e profissionais de Recursos Humanos que atuam junto às organizações pesquisadas. Também foi realizado um grupo de foco com especialistas em expatriação para dar maior consistência à pesquisa e com o objetivo de aumentar o entendimento das diferentes percepções e trazer outras respostas sobre o tema pesquisado. A análise categorial foi utilizada como método de análise de conteúdo para interpretação das entrevistas. Os principais resultados encontrados na pesquisa demonstram que houve uma convergência entre as empresas pesquisadas quanto à necessidade de buscar uma área de Recursos Humanos com atuação mais estratégica bem como a consolidação de uma política de expatriação, que contemple desde a seleção até a repatriação dos profissionais. Outro resultado significativo diz respeito à necessidade de preparar adequadamente os gestores locais que farão o acompanhamento do expatriado e, finalizando, as empresas que compõem a amostra adotam parte das políticas e práticas de Recursos Humanos apresentadas, porém aquelas relativas à seleção, capacitação e repatriação parecem depender muito mais de ações da matriz do que de ações de RH local. A demanda para a área de RH vem através da necessidade de uma postura mais ágil e capaz de desenvolver capacidades globais, de movimentar continuamente talentos pelo mundo e de atuar estrategicamente para agregar valor para as organizações.

Palavras-chave: Gestão Estratégica de Pessoas, Gestão Internacional de Recursos Humanos, Internacionalização, Expatriação.

ABSTRACT

This work is a parallel study which lies in the field of international management of Human Resources. The objective of this research is to identify and analyze the main challenges in the area of Human Resources by supporting the process of managing expatriate professionals in Information Technology multinational. Having specific objectives, the research aims to understand the role of Human Resources in the expatriation process, discuss the coordination of actions between the HR and the organizational leaders and finally point out the contributions to the establishment of HR policies that subsidize improvements in the management of expatriation processes in organization objects of this study. The methodology used was a qualitative approach, as well as exploratory through interviews with expatriate, managers and HR professionals who work in the organizations surveyed. We also used a focus group with experts in expatriation to give greater consistency to the research and with the aim of increasing the understanding of different perceptions and bring other answers regarding the researched topic. The categorical analysis was used as a method of content analysis to the interviews. The main findings in the study show that there was a convergence between the companies surveyed regarding the need to seek a Human Resources area with more strategic operation as well as the consolidation of an expatriation policy, which takes into account from the selection to the repatriation of professionals. Another significant result concerns the need to properly prepare local managers who will monitor the expatriate and finally, the companies that make up the sample adopt the policies and practices of Human Resources presented, but those relating to the selection, training and repatriation seem to depend much more on the action from the matrix than shares local HR. The demand for HR comes through the need for a more agile and able to develop global capabilities that continuously move talents around the world and act strategically to add value to organizations.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Políticas e Práticas de Recursos Humanos	28
Figura 2 - Diferenças de abordagem de pesquisa.....	45
Figura 3 - O modelo da Tríplice Hélice	46

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conceitos sobre gestão estratégica de pessoas.....	25
Quadro 2 - Conceitos sobre expatriação.....	36
Quadro 3 - Características atribuídas ao profissional expatriado.....	42
Quadro 4 - Distribuição do público alvo por empresa.....	48
Quadro 5 - Especialistas em expatriação.....	49
Quadro 6 Matriz de amarração.....	52
Quadro 7 - Temas recorrentes - Processo de Expatriação.....	58
Quadro 8 - Temas recorrentes - Sucesso x Fracasso da expatriação.....	64
Quadro 9 - Temas recorrentes - Importância do Processo de Expatriação.....	66
Quadro 10 - Temas recorrentes - Papel de RH no processo de Expatriação.....	69
Quadro 11 - Temas recorrentes - Articulação RH e lideranças organizacionais.....	70
Quadro 12 - Benefícios para designação internacional.....	78
Quadro 13 - Temas recorrentes - Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas.....	80
Quadro 14 - Temas recorrentes - Comunicação e Cultura.....	83
Quadro 15 - Quadro resumo - Principais Achados de pesquisa.....	84

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANPAD	Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração
CGI	Coordenação Geral de Imigração
EBT	Empresas de base Tecnológica
EE1	Entrevistados expatriados empresa A
EE2	Entrevistados expatriados empresa B
EG1	Entrevistados gestor empresa
ERH1	Entrevistados RH empresa A
ERH2	Entrevistado RH empresa B
GF	Grupo de foco
IED	Investimentos Estrangeiros Diretos
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
RH	Recursos Humanos
TI	Tecnologia da Informação
UNISINOS	Universidade do Vale do Rio dos Sinos

SUMÁRIO

CDU 658.3.....	2
1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Definição do Problema.....	16
1.2 Objetivos	17
1.2.1 Objetivo Geral	17
1.2.2 Objetivos Específicos	18
1.3 Justificativa.....	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	21
2.1 A Gestão Estratégica de Pessoas.....	21
2.1.1 Recursos Humanos Internacional – políticas e práticas	27
2.2 Internacionalização	29
2.2.1 Internacionalização em Empresas de TI	31
2.3 Expatriação	33
2.3.1 Objetivos da Expatriação.....	37
3 METODOLOGIA	44
3.1 Estratégia e Método de Pesquisa	44
3.2 Unidades de Análise da Pesquisa	46
3.3 Identificação dos sujeitos da Pesquisa.....	48
3.4 Estratégia de Coleta de Dados.....	50
3.5 Tratamento dos Dados.....	51
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	54
4.1 Processo de Expatriação.....	55
4.1.1 O Processo de Expatriação.....	55
4.1.2 Fatores que Determinam o Sucesso ou o Fracasso da Expatriação.....	59
4.1.3 Importância do Processo de Expatriação	65
4.2 RH e Expatriação	67
4.2.1 Papel de RH no Processo de Expatriação	67
4.2.2 Articulação RH x Lideranças Organizacionais.....	69
4.3 Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas em Processos de Expatriação .	70
4.3.1 Seleção	72
4.3.2 Capacitação	74
4.3.3 Adaptação	75

	13
4.3.4 Remuneração e Benefícios	78
4.3.5 Repatriação	79
4.4 Cultura.....	81
4.5 Comunicação.....	82
4.6 Síntese da Análise.....	84
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	88
5.1 Recomendações e pesquisas futuras.	89
REFERÊNCIAS.....	91
APÊNDICE A - ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA (PORTUGUES)	95
APÊNDICE B - ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA (INGLÊS).....	96
APÊNDICE C - PERGUNTAS GRUPO DE FOCO	97
APÊNDICE D - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	98

1 INTRODUÇÃO

O movimento de internacionalização cada vez mais crescente e que vem ganhando força através de ações como aquisições, fusões, alianças estratégicas e *joint ventures* de empresas multinacionais, vem trazendo também um grande aumento no número de profissionais que vivem e trabalham em outros países. Estes profissionais são os chamados expatriados e se caracterizam por serem cidadãos exteriores ao país no qual estão a trabalhar, deslocados de seu país de origem e que atuam como agentes de transferência, de aprendizagem e de difusão de conhecimento porque transferem as rotinas, os conhecimentos e valores do país de origem para o país onde irão trabalhar.

No Brasil, segundo o balanço da Coordenação Geral de Imigração (CGI) do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), em 2011, 70.524 profissionais estrangeiros foram autorizados a trabalhar no país, o que significa 25,9% a mais em relação às 56.006 autorizações geradas em 2010. (MTE, 2011). É importante acrescentar que em função da abertura de mercado implementada na primeira metade da década de 1990, o Brasil subiu do 12º país para o 3º na classificação de recebimento de expatriados (WINDHAM INTERNATIONAL AND NATIONAL FOREIGN TRADE COUNCIL, 2006).

Como a tendência é que este número continue crescendo, nas últimas décadas, principalmente a partir dos anos 80, o tema expatriação vem adquirindo uma maior importância no meio empresarial e mais recentemente no meio acadêmico, já que a formação dos profissionais que fazem a vivência internacional também passou a ser uma demanda cada vez mais frequente, a qual além de ajudar a impulsionar o mercado para um patamar mais global e para um novo ambiente econômico, através da gestão dos profissionais em questão, passou também a exigir um foco maior das empresas na gestão de pessoas para atuar nos novos negócios que estão surgindo. (TANURE, 2005). Ainda segundo a autora, todas as mudanças trazidas pela internacionalização geraram para as organizações uma reflexão sobre a necessidade de reformular o modo de trabalhar e os modelos tradicionais de gestão de pessoas começaram a ser revistos. Surgiu então a necessidade de buscar diferenciais qualitativos, para competir no mercado globalizado.

As organizações passaram a perceber qual a real importância de sair de suas fronteiras domésticas utilizando como uma das importantes estratégias a formação

de profissionais preparados para atuar de maneira cosmopolita, que segundo Kanter, (2006) é representada por aqueles que fazem parte da classe mundial, ou seja, estão aptos a trabalhar em qualquer local, pois estão conectados ao mundo e às suas transformações.

O número de profissionais dispostos a passar pelo processo de expatriação vem aumentando e o desafio das empresas em desenvolvê-los adequadamente para que sejam cada vez mais capazes para atuar em âmbito global consequentemente cresce também Caliguri (2007) e expatriar tem se mostrado uma das formas mais rápidas e eficazes de desenvolvê-los já que em sua maioria fazem parte de uma geração que reconhece na vivência internacional uma possibilidade de desenvolvimento, de novos contatos, de crescimento de carreira e de forma de agregar novos conhecimentos.

Como a expatriação é uma prática relativamente nova, ainda pode ser considerada como uma forma sofisticada, complexa e dispendiosa de gerar e difundir conhecimento nas organizações, porém cada vez mais necessária para poder preparar adequadamente profissionais globais, que terão como um dos grandes desafios disseminar as práticas da empresa para atuar em um novo ambiente organizacional. (NUNES; VASCONCELOS, JAUSSAUD, 2008).

Observa-se que as empresas que utilizam esta prática na gestão internacional já começam a identifica-la como um dos fatores críticos para o sucesso do processo, o que se reflete também na retenção dos profissionais na empresa quando do retorno da vivência internacional. TUNG (1981)

Com base nessa perspectiva que envolve pessoas as organizações estão buscando cada vez mais, apoio da área de Recursos Humanos para reduzir as taxas de insucesso observadas nos processos de expatriação.

Quando voltamos o olhar para as empresas de Tecnologia da Informação, que são o objeto desta pesquisa, de acordo com Oviatt e McDougall, (1994) até o final da década de 1980, os principais exemplos de empresas multinacionais que expatriavam profissionais eram compostos de grandes corporações, com mercados estabelecidos e provenientes de economias desenvolvidas. Nos últimos trinta anos, os negócios internacionais vem se modificado, com o aparecimento de empresas que se internacionalizaram de maneira acelerada desde sua fundação ou poucos anos depois, como é o caso das empresas de Tecnologia da Informação.

Na última década, os estudos mostraram que algumas destas empresas vêm obtendo sucesso competitivo em seu processo de internacionalização, principalmente porque em sua maioria possuem produtos de alto conteúdo tecnológico e capacidade de inovação. (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004; KNIGHT; KIM, 2009; OVIATT; MCDOUGALL, 1994) e que tais empresas estão aparecendo em grande número e em diferentes regiões do mundo, caracterizando novas espécies de negócios internacionais que parecem se comportar de maneira diferente das multinacionais tradicionais. (MATHEWS; ZANDER, 2007).

Com tantas mudanças ocorridas no cenário mundial, especialmente quando falamos de expatriação, que envolve pessoas num novo contexto de trabalho, a área de Recursos Humanos começa a ser chamada a assumir um papel cada vez mais significativo no apoio à gestão destas empresas e destes profissionais e este papel passa a ser considerado cada vez mais como um dos fatores determinantes de sucesso ou insucesso no apoio às vivências internacionais.

Com base na contextualização apresentada acima, a expatriação é um fenômeno cada vez mais recorrente e importante para ser estudado, inclusive porque quando se fala em Brasil, a maioria dos estudos ainda são relativamente recentes, (TANURE, 2005) cabendo, portanto um estudo e aprofundamento sobre o tema.

1.1 Definição do Problema

O impacto que a internacionalização vem causando nas organizações pode ser percebido nas mudanças que estas vêm adotando nas últimas décadas, inclusive no que se refere a gestão internacional de pessoas.

Adler e Bartolomew (1992) afirmam que a busca do pelo crescimento, vinculada ao aumento da competitividade global, está gerando um aumento no número de profissionais que possuem perfil para atuar globalmente e que aceitam o desafio de viver e de trabalhar fora das fronteiras domésticas das empresas. Neste momento em que as organizações vivenciam a necessidade de criar uma base global para seus negócios, a preparação destes profissionais é de suma importância. Tanure, Evans e Pucik (2007) reforçam que o profissional expatriado é fundamental para atuar no processo de alinhamento e integração entre a matriz e as subsidiárias. Os autores dizem ainda que as organizações estão cada vez mais tendo a

percepção de que expatriar funcionários significa desenvolvê-los e qualificá-los para atuar em ambientes mais complexos e para que isto ocorra as estratégias de gestão de pessoas a serem adotadas são fundamentais, bem como o protagonismo da área de Recursos Humanos no desdobramento de tais estratégias como forma de contribuir para o sucesso da de expatriação.

As empresas de Tecnologia da Informação, objetos deste estudo, possuem alguns preceitos impostos pela internacionalização que são determinantes para sua sobrevivência. Dentre eles, podemos citar como alguns dos mais importantes o fato de que muitas já nascem internacionalizadas, possuem a permeabilidade de fronteiras geográficas e organizacionais e a dispersão de atividades econômicas. Estas empresas convivem naturalmente com um ambiente propício à integração de seus ativos e tem como característica romper os vínculos entre algumas funções corporativas, em especial entre as atividades, reforçando os movimentos de inovação e fazendo disto uma estratégia difundida no segmento conforme Mathews e Zander (2007) e para isso precisam ter profissionais muito bem preparados. Para apoiar a formação destes profissionais, um grande desafio começou a ser lançado para a área de Recursos Humanos. Esta área, que vinha atuando até então dentro de um modelo tradicional e doméstico, passou a ser demandada para resgatar e apoiar os processos de expatriação que iniciaram informalmente neste segmento e que precisavam ser definitivamente estruturados.

Levando em consideração os aspectos acima, o problema que este estudo pretende examinar se traduz na seguinte questão:

Quais são os principais desafios da área de Recursos Humanos no processo de gestão de profissionais expatriados no segmento de TI, considerando o estudo realizado nas empresas multinacionais A e B?

1.2 Objetivos

Para responder à questão problema, são propostos os seguintes objetivos:

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar e analisar os principais desafios da área de Recursos Humanos no apoio ao processo de gestão de profissionais expatriados, em empresas

multinacionais de Tecnologia da Informação, considerando o estudo realizado nas empresas A e B.

1.2.2 Objetivos Específicos

- compreender o papel da área de Recursos Humanos no processo de expatriação;
- discutir a articulação das ações entre a área de Recursos Humanos e as lideranças organizacionais;
- apontar contribuições para o estabelecimento de políticas de Recursos Humanos que possam subsidiar melhorias na gestão dos processos de expatriação nas empresas de Tecnologia da Informação objetos deste estudo.

1.3 Justificativa

O interesse em pesquisar os principais desafios da área de Recursos Humanos no apoio ao processo de gestão de profissionais expatriados, em empresas multinacionais de Tecnologia da Informação, justifica - se inicialmente porque conforme estudado por Barlett e Goshal (2000), o aumento cada vez maior da competição global tem provocado muitas mudanças no ambiente organizacional destas empresas, que precisam cada vez mais gerenciar bem seus negócios e dominar novos mercados para competir internacionalmente e para tanto necessitam ter profissionais competentes e preparados para atuar em ambientes estrangeiros. Sendo esta uma realidade que só tende a aumentar, conforme Homem (2005), uma grande demanda está surgindo para a área de Recursos Humanos.

Outro motivo relevante para fazer este estudo é que no Brasil, as pesquisas acadêmicas sobre o tema são recentes, especialmente no segmento das empresas em questão, conforme (Homem, 2005) embora este processo em empresas multinacionais já seja estudado desde os anos 60, quando os primeiros autores começaram a chamar a atenção para um processo de apoio para o desenvolvimento da organização que fosse além de suas fronteiras. (PERLMUTTER, 1969; HAYS, 1974; EDSTRÖM; GALBRAITH, 1977; ADLER, 1983; MENDENHALL; ODDOU, 1985; 1986; TUNG, 1988; BLACK; STEPHENS, 1989).

Também a produção acadêmica brasileira ainda é pequena quando se trata de pesquisas sobre o tema. Até 2007 havia cerca de 19 artigos e sete dissertações publicadas em revistas de nível nacional sendo que um dos primeiros artigos apresentados em encontros organizados pela Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) datam de 2000. (FREITAS, 2000). Homem foi uma das autoras com mais artigos publicados, num total de três trabalhos sobre expatriação (Homem, 2005; Homem e Tolfo, 2004; Homem e Dellagnelo, 2006).

Muitos dos artigos são frutos de uma mesma pesquisa, e outros trabalhos são resultados de dissertações, o que reforça a carência de pesquisadores e pesquisas no tema. (NUNES; VASCONCELOS; JAUSSAUD, 2008). Também a literatura brasileira sobre expatriação está muito vinculada à americana e os pesquisadores brasileiros ainda não tem uma contribuição expressiva em publicações independentes, até mesmo por ser o processo de internacionalização no Brasil ainda recente. (HOMEM, 2005)

Outro aspecto importante é que não foram encontrados outros estudos que analisam a atuação da área de Recursos Humanos nesse contexto que se inserem as empresas de Tecnologia da Informação. A maioria dos estudos brasileiros sobre expatriação preocupa-se com as diferenças culturais e ajuste e a adaptação do expatriado e da família no exterior entre outros. Quanto a literatura internacional, está bastante voltada para os aspectos interculturais. (ADLER, 1983; MENDENHALL; ODDOU, 1985; BLACK, MENDENHALL; ODDOU, 1991; BLACK; STEPHENS, 1989).

O espaço existente para um estudo mais aprofundado sobre o tema, pretende contribuir para qualificar cada vez mais a atuação da área de Recursos Humanos através de sugestões que possam apoiar o desenvolvimento de práticas mais eficazes, além da contribuição no âmbito acadêmico, oportunizando compreensão, suporte teórico e recomendações para a aplicação destas práticas nas organizações que desejaram fazer este aprimoramento no seu processo de gestão de pessoas, especialmente aquelas que são objeto deste estudo.

Para esta pesquisadora, este trabalho traz uma oportunidade de aprofundamento sobre os temas expatriação e Recursos Humanos e conseqüentemente reflexos no seu desenvolvimento acadêmico e profissional, já que esta é uma possibilidade de compreender alguns desafios encontrados em sua

trajetória profissional, com vinculação ao tema desta pesquisa, que não foram percebidos pela organização ou explorados pela academia.

Outro fator fundamental para a escolha do tema é que esta pesquisadora faz parte do quadro funcional de uma Instituição em processo de internacionalização, por isso se propõe a estudá-lo com maior profundidade e compartilhar eventuais descobertas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será apresentada uma revisão bibliográfica pertinente ao estudo que está sendo desenvolvido neste trabalho.

A fundamentação teórica possui três pilares, sendo que o primeiro contextualiza a gestão estratégica de pessoas e as mudanças ocorridas neste processo impulsionadas pela internacionalização, bem como oportuniza uma visão geral sobre políticas e práticas que apoiam os processos de RH.

Já o segundo pilar aborda o cenário atual da internacionalização e a busca que as organizações realizam pela gestão global com destaque no processo de internacionalização das empresas de TI.

O terceiro pilar descreve o processo de expatriação e seus objetivos além de conceituar o profissional expatriado.

2.1 A Gestão Estratégica de Pessoas

O cenário vivenciado pela área de Recursos Humanos durante muito tempo foi de atuação nas empresas como um suporte operacional. Embora algumas organizações percebesse a gestão de pessoas como um componente essencial na atividade da organização no sentido tático, por se tratar da área responsável pela captação de pessoas capacitadas, por uma política adequada de remuneração, pela avaliação do desempenho, pela medicina, segurança no trabalho e benefícios entre outros, não havia espaço para pensar em um RH que tivesse maior participação na estratégia do negócio e agregasse mais valor para a empresa. JOHANN (2004)

Outro aspecto restritivo, segundo o autor, a atuação estratégica de Recursos Humanos é que não se conseguia medir sua influência sobre os resultados do negócio, pois os indicadores utilizados não costumavam refletir informações estratégicas e muitos gestores não conseguiam compreender de que forma a área de RH gerava valor para a organização. Todos estes fatores causaram por muito tempo o afastamento de Recursos Humanos das políticas estratégicas do negócio. Mais recentemente, através das grandes mudanças ocorridas nos cenários econômico, tecnológico e de mercado, as organizações começaram a buscar um patamar mais global e isto fez surgir uma exigência cada vez maior para que pudessem se manter saudáveis em meio à instabilidade da era pós-moderna.

A internacionalização fez com que muitos paradigmas fossem revistos e uma nova visão a respeito de estratégia organizacional, que defende que o alinhamento precisa atingir todas as áreas da organização, inclusive a área de RH começou a ser desenvolvido, o que oportunizou a área ser vista como estratégica para o alcance dos objetivos. LEPAK E SHAW, 2008)

Johann (2004) escreve que a realidade trazida pela economia globalizada naturalmente começou a pressionar a área de Recursos Humanos para ampliar seu foco, de administrativo tradicional, para estratégico e abrangente e que precisava demonstrar como agregar valor para as organizações. O grande desafio passou a ser como atuar como parceiro estratégico na gestão do negócio.

A transição da área de Recursos Humanos tradicional visto desde há muito tempo como burocrático, com foco operacional em seus processos internos, fechado para o restante da organização e preocupado exclusivamente com suas atividades sem se importar com os impactos de suas ações nos resultados e nas metas da organização, para o RH estratégico que é articulado e conhecedor da estratégia da empresa, que tem foco em resultados mensuráveis e consegue agregar valor ao negócio e às pessoas, que tem espaço nas discussões estratégicas e que consegue traduzi-las aos funcionários, que entende as necessidades deles e traduz para a diretoria não é fácil, pois se trata de uma mudança de conceito e de postura até mesmo para a própria área, que na maioria das vezes se percebe e atua como área de apoio, sem nenhuma expressão estratégica. FLEURY e FLEURY (2007). Conforme os autores, o RH Estratégico que possibilita alinhar a estratégia relativa às pessoas à estratégia empresarial não acontece de maneira fácil, pois para que aconteça é necessário inicialmente que a empresa acredite que as mudanças que são propostas podem dar certo e que podem também trazer resultados financeiros favoráveis.

Rocha-Pinto et al. (2003), discorrem sobre o fato de que mesmo de forma velada, em algumas organizações ainda persiste o modelo de gestão autoritário e centralizador que ajusta as pessoas à tecnologia como se fossem partes do processo para buscar o resultado financeiro positivo. Com este modelo ainda tão presente, se a área de RH quiser buscar uma mudança na forma de ser visto, faz-se necessário apresentar sólidas evidências de que existe um modelo diferente, que abrange as relações humanas e que oferece resultados financeiros superiores a longo prazo.

Milkovich e Boudreau (2000) citam que é estratégico que os gestores pensem em mudanças como uma forma de agregar valor à organização. Desta forma, o RH poderá se transformar em um agente de mudança e parceiro no negócio e assim será muito mais fácil convencer a alta administração de que o novo modelo de gestão pode viabilizar melhores resultados.

Quando Ulrich (2000) diz que historicamente a área de Recursos Humanos sempre se preocupou basicamente com seus processos, essa afirmação, que soa tão óbvia, é na verdade o ponto de partida para a discussão sobre o novo papel do RH e de sua mudança de postura. Ainda segundo o autor, as organizações que precisam adaptar-se rapidamente às mudanças ambientais e às novas necessidades dos clientes, precisam ao mesmo tempo implantar um modelo de gestão de pessoas compatível com sua dinâmica organizacional, e que ofereça resultados de valor para a organização. Sem dúvida, é primordial que a área de RH continue a executar seus processos, mas o novo cenário em que as organizações estão inseridas exige um novo papel da gestão de pessoas. Para que o RH consiga dar esse salto, ele precisa retirar o foco da execução de processos e tarefas, e colocar este foco em resultados estratégicos.

Ulrich (2000) chama a atenção para o fato de que mais cedo ou mais tarde, as formas tradicionais de competitividade como custo, tecnologia, distribuição, produção e características de produtos podem ser copiadas, ou seja, as organizações que quiserem se manter competitivas precisarão ser flexíveis, responder rapidamente às mudanças de mercado além de contar com o comprometimento das pessoas que nela trabalham. A diferença fundamental entre as empresas tradicionais e as novas organizações são as respostas que estas têm oferecido às pressões das mudanças no macro ambiente organizacional. Estas respostas revelam o movimento de mudança do escopo do saber *como* fazer para o saber *por que* fazer e prevê uma nova forma de ver a área de RH referindo-se à Gestão Estratégica de Recursos Humanos, à qual Marras (2000) caracteriza como a otimização dos resultados finais da organização e da qualidade dos talentos que a compõem. A base deste novo modelo está na sua aproximação com as estratégias organizacionais para melhor entendê-las e, assim, colaborar diretamente com o alcance dos objetivos e metas. Para isso, os profissionais de RH precisam ampliar seus horizontes e buscar um modelo de gestão estratégica, o qual possa conter a organização e o mercado no qual está inserida, eliminando o modelo departamental

e restrito que não percebe a organização como membro de um sistema complexo. O autor ainda cita a importância de que a gestão estratégica de Recursos Humanos participe e assessore na formação das diretrizes estratégicas da organização, agregando valor através das pessoas. Uma maneira da área de RH demonstrar a sua importância na estratégia da organização é através de seus profissionais, os quais precisam assumir uma nova postura e posicionar a área para a criação de valor, ou seja, para que a gestão de pessoas seja reconhecida como estratégica, os profissionais de RH necessitam articular suas responsabilidades de forma que consigam mostrar qual sua contribuição para os resultados financeiros de longo prazo e assim obter o reconhecimento da organização, através de sua expertise em desenvolver as competências necessárias para que a organização responda com sucesso ao mercado, focando-se nos resultados e não mais nas atividades tradicionais e buscando a excelência organizacional.

Sabemos que o processo de mudança é difícil e os profissionais de RH não conseguem realiza-la sozinhos, já que é necessário tanto do apoio da alta administração como dos colaboradores, por isso a importância de adotar um modelo claro para todos, que possa gerar a confiança da organização.

O conceito de RH que agrega valor ainda é reforçado por Ulrich (2000), que defende que, para atender às expectativas cada vez maiores das organizações, esta área precisa começar a atuar cada vez mais profissionalmente, buscando o foco nos resultados tangíveis de seus trabalhos, ao invés de simplesmente na realização de tarefas. Precisa também articular seu papel em relação ao valor que agrega e criar maneiras de produzir resultados para o negócio e conduzir mudanças culturais.

Lengnick-Hall et al. (2009) referem que durante o estágio inicial do processo de mudança de papel de RH, os estudos enfatizaram o alinhamento e as perspectivas contingenciais, com o intuito de relacionar as políticas e práticas de gestão de pessoas a elementos estratégicos. No final da década de 90, iniciou-se a mensuração dos resultados das atividades de gestão estratégica de pessoas, que se estendeu pelos anos 2000, quando começou a se perceber uma maior maturidade da área, e a metodologia de mensuração então ganhou foco e consistência.

Lepak e Shaw (2008), dizem que através do desafio de buscar resultados, a área de Recursos Humanos começou a assumir responsabilidades nos processos de transferências internacionais nas organizações e conseqüentemente passou a ter um papel mais estratégico, o qual era buscado ao longo dos tempos. Desta forma, a

área de RH pode ser fundamental para apoiar o sucesso das políticas de expatriação de uma organização, pois o lado humano ainda se constitui na base da experiência de viver e trabalhar em outro país.

O quadro 1 apresenta alguns conceitos sobre gestão estratégica de pessoas.

Quadro 1 - Conceitos sobre gestão estratégica de pessoas

AUTOR	CONCEITOS
Adler; Bartholomew (1992.)	o primeiro passo para o desenvolvimento de líderes globais é a criação de um RH com função global, ou seja, profissionais de RH que tenham profundo entendimento do cenário de competição global e de seu impacto sobre as pessoas.
Milkovich e Boudreau (2000)	reforço da importância dos gestores pensarem as mudanças como modo de agregar valor à organização, desta forma, o RH se transformará em um agente de mudança, e um parceiro no negócio e será muito mais fácil convencer a direção da empresa que o novo modelo de gestão pode viabilizar melhores resultados.
Ulrich(2000)	reforço da ideia de agregar valor e defende que, para atender às expectativas cada vez maiores de suas empresas, a área de RH deve começar a agir cada vez mais profissionalmente, focando mais nos resultados tangíveis de seus trabalhos, em vez de simplesmente realizar suas tarefas. Precisa articular seus papéis em relação ao valor que agrega.
Fleury e Fleury, (2007).	para ser estratégico o RH precisa alinhar a estratégia relativa às pessoas à estratégia empresarial
Marras (2000)	o RH precisa participar e assessorar na formação das macro diretrizes da empresa, de modo a alterar o perfil dos resultados, agregando valor através do capital humano existente na organização.
Tanure (2005)	A gestão de pessoas precisa focar sua estratégia na preparação de uma nova geração de profissionais. Através do desenvolvimento de competências, de iniciativas de capacitação, educação e aprendizagem e a atração e retenção de profissionais altamente qualificados, onde quer que eles estejam localizados no mundo, os profissionais de gestão de pessoas planejam responder a essas mudanças.
Lepak e Shaw (2008)	O alinhamento das práticas é de fundamental importância para que os resultados sejam atingidos
Lengnick-Hall et al. (2009),	relaciona as políticas e práticas de gestão de pessoas a vários elementos estratégicos RH como uma fonte de contribuições estratégicas importantes, saindo de um foco exclusivo sobre a gestão de pessoas tradicional. expansão do escopo das atividades da gestão estratégica de pessoas para além das convencionais fronteiras organizacionais mensuração dos resultados

Fonte: Elaborado pela autora

Os conceitos dos diferentes autores estudados demonstrados no quadro acima convergem especialmente em muitos aspectos, especialmente quanto à necessidade que existe do RH se tornar mais estratégico e alinhado a organização para realmente poder agregar valor.

No que diz respeito à atuação de RH nos processo de expatriação, sabemos que a organização e a área de RH são as maiores referências que o profissional tem quando assume este desafio, por isso é essencial que a área esteja capacitada para dar esse suporte, compreendendo a importância do processo e ajudando a tornar a experiência positiva para ambos. Nishii e Özbilgin (2007) trazem uma importante contribuição quando dizem que por ser a expatriação um processo tão complexo e com tantas diferenças, é importante que a área de RH possa pensar estrategicamente, gerenciando as diferenças entre os países e adaptando as políticas organizacionais para os diferentes contextos nacionais, pois algumas podem ser eficazes em um país e não em outros. As políticas de gestão de pessoas, também devem ser flexíveis, para conseguir transitar entre as diferenças. Para estes autores, a falta de adaptação é um dos maiores motivos de insucesso dos programas de expatriação, por isso existe uma grande necessidade de observação das diferenças demográficas e culturais.

Outro aspecto importante que deve ser considerado é que somente algumas organizações desenvolvem um ambiente inclusivo para receber os funcionários expatriados e esta é uma questão estratégica que também deve ser olhada pela área de RH, pois pode significar o sucesso ou não de um processo de expatriação.

A gestão dos talentos também está se tornando uma ação cada vez mais estratégica, considerando a redução das fronteiras e o aumento da mobilidade dos profissionais, já que hoje as organizações competem globalmente em seus mercados e também pelos talentos. (LOSEY; MEISINGER; ULRICH, 2005).

Podemos dizer que organizações globalizadas demandam cada vez mais fazer a gestão internacional de pessoas, *o que coloca o RH* num contexto em que necessita ser cada vez mais estratégico para dar conta das questões que surgem provenientes da internacionalização.

Todo este cenário de demandas e desafios que se apresentam para a área de Recursos Humanos, nos faz refletir sobre alguns números, que demonstram que apenas 11% dos gestores de Recursos Humanos já trabalharam no exterior e não é difícil encontrar responsáveis pela área de expatriação que nunca saíram do país mesmo como turistas. (BLACK; GREGERSEN, 1999; FREITAS, 2000; 2009) e que fazem um questionamento importante sobre a gestão de pessoas e sua necessidade de repensar muitas das suas práticas tradicionais, de modo a ajudar as organizações a gerenciar seus funcionários globais ao longo de uma variedade de

contextos sociais e culturais. (MARTÍN-ALCÁZAR; ROMERO FERNÁNDEZ; SÁNCHEZ-GARDEY, 2008).

Friedman (2007) também apresenta algumas demandas que se colocam para a gestão de pessoas das organizações internacionalizadas que se traduzem em auxiliar a gestão em processos de fusões e aquisições internacionais; equilibrar a necessidade de transferir melhores práticas do país de origem com a necessidade de adotar práticas locais; criar um alinhamento ao longo de fronteiras, culturas e linguagens; entre outros.

Em mercados que exigem inovação constante como o mercado de Tecnologia da Informação, as organizações precisam de pessoas capazes de pensar, criar e gerar soluções com muita rapidez e precisão. As empresas bem sucedidas são normalmente aquelas que possuem um sistema de gestão de pessoas eficaz.

Desta forma, a capacidade de executar a estratégia pode ser mais importante do que a estratégia em si (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001), daí a importância do capital intelectual, que muitas vezes no valor da marca tem uma importância muito superior ao valor contábil.

Ulrich (2000) aponta ainda a importância estratégica do capital intelectual para as empresas que quiserem ser - ou se manter - bem sucedidas no mundo globalizado.

A gestão de pessoas precisa focar sua estratégia na preparação de uma nova geração de profissionais. Através do desenvolvimento de competências, de iniciativas de capacitação, educação e aprendizagem e a atração e retenção de profissionais altamente qualificados, onde quer que eles estejam localizados no mundo, os profissionais de gestão de pessoas planejam responder a essas mudanças. (TANURE, 2005).

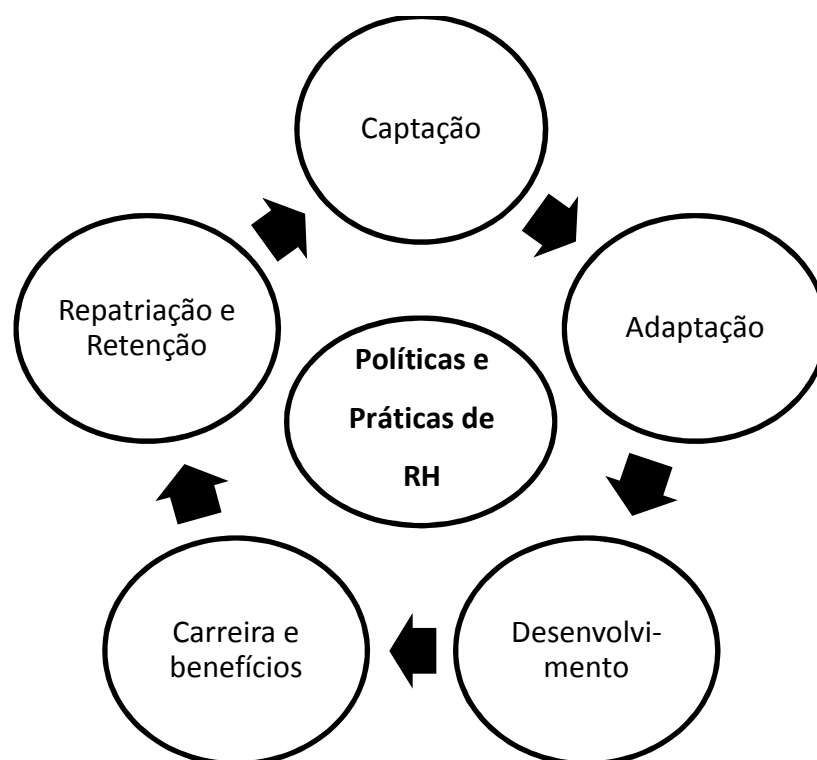
2.1.1 Recursos Humanos Internacional – políticas e práticas

Este tema vem despertando a atenção da comunidade acadêmica desde longa data, sendo que Cunha (1999) refere que a obtenção de vantagem competitiva através das pessoas encontra-se documentado em obras muito antigas mas no entanto fazer a gestão de Recursos Humanos hoje ainda é um grande desafio para a maioria das organizações, já que estamos falando de pessoas e suas motivações e isto requer muito preparo e uma cultura organizacional voltada para o

desenvolvimento e a inovação. O processo de busca em que se encontram profissionais e organizações acontece constantemente e da mesma forma que os profissionais buscam as empresas pelos mais diversos motivos, seja desenvolvimento, seja remuneração ou outro motivo que possa se apresentar, as organizações também buscam pessoas com diferencial que possam compor o seu quadro.

Conforme Dutra (2004) dentro do contexto de gestão de pessoas entende-se que cabe a empresa a responsabilidade de dar o suporte necessário para que os profissionais possam usar seu talento, habilidades e conhecimentos em prol de melhores resultados, contribuindo para um crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional. Neste cenário, políticas e práticas de Recursos Humanos voltadas ao processo de expatriação giram desde a captação até a repatriação e retenção de talentos, passando pela adaptação, desenvolvimento de pessoas, e carreira e benefícios, conforme pode ser melhor visualizado na figura abaixo:

Figura 1 - Políticas e Práticas de Recursos Humanos



Fonte: Adaptado pela autora

Assim, podemos dizer que atrair e reter os profissionais mais talentosos inclui um conjunto de políticas e práticas de RH, que envolvem também o apoio dos gestores, pois se bem estruturadas e com gestores capacitados garantem a essência do sucesso da retenção de pessoas. Ter boas políticas somente não basta. Se os gestores que atuam no dia a dia não souberem como motivar e reter pessoas, a possibilidade de um insucesso no processo de expatriação é grande. Possivelmente serão mais bem-sucedidas as organizações que estabelecem um processo integrado desde a captação de expatriados até a repatriação, primando por estabelecer suas necessidades através da captação dos profissionais mais adequados para cada posição, adaptando, desenvolvendo e mantendo-as. Todo esse processo deve ter participação intensa dos gestores, integrados com a área de RH.

2.2 Internacionalização

As organizações que atuam globalmente estão recebendo os impactos da competição cada vez mais acentuada no cenário internacional, o que gera um constante repensar nas suas estratégias, na estrutura organizacional e nos processos utilizados para gerenciar as operações e as pessoas.

Para alcançar o sucesso globalmente, essas empresas precisam ser competitivas em todo o mundo e eficientes localmente, além de responsáveis, flexíveis e adaptáveis dentro de um curto espaço de tempo e de capazes de transferir conhecimento e aprendizagem em suas unidades em todo o mundo (SCHULER; BUDHWAR; FLORKOWISKI, 2002).

Essa demanda levou a criação de novos mercados, de economia muito competitiva, sustentada por processos de fusão, aquisições e alianças estratégicas, caracterizado por um ambiente global cheio de complexidade e diversificado, em que predominam as relações multiculturais. O trabalho se apresenta de formas diversas, com viagens e missões a países estrangeiros, oriundos de interações *cross-cultural* (BLACK; MENDENHALL, 1990).

Em paralelo a essas ações da economia e ao avanço da tecnologia da informação, potencializou-se a internacionalização, que passou a interligar os diversos “mundos” e esse processo global somente ocorre devido à composição de diferentes dimensões culturais, econômicas e políticas (RODRIGUES, 1999) onde as

organizações começam a explorar novos mercados, a ampliar a oferta de inovações tecnológicas bem como a buscar condições mais vantajosas de produção (AGUZZOLI; ANTUNES; LENGLER; 2007; TANURE; EVANS; PUCIK, 2007).

O crescente processo de internacionalização trouxe também a complexidade na gestão das organizações, e poucas estavam preparadas para responder eficazmente a tantas mudanças de cenários (BARTLETT; GHOSHAL, 2000). Isto passou a ter um significado importante na internacionalização, sendo que as organizações começam a prestar mais atenção para questões como construção de estratégias locais, integração após a aquisição, balanceamento entre demandas globais e necessidades locais, relacionamento matriz-subsidiária e gestão do ambiente multicultural. (PRAHALAD, 1990).

Para compreendermos melhor estes movimentos, é importante entender um pouco de sua história. O início das multinacionais ocorreu no final do século XIX em função principalmente da rápida industrialização das sociedades ocidentais (BARTLETT; DOZ; HEDLUND, 1990). A Revolução Industrial fez com que aumentasse a necessidade de novas tecnologias de produção e distribuição, o que gerou nas organizações uma produção em escala bem maior do que estavam acostumadas a gerenciar. A demanda da internacionalização se originou nessa necessidade.

Segundo Bartlett, Doz e Hedlund (1990), no início as organizações precisavam construir e manter sua competitividade no mercado local e as operações no exterior eram mantidas principalmente para garantir o suprimento de matérias-primas, a eficiência em custo e a participação no mercado. Com o decorrer do tempo, estas organizações perceberam a necessidade de transferir mais recursos, tecnologias e funcionários para o exterior e assim integrar melhor suas operações e garantir sustentabilidade. Um aspecto importante é que o movimento de crescimento das internacionalizações iniciado a partir da década de 1980 foi liderado inicialmente por empresas de países desenvolvidos. (BARTLETT; GHOSHAL, 2000). Já as empresas de países em desenvolvimento iniciaram sua expansão internacional mais tarde, e foram chamadas de *late movers* por Bartlett e Ghoshal (2000). Segundo estes autores, os principais motivos que tornaram tardia a internacionalização de grande parte destas organizações, são as lacunas entre os requisitos técnicos e instituição de normas no âmbito local, além de padrões de classe mundial no exterior; falta de consciência dos gestores quanto ao potencial global da empresa ou

a dificuldade de colocar ações em prática e ainda uma limitada exposição à competição global, mas, conforme Bartlett e Ghoshal (2000) o fato de os países em desenvolvimento iniciarem sua atuação em âmbito global mais recentemente fez com que existisse uma série de oportunidades de internacionalização ainda não exploradas nesses países.

Fleury, A. e Fleury, M. T. L. (2007) acrescentam que para as empresas dos países em desenvolvimento a internacionalização também é uma forma de se proteger dos movimentos de instabilidade enfrentados no mercado doméstico. Os autores ressaltam que novas empresas, para firmarem-se e crescer num cenário turbulento, tiveram que aprender a lidar com questões de ordem legal, tributária, políticas governamentais sem continuidade e um ambiente institucional de regras não muito claras. Outro grande aprendizado foi como lidar com a forte competição das multinacionais, principalmente após a década de 1990. (FLEURY, A.; FLEURY, 2007). Em termos de Brasil, a abertura do mercado local nos anos 1990, segundo os autores, fez com que o peso das subsidiárias das multinacionais aumentasse e, diferentemente do período anterior, no qual as empresas privadas brasileiras lideravam a industrialização, a partir dessa data as multinacionais e as estatais assumiram o comando. As mudanças nas formas de fazer negócio provocou também o aumento da competição internacional e exigiu que as organizações se preparassem para desenvolver estratégias ainda mais competitivas em cenários turbulentos. (LEE, 2005).

Na década de 1990, Rhinesmith *et al.*(1991) alertaram para o avanço e a força da nova economia que se instalou com a redução das fronteiras para as organizações e tanto as corporações multinacionais como seus profissionais precisaram aprender a lidar com tantas mudanças. Tudo isso demandou o desenvolvimento de novas habilidades e a superação de novos desafios para alcançar a integração global e a expatriação surge como opção para dar conta da internacionalização.

2.2.1 Internacionalização em Empresas de TI

A maioria dos estudos sobre internacionalização ainda é feita tomando como base as grandes organizações, porém tem crescido o número de estudos a respeito do processo de internacionalização de empresas pequenas, especialmente sobre as

chamadas Empresas de Base Tecnológica (EBTs). (JONES, 1999; CORTEZIA; SOUZA; VIEIRA, 2007). Os estudos realizados por esses autores identificou que a motivação da maioria das empresas de TI, está associada em grande parte a oportunidades emergentes. Outro motivo importante foi a busca de mercados globais e a necessidade de acesso a novos mercados. Outras razões ainda apontadas como sendo de grande importância foram a visão ou o desejo dos acionistas, a redução do risco do negócio através da diversificação geográfica, a menor dependência do mercado doméstico; o aprendizado e desenvolvimento de novas competências; a busca de economias de escala e o anseio de maior conhecimento das necessidades dos consumidores internacionais.

A oportunidade de explorar internacionalmente a capacidade tecnológica e gerencial da empresa e o efeito positivo para a imagem da empresa no país de origem também foram motivos significativos para as empresas se internacionalizarem. Também as características inovadoras especialmente no caso das empresas de base tecnológica, os produtos começaram a limitar o mercado interno e pressionaram as empresas deste segmento a buscar mercados externos. A principal barreira à internacionalização apontada no trabalho de Cortezia, Souza e Vieira (2007) foi a falta de conhecimento do mercado internacional de software em geral e segundo o estudo de Sotto-Mayor (2006) foi o entendimento das práticas de negócio no estrangeiro para este segmento, em função de diferenças na legislação, tributação e objetivos de negócio. Em outras palavras, para as empresas do segmento de TI, os movimentos de expatriação desestruturados, a falta de conhecimento sobre o mercado internacional, as diferenças culturais e a diferença de padrões dos produtos, serviços e comportamento de clientes nos novos países, torna as empresa não adequada para a internacionalização num primeiro momento.

Quanto aos facilitadores do processo de internacionalização das empresas de TI, o estudo de Cortezia, Souza e Vieira constatou que a maior parte das empresas (41%) indicou a existência de produtos inovadores e/ou diferenciados como o principal facilitador, seguido pelo domínio da língua inglesa facilmente identificável nos profissionais deste segmento, além da existência de processos homologados de desenvolvimento de software e relacionamentos no exterior. Em outra investigação, Cortezia e Souza (2007) identificaram a especialização em um produto ou nicho de mercado, participação em feiras e eventos e as redes de relacionamento (*networks*), também como facilitadores.

No que diz respeito aos ganhos advindos do processo de internacionalização das empresas, Cortezia, Souza e Vieira (2007) verificaram que os resultados financeiros provenientes da atuação externa foram animadores para as empresas que os mencionaram. Outros resultados apontados foram a consolidação de parcerias do tipo *joint-ventures*, o conhecimento obtido sobre o mercado internacional e os contatos possíveis para futuros negócios.

2.3 Expatriação

Tanto os relatos históricos quanto os acontecimentos contemporâneos nos contam que as pessoas, individualmente ou em grupo, estão em constante movimento. Sussmann (2000) destaca que os movimentos entre países podem ter razões distintas e podem ser pessoais ou profissionais e influenciar relações familiares ou de trabalho. A expatriação de profissionais é um destes movimentos que ocorre entre países e pode ser dar de formas distintas e ainda ser descrita na literatura, sob diferentes conceitos.

O termo expatriação pode significar desde o conceito mais básico de mudar-se para uma nova terra até conceituar os profissionais que atualmente fazem parte deste processo cada vez mais constante na vida das empresas. Independente da forma, o termo é usado a milhares de anos.

O conceito de Tung (1988) tem foco em RH e afirma que expatriação, inicia na captação e seleção de candidatos a realizar a vivência internacional e vai até o acompanhamento no novo ambiente, passando pelas negociações quanto aos benefícios, trâmites legais e preparação do expatriado em termos de adaptação à cultura local. Algumas organizações possuem uma área específica para tratar deste processo e em outras o referido fica sob a responsabilidade da área de Recursos Humanos. A recomendação de Tung (1988), é que para desenvolver estes profissionais, existem muitas maneiras, sendo uma das mais eficazes enviá-los primeiramente para compromissos internacionais onde possam assumir uma carga de deveres e responsabilidades e ainda desenvolver os ativos ditos intangíveis e depois expatriá-los para que possam agregar esta experiência em suas carreiras. O autor reforça ainda que é fundamental que as organizações pensem em desenvolver uma nova geração de profissionais que pertençam à classe mundial e possam levar conceitos de um local para o outro integrando atividades disseminadas no mundo

inteiro. O autor comenta também que por todo este significado que assume nas organizações, o processo de expatriação vem ganhando força nas últimas décadas embora sendo um processo relativamente novo ainda é considerado caro, demorado e de risco relativamente alto, com grande demanda de tempo e custos para a organização. Isto ocorre especialmente porque no início do processo, o expatriado é alguém que não pertence àquele grupo onde está sendo inserido, não possui a mesma língua, os mesmos costumes e os detalhes que fazem parte da identidade do grupo.

Solomon (1994) também discorre sobre a expatriação reforçando importância do apoio da organização, especialmente através da área de Recursos Humanos, em relação às variáveis do expatriado, enfatizando o contexto familiar, já que este pode ser um dos principais aspectos do fracasso da vivência internacional e podendo antecipar o final da mesma.

Kanter (1996) nos diz que:

Eles são fruticultores globais que lançam sementes em todos os lugares por onde passam que crescem se transformando em pomares espalhados pelo mundo. Os cosmopolitas levam alternativas de um lugar para o outro. Embora estejam familiarizados com vários lugares e conheçam as características de lugares distintos, veem além dos interesses de um lugar específico, pois estão ligados a um mundo mais amplo e capazes de se movimentar entre vários lugares.

Shephard (1996) define expatriado como um indivíduo que não é cidadão do país no qual ele está designado para trabalhar. Alguns autores como Yip (1996) afirmam que para formar profissionais globais é muito recomendável usar a prática da expatriação. Os profissionais com potencial necessitam adquirir experiência não apenas em seu país, mas também em outros países, ou seja, a expatriação funciona como um processo complementar de desenvolvimento do profissional global. Ao utilizar esta prática, a organização está ampliando o núcleo de talentos disponíveis na organização, mostrando o comprometimento desta com a internacionalização, além de oportunizar aos profissionais talentosos uma grande oportunidade de desenvolvimento.

Ainda buscando a definição de outros autores, Brewster e Sculion (1997) descrevem expatriados como funcionários que são transferidos de um país para outro. Certo (1997) define os expatriados como os membros da organização que vivem e trabalham em país no qual eles não têm cidadania, enquanto que Luz

(1999) considera o aspecto da cultura como fundamental ao afirmar que um dos grandes desafios dos profissionais ditos internacionais é ainda não reconhecerem outros mundos diferentes para viver e trabalhar, além da tendência de ver o mundo pela ótica da própria cultura e não considerar que essas diferenças têm consequências importantes.

Caligiuri e Di Santo (2001) usam a definição de expatriação como sendo a transferência de um profissional de um país para outro, a fim de exercer determinada função dentro de um período predefinido e de acordo com um desenvolvimento formal e legalmente estabelecido, ou seja, trata-se de um processo que se desenvolve a partir de um contrato formal que estabelece em que condições específicas a transferência se dará.

Conforme McCall Jr. e Hollenbeck (2003), o conceito é tão antigo que os romanos já o usavam quando mandavam pessoas para administrar seu império fora dos limites de Roma. Naturalmente as atividades daqueles expatriados eram muito diferentes destas exercidas atualmente. Enquanto os primeiros respondiam pela segurança, controle e cobrança de impostos, os atuais, apoiados pela evolução tecnológica em diversas áreas do conhecimento são responsáveis por fazer acontecer muitos negócios importantes nas subsidiárias em que se encontram. A expatriação permite que as diretrizes que regem uma organização sejam desdobradas para todas as filiais através do papel desempenhado pelo profissional.

Outros conceitos também surgem através de estudos mais recentes sobre o tema, os quais falam sobre movimentos simultâneos em que o aprendizado pode dar-se em designações curtas ou viagens internacionais frequentes, bem como trabalhos em times internacionais, com poucos deslocamentos e utilização de recursos tecnológicos. (FENWICK, 2000; SELMER, 2001; SEBEN, 2009).

O fenômeno da expatriação, conforme González e Oliveira (2011), tomado em sua “raiz etimológica latina (*ex patria*, ou “fora da pátria”), considera todos os indivíduos que residem e trabalham temporária ou permanentemente em um país diferente daquele onde nasceram”.

O conceito de expatriação está se ampliando à medida em que o processo vai se consolidando e na perspectiva estratégica, a expatriação é percebida como uma estratégia voltada para um modelo de gestão de pessoas, que busca desenvolver nos profissionais competências do chamado “profissional global”. (CALIGIURI; STROH, 1995; HOMEM; TOLFO, 2008; STROH; CALIGIURI, 1998).

Para facilitar a visualização destes conceitos, o quadro 2 demonstra o pensamento de alguns autores sobre o tema expatriação.

Quadro 2 - Conceitos sobre expatriação

AUTOR	CONCEITOS
Tung (1988)	processo que vai desde a captação à seleção de candidatos a realizar a vivência internacional até o acompanhamento no novo ambiente, passando pelas negociações quanto aos benefícios, trâmites legais e preparação do expatriado em termos de adaptação à cultura local.
Solomon (1994)	importância do apoio da organização, especialmente através da área de recursos humanos, em relação às variáveis do expatriado, inclusive no contexto familiar, já que este pode ser um dos principais aspectos do fracasso da vivência internacional, podendo antecipar o final da mesma.
Kanter (1996)	processo ligado a um mundo mais amplo e capaz de se movimentar entre vários lugares.
Yip (1996)	Recomenda o uso da prática da expatriação para formar profissionais globais.
Shephard (1996)	indivíduo que não é cidadão do país no qual ele ou ela está designado para trabalhar
. Certo (1997)	Membros da organização que vivem e trabalham em país no qual eles não têm cidadania.
Luz (1999)	grande desafio dos profissionais internacionais é ainda não reconhecerem outros mundos diferentes para viver e trabalhar além da tendência de ver o mundo pela ótica da própria cultura e não considerar que essas diferenças têm consequências importantes.
Caligiuri e Di Santo (2001)	transferência de um profissional de um país para outro, a fim de exercer determinada função dentro de um período predefinido e de acordo com um desenvolvimento formal e legalmente estabelecido.
Tanure <i>et al.</i> (2007),	instrumento de controle organizacional utilizado desde os primórdios da civilização
González e Oliveira (2011)	afeta todos os indivíduos que residem temporária ou permanentemente em um país diferente daquele onde nasceram

Fonte: Elaborado pela autora

É importante citar que as maiorias dos conceitos destacados convergem para a necessidade de qualificar o processo de expatriação como forma de inserção no ambiente internacionalizado e seus objetivos passarão a ser analisados a seguir.

2.3.1 Objetivos da Expatriação

O fator que impulsionou os processos de expatriação foi, por muito tempo, a necessidade ter profissionais técnicos qualificados em novos mercados, que pudessem transmitir estes conhecimentos para os profissionais locais.

Nos dias de hoje, as pessoas já estão mais qualificadas, e muitas das necessidades técnicas podem ser supridas localmente. Desta forma, o foco das organizações passou a ser o desenvolvimento de profissionais que possuam habilidades para atuar globalmente e viver uma experiência internacional, assim muitas transferências internacionais têm o objetivo de desenvolver estas competências. (TANURE; EVANS; 2007). Estes autores afirmam ainda que a organização expatria seus funcionários para promover a socialização da subsidiária, objetivando o desenvolvimento organizacional e para preencher posições que não devem ser ocupadas por profissionais locais. Outra razão significativa para expatriar é desenvolver profissionais com mentalidade global para atuar internacionalmente. (ADLER; BARTHOLOMEW 2006).

Edstöm e Galbraith (1977) afirmam que o motivo da expatriação é o desenvolvimento individual e organizacional. Para estes autores, o desenvolvimento individual faz com que o expatriado possa ocupar posições que ampliem suas responsabilidades para com a organização em operações internacionais. O desenvolvimento da organização é fundamental para garantir a continuidade do negócio e a missão internacional favorece nesse sentido.

Stahl et al. (2007) reforçam três objetivos da expatriação e para isto distinguem o nível hierárquico do expatriado na empresa, as responsabilidades que assumirá durante a vivência internacional e os objetivos desta vivência. As vivências internacionais foram classificadas em três grupos distintos, sendo o primeiro referente a expatriações técnicas ou funcionais e que tem como objetivo a tarefa podendo incluir responsabilidades como coordenação, controle, transferência de conhecimento e solução de problemas ou a ocupação de uma posição que dificilmente seria preenchida por um profissional local, sendo que esses profissionais podem estar em quaisquer níveis da organização. O segundo grupo contempla as vivências internacionais para desenvolvimento e demonstra que mesmo que os expatriados tenham sido enviados para desempenhar um trabalho específico, o principal objetivo de sua missão é o desenvolvimento e o crescimento da carreira.

Esse tipo de vivência ocorre relativamente cedo na carreira do profissional, numa fase mais inicial dentro da organização. O terceiro grupo, de acordo com os autores, é composto por profissionais cujas vivências estratégicas são experimentadas por funcionários mais preparados dentro da organização e enviados ao exterior para liderar um negócio tendo como objetivo secundário a aquisição de novas habilidades. Uma missão no exterior pode ser fundamental para o desenvolvimento e impulso de carreira desses profissionais.

Black e Gregersen (1999) afirmam que as organizações que têm um processo eficiente de expatriação usualmente enviam seus profissionais em missões internacionais para gerar e transferir conhecimento ou desenvolver o modelo de liderança global, já que o trabalho no exterior requer do profissional tomar decisões, assumir as responsabilidades que a ele são delegadas, aceitar os possíveis riscos de falha e ultrapassar muitos desafios. Os autores reforçam também que os motivos de expatriação devem ser bem analisados, pois podem ser a causa de muitos retornos prematuros e de muitos fracassos inclusive de negócios no exterior. Outros motivos interessantes para compreender o processo e seus desdobramentos e que algumas organizações usam a expatriação entendendo ser esta uma forma de recompensar seus profissionais, porém não efetuam uma seleção adequada para avaliar se eles têm as condições necessárias para se adaptar a uma vivência internacional. Outras expatriam profissionais cujas entregas estão abaixo do esperado para afastá-las da operação ou ainda para atender uma demanda do profissional não observando os aspectos que envolvem o desenvolvimento de carreira. Estes aspectos demonstram a importância da vinculação da expatriação com a estratégia de internacionalização da empresa e com a área de Recursos Humanos, que através de uma política consistente pode cada vez mais apoiar as melhorias observadas durante o período de vivência dos expatriados nas subsidiárias.

Quando a necessidade do desenvolvimento de uma mentalidade internacional passa a ser evidente, como a necessidade de se ter um grupo de pessoas para atuar em nível global, o processo de expatriação assume uma importância significativa e neste momento é importante que a área de Recursos Humanos se apresente de forma consistente e estratégica, o que é confirmado pelos estudos de pesquisas internacionais. (SCHNEIDER; BARSOUX, 1997; TANURE *et al.*, 2007).

Podemos observar o papel da expatriação como forma de apoiar a expansão internacional dos negócios, através de novas oportunidades de emprego no exterior que começam a surgir, dando força pra as vivências internacionais. (EVANS; PUCIK; BARSOUX, 2002).

As organizações que decidiram operar no mercado internacional, na visão de Floriano (2010), começaram a desenvolver competências específicas para atender e atuar em um mercado culturalmente diferente. Para dar conta desta demanda, passaram a serem necessários profissionais que possibilitassem implantar e gerenciar o empreendimento no exterior, disseminar seu modelo de gestão, sua tecnologia, sua cultura organizacional (ORSI, 2010), dentre outros aspectos e assim, surgiu a necessidade de as empresas enviarem para o exterior, profissionais que pudessem viver e trabalhar além de sua fronteira nacional.

Os conceitos sobre o tempo que deve durar esta vivência variam. Gialain (2009), por exemplo, considera o tempo de expatriação relativamente curto e define o expatriado como um profissional enviado pela empresa para viver e trabalhar em outro país por um período acima de seis meses.

Finalmente podemos encontrar também na literatura outro tipo de expatriado, mencionado por Froese e Peltokorpi (2011), e chamado pelos autores de *self-initiated expatriate*; este conceito evidencia em que a opção de trabalhar no exterior é uma iniciativa do próprio profissional a fim de buscar desenvolvimento pessoal. Desta forma, a decisão de trabalhar no exterior pode partir da empresa, sendo esta uma forma involuntária, quando o funcionário é enviado para uma filial no exterior com o objetivo de cumprir determinadas atividades, ou então pode partir do próprio indivíduo, voluntariamente, quando ele tem interesse e decide buscar uma atividade profissional em outra nação. (MACHADO; HERNANDES, 2004).

O profissional expatriado tem por característica assumir uma posição estratégica em um novo desenho organizacional, comum às novas organizações, em que o contato intercultural leva à necessidade de adaptação a novos costumes, hábitos, crenças e valores, em ambientes totalmente diferentes do ponto de vista cultural. (JOLY, 1993).

O sucesso e a sobrevivência das organizações que buscam a internacionalização como forma de expansão de seus negócios passou a depender muito de seus expatriados, que tem um papel estratégico na abertura de novos

mercados, nos processos de fusão e aquisição, na transferência de tecnologia e de conhecimento. (BLACK; GREGERSEN, 1999; HALCROW, 1999).

No cenário atual, onde as empresas estão cada vez mais presentes no mundo transnacional, vamos perceber que é cada vez mais intensa a quantidade de pessoas que transitam entre unidades localizadas em diferentes países. Este fenômeno é um dos principais diferenciais de vantagem competitiva das organizações em função da mobilidade e acessibilidade de profissionais ao redor do mundo e já que a internacionalização aproximou as pessoas, mesmo aquelas demograficamente mais distantes. Este movimento fez com que as pessoas e as empresas começassem a se aproximar muito mais e em um curto espaço de tempo de seus pares em outros países. A expatriação passou a ser também um dos meios para que uma empresa alcançasse o alinhamento para que os processos, os valores e a cultura da matriz fossem difundidos e compartilhados. (FORTUNE-HAY-GROUP, 2007).

Em pesquisa realizada com 750 multinacionais americanas, japonesas e europeias, Black e Gregersen (2009) encontraram resultados que mostraram que 80% delas enviam profissionais para missões internacionais e 45% planejam aumentar o número de expatriados. Provavelmente essas organizações estão cientes da necessidade de alinhamento, desenvolvimento individual e organizacional para poderem se manter no mercado internacionalizado.

Um aspecto importante para o qual Tanure, Evans e Pucik (2007) alertam é que o expatriado tenha clareza de seu papel, para não comprometer o processo de expatriação, pois quando o motivo da expatriação não está claro para ele ou mesmo para a organização, ou ainda alinhado à estratégia desta, fica difícil exigir uma entrega qualificada do profissional expatriado. Este aspecto pode gerar frustrações e até perda de profissionais. Também é importante referir que além da expatriação, o desenvolvimento de procedimentos globais também é realizado pelas empresas que buscam o alinhamento.

A questão de internacionalização das empresas, em especial aquelas ligadas ao setor de tecnologia da informação (TI), tema tratado por esta pesquisa, passou a ser visto objetivamente como uma busca por mais e melhores mercados, que agregam desafios adicionais, que não devem ser negligenciados.

Para o processo de transferência internacional alcançar seu objetivo, seja ele a integração global, a retenção de talentos ou outro, existe uma série de cuidados

que os indivíduos e a organização devem tomar. Dentre esses cuidados talvez dos mais importantes seja referente os expatriados, quanto à necessidade de possuírem especialmente habilidades de adaptação. Profissionais que atualmente são responsáveis por conduzir negócios globais precisam conhecer o ambiente mundial, assim como entender o comportamento das pessoas com quem negociam ao redor do mundo. (ADLER;BARTHOLOMEW, 1992).

Johnson *et al.* (2006) reforçam que muitas organizações foram bem-sucedidas na tarefa de se internacionalizar, enquanto outras não apresentaram a mesma eficiência. As maiores causas dos insucessos foram as expatriações mal sucedidas e a inabilidade das organizações de aprender e conhecer os desafios de fazer negócios internacionais.

A questão dos profissionais expatriados também é vista através algumas de abordagens distintas. No modelo defendido pelas Nações Unidas existe a defesa de que profissionais locais assumam todas as posições em seus países enquanto que a visão de Yip (1996) mostra que esta perspectiva diminui o benefício de se ter profissionais com experiência em outros países. Para este autor, a política de RH ideal para a realização da estratégia global consiste numa combinação de “diferentes *backgrounds* nacionais representados no gerenciamento do negócio de cada país.”

Bartlett e Ghoshall (1992) defendem a idéia de que não existe um tipo único de profissional expatriado, mas sim muitos tipos diferentes e que estes profissionais trabalham atravessando fronteiras que podem ser de negócios, funções, produtos e de países. Tudo isto contribui para a complexidade do trabalho global.

Este posicionamento é retomado por McCall e Hollenbeck (2003), que vão além ao afirmarem que, atravessar fronteiras de culturas e de países é o fator determinante para ser um profissional global embora atravessar fronteiras de negócios também seja importante. Os autores afirmam também que mudar o contexto de trabalho de uma pessoa, pode trazer resultados bons e estimulantes ou limitar as carreiras destes profissionais, especialmente quando se fala do contexto cultural. O grau de dificuldade que os profissionais vão enfrentar depende da diferença encontrada entre o novo contexto e o contexto original.

O quadro 3 apresenta algumas características pertencentes ao perfil do profissional expatriado, coletadas ao longo dos conteúdos examinados.

Quadro 3 - Características atribuídas ao profissional expatriado

AUTOR	CARACTERÍSTICAS PESSOAIS E PROFISSIONAIS ATRIBUÍDAS AO PROFISSIONAL EXPATRIADO
Black e Gregersen (1999)	Direcionamento para se comunicar em diferentes línguas e contextos culturais; Ampla capacidade de socialização entre os moradores do país de destino e os empregados das organizações que os recebem; Flexibilidade cultural, que permita experimentar novos sabores, costumes, ambientes; Orientação cosmopolita, numa abordagem onde exista o respeito pela diversidade e pelo local; Estilo de negociação colaborativo, que minimize conflito e gerencie expectativas num ambiente multicultural.
McCall e Hollenbeck (2003)	Mente aberta e flexível aos pensamentos e táticas; Interesse cultural e sensibilidade; Capacidade de lidar com a complexidade; Elasticidade, inventividade, otimismo e energia; Honestidade e integridade; Vida pessoal estável; Habilidades acrescidas de valor técnico ou empresarial
Tanure e Duarte (2006)	Além das habilidades usuais de qualquer profissional, os profissionais globais precisam ter, também, <i>mindset</i> global, ou seja, serem capazes de apreciar, valorizar e gerenciar a diversidade humana e cultural. Devem saber administrar processos de mudança e enxergar cenários mais amplos, com a habilidade de identificar mercados e competidores potenciais e novas fontes de tecnologia, de conhecimento, de recursos humanos e financeiros.

Fonte: Quadro elaborado pela autora

Sobre as competências deste profissional, McCall Jr. e Hollenbeck (2003) dizem que não existe um conjunto fechado de competências especialmente porque não existe um cargo global universal. Assim, as competências globais, como os cargos globais, devem ser consideradas como uma variável, dependendo do cargo.

Segundo Deresky (2004), a fase de seleção de pessoas no exterior é muito importante e complexa. Os critérios para a seleção baseiam-se nos mesmos fatores de sucesso que dominam o cenário nacional, porém deve-se levar em consideração fatores relacionados às circunstâncias específicas de cada cargo a ser preenchido no exterior. Assim, uma área de Recursos Humanos bem preparada deve estar atenta e selecionar profissionais que irão passar pelo processo de vivência internacional não apenas com base em seu desempenho nacional e em sua capacidade técnica. Deve-se observar o fato dos expatriados possuírem as competências necessárias e as qualificações interpessoais que a posição exige. Também é importante avaliar a situação pessoal e familiar do profissional, pois este

é um forte indicativo para saber se todos os envolvidos na mudança irão se adaptar à cultura do local de destino.

3 METODOLOGIA

Este capítulo tem por objetivo descrever os procedimentos metodológicos da pesquisa, apresentando o tipo de estudo realizado e as abordagens e concepções adotadas.

Os procedimentos apresentados tem como finalidade atingir os objetivos e responder ao problema da pesquisa.

3.1 Estratégia e Método de Pesquisa

Conforme escreve Seidman (1991), a adequação do método de pesquisa depende do objetivo do estudo e do que se busca descobrir. Nesta pesquisa, o estudo multicase ou estudo de casos múltiplos foi a estratégia de pesquisa escolhida; apoiada no que indicam Yin (2005), que descreve que o estudo de caso permite uma investigação para apreender as características significantes de eventos da vida real, tais como, ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, relações internacionais e maturação de setores e Trivinos (1990) que descreve que o estudo multicase objetiva o conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada, motivos que se aplicam ao tema pesquisado.

Foi utilizada a abordagem qualitativa, sendo que a escolha por este tipo de abordagem deu-se porque a intenção não era de pesquisar o número de sujeitos, mas sim as informações que foram dadas por eles para que pudéssemos conectar as respostas e fazer uma releitura do tema. Também a pesquisa qualitativa deu a esta pesquisadora a possibilidade de ir mais a fundo na discussão, através da forma sistêmica de poder ver todos os elementos que compõem o universo de cada sujeito, já que esta forma procura explorar as diversas representações sobre o assunto em questão e assim demonstra ser a mais adequada para atender ao objetivo ao qual se propõe esta pesquisa.

Segundo Richardson (1989), a pesquisa qualitativa permite analisar aspectos subjetivos da organização, como os significados compartilhados e as dinâmicas das interações grupais. Castro (2006) nos apresenta de forma esquemática as diferenças entre as abordagens de pesquisa, necessárias para apoiar a tomada de decisão desta pesquisadora.

Figura 2 - Diferenças de abordagem de pesquisa



Fonte: Castro (2006)

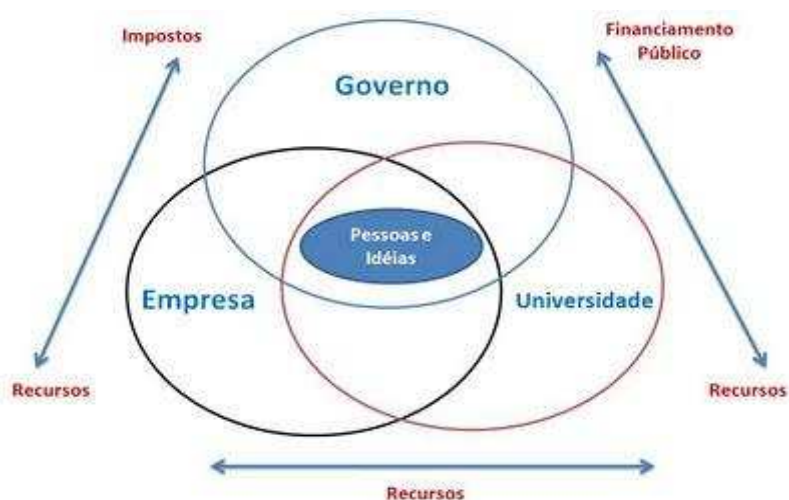
A análise deste material foi de grande importância para a escolha da forma de pesquisa.

3.2 Unidades de Análise da Pesquisa

As unidades de análise desta pesquisa são empresas da área de Tecnologia da Informação localizadas no Parque Tecnológico de São Leopoldo – Tecnosinos, caracterizado por ser um ambiente tecnológico que surgiu em São Leopoldo, no Rio Grande do Sul, com o objetivo de gerar novas economias na área da tecnologia orientadas pelo empreendedorismo inovador além de auxiliar no desenvolvimento sustentável da região. Este polo foi criado há cerca de uma década e recebeu o nome de Polo de Informática de São Leopoldo ou Tecnosinos e abriga em torno de 70 empresas, divididas em polos com especialidades nas áreas de tecnologia da informação, Automação e Engenharias, Comunicação e Convergência Digital, Alimentos Funcionais e Nutracêutica, Tecnologias Socioambientais e Energia.

A governança se estabelece entre a Unisinos (Universidade do Vale do Rio dos Sinos, onde está localizado o parque), organizações privadas e iniciativa pública, que reforçam o modelo da tríplice hélice, termo cunhado por Henry Etzkowitznos em meados dos anos 90, para descrever o modelo de inovação com base na relação governo-universidade-organização, que pode ser melhor demonstrado na figura a seguir.

Figura 3 - O modelo da Tríplice Hélice



Fonte: Etzkowitz e Leydersdorff (2000)

A estrutura do parque compreende 144.000 m², incluindo incubadora tecnológica e condomínios para as empresas.

A escolha deste ambiente para a realização da pesquisa se deu porque além de nele estarem contidas empresas do segmento a ser pesquisado, o movimento de inovação e internacionalização ali existente faz com que a integração entre organização e universidade se mostre cada vez mais presente, o que permite vivenciar o alinhamento do mestrado profissional às práticas existentes no mercado de trabalho.

Para identificarmos as unidades de análise, contatamos a Diretora do Tecnosinos, a qual nos sugeriu quatro empresas que possuíam os requisitos mínimos à realização da pesquisa, ou seja, possuir em seu quadro profissionais expatriados, estrutura de Recursos Humanos e gestores responsáveis pelos expatriados no Brasil.

Foi enviada uma correspondência formal a estas empresas, que apresentava o Mestrado Profissional em Gestão e Negócios, o tema de pesquisa e a pesquisadora.

De todas as empresas consultadas, uma delas respondeu dizendo que os profissionais expatriados não tinham autorização para responder pesquisas de nenhuma natureza no Brasil e outra empresa respondeu que os funcionários não tinham disponibilidade de tempo para participar.

As outras duas empresas contatadas aceitaram fazer parte da pesquisa e passaram a ser chamadas de empresa A e empresa B e não serão identificadas conforme acordado com as mesmas.

A empresa A é uma empresa líder global em serviços de TI, que trabalha com os seus clientes em áreas que impactam e redefinem a essência dos seus negócios. Tendo entrado no cenário global de TI em 1999, a empresa hoje investe em inovação e na criação de valor e oferece um portfólio integrado de serviços, incluindo soluções de TI baseadas em software, serviços de gestão remota de infraestrutura, Serviços de P&D e Engenharia. Sua rede global de operações encontra-se em 26 países para entregar soluções em verticais selecionados, incluindo Manufatura, Serviços Financeiros, Serviços ao Consumidor, Serviços de Utilidade Pública e Saúde e atua nos setores da Indústria, aeroespacial e defesa, automotivo, entre outros.

A empresa B foi fundada em 2009 e é uma *joint venture*. Trata-se de uma empresa com foco em manufatura e desenvolvimento de projetos e teste de produtos de diferentes tecnologias. Instalou-se no Brasil com uma fábrica que atua no *back-end* para a indústria eletrônica e faz parte de uma holding que também participa do controle acionário de outras empresas de Sistemas de Informática, procurando investir na sinergia de setores como produtos e serviços de TI, além de manufatura eletrônica.

Nestas organizações foram identificados os sujeitos respondentes dessa pesquisa, os quais citamos a seguir.

3.3 Identificação dos sujeitos da Pesquisa

Os sujeitos de pesquisa foram dispostos em dois grupos, os quais passam a ser chamados de grupo 1 e grupo 2.

O grupo um é composto por funcionários pertencentes ao quadro das empresas A e B, multinacionais do segmento de Tecnologia da Informação, sendo que inicialmente a proposta era gerar um número de igual de entrevistas nas duas empresas, porém devido a algumas dificuldades de agenda a empresa B teve um número reduzido de participantes, conforme demonstrado no quadro a seguir:

Quadro 4 - Distribuição do público alvo por empresa

EMPRESA A	EMPRESA B
03 profissionais de Recursos Humanos	01 profissional de Recursos Humanos
01 gestor de funcionários expatriados	01 funcionário expatriado que se encontra na subsidiária no Brasil, em São Leopoldo
03 funcionários expatriados que se encontram nas subsidiárias no Brasil, em São Leopoldo ou em outras cidades diferentes no Brasil.	

Fonte: Elaborado pela autora

Na empresa A existe o envolvimento de três profissionais no apoio ao processo de expatriação, que pertencem a área de capital humano, administração de pessoal e área jurídica, desta forma, foram acrescentadas duas entrevistas ao grupo de profissionais de Recursos Humanos desta empresa.

Na empresa B, dos previstos, apenas um profissional de RH e um expatriado foram entrevistados. Os demais estavam ausentes ou sem disponibilidade para atender nossa solicitação na fase de coleta de dados.

O perfil pessoal do grupo pertencente às duas empresas pesquisadas é composto de homens e mulheres, com idade entre 28 e 52 anos. Com relação especificamente aos expatriados, todos são homens, possuem idade entre 30 e 52 anos e foram expatriados acompanhados de seus familiares. Todos possuem filhos em idade escolar.

Com relação ao perfil profissional deste grupo, os entrevistados trabalham na empresa por períodos que variam de 3 a 15 anos. O período de expatriação está previsto para durar de 2 a 4 anos, com exceção de um profissional, o qual foi transformado em funcionário local por ter decidido permanecer no Brasil.

Dois profissionais de RH da empresa A possuem vivência internacional. Dois expatriados já passaram pela experiência de viver no Brasil em ocasiões anteriores e todos já tiveram outras expatriações.

O grupo dois é composto pelos integrantes do grupo de foco. Os sujeitos que integram o grupo dois são homens e mulheres, com idades entre 26 e 50 anos, que já passaram por vivências internacionais e pertencentes ao quadro funcional de diferentes empresas multinacionais de origem americana ou francesa. Internacional tem como característica comum o fato de serem especialistas em Recursos Humanos Internacional e expatriação, com um tempo consistente na função conforme disposto no quadro abaixo:

Quadro 5 - Especialistas em expatriação

Identificação	Empresa	Cargo	Tempo no cargo atual
Especialista 1	Empresa A	Diretor de RH internacional	14 anos
Especialista 2	Empresa B	Gerente de RH corporativo	9 anos
Especialista 3	Empresa C	Consultor interno de RH internacional	8 anos
Especialista 4	Empresa D	Especialista de RH Internacional	6 anos
Especialista 5	Empresa E	Especialista de RH internacional	3 anos

Fonte: Elaborado pela autora

Este grupo participou do grupo de foco que teve como temas básicos expatriação e gestão de RH internacional e foi inserido na pesquisa para poder

trazer percepções e respostas que proporcionaram à pesquisadora uma visão ampliada sobre o processo de expatriação.

A seguir discorreremos sobre qual foi a estratégia escolhida para a coleta de dados.

3.4 Estratégia de Coleta de Dados

Segundo autores consagrados na área da investigação, como Soy (1997) e Eisenhardt (1989), é imprescindível que antes do início da coleta de dados, o pesquisador defina seu foco de pesquisa através de formulação de perguntas sobre a situação ou o problema a ser estudados.

Nesta pesquisa, optamos por utilizar entrevistas semiestruturadas, em português (apêndice A) ou inglês (apêndice B) por entender que são instrumentos que permitem que o entrevistado se expresse ao seu modo e que deram a esta pesquisadora a oportunidade de inserir novas perguntas, conforme o contexto e as oportunidades, tendo em vista o objetivo geral da entrevista. (GODOI; MATTOS, 2006). As entrevistas realizadas tiveram a duração aproximada entre uma hora e uma hora e meia e cada uma delas contou com o aceite dos sujeitos pesquisados, cujo modelo segue como anexo neste trabalho. (apêndice D). Também procuramos manter um relacionamento agradável e de confiança, estabelecendo com clareza os objetivos da pesquisa

As entrevistas foram gravadas, considerando que assim pudemos garantir a fidelidade ao que foi dito bem como permitiu que pudéssemos armazenar os dados obtidos podendo voltar a eles para confirmar ou reforçar alguma questão que se fizesse necessária. A decisão de registrar os dados obtidos nas entrevistas por meio de entrevistas encontra apoio nas palavras de Seidman (1991), que nos aponta que mesmo que o entrevistado possa sentir-se inibido no início da gravação, após alguns minutos de entrevista, tende a esquecer do gravador.

As entrevistas só foram realizadas após a pesquisadora esclarecer os objetivos do estudo, solicitar autorização para que as entrevistas fossem gravadas, respeitando-se o anonimato dos participantes e das organizações e receber o aceite de cada um. Depois de gravadas, todas as entrevistas foram transcritas para melhor análise dos resultados. Algumas entrevistas foram respondidas no idioma inglês ou espanhol e posteriormente traduzidas para o português.

O período de realização da etapa acima descrita foi de Janeiro a Março de 2013, em um total de nove entrevistas, sendo que três delas foram realizadas por *skipe* devido ao fato dos profissionais estarem fisicamente distantes e as demais foram realizadas presencialmente, sendo que não percebemos diferença de conteúdo nas duas formas de coleta. Em algumas entrevistas, quando houve necessidade, os dados foram complementados por meio de troca de *e-mails*.

O grupo de foco foi reunido presencialmente no mês e março de 2013, teve a duração de duas horas e foi conduzido pela pesquisadora com o apoio de um suporte para anotar observações. Para esta discussão foram eleitas quatro perguntas chaves (apêndice C). Esta reunião também foi gravada e transcrita.

Este grupo foi criado para dar maior consistência à pesquisa, com o objetivo de aumentar o entendimento das diferentes percepções e trazer outras respostas sobre o tema pesquisado. Este grupo foi constituído por participantes que não eram familiares uns aos outros e foram escolhidos por serem especialistas em processos de expatriação em suas respectivas organizações.

Para o grupo de foco o procedimento adotado foi o mesmo das empresas A e B com relação a esclarecer os objetivos do estudo, solicitar autorização para que a reunião fosse gravada, respeitar o anonimato dos participantes e receber o aceite de todos.

Outra etapa fundamental desta pesquisa foi a forma como os dados foram analisados e sobre a qual discorreremos a seguir.

3.5 Tratamento dos Dados

Para efetuar a análise dos dados qualitativos, obtidos nas entrevistas e nas percepções do grupo de foco, definimos três categorias de análise *a priori* que foram denominadas de Processo de Expatriação, RH - Gestão e Expatriação e Políticas e Práticas de RH para apoio ao processo de Expatriação, as quais se desdobraram em unidades de análise sobre as quais discorreremos mais adiante e que estão demonstrados no quadro 7. As duas categorias emergentes, Comunicação e Cultura também foram consideradas por terem se mostrado significativas ao longo das entrevistas.

Os dados foram tratados através da análise de conteúdo, que segundo Richardson (1999), é particularmente, utilizada para estudar material de tipo

qualitativo (ao qual não se podem aplicar técnicas aritméticas). Foram feitas diversas leituras para organizar as ideias, compreender melhor as falas, extrair os momentos mais importantes para posteriormente efetuar a análise propriamente dita. Ainda apoiando-nos na teoria do autor, que diz que pela sua natureza científica, a análise de conteúdo precisa ser eficaz, rigorosa e precisa e basear-se em aspectos relevantes que sirvam de marco de explicação para as descobertas do pesquisador, procuramos integrar os dados obtidos nas entrevistas, com as percepções do grupo de foco, à luz das perguntas efetuadas para responder aos objetivos desta pesquisa, sempre amparado no referencial bibliográfico coletado no capítulo dois desta pesquisa.

O método de abordagem desta pesquisa pode ser melhor visualizado a partir da matriz de amarração que procura demonstrar uma visão integrada sobre a pesquisa.

Quadro 6 Matriz de amarração

GESTÃO INTERNACIONAL DE PESSOAS OS DESAFIOS DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS NA GESTÃO DE EXPATRIADOS: UMA ANÁLISE NO SEGMENTO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO		
Problema de pesquisa: Quais são os principais desafios da área de Recursos Humanos no processo de gestão de profissionais expatriados no segmento de TI, considerando o estudo realizado nas empresas multinacionais A e B?		
Objetivos da pesquisa		Metodologia
Geral	Específicos	
Identificar e analisar os principais desafios da área de Recursos Humanos no apoio ao processo de gestão de profissionais expatriados, em empresas multinacionais de Tecnologia da Informação, considerando o estudo realizado nas empresas A e B.	compreender o papel da área de Recursos Humanos no processo de expatriação	Estratégia e método de análise <ul style="list-style-type: none"> Estudo multicaso Abordagem qualitativa e exploratória.
	discutir a articulação das ações entre a área de Recursos Humanos e as lideranças organizacionais	Unidades de análise <ul style="list-style-type: none"> Empresas do segmento de TI Coleta de dados <ul style="list-style-type: none"> Entrevista semiestruturada Grupo de foco Sujeitos <ul style="list-style-type: none"> Profissionais de RH, expatriados e gestores de expatriados. Tratamento de dados <ul style="list-style-type: none"> Análise de conteúdo
	apontar contribuições para o estabelecimento de políticas de Recursos Humanos que possam subsidiar melhorias na gestão dos processos de expatriação nas empresas de Tecnologia da Informação objetos deste estudo.	Categorias de análise
		Definidas à priori: <ul style="list-style-type: none"> Processo de Expatriação RH- Gestão e Expatriação Políticas e Práticas de RH para apoio ao processo de expatriação Emergentes: <ul style="list-style-type: none"> Cultura Comunicação
Referencial teórico <ul style="list-style-type: none"> Gestão estratégica de RH Internacionalização Expatriação 		

Fonte: Elaborado pela autora

Após uma visualização mais completa sobre a forma como este estudo foi estruturada, observada através do quadro 6, passamos a analisar e discutir os dados que vão procurar elucidar a questão problema desta pesquisa.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Neste capítulo, são apresentados os resultados obtidos nas empresas pesquisadas, referentes aos principais desafios da área de Recursos Humanos na gestão de profissionais expatriados no segmento de TI. Os dados coletados através de entrevistas com expatriados, gestores organizacionais e profissionais de RH, bem como as percepções e respostas do grupo de foco foram organizadas sob forma de categorias e desdobradas em unidades de análise. No quadro 7 estão demonstradas as três categorias principais, as duas categorias emergentes e suas respectivas unidades de análise, as quais serviram como base para discussão dos resultados. A primeira categoria procura dar um entendimento sobre como ocorre o processo de expatriação nas empresas pesquisadas, enquanto que na segunda categoria é discutido o papel de RH neste processo, bem como a articulação da área com as lideranças organizacionais. Na terceira categoria são descritas as políticas e práticas de RH necessárias para apoiar o processo de expatriação. Duas categorias emergentes foram incluídas na análise, a partir do conteúdo observado nas entrevistas e nas discussões do grupo de foco.

Os dados foram analisados procurando sempre relacionar as informações obtidas nas empresas pesquisadas com reflexões oriundas da discussão do grupo de foco e sempre apoiados no referencial teórico.

Quadro 7 - Definição das categorias e Unidades de análise

CATEGORIAS	UNIDADES DE ANÁLISE	CATEGORIAS EMERGENTES
Processo de Expatriação	1. Processo de expatriação 2. Fatores que determinam o sucesso ou o fracasso de um processo de expatriação 3. Importância do processo de expatriação	1. Cultura 2. Comunicação
RH- Gestão e Expatriação	1. Papel de RH no processo de expatriação 2. Articulação RH x lideranças organizacionais	
Políticas e Práticas de RH para apoio ao processo de expatriação	1. Políticas e práticas de Gestão de Pessoas em processos de expatriação 1.1 Seleção 1.2 Capacitação 1.3 Adaptação 1.4 Remuneração e benefícios 1.5 Repatriação	

Fonte: Elaborado pela autoria

4.1 Processo de Expatriação

A partir da análise e do entendimento sobre como acontece o processo de expatriação nas organizações pesquisadas será formada a base para as demais discussões.

4.1.1 O Processo de Expatriação

Os dados obtidos nas entrevistas efetuadas nas duas organizações pesquisadas demonstram convergência com relação à forma como ocorre o processo de expatriação. Os relatos demonstram que a decisão de expatriar é tomada pela alta administração, com foco fundamentalmente em conhecimento técnico e no desempenho na função atual do futuro expatriado, conforme recortes extraídos das entrevistas.

“A responsabilidade de definir quem e como será a expatriação é do diretor junto com a equipe técnica em função do tipo de trabalho que temos que fazer fora” (EE1)

Normalmente vem quem tem mais conhecimento técnico, porque como temos um produto muito específico, fica difícil achar alguém no Brasil, por exemplo, que tenha esse conhecimento. (EE4)

Os expatriados tem a percepção de que a indicação ocorreu devido ao bom desempenho no país de origem e ao seu conhecimento técnico sobre o trabalho.

A literatura indica que a grande maioria das empresas avalia inicialmente os aspectos técnicos no momento da seleção de futuros expatriados. (HAYS, 1974; TUNG, 1981; 1988), porém entendemos que estes não deveriam ser os únicos fatores de decisão para expatriar profissionais, haja vista a importância que outros fatores como adaptação e desempenho, por exemplo, têm neste processo e como influenciam diretamente no sucesso ou não de um processo de expatriação.

Quanto às demandas que geram a expatriação e que devem responder a pergunta sobre por que expatriar, encontramos como resposta comum que são diversas as demandas que geram a expatriação e que vão desde as mais complexas como a abertura e consolidação de novos negócios até outras técnicas, soluções de problemas e melhorias em processos e no caso destas

empresas em especial, pelo segmento ao qual pertencem, a transferência de tecnologia foi trazida como um importante motivo para expatriar. É importante referir que durante as entrevistas, em momento algum os entrevistados fazem qualquer menção sobre o alinhamento do processo de expatriação ao plano estratégico das organizações pesquisadas parecendo não haver este alinhamento ou ao menos não haver conhecimento dos entrevistados sobre o tema.

Black, Mende hall e Oddu (1991) através de sua teoria, dizem que quanto mais clareza tiver o profissional sobre seu papel e responsabilidades no país anfitrião, maior será a chance de alinhamento aos objetivos internacionais e, portanto de adaptação ao novo contexto. Sobre a clareza de papel, os entrevistados dizem que:

“Eu vim para um projeto, para implantar um processo que não existia no Brasil...” EE 2.

A fala acima demonstra que existe conhecimento sobre os motivos da expatriação quando se refere a questões técnicas, porém quando se trata de questões mais estratégicas os expatriados não fazem nenhuma menção. Um aspecto relevante trazido pelos entrevistados é que a transmissão da cultura faz parte do processo de expatriação.

“Quando recebi o convite, ficou muito claro que meu objetivo seria multiplicar a cultura, o conhecimento e as práticas da matriz para o Brasil.” EE1

Embora não tenham sido trazidas questões sobre a estratégia na fala dos expatriados, outros profissionais entrevistados consideram que a gestão, seja do negócio ou do processo aqui no Brasil, tem como definição ser feita através dos expatriados, sendo este o motivo fundamental pelo qual estas organizações expatriam e por isso a decisão é mantida na matriz e mais especificamente em níveis de diretoria.

“Então, de tempos em tempos, o que acontece, temos outros diretores que vem e ficam conosco para garantir que determinado processo vai acontecer, mas estes é que são os fixos atualmente.” ERH2

Em uma das empresas pesquisadas, além da decisão da empresa, ficou evidente que existe um desejo de expatriação por parte dos profissionais que nela atuam, o que fica demonstrado na fala transcrita:

“Eu queria muito ter uma experiência internacional e como já trabalho a muitos anos na empresa estava esperando esta oportunidade, que veio junto com a possibilidade de trazer o conhecimento tecnológico para o Brasil.” EE3

“embora expatriação no meu país seja igual a ir para os Estados Unidos, aceitei o desafio... meus filhos não queriam vir, pois diziam que era um castigo vir para cá... ainda bem que isto não é verdade...” EE1

Um ponto importante foi trazido especialmente pelos expatriados que demonstra que contrapondo o desejo de viver uma experiência internacional, ainda existe uma falta de informações muito grande sobre o país e que faz com que o desejo de expatriação oscile entre oportunidade e “castigo” como descreve um dos entrevistados. Ainda segundo os demais entrevistados, é senso comum de se por um lado existe o desejo de viver uma experiência internacional, por outro existe a falta de opção quanto à escolha do local e na percepção de um dos entrevistados, este fato aliado à falta de informações sobre o país, pode gerar problemas de adaptação posteriores, conforme dito no relato a seguir:

“eu achava que o Brasil era um país cosmopolita, mas existem muitos problemas sérios de segurança aqui... eu não sabia disto quando aceitei vir e trazer minha família...” EE4

Também dizem os expatriados entrevistados que a percepção sobre o Brasil ainda é distorcida e mesmo com a visita anterior à expatriação que fazem ao país, ainda ficam muitas dúvidas, pois o país é grande e com muitas diferenças, havendo, na opinião dos entrevistados, oportunidades para um aprimoramento na divulgação das informações sobre o país e sua cultura.

Outro entrevistado diz que existem muitas melhorias a serem feitas no que diz respeito à comunicação, sendo este tema trazido algumas vezes durante as entrevistas. Os expatriados acham que no Brasil a comunicação é muito informal e que as informações são dadas de maneiras distintas, sendo vinculadas ao emissor e não ao fato a ser comunicado.

Do grupo de foco alguns elementos trazidos devem ser destacados. Para este grupo o desenvolvimento profissional e as questões estratégicas que

envolvem a expatriação foram o foco da discussão. Um aspecto importante trazido na discussão é a necessidade de haver um alinhamento estratégico para que a expatriação ocorra apenas quando se fizer realmente necessário e nestes casos deve-se ter como foco principal o desenvolvimento profissional e a alavancagem na carreira. É claro que havendo demanda, o expatriado deve vir também para apoiar a transmissão da cultura da matriz para a subsidiária, para que o conhecimento seja transferido aos profissionais locais e para que o expatriado possa aprender com o profissional local e juntos possam gerar desenvolvimento profissional e ideias inovadoras para o desenvolvimento do negócio, o que segundo Adler e Bartholomew (1992); Tanure, Evans e Pucik, (2007) é um fator importante no processo de internacionalização de empresas. Este tipo de atuação pressupõe troca e desenvolvimento e não apenas controle.

Também foi trazida para discussão por este grupo a falta de atuação estratégica do RH em grande parte das organizações internacionalizadas, ficando esta atuação em um nível apenas tático ou operacional.

O quadro 7 demonstra um resumo sobre os temas mais recorrentes nas entrevistas, com relação ao processo de expatriação.

Quadro 7 - Temas recorrentes - Processo de Expatriação

PROCESSO DE EXPATRIAÇÃO	RH E1	RH E2	G E1	E E1	E E2	G F
Processo decisório na expatriação	X	X	X	X	X	X
Critérios utilizados para expatriar	X	X		X	X	X
Demandas que geram a expatriação	X	X			X	X
Importância da cultura no processo de expatriação	X	X	X	X		X
Importância da comunicação no processo de expatriação	X			X	X	X
Importância do alinhamento estratégico do processo de expatriação ao negócio			X	X	X	X
Desenvolvimento profissional	X	X		X	X	X

Fonte: Elaborado pela autora

Observou-se através dos dados coletados que os temas mais significativos foram trazidos pela maioria dos sujeitos da pesquisa e com opiniões similares a partir dos relatos demonstrados acima.

Resumidamente podemos dizer que o processo decisório para que ocorra a expatriação nas organizações pesquisadas acontece diretamente na matriz das mesmas, sem que haja nenhuma interferência da área de RH e que o critério utilizado na tomada de decisão é basicamente o conhecimento técnico do futuro expatriado.

Também foi dada alguma ênfase ao bom desempenho do profissional na função executada como critério utilizado para decisão sobre a expatriação. Ainda nas duas organizações pesquisadas as maiores demandas encontradas para que a expatriação ocorra são a transferência de conhecimento e o apoio técnico que o expatriado presta.

Outro aspecto relevante é a importância da cultura no processo de expatriação, sendo este aspecto amplamente discutido pelos participantes das organizações pesquisadas e pelo grupo de foco, pois a não adaptação do expatriado pode significar de fato o fracasso da expatriação através de retornos antecipados, decisões mal tomadas, problemas familiares entre outros fatores.

Também a comunicação foi um aspecto amplamente citado sendo que em uma das organizações o tema foi trazido com maior ênfase.

Finalmente, os entrevistados discutiram o alinhamento do processo de expatriação ao negócio da organização e nesta unidade apareceram várias inquietações como o desconhecimento da estratégia de internacionalização e o processo de repatriação, ou seja, o expatriado tem muitas expectativas e poucas respostas sobre sua trajetória profissional.

Outra unidade de análise diz respeito aos fatores que determinam o sucesso ou fracasso de um processo de expatriação e passa a ser discutido a seguir.

4.1.2 Fatores que Determinam o Sucesso ou o Fracasso da Expatriação

Segundo estudos realizados por Tanure, Evans e Pucik (2007) a expatriação é realizada com sucesso ou não, a partir de diferentes fatores, especialmente pela forma como ocorre a gestão deste processo por parte da empresa que expatria, porém alguns pontos objetivos importantes devem ser sinalizados e observados a partir das entrevistas realizadas.

Os entrevistados concordam que ter objetivos claros e metas a serem alcançadas figura entre um dos fatores mais importantes para determinar o sucesso

de um processo de expatriação. Eles referem ao fato de que se souberem o que vem fazer aqui e o que se espera deles fica mais fácil saber o caminho para atingir o objetivo.

“É muito importante saber o que a empresa espera de mim, qual o resultado que espera do negócio no Brasil e quais as maneiras que posso usar para contribuir a fim de alcançar este objetivo...” EE4.

A discussão do grupo de foco sobre o tema trouxe resumidamente a seguinte percepção, que vem ao encontro das percepções dos entrevistados.

“O principal componente do sucesso de um expatriado é a definição clara do objetivo do processo e quais são os resultados que se espera. Para que isso ocorra e que seja acompanhada a sua evolução é fundamental este alinhamento entre o gestor do expatriado no seu país de origem, o gestor do expatriado no Brasil e o RH.” EGF.

Outro fator relevante diz respeito ao acompanhamento da performance do expatriado.

Existe uma preocupação significativa por parte destes profissionais quanto a sua avaliação com relação às metas da organização e com relação ao vínculo de trabalho com os gestores no Brasil. Os entrevistados entendem que as metas devem estar claras para toda a organização, pois:

“... muitas vezes as pessoas não sabem qual o objetivo de nossa vinda...” EE4

Na empresa B este aspecto não foi trazido nos conteúdos das entrevistas efetuadas.

Outro fator significativo leva em consideração o acompanhamento que é dado ao expatriado depois do período inicial de expatriação, conforme relatado por um entrevistado.

“... acho que depois de um tempo nós passamos a fazer parte do dia a dia da empresa, como um piloto automático. A sensação que entramos na rotina e a expatriação é um processo que tem começo e fim por isso entendo que o expatriado tem que receber acompanhamento durante todo o período em que estiver aqui...” EE3.

Outro aspecto importante para determinar o sucesso da expatriação está vinculado às questões de *feedback*.

Um expatriado da empresa A considera importante receber uma avaliação formal sobre a sua performance inclusive para alinhar as suas expectativas às expectativas da organização.

“Não temos nenhuma avaliação formal, eles fazem o trabalho deles e o nosso papel enquanto gestor se resume a apoiar quando tem alguma dificuldade...” EG1

Fatores como um processo seletivo adequado, alinhando competências técnicas e comportamentais requeridas para assumir o novo desafio bem como o empenho para a adaptação da família, também foram citados pelos entrevistados e discutidos pelo grupo focal e conforme estudos de Black; Stephens (1989) aumentam a possibilidade de sucesso nos processos de expatriação.

Para Mendenhall, Dunbar e Oddou (1987) e Stroh (1995), o fim do processo de expatriação e o encaminhamento do expatriado para novas oportunidades de carreira como parte de um programa de utilização de recursos globais também é um fator que interfere no sucesso de todo o processo conforme discorre um entrevistado sobre o tema.

“acredito que um aspecto importante da expatriação é quando ela termina. Qual o destino que será dado para estes profissionais... o caminho precisa ficar aberto para que outros venham e este que vai embora precisa saber que tem espaço na organização...” ERH1

Assim como existem fatores que predispõem um processo de expatriação ao sucesso, a recíproca também é verdadeira.

Nas empresas pesquisadas, a não adaptação do expatriado ou de sua família e a volta antecipada é um dos aspectos mais citados pelos expatriados, pois além de interferir na sua performance na organização, interfere em outras questões como autoestima pessoal e profissional.

Um relato feito no grupo focal ilustra bem a dimensão do termo fracasso para um processo de expatriação:

“... foi convidado para assumir um desafio em uma subsidiária, mas isto implicava em alguns riscos especialmente com relação à família... Tivemos que coloca-lo em outra posição, mas não se adaptou e acabou saindo da empresa tempos depois e com grande sensação de fracasso...” EGF

Diante do exposto acima, faz-se necessário ter sempre presente a importância de dedicar um cuidado especial à família do expatriado, para minimizar estes riscos.

“Aqui também a gente teve muita dificuldade com a esposa do [...] porque ele tinha que deixar ela sozinha em casa com as crianças,... nós acompanhamos nas aulas, enfim, demos todo o apoio. Agora elas já falam um pouquinho de português...” ERH2

Outro aspecto que pode gerar fracassos tem relação direta com o resultado obtido pelo expatriado. Um baixo desempenho implica em baixa entrega na percepção dos entrevistados e o não cumprimento de metas consequentemente gera um sentimento de fracasso.

“acho que não entregar sua meta é assinar a própria incompetência, porque quando aceitamos vir pra cá sabemos dos riscos. Acho que ninguém consegue voltar para o local de onde veio com este sentimento de perda.” EE1

O fracasso também pode acontecer quando o expatriado não quer aprender ou não possui pré-disposição para vivenciar novas experiências. Expatriar neste caso vai causar sofrimento e uma experiência que poderia ser uma oportunidade de crescimento se transforma em um fracasso. Outras situações como, por exemplo, quando não é dado ao expatriado a opção de decidir juntamente com a organização sobre a expatriação podem se constituir numa grande possibilidade de fracasso.

Na empresa A este sentimento se mostra mais presente já que para os funcionários da matriz, um modelo ideal de expatriação está relacionado aos Estados Unidos. Na empresa B este não se mostrou um fator significativo.

“vir para o Brasil ainda é uma coisa muito nova para nós. Até a pouco tempo a expatriação era direcionada aos Estados Unidos e é para lá que os profissionais da empresa querem ir. Para eles, ir para lá significa um crescimento de carreira” EE1

Outro aspecto importante a considerar no fracasso de um processo de expatriação quando existe falta de alinhamento entre os objetivos da organização e os objetivos do expatriado ou ainda quando a organização não está suficientemente preparada para viver o processo de expatriação, mas precisa fazê-lo em função das necessidades de mercado, muito comuns do segmento de TI. O grupo de foco entende que:

“Algumas organizações iniciam a expatriação de seus profissionais sem estar devidamente preparadas, por motivos diversos como a internacionalização por exemplo. A expatriação então é tratada pontualmente.” EGF

O processo de expatriação também é burocrático, pressupõe espera, gera ansiedade no expatriado e na família e pode gerar o fracasso do processo.

Segundo relatos, algumas vezes o expatriado está com a viagem marcada, tem data para começar a trabalhar, colocar os filhos no colégio, mandar a mudança, mas a documentação ainda não chegou.

Este fator se mostrou um potencial motivo de fracasso nas duas empresas pesquisadas e causa fragilidade no expatriado e em sua família, conforme descrito abaixo.

“pensei em desistir, pois tinha data para viajar e o visto de trabalho não chegava.... acabei vindo como turista fiquei trabalhando alguns dias em casa até que tudo se acertasse... Nestas horas eu acho que seria importante ter um RH mais atuante, que cuidasse destas questões e não permitisse certas coisas, pois a ansiedade que geram é muito grande...” EE4

As percepções dos profissionais das empresas pesquisadas ou do grupo de foco demonstram que várias medidas podem ser tomadas para minimizar o insucesso da expatriação. Entre outras, a preparação do futuro expatriado e de sua família para a vivência internacional são fatores da máxima importância para minimizar o fracasso de um processo de expatriação. Oddou (1991) e Evans *et al.* (2002) recomendam que o desempenho do expatriado seja avaliado formalmente para que a organização possa atuar corretivamente caso se faça necessário.

Também é significativo citar que a ausência de clareza sobre os efeitos da expatriação na carreira do profissional também pode gerar fracassos. Alguns entrevistados referem que o fato de não saber como será sua carreira quando a expatriação terminar gera um sentimento de incerteza e pode fracassar um processo de expatriação. (MENDENHALL; DUNBAR; ODDOU, 1987).

Conforme Stahl *et al.* (2007), as expectativas dos expatriados no que se refere às oportunidades de carreira que lhe serão oferecidas são altas. Isso provavelmente acontece mesmo nos casos onde a expatriação não é vinculada ao desenvolvimento de carreira, os expatriados sabem o quanto o aprendizado gerado através da vivência internacional melhora o conhecimento do negócio, os relacionamentos e ainda os torna capazes de conviver em ambientes que exigem

um maior nível de complexidade. (ODDOU, 1991). Quando estas expectativas não são tratadas adequadamente, podem causar o fracasso de todo um processo de expatriação.

“sinto que estou preparado para assumir novos desafios, s não sei como será meu retorno...” EE1

Esta fala demonstra que os expatriados se preocupam bastante com o retorno, pois não sabem o que irá acontecer, embora continuem se expatriando porque é um processo que gera empregabilidade e isto faz com que as organizações percam muitos talentos, pois não administraram de forma adequadas as carreiras destes profissionais. (CALIGURI, 2001).

No quadro a seguir podemos observar uma síntese dos temas mais recorrentes com relação ao sucesso x fracasso no processo de expatriação:

Quadro 8 - Temas recorrentes - Sucesso x Fracasso da expatriação

SUCESSO x FRACASSO DA EXPATRIAÇÃO	RH E1	RH E2	G E1	E E1	E E2	G F
Importância da gestão sobre o processo de expatriação	X		X	X	X	X
Definição de objetivos e metas a serem alcançados			X	X	X	X
Acompanhamento e <i>feedback</i> do desempenho do expatriado	X	X	X	X		X
Processo de seleção adequado	X	X				
Competências técnicas e comportamentais do expatriado para ocupar o novo cargo	X		X	X		X
Adaptação da família	X	X	X	X	X	X
Alinhamento organizacional e pessoal	X			X		
Preparação da organização e do expatriado para viver a expatriação		X		X	X	X
Cuidados com a carreira do expatriado	X	X	X	X		X

Fonte: Elaborado pela autora

Analisando os dados sintetizados no quadro resumo 8 verificamos que os dados coletados através das entrevistas e das reflexões extraídas do grupo de foco demonstram que especialmente na empresa A, a gestão sobre o processo de expatriação é considerada importante e para determinar o sucesso ou fracasso deste processo.

Os expatriados entrevistados sinalizam que a definição de metas e objetivos claros aumentam a possibilidade de sucesso no processo e reforçam a importância do *feedback* sobre o desempenho destes profissionais.

Outro aspecto importante para determinar o sucesso ou fracasso da expatriação é o processo adequado de seleção que contemple as competências técnicas e comportamentais, a adaptação familiar e o alinhamento entre o profissional e a organização quando da busca de um profissional para viver o processo de expatriação.

Especialmente os entrevistados expatriados e o grupo de foco reforçaram que o sucesso ou não de um processo de expatriação está vinculados ao nível de preparação do profissional e da organização para viver o processo.

Quanto à importância de expatriar ou não, esta unidade será analisada a seguir.

4.1.3 Importância do Processo de Expatriação

Para o grupo pesquisado nas duas empresas, a expatriação tem importância no aspecto pessoal e profissional e esta importância vai desde a troca de experiências, desenvolvimento de carreira, expansão e desenvolvimento do negócio passando pela importância da competência técnica do expatriado.

As empresas quando expatriam, desejam que o expatriado traga as melhores práticas da matriz bem como que a expatriação seja o fator alavancador para melhorar a relação entre a matriz e subsidiária.

“na verdade o expatriado vem para trazer as melhores práticas e contribuir com seu conhecimento na operação no Brasil.” EG2

“... melhorar o relacionamento, pois a cultura é muito diferente. A expatriação ajuda a entender realmente o que eles querem, pois com a pessoa aqui, fica mais fácil...” EG2

O motivo que torna a expatriação importante especialmente na visão do grupo de foco é o desenvolvimento de carreira. Este grupo diz que a expectativa quando se expatria é que o profissional se capacite para assumir cargos maiores no futuro e que no presente possa fazer a diferença como um talento da organização.

O grupo de foco discute a expatriação como uma etapa fundamental no crescimento profissional.

“Uma experiência internacional alavanca a carreira” EGF

“entende-se que se o profissional quiser crescer dentro de uma empresa globalizada ele precisa passar por esta vivência para avaliar sua competência em ambiente estrangeiro” EGF

Os entrevistados indicam também que a importância da expatriação reside na expansão e desenvolvimento das operações no exterior. Esta resposta foi encontrada nas duas empresas pesquisadas.

“A importância é porque como precisamos expandir tiveram que mandar alguém.... que neste caso fui eu” EE3

Finalmente, outro motivo importante pra expatriar na opinião dos entrevistados, refere-se a uma determinada competência técnica específica do funcionário expatriado

“Eu sou considerado um especialista em [...], por isso fui escolhido. Posso transmitir meu conhecimento para a unidade no Brasil” EE4

No quadro a seguir podemos observar uma síntese dos temas mais recorrentes com relação à importância do processo de expatriação:

Quadro 9 - Temas recorrentes - Importância do Processo de Expatriação

IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DE EXPATRIAÇÃO	RH E1	RH E2	G E1	E E1	E E2	G F
Aspectos pessoais e profissionais importantes para o processo de expatriação	x	X	X	x	x	x

Fonte: Elaborado pela autora

A partir das percepções coletadas, observamos que a maioria dos entrevistados trouxe várias questões de ordem pessoal e profissional como fatores que traduzem a importância da expatriação e assim pudemos observar que a importância do processo de expatriação estes profissionais reside especialmente em oportunidades de carreira para o profissional e ampliação do negócio e transferência de conhecimento técnico e de cultura para as organizações.

4.2 RH e Expatriação

4.2.1 Papel de RH no Processo de Expatriação

As empresas pesquisadas possuem uma estrutura corporativa de RH que se localiza na matriz e uma estrutura local nas subsidiárias brasileiras, porém ficou evidenciado através das entrevistas que não existe inserção de RH em alguns processos estratégicos, como por exemplo, o processo de seleção de expatriados, que conforme dados coletados em entrevistas, fica sob responsabilidade dos diretores. Isto demonstra que a área de RH não é percebida como estratégica, considerando que podemos dizer, apoiados na bibliografia, que a seleção é de suma importância para o sucesso do processo. No que diz respeito ao apoio ao expatriado, os entrevistados trazem a existência de uma relação de parceria com o RH em vários momentos durante a expatriação e fica mais fortemente evidenciada no processo de recepção e chegada do expatriado ao país conforme trecho extraído de entrevista.

“O RH é muito parceiro, cuidou de todas as questões difíceis... foi ver o apto comigo e as questões a escola dos meus filhos.”EE2

As políticas e práticas de gestão de pessoas não parecem consolidadas com relação à expatriação, a partir das percepções colhidas durante as entrevistas que referem a uma dependência muito grande à matriz da organização para atender as demandas do expatriado.

“sinto dificuldades quando preciso resolver alguma coisa por aqui, já que tudo tem que ser encaminhado par a matriz” EE2

O processo de expatriação é percebido pela própria área de RH como uma oportunidade para elevar a área a um patamar mais estratégico. Existe o entendimento de que o processo ainda é recente no Brasil como um todo e que gerenciar políticas e práticas de gestão de pessoas internacional, atuar em parceria com o RH corporativo ainda está longe de ser uma prática aplicada de forma consistente.

O RH também percebe que desconhece muitas das políticas globais da organização e que seu envolvimento acontece muito a nível local da organização.

“nem nós conhecemos algumas diretrizes globais... o processo ainda é muito novo”ERH1

“acho mesmo que estamos longe de atuar de forma internacionalizada.”ERH1

A valorização das pessoas através de ações de capacitação não é percebida como fundamental nas organizações pesquisadas. Não existe um programa formal de capacitação para expatriados.

Ulrich (2000) chama a atenção para o fato de que mais cedo ou mais tarde, as formas tradicionais de competitividade como custo, tecnologia, distribuição, produção e características de produtos podem ser copiadas, portanto o grande diferencial ainda são as pessoas.

“os treinamentos acontecem quando existe uma necessidade pontual, por exemplo, se eles precisam conhecer algum item específico de legislação...”ERH2

Também parece não haver um domínio total do processo como um todo, considerando as questões legais da expatriação.

“O RH precisa conhecer melhor as questões legais... se preciso de uma orientação tenho que pedir para a matriz”EE4

O grupo de foco faz uma reflexão sobre o papel de RH, trazendo questões importantes como a autoimagem da área, ou seja, a história da área de RH nunca foi contada de forma estratégica e sim a partir de ações de apoio e com pouca inserção em ambientes de tomada de decisão. Romper este patamar e ascender não é definitivamente uma tarefa fácil, por isso provavelmente um dos grandes desafios da área seja fazer esta passagem de área de apoio para a área estratégica de resultados especialmente porque mais do que as pressões externas, quando olhamos para RH vemos ainda uma área que apesar de buscar a estratégia do negócio em seu discurso, age na prática muitas vezes como tática ou operacional e que fica bem representada pela seguinte fala: a capacidade de executar a estratégia pode ser mais importante do que a estratégia em si (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001)

Quadro 10 - Temas recorrentes - Papel de RH no processo de Expatriação

PAPEL DE RH NO PROCESSO DE EXPATRIAÇÃO	RH E1	RH E2	G E1	E E1	E E2	G F
Existe pouca inserção estratégica do RH	X	X	X	X	X	
O RH apoia as demandas táticas dos expatriados	X		X		X	
As políticas e práticas de expatriação não parecem consolidadas	X		X	X		X

Fonte: Elaborado pela autora

4.2.2 Articulação RH x Lideranças Organizacionais

A articulação entre a área de RH e os gestores sempre foi um poderoso instrumento para que as políticas e práticas sejam adequadamente desdobradas e recebidas pelos profissionais de uma organização.

Esta articulação também se constitui em um espaço de escuta para que os processos de RH possam evoluir constantemente.

Nas entrevistas percebeu-se que existe uma boa relação de parceria envolvendo gestores e RH, porém alguns aspectos importantes precisam ser citados.

Os expatriados sentem muita necessidade de acompanhamento formal e de terem seu desempenho avaliado pois isto significa saber se estão cumprindo as metas propostas pela organização.

“quando chegamos somos acompanhados, depois somos incorporados a rotina, mas entendo que se a expatriação é um processo que tem início, meio e fim, precisa ser acompanhada periodicamente.” EE1

O grupo de foco reflete dizendo que existem muitas relações de parceria entre a área de RH e os gestores, porém existe a necessidade de ir além da parceria, articulando uma relação mais estratégica que servirá para desdobrar diversas práticas como acompanhamento e avaliação do profissional expatriado.

O gestor precisa se apropriar de seu papel especialmente com relação aos expatriados. Em muitos casos o gestor é apenas uma referência, mas não interfere nas rotinas do expatriado pelos motivos mais diversos que vão desde a não

existência de uma prática de avaliação formal na organização até a falta de preparo deste gestor em lidar com o tema.

Esta é uma importante oportunidade de inserção da área de RH em questões mais estratégicas que além de tudo vão proporcionar maior conhecimento do negócio.

No quadro a seguir podemos observar uma síntese dos temas mais recorrentes com relação articulação de RH x Lideranças organizacionais:

Quadro 11 - Temas recorrentes - Articulação RH e lideranças organizacionais

ARTICULAÇÃO RH x LIDERANÇAS ORGANIZACIONAIS	RH E1	RH E2	G E1	E E1	E E2	G F
A relação entre RH e gestores é de parceria	X	X	X	X		X
O gestor precisa se preparar para acompanhar o expatriado		X	X			
Existe um espaço para formalizar o acompanhamento funcional	X	X	X	X	X	

Fonte: Elaborado pela autora

4.3 Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas em Processos de Expatriação

Conforme citam Roberts et al (2000) é esperado que a gestão internacional de pessoas ofereça elementos para apoiar uma empresa internacionalizada e que podem ser traduzidos como prontidão, ou seja, as competências necessárias na organização independente da localização geográfica onde estiver, conhecimento e inovação, ou seja, a criação de meios para divulgar conhecimento técnico e difundir práticas em toda a organização, independente de onde seja a origem identificação e desenvolvimento de profissionais com perfil global para prover o quadro funcional e fazer funcionar uma organização global.

Sobre as políticas e práticas de gestão de pessoas em processos de expatriação, as entrevistas demonstram que estas pouco variam entre as organizações pesquisadas. Conforme a maioria dos entrevistados, as práticas de gestão de pessoas não são norteadas por práticas de mercado. Durante a entrevista, os profissionais de RH relatam que as organizações tem políticas e práticas próprias e que o que se pratica no Brasil ou em grandes corporações

multinacionais não é considerado. Para o grupo focal, o processo se mostra mais claro e definido, existe uma intenção clara de reter o expatriado na empresa após o processo de expatriação e existe a busca pelas melhores práticas de mercado para poder competir pelos talentos e mantê-los na organização após o retorno da vivência internacional.

“... existe uma política para expatriação, o que o profissional tem direito quando vem ou vai, tudo por escrito. Em alguns casos, dependendo do cargo, do país ou de outras variáveis é feita uma adequação caso a caso...” GF

O grupo focal declara a importância de possuir uma política de RH globalizada, porém adaptada às demandas de cada país e de cada situação em que ocorre a expatriação. Na opinião deste grupo, é fundamental que a política seja clara e viável para todos os casos de expatriação que ocorrem na organização. O grupo comenta ainda que se não houver clareza na divulgação da política, poderá gerar a possibilidade de que cada um seja tratado de maneira distinta, o que cria desconfortos entre os profissionais envolvidos. Outro aspecto impactante discutido no grupo de foco é que a política de expatriação não pode estar muito distante da política aplicada nos países de onde vem os expatriados para evitar problemas de adaptação quando da repatriação já que se houverem muitas perdas existe uma grande possibilidade do profissional ir a mercado para conseguir manter o mesmo padrão de vida obtido no período da expatriação.

“A intenção é manter a mesma política na matriz e nas subsidiárias, cuidando para que não haja perdas e que seja atrativo...” GF

Na empresa A é fornecido um pacote de benefícios que pode ser flexível em alguns dos itens, de acordo com a condição de cada expatriado, conforme respondido pelo ERH1 na entrevista, porém sem que haja configuração daquilo que Reynolds (1977) chama de modelo de benefícios flexíveis.

Ao analisarmos as práticas de RH nas empresas pesquisadas, vamos encontrar algumas questões importantes para esta pesquisa, sobre as quais discorreremos a seguir.

4.3.1 Seleção

Segundo Hays (1974), Tung (1981), Mendenhall e Oddou (1985) e Pucik e Saba (1998), a seleção é uma etapa fundamental no processo de expatriação e pode ser considerada como um grande desafio da área de Recursos Humanos no apoio aos processos de expatriação, pois além de permitir uma inserção da área num contexto mais estratégico de participação nas decisões que apoiam um processo de expatriação mais assertivo, permite atuar tecnicamente buscando o profissional cujo perfil mais se aproximar da demanda existente. Durante o processo de transferências internacionais, uma seleção eficaz precisa levar em consideração alguns fatores como a definição da estratégia de expatriação, conforme citam Tanure, Evans e Pucik (2007), a clareza das atividades que serão desempenhadas, o perfil e as competências do candidato, bem como a cultura a qual será exposto. (HAYS, 1974; TUNG, 1988).

Foi observado através das entrevistas, que os expatriados nas duas organizações pesquisadas possuem a percepção de que não houve um processo seletivo, mas e sim uma indicação por parte do gestor. Esse fato pressupõe que não existe um processo formal de seleção ou que o convite só é feito após uma análise prévia do candidato visando não gerar expectativas no candidato ou em sua família, as quais poderão não se concretizar.

“Não foi um processo de seleção formal, mas eu entendo que fui avaliado. Eu tive que conversar com meu gestor e com o gestor no Brasil, explicar o que fazia... sinto que houve uma preocupação com relação a como eu me sentiria vindo para o Brasil se isto viesse a acontecer...”EE1

Meu chefe perguntou sobre a possibilidade de viver uma experiência fora do país. O processo levou um tempo depois disso para se concretizar, mas não houve seleção como se faz quando alguém entra na empresa... eu diria que foi um convite. EE3

‘Fui indicado para trabalhar aqui’ EE1

Alguns entrevistados tiveram a percepção de que foram indicados devido ao perfil, aos bons resultados obtidos no país de origem, ao conhecimento do trabalho e ao domínio da língua. A literatura indica que a grande maioria das empresas avalia prioritariamente os aspectos técnicos no momento da seleção de futuros expatriados. (HAYS, 1974; TUNG, 1981; 1988).

Para Anderson (2005), isso acontece porque, quando a empresa vê que o funcionário está atuando bem no país de origem, avalia que ele fará o mesmo na expatriação, o que não necessariamente acontece.

“Eu acredito que foi a experiência na área. Pelo menos foi o que me disseram lá...” EE4

“Existiam algumas possibilidades de transferência internacional, baseada n. A lista era baseada na avaliação de inglês, na avaliação de performance e no domínio do idioma.”EE2

Alguns entrevistados avaliam que possuir o conhecimento da língua inglesa foi fundamental, pois mesmo não sendo a língua nativa do país, oportunizava uma possibilidade de comunicação.

“Acho que o básico foi o inglês, acho que isso ajudou bastante. Também contaram minhas experiências anteriores no estrangeiro. Acho que isso me abriu a questão da flexibilidade. Eu abri a cabeça para entender como as coisas funcionam no Brasil e como funcionam nos outros países” EE1

Além do idioma, um dos entrevistados lembrou que a experiência adquirida no seu país de origem e a postura profissional foram fatores-chave para obter a oportunidade.

“Por todos os projetos que ele conduziu e todas as conquistas que teve, acredito que seu nome foi indicado e acredito que foi a questão da postura profissional muito ética que ele tem” EG1

“Outro fator citado pelos entrevistados como critério de seleção foi a disposição para a mudança já que a expatriação apresenta um grande número de desafios tanto no trabalho quanto no pessoal.” ERH1

Segundo Buckley (1998) o fator idade tem sido percebido como importante para a mobilidade. A faixa etária de 25 a 35 anos é a mais aberta para a realocação. Isso se dá pelo fato de o jovem se preocupar com a carreira e estar apenas iniciando sua vida familiar.

“se eu não aproveitar agora... depois vai ser muito mais difícil...”EE3

Outro aspecto a considerar na seleção é o encaminhamento que se dá para a que o expatriado seja bem recebido no país anfitrião.

Tanto para Black e Stephens (1989) quanto para Tanure, Evans e Pucik (2007), o envolvimento da empresa que receberá o expatriado no processo de

seleção é fundamental para o sucesso de toda a operação. Muitas organizações experientes em expatriar executivos enviam seus candidatos para entrevistas e para uma visita ao local anfitrião.

Segundo Mendenhall e Oddou (1986) existem três dimensões essenciais na Expatriação e conseqüentemente tornam-se critérios de seleção e que podem ser descritas como orientação própria, ou seja, o expatriado sabe lidar com o isolamento e o estresse; orientação para os outros, isto é, a habilidade de incluir-se em novas atividades, de manter a mente aberta e de respeitar os outros e orientação perceptual, quer dizer, não rotular nem julgar, além de apreciar a diversidade.

Tung (1981) acrescenta que a ambição é uma característica de personalidade importante em futuros expatriados. Essa característica também foi mencionada por um dos entrevistados como fator importante no perfil do expatriado.

“A pessoa tem que querer alguma coisa para sua carreira.”EE4

Outra prática de RH que pode apoiar a expatriação é a capacitação, sobre a qual discorreremos a seguir:

4.3.2 Capacitação

Quando questionados se a organização possui algum tipo de capacitação que proporcione ao expatriado maiores possibilidades de adaptação às respostas foram similares, conforme pode ser observado abaixo:

“Tive uma conversa com o RH, mas foi só para me dar as informações mais urgentes”EE2

“Sinto falta de um manual que pudesse ajudar a mim e a minha família quando as coisas fossem acontecendo...”EE4

Quando a pergunta foi referente à capacitação para ocupar o cargo, todos os entrevistados responderam que não havia necessidade, pois eles vinham ao Brasil para ensinar já que conheciam o processo e, portanto não precisavam cumprir esta etapa.

Uma resposta importante foi esta transcrita abaixo:

“eles não fazem não, mas na verdade deveriam fazer. Claro que o domínio do processo é deles, mas existem particularidades para fazer o produto no Brasil, deferentes de [...]. Além disso, eles precisam aprender

a tratar as pessoas e lidar com a legislação, que no país deles é muito diferente. Eles acabam cometendo erro por não terem se preparado para estas questões...” EG1

De qualquer forma, os profissionais manifestam desejo de serem capacitados e propõem algumas possibilidades, sugerindo que houvesse um *coach* para apoiar o período de adaptação profissional pois os expatriados.

“Eu gostaria de ter me preparado melhor”EE2

Refletindo sobre as colocações feitas pelos entrevistados fica evidente que outro desafio se apresenta para a área de RH, que precisa pensar sobre o que é necessário oportunizar ao expatriado para que ele seja inserido e preparado para efetuar sua vivência internacional apoiado por ações de capacitação previstas pela área de RH.

Outro aspecto significativo no processo de expatriação diz respeito à adaptação e sobre este tema passaremos a discorrer a seguir.

4.3.3 Adaptação

Na unidade referente a adaptação pessoal e profissional foram analisadas as questões referentes ao suporte recebido pelo expatriado e seus familiares com relação a adaptação pessoal e profissional.

Quanto à adaptação pessoal, o primeiro aspecto destacado nas entrevistas foi a importância de dar ao expatriado e seus familiares a oportunidade de conhecer antecipadamente o local, a cultura e a língua onde irão viver nos próximos tempos.

“Foi muito importante poder vir ao Brasil com minha esposa para podermos conhecer um pouco o lugar onde iríamos viver... eu queria ser expatriado, mas nunca pensei em vir para o Brasil. Tinha muito medo da violência...” EE4

Barbosa e Veloso (2007) dizem que o contato entre os diferentes que habitam o mesmo espaço se dá pela necessidade de uma base de comunicação comum, que é a base para que haja respeito num determinado contexto e que é necessário que haja um processo de adaptação para que isto aconteça.

“Quando eu cheguei ao Brasil houve uma festa onde eu e minha família fomos convidados e mesmo não falando português achamos que deveríamos participar, pois seria uma boa oportunidade para nos

integrarmos. Todos fizeram muita questão que nos sentíssemos muito à vontade e aquele momento serviu para dar uma ideia para mim e para minha esposa de como seriam os próximos tempos no Brasil. Quem mais saiu ganhando foram meus filhos, que ainda são pequenos e se integraram muito facilmente ao Brasil.”

Também identificadas questões referentes ao suporte recebido pelo expatriado e pela família quando chegaram ao Brasil.”EE3

Os entrevistados das duas empresas mencionaram que receberam benefícios para vir para o Brasil. e que estes benefícios foram muito importantes para a adaptação na nova vida, pois contemplaram o apoio com relação à documentação para trabalhar no Brasil, que é muito burocrática, o apoio para a mudança, o apoio para locar um imóvel e depois a adaptação na nova cidade e ao local de trabalho.

Segundo o relato de um dos entrevistados, o apoio de RH foi muito importante para ele e sua família.

“quando saí de [...] tinha muito medo que minha esposa e meus filhos não se adaptassem... mas quando cheguei o pessoal de RH já tinha cuidado das coisas básicas para que nós pudéssemos nos organizar para viver os primeiros e mais difíceis dias.” EE3

“ainda bem que o pessoal de RH foi atrás da documentação... eu não teria conseguido... é muito diferente do meu país” EE2

Os entrevistados relatam que durante o processo de adaptação, os vínculos familiares foram retomados, pois em alguns momentos a família fica sozinha, o que oportuniza uma convivência que já não existia mais.

“Apesar das dificuldades da chegada, estamos mais unidos do que éramos quando morávamos em [...]... agora vamos ao parque juntos, ao supermercado, enfim, fazemos muitas coisas juntas, porque assim nos ajudamos quando é necessário.” EE4

Alguns profissionais relataram que demoraram mais tempo que outros para se adaptar ao Brasil.

“a comida é muito diferente, o transito... tudo... antes de eu vir me disseram que era um país cosmopolita, mas tive muitas dificuldades com o trânsito, a segurança...” EE4

“... ainda não me sinto bem adaptado. As crianças sim, estes estão super adaptados... criança se entende rápido... faz amizades, eu confesso que sinto falta do meu país, da minha família que ficou lá... minha esposa

realmente é quem está tendo mais dificuldade por aqui... ela quase não sai de casa... EE4

No aspecto profissional, os dados coletados demonstram que os profissionais expatriados foram muito bem recebidos pelos colegas nas duas empresas pesquisadas, pois segundo eles, por se tratar de empresas predispostas a expatriação, já que pertencem a um segmento de mercado naturalmente internacionalizado, onde as pessoas se comunicam globalmente através do computador, as relações são facilitadas.

“... as pessoas no Brasil se interessam muito em saber como vivemos em meu país. Também se interessam pelas leis... que são muito diferentes das leis de vocês...” EE4

Quando perguntado sobre as questões de compartilhamento de informações e passagem de conhecimento, os expatriados das duas empresas responderam que no Brasil não houve dificuldades com relação a este quesito, pois como possuem um produto com valor agregado muito alto, os brasileiros entendem que ele vem para passar o conhecimento que não existe aqui. As questões técnicas são tratadas de forma profissional e adequadas conforme opinaram os entrevistados.

“As pessoas se interessam em saber como fazemos no meu país...” EE2

“acredito que a relação de trabalho entre nós é muito facilitada porque o Brasil tem muitos profissionais que desejam aprender, conhecer mais sobre o produto. Os engenheiros querem fazer carreira neste segmento, então eles realmente ouvem o que temos para ensinar...” EE1

O grupo de foco trás importantes reflexões sobre o tema, quando diz que para que a adaptação ocorra com sucesso, inicialmente tem que haver um processo estruturado e formalizado e precisa estar alinhado à estratégia da empresa. Os profissionais precisam ser adequadamente escolhidos nas suas diferentes competências para fazer a entrega necessária e para que tenham sucesso precisam estar adaptados pessoal e profissionalmente juntamente com seus familiares.

Isto pressupõe uma atuação estratégica de RH, que vai desde o envolvimento no processo seletivo até o acompanhamento periódico destes profissionais.

4.3.4 Remuneração e Benefícios

A questão da remuneração e benefícios é bastante significativa nas organizações que expatriam. É importante lembrar que para manter os melhores profissionais para as missões no estrangeiro, as empresas precisam observar algumas questões como a diferença do custo de vida e salarial entre o país de origem e o de destino, bem como as mudanças por parte do expatriado na alteração do seu modo de vida.

Quando questionado aos entrevistados, quais os benefícios oferecidos para os profissionais que se submetessem a expatriação houve convergência nas organizações pesquisadas mesmo que estas não pesquisem o mercado e usem como política as melhores práticas. Estes benefícios são descritos no quadro a seguir:

Quadro 12 - Benefícios para designação internacional

BENEFÍCIO	Empresa A	Empresa B	Grupo Focal
Educação para os filhos em escola bilingue	Sim	Sim	Sim
Viagem de férias ao país de origem com a família	Semestral	Anual	Anual
Viagem da família para visitar o expatriado	Anual	Sim	Anual
Curso de idioma para o expatriado e familiares	Sim	Sim	Sim
Auxílio aluguel	Integral	Integral	Integral
Veículo como benefício (se o cargo for elegível)	Sim	Sim	Sim
Plano de saúde internacional	Sim	Sim	Sim
Transporte	Sim	Sim	Sim

Fonte: autora

Além dos benefícios citados no quadro 12, todas as empresas assumem o custo da transferência, mudança, acomodação inicial e repatriação dos funcionários e suas famílias.

Na empresa A o pacote de benefícios se apresenta flexível em alguns dos itens, de acordo com a condição de cada expatriado, conforme respondido pelo EE2. É importante citar também que nas empresas pesquisadas a política é única para todo o grupo, havendo apenas espaço para diferenças locais conforme citado pelos entrevistados. Os entrevistados demonstraram estar satisfeitos com a política neste quesito. De qualquer forma é importante que a área de RH esteja sempre presente para que as organizações se mantenham competitivas quanto a retenção de seus talentos.

4.3.5 Repatriação

A etapa de repatriação pode ser uma das fases mais problemáticas na qual podem aparecer grandes dificuldades, pois o expatriado, ao sair para a vivência internacional deixa o seu cargo vago e o mesmo já não está disponível quando regressa.

Nas empresas pesquisadas, na maioria das vezes, o expatriado vai ocupar um cargo de maior relevância no estrangeiro e no seu regresso à matriz volta com a expectativa de ocupar um cargo equiparado ou até de maior importância dada à experiência e conhecimento adquiridos conforme.

“Espero que quando voltar existam oportunidades de crescimento de fato. Tenho receio que não existam oportunidades reais... dai não sei como vou conduzir minha carreira” EE3

Diante do exposto acima é importante possuir um plano que compreenda desde a expatriação até a repatriação, já que segundo Black e Gregersen (1999), numa fase inicial, há uma grande rotatividade nos cargos ocupados por repatriados.

Outra dificuldade trazida pelos entrevistados é que no retorno a compensação e remuneração não diferentes. Como o expatriado e sua família ascenderam a um nível de vida diferente temem perder estes benefícios e não adaptar-se mais.

“fico preocupado pois quando voltar meus filhos terão que readaptar-se a escola e teremos novamente todas as despesas que não temos aqui...” EE4

Com relação à vida pessoal também existem perdas e segundo os entrevistados será necessário readaptar-se ao convívio social e familiar, pois durante o período da expatriação muitos vínculos se perdem no país de origem e outros tantos são feitos aqui no Brasil.

“uma das minhas maiores preocupações é que quando voltarmos voltarão os problemas também. Quando a gente fica longe das coisas do dia a dia tudo fica mais fácil. Preocupo-me também pois tenho filha adolescente...como será que tantas trocas vão repercutir na vida dela?” EE1

Por estas colocações feitas acima é importante que no processo de retorno do expatriado estas questões sejam consideradas e seja feito um processo de reinserção pessoal e profissional do expatriado e sua família.

No quadro a seguir podemos observar uma síntese dos temas mais recorrentes com relação a Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas em Processos de Expatriação:

Quadro 13 - Temas recorrentes - Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas

POLÍTICAS E PRATICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM PROCESSOS DE EXPATRIAÇÃO	RH E1	RH E2	G E1	E E1	E E2	G F
Alinhamento entre políticas de RH no país de origem e de destino	X			X	X	X
Principais benefícios para designação internacional	X	X		X	X	X
Clareza na definição de perfil. Competências e atividades do futuro expatriado	X		x		X	X
Importância do suporte pré-expatriação	X	X			X	X
Importância dos benefícios recebidos na expatriação				X	X	
Importância do apoio do RH				X	X	X
Mudanças nas relações familiares				X	X	
Preparação para recepção do expatriado no país de destino			X			
Política de expatriação global – única para todos os expatriados				X	X	
Cuidados no retorno e retenção dos profissionais expatriados	X	X			X	X

Fonte: Elaborado pela autora

Os dados coletados demonstram que os entrevistados consideram a importância do alinhamento nas políticas de RH do país de origem e de destino, pois este aspecto influi diretamente na adaptação do profissional e de sua família tanto na expatriação quanto na repatriação. Os expatriados entendem que é muito importante que haja uma política de expatriação global para todos os expatriados, mesmo com necessidade de fazer adaptações locais específicas.

O grupo de foco fala sobre a importância de que a política seja regida por práticas de mercado para que haja incentivo para a expatriação e retenção do profissional quando da repatriação.

A maioria dos entrevistados reforça que a etapa de adaptação pessoal e profissional é extremamente importante e trazem as questões de mudanças nas relações familiares como importantes componentes para a adaptação pessoal, enquanto que a forma como o expatriado é recebido contribui para a adaptação profissional do mesmo.

Outro ponto citado pelos entrevistados é a importância do apoio da área de RH ao processo de expatriação desde a etapa de seleção do futuro expatriado até a repatriação do mesmo. Percebeu-se que a etapa de repatriação é motivo de grande preocupação para os entrevistados especialmente da organização A.

4.4 Cultura

Tendo em vista as diferenças culturais significativas que permeiam um processo de expatriação, as empresas pesquisadas entendem que é importante oferecer uma inserção na nova cultura antes que a expatriação ocorra e que a participação do cônjuge é fundamental e pode determinar o sucesso ou não deste processo. Os aspectos mais relevantes trazidos pelos entrevistados são a cultura do país de destino, costumes, as principais dificuldades que podem ser encontradas, e principalmente os aspectos legais.

Abaixo trechos das entrevistas que reforçam as percepções obtidas através das entrevistas:

“Os expatriados deveriam ter mais informações sobre o país e a empresa neste novo ambiente e receber também informações sobre os aspectos legais, como, por exemplo, legislação trabalhista.”. EG2

“... minha esposa deveria participar mais ativamente desta preparação porque ela na verdade é quem tem mais dificuldades aqui...” EE4

“temos um projeto para o próximo ano, para podermos melhorar isto... quem sabe até um manualzinho em inglês, com todas as informações básicas para ajudar o pessoal” ERH2

Os entrevistados acreditam que a não adaptação da família prejudica muito a adaptação do expatriado, por isso entendem que todos precisam ser preparados.

Abaixo depoimento que ilustra o assunto:

“Quando existe algum problema aqui com a família, a coisa complica.” EG1.

Ainda com relação à cultura é fundamental que após a instalação no novo país, o expatriado e seus familiares recebam uma inserção que lhes permita conhecer os novos hábitos.

Conforme Black, Mendenhall e Oddou (1991) quanto maior a similaridade da cultura do país de origem e do país anfitrião, mais fácil deverá ser a adaptação, assim, estas questões devem ser consideradas no momento da seleção.

Para apoiar a adaptação do expatriado e seus familiares, é significativo estimular a interação social.

“Depois que começamos a conviver com o pessoal da empresa aos finais de semana, a minha esposa parou de falar em voltar...” EE4

4.5 Comunicação

De acordo com os expatriados, a comunicação é um fator crítico de sucesso dentro do processo de expatriação. Os profissionais de RH trouxeram a comunicação sobre diferentes ângulos, sendo que um deles é a comunicação formal dentro da organização no Brasil e outro é a importância deste tema no processo de expatriação.

Com relação à comunicação formal, os entrevistados relatam que os expatriados têm acesso à matriz através dos mesmos canais que tinham antes, seja via informativos, e mails, *newsletters entre outros canais e que isto faz com que eles continuem a ter a sensação de “fazer parte” da empresa. No Brasil, eles são envolvidos em todas as atividades coletivas, como reuniões, encontros e outros.*

“O RH manda sempre os comunicados de [...] assim fica mais fácil saber das novidades de lá...”EE4

Os entrevistados relatam que neste caso existem algumas dificuldades no início da expatriação, pois nem todos os eventos podem ser realizados utilizando a língua inglesa e o expatriado não domina nosso idioma, o português.

A subsidiária precisa cuidar deste aspecto, pois existe o risco do expatriado não se adaptar por não conseguir se incluir.

“pensei que nunca iria aprender nenhuma palavra em português [...] quase desisti, pedi para voltar, agora já está tudo sob controle”EE3

Com relação à importância da comunicação, ficou evidente através do relato dos participantes, o quanto o cuidado para que o profissional que vem de outro país se sinta parte deste novo universo.

“precisamos lembrar que no Brasil falamos português... este é um desafio para todo mundo, mas não podemos deixar o cara sem entender nada...”EG1

Por não ser uma língua global, o idioma português muitas vezes não é compreendido em curto prazo pelo expatriado e sendo assim é importante a organização estar atenta a esse aspecto para facilitar o processo de integração deste profissional.

“A gente sabia que ia ter uma dificuldade inicial”... o que ajudou foi à escola bilíngue onde o [...] foi matriculado. É bom porque ele vai sair daqui mais pronto para o mundo

No quadro a seguir podemos observar uma síntese dos temas mais recorrentes com relação à importância da comunicação e cultura no processo de expatriação:

Quadro 14 - Temas recorrentes - Comunicação e Cultura

COMUNICAÇÃO E CULTURA	RH E1	RH E2	G E1	E E1	E E2	G F
Importância na preparação do expatriado e sua família para adaptação à nova cultura	X	X		X	X	X
Importância da comunicação formal no processo de expatriação	X	X	X	X	X	X
Importância do domínio de um idioma comum	X	X	X	X	X	X

Fonte: Elaborado pela autora

As questões relativas à cultura e comunicação não eram categorias de análise definidas à priori, mas foram significativamente citadas pelos entrevistados e por este motivo transformaram-se em categorias emergentes no estudo.

Para os profissionais de RH, gestor e expatriados e ainda para o grupo de foco, as questões culturais são fatores fundamentais para o sucesso da expatriação e o cuidado na preparação do expatriado e de seus familiares para a inserção na nova cultura determinam a adaptação ao novo contexto.

Também a comunicação foi trazida como categoria emergente por ter sido suficientemente citada pelos entrevistados como fator de grande importância na adaptação e sucesso do expatriado em sua missão.

4.6 Síntese da Análise

Os principais achados desta pesquisa estão sintetizados no quadro a seguir.

Quadro 15 - Quadro resumo - Principais Achados de pesquisa

CATEGORIAS	UNIDADES DE ANÁLISE	PRINCIPAIS ACHADOS
Processo de expatriação	Processo de expatriação	Processo decisório na expatriação Critérios utilizados para expatriar Demandas que geram a expatriação Objetivos da expatriação
	Fatores que determinam o sucesso x fracasso da expatriação	Importância da cultura no processo de expatriação Importância da comunicação no processo de expatriação Existe alinhamento estratégico do processo de expatriação ao negócio? Importância da gestão sobre o processo Definição de objetivos e metas a serem alcançados Acompanhamento e feedback do desempenho do expatriado Processo de seleção adequado Competências técnicas e cpt do expatriado para ocupar o novo cargo Adaptação da família
RH e expatriação	Importância do processo de expatriação	Alinhamento organizacional e pessoal Preparação da organização e do expatriado para viver a expatriação Aspectos pessoais e profissionais importantes para o processo de expatriação
	Papel de RH no processo de expatriação	Competências requeridas do profissional de RH no processo de expatriação Apoio ao tratamento adequado da diversidade cultural RH como parceiro estratégico da organização
Políticas práticas de RH	Articulação RH x lideranças organizacionais	Apoio ao gestor para a condução do processo de expatriação
	Seleção capacitação adaptação remuneração e benefícios repatriação	Alinhamento entre políticas de RH no país de origem e de destino Principais benefícios para designação internacional Clareza na definição de perfil. Competências e atividades do futuro expatriado Importância do suporte pré - expatriação Importância dos benefícios recebidos na expatriação Importância do apoio do RH Mudanças nas relações familiares Preparação pra recepção do expatriado no país de destino Política de expatriação global para todos os expatriados Cuidados no retorno e retenção de profissionais expatriados
Categorias emergentes	Cultura	Importância na preparação do expatriado e sua família para adaptação à nova cultura
	Comunicação	Importância da comunicação formal no processo de expatriação Domínio de um idioma comum

Fonte: Elaborado pela autora

Os principais achados abrem oportunidades de melhoria, a partir das percepções dos entrevistados, sobre os principais desafios da área de RH na gestão de expatriados e sobre as quais discorreremos a seguir:

Inicialmente é importante conhecermos bem o processo de expatriação que é discutido na primeira categoria de análise e trata do processo de expatriação, dos fatores que determinam o sucesso ou o fracasso deste processo e da importância do mesmo no desenvolvimento organizacional. Conhecendo como se dá a expatriação, poderão ser analisadas as forças e fragilidades deste processo e propostas ações de melhoria.

O processo decisório da expatriação nas organizações pesquisadas está situado na matriz, mais especificamente sob a responsabilidade dos diretores e embora não existam evidências de que existe alinhamento estratégico do processo de expatriação ao negócio, pressupõe-se ser um processo estratégico para as organizações e no qual a área de Recursos Humanos não está inserida.

Uma oportunidade de melhoria consiste em buscar esta inserção, transformando o RH cada vez mais em área estratégica com participação nos processos decisórios, especialmente aqueles que dizem respeito às suas atividades fim como, por exemplo, o processo seletivo.

As respostas trazidas pelos entrevistados demonstram que os critérios utilizados para expatriar estão vinculados a conhecimento técnico, não sendo demonstrados como significativos os aspectos comportamentais. Mapear o processo seletivo, contemplando perfil, competências do cargo, requisitos para expatriar e responsáveis pelo processo, pode dar ao RH a possibilidade de relacionar-se de forma estratégica com as organizações além de conhecê-las de forma sistêmica.

A segunda categoria analisa o papel da área de RH no processo de expatriação e a articulação da área com as lideranças organizacionais.

Neste grupo a principal oportunidade de melhoria detectada a partir das informações captadas, é a necessidade de que o RH assuma um papel cada vez mais estratégico.

Além da criação da política de RH já citada acima, algumas oportunidades de melhoria aparecem, como a criação de manuais na língua nativa do expatriado para dar a ele e aos familiares informações pessoais e profissionais básicas, que vão auxiliar o processo de adaptação.

A capacitação dos gestores brasileiros para receber e administrar os profissionais expatriados também pode consistir em uma oportunidade de melhoria significativa, pois muitos processos de adaptação são dificultados por gestores despreparados.

A terceira categoria coloca um foco específico sobre as políticas e práticas de RH que dão suporte ao processo de expatriação.

A primeira oportunidade de melhoria deste grupo é o alinhamento de políticas de RH globais com as políticas de RH locais e a comunicação destas políticas a todos os expatriados. Este alinhamento vai permitir que o expatriado tenha clareza das políticas e práticas de RH e possa tomar a decisão mais adequada sobre aceitar o desafio da expatriação ou não.

Finalmente, com relação à cultura, a oportunidade de melhoria proposta é a criação de um programa formal de integração do expatriado e dos familiares, para que possam ser inseridos na cultura local com maior facilidade.

Com relação à comunicação, a criação de um plano de comunicação formal que contemple a comunicação do expatriado com sua matriz para que ele possa continuar inserido no ambiente anterior é importante. Quanto à comunicação no Brasil é importante manter uma linha de comunicação com o expatriado em seu idioma nativo para que ele possa se inserir na subsidiária.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho objetivou identificar e analisar os principais desafios da área de Recursos Humanos na gestão de profissionais expatriados em empresas de Tecnologia da Informação.

Durante a pesquisa, ficou evidente a aproximação da visão sobre o tema nas duas empresas pesquisadas. O grupo de foco contribuiu significativamente trazendo respostas para elucidar pontos de discussão surgidos durante a análise.

Como principais desafios para a realização da pesquisa, tivemos a desistência de alguns profissionais em respondê-la, contudo o estudo atingiu seus objetivos e conseguiu nos apontar os principais desafios ou impactos, os quais são descritos a seguir.

Com relação aos desafios da área de RH para apoiar o processo de expatriação nas empresas pesquisadas, um dos grandes desafios diz respeito à formalização e consolidação de uma política de expatriação, pois as empresas pesquisadas, pela sua característica de negócio, inserem grande velocidade aos seus processos e conseqüentemente iniciaram as expatriações sem ter esta política clara e definida. Ter clareza quanto à política e poder gerenciá-la pode elevar o RH local a um patamar estratégico e diminuir a relação de dependência do RH corporativo criando autonomia para tratar questões do próprio expatriado, que tem uma diversidade de necessidades a serem atendidas, muitas vezes não mapeadas, que vão desde a chegada ao Brasil até o retorno ao país de origem e que por serem gerenciadas à distância, muitas vezes causam os insucessos no processo de expatriação.

Desta forma, formalizar e consolidar uma política de expatriação clara e única, que respeite as diferenças locais para não engessar o processo, pode ser um grande passo para a área de RH, que pode passar a planejar com antecedência todo o processo de expatriação.

Outra questão importante que precisa ser destacada diz respeito à legislação brasileira e a dificuldade de entendimento da mesma por parte dos expatriados.

Foi senso comum que existe a necessidade criar um processo que oriente o expatriado com relação à legislação especialmente trabalhista, para que ele consiga atuar nas subsidiárias do Brasil sem causar nenhuma vulnerabilidade legal.

Ainda com relação à legislação, outro desafio diz respeito ao próprio expatriado e sua entrada no país para trabalhar. Este processo é burocrático e pode causar muita ansiedade ao profissional e seus familiares. Muitas vezes o processo é tão lento que o profissional acaba vindo sem estar com a documentação concluída e a família fica no país de origem à espera da autorização.

O suporte para a família do expatriado é outro grande desafio, já que esta adaptação pode significar o sucesso ou o fracasso do processo de expatriação.

Também podem ser consideradas significativas às questões relativas ao acompanhamento do expatriado e a avaliação de seu desempenho, pontos citados pelos entrevistados como sendo de vital importância.

Os entrevistados reconhecem também que se faz necessário buscar cada vez mais uma atuação estratégica com relação ao apoio à gestão para garantir que a expatriação tenha como consequência o desenvolvimento de carreira dos profissionais expatriados e conseqüentemente o desenvolvimento organizacional.

5.1 Recomendações e pesquisas futuras.

Identificamos que a maioria das pesquisas desenvolvem estudos sobre o processo de expatriação e repatriação em empresas em geral, sendo que pesquisas específicas realizadas em organizações de TI não foram encontradas.

Dado que este é um segmento que pela natureza de seus produtos e serviços possui uma pré-disposição natural para a expatriação e em uma velocidade muito maior do que a maioria das organizações, pesquisas sobre políticas de expatriação que contemplem inclusive a retenção de profissionais para o segmento de TI poderão contribuir para o campo de estudo e melhoria do processo de expatriação.

Outro aspecto importante a ser pesquisado é a mudança que ocorre nas relações familiares, já que segundo os entrevistados uma aproximação maior acontece em virtude de a família precisar utilizar um espaço de convivência que não existia em sua rotina anterior. Desta forma, analisar se as mudanças que ocorrem nas relações familiares a partir da expatriação são significativas e se modificam de fato as relações familiares é um interessante campo de pesquisa.

Finalmente, esta pesquisa foi realizada com profissionais expatriados que trazem receios com relação à etapa de repatriação. Futuras pesquisas com

repatriados são importantes para verificar a efetividade das políticas e práticas de RH existentes hoje.

REFERÊNCIAS

- ADLER, N. J. Cross-cultural management research: the ostrich and the trend. **Academy of Management Review**, v. 8, n. 2, p. 226-232, Apr.1983.
- ADLER, N. J. Do MBAs want international careers? **International Journal of Intercultural Relations**, v. 10, n. 3, p. 277-300, 1986.
- ADLER, N. J. Global Entrepreneurs: women, myths and history. **Global Focus**, v. 1, n. 4, p. 125-34, 1999.
- ADLER, N. J. Global managers: no longer men alone. **International Journal of Human Resources Management**, v. 13, n. 5, p. 743-760, 2002.
- ADLER, N. J.; BARTHOLOMEW, S. Managing globally competent people. **Academy of Management Executive**, v. 6, n. 3, p. 52-65, 1992.
- ADLER, N. J.; BARTHOLOMEW, S. Managing globally competent people. **Academy of Management Executive**, 1992, v. 6, n. 3, p. 52-64.
- AGUZZOLI, R. L.; ANTUNES, E. D.; LENGLER, J. F. B., **Gestão de Pessoas: como Multinacionais Brasileiras Gerenciam seus Trabalhadores no Exterior**. In: XXXI ENCONTRO DA ANPAD, 21, 2007, Rio de Janeiro. EnANPAD, 2007. p. 1-15.
- BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. Going global: lessons from late movers. **Harvard Business Review**, v. 78, n. 2, p. 132-142, 2000.
- BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. Tap your subsidiaries for global reach. **Harvard Business Review**, Boston-EUA, v. 64, n. 2, p. 87-94, 1986.
- BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. What is a global manager? **Harvard Business Review**, Boston-EUA, v. 70, n. 5, p. 124-32, 1992.
- BLACK, J. S.; GREGERSEN, H. B. The right way to manage expats. **Harvard Business Review**, v. 77, n. 2, p. 52-60, 1999.
- BLACK, J. S.; GREGERSEN, H. B. The right way to manage expats. **Harvard Business Review**, v. 77, n. 2, p. 52-63, 1999.
- BLACK, J. S.; MENDENHALL, M. E. Cross-cultural training effectiveness: a review and a theoretical framework for future research. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 1, p. 113-136, 1990.
- BLACK, J. S.; STEPHENS, G. K., The influence of the spouse on American expatriate adjustment in overseas assignments. **Journal of Management**, London, v. 15, n. 4, p. 529-544, 1989.
- CALIGIURI, P. M. Selecting expatriates for personality characteristics: a moderating effect of personality on the relationship between host national contact and cross-cultural adjustment. *Management International Review*, v. 20, p. 61-80, 00. DERESKY, H. **Administração global: estratégica e interpessoal**. Porto Alegre: Bookman.2004.

EDSTRÖM, A.; GALBRAITH, J., R. Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational organizations. **Administrative Science Quarterly**. v. 22, n. 2, p. 248-263, June, 1977.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. (Org.). **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Internacionalização das empresas brasileiras: em busca de uma abordagem teórica para os *late movers*. In: FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. (Org.). **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 3-14.

FLEURY, M. T.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** 3.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

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

HAYS, R. D. Expatriate selection: insuring success and avoiding failure. **Journal of International Business Studies**, v. 5, n. 1, p. 25-37, Spring 1974.

HOMEM

JOHANN, S. L. **Gestão da cultura corporativa: como as organizações de alto**

JOLY, A. Alteridade: ser executivo no exterior. In: CHANLAT, J. F. (Coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1993. v. 1.

KANTER, R. M. **Classe mundial, uma agenda para gerenciar os desafios globais**

LUZ, T. R. Desafios da gerência internacional e novas competências. In: RODRIGUES, S. B. (Org.). **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 233-252.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MENDENHALL, M. E.; ODDOU, G. R. Acculturation profiles of expatriate managers: implications for cross-cultural training programs. **Columbia Journal of World Business**, v. 21, n. 4, p. 73-79, Winter 1986.

MENDENHALL, M.; DUNBAR, E.; ODDOU, G. Expatriate Selection, Training and Career Pathing: A Review Critique. **Human Resource Management**, v. 26, n. 3, p. 331-345, 1987.

MENDENHALL, M.; ODDOU, G. The Dimensions of Expatriate Acculturation: A Review, **Academy of Management Review**, v. 10, n. 1, p. 39- 47, 1985.

MOTTA, F. C.; CALDAS, M. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

NUNES, L. H., VASCONCELOS, I. F. G., e JAUSSAUD, J.. **Expatriação de executivos**- Debates em Administração. São Paulo: Thomson, 2008.

ODDOU, G. R. OVIATT e McDOUGALL, (1994) Managing your Expatriates: What the Successful Firms Do. **Human Resources Planning**, 1991, v. 14, n. 4, p. 301-308, 1991.

PERLMUTTER, H. The tortuous evolution of the multinational corporation. **Columbia Journal of World Business**, v. 4, p. 9-18, Jan./Fev. 1969.

PRAHALAD, C. K. Globalization: the intellectual and managerial challenges. **Human Resource Management**, v. 29, n. 1, p. 27-37, 1990.

PRAHALAD, C. K.; DOZ, Y. **The multinational mission: Balancing total demands and global vision**. New York: Free Press, 1987.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social métodos e técnicas**. São Paulo. Atlas, 1999.

SCHULLER, R. S.; BUDHWAR, P. S.; FLORKOWISKI, G. W. International human resource management: review and critique, **International Journal of Management Reviews**. Oxford: Blackwell Publisher, v. 4, n. 1, p. 41-70, 2002.

SOLOMON, M. S. **A grande importância da pequena empresa**. Rio de Janeiro: Nórdica, 1994.

TANURE, B. **Gestão à brasileira: somos ou não diferentes?** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

TANURE, B. **Gestão à brasileira: uma comparação entre América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

TANURE, B.; CARVALHO NETO, A.; ANDRADE, J., **Executivos: sucesso e (in)felicidade**, Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

TANURE, B.; DUARTE, R. G. (Org.), **Gestão Internacional**. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK. **A Gestão de Pessoas no Brasil. Virtudes e Pecados Capitais – Estudos de Casos**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2007.

TUNG, R. L. A Contingency Framework of Selection and Training of Expatriates Revisited, **Human Resources Management Review**, v. 8, n. 1, p. 23-37, 1998b.

TUNG, R. L. American Expatriates Abroad: From Neophytes to Cosmopolitans. **Journal of World Business**, v. 33, n. 2, p. 125-144, 1998a.

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

TUNG, R. L. Selection and Training of Personnel for Overseas Assignment. **Columbia Journal of World Business**, v. 16, n. 1, p. 68-78, 1981.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. 7. ed. São Paulo: Futura, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

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

APÊNDICE A - ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA (PORTUGUES)

1. Como você percebe a atuação de RH em sua organização?
2. Como os profissionais são capacitados para desenvolver suas atividades no exterior?
3. Para você, qual a importância de haver a política de expatriação?
4. Como foi sua preparação na empresa para assumir um cargo no Brasil?
5. Quais foram os fatores que dificultaram e quais os que facilitaram o processo?
6. Como você percebe a articulação entre RH e gestores?
7. O que funciona bem no processo de expatriação e o que precisa melhorar
8. Em sua opinião, quais os principais ganhos e quais as principais perdas com o processo de expatriação?
9. O que caracteriza, em sua opinião, uma expatriação bem-sucedida?
10. Segundo sua opinião, por que as expatriações são importantes?

APÊNDICE B - ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA (INGLÊS)

- 1.How do you perceive the role of HR in your organization?
- 2.How are the professionals trained to develop their activities abroad?
- 3.In your opinion, what is the importance of expatriation policy?
- 4.How was your preparation to get a new position in Brazil?
- 5.What were the factors that hindered and which facilitated the process?
- 6.How do you perceive the relationship between HR and managers?
- 7.What works well in the expatriation process and what needs to be improved?
- 8.In your opinion, what are the main gains and losses with the expatriation process?
- 9.What characterizes, in your opinion, a successful expatriation?
- 10.According to your opinion, why are expatriation important?

APÊNDICE C - PERGUNTAS GRUPO DE FOCO

1. Como você percebe a atuação de RH em sua organização?
2. Para você, qual a importância de haver a política de expatriação?
3. Quais foram os fatores que dificultaram e quais os que facilitaram o processo de expatriação?
4. Como você percebe a articulação entre RH e gestores?
5. O que funciona bem no processo de expatriação e o que precisa melhorar
9. O que caracteriza, em sua opinião, uma expatriação bem-sucedida?

APÊNDICE D - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado (a) participante:

Eu, Valencia Meier, aluna do curso de Mestrado Profissional em Gestão e Negócios na Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, estou realizando uma pesquisa, sob supervisão da professora Patrícia M. Fagundes Cabral, que tem por objetivo identificar e compreender os desafios da área de Recursos Humanos na gestão de expatriados em empresas do segmento de tecnologia da informação.

Sua participação nesta pesquisa consiste em participar de uma entrevista com tempo de duração estimado em 45 minutos e de um grupo de discussão, este com duração aproximada de 1 hora, ambos realizados com data, hora e local previamente marcados. As entrevistas e os grupos de discussão serão gravados e depois transcritos para análise de dados. Após a transcrição as gravações serão apagadas, sendo que as informações obtidas através desta pesquisa serão confidenciais e asseguramos o sigilo sobre sua participação. Os dados obtidos serão utilizados apenas para fins desta pesquisa.

Ao participar desta pesquisa você estará contribuindo para melhorar a compreensão sobre o papel do RH no processo de expatriação, o que posteriormente contribuirá para a discussão e aplicação de melhores práticas para as organizações que desejaram fazer este aprimoramento no seu processo de gestão de pessoas.

A participação nesse estudo é voluntária, sem nenhum tipo de custo e se você decidir não participar ou quiser desistir, em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo.

Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será mantida no mais rigoroso sigilo. Serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo (a).

Para quaisquer esclarecimentos relativos à pesquisa, estarei à disposição pelo fone (51) 91589734, e-mail valencia.meier@hotmail.com ou pela Unisinos, no fone 3591-1122, ramal 3707.

Este termo deverá ser assinado em duas vias, ficando uma em seu poder e outra com a pesquisadora.

Valencia Meier

Local e data

Dra. Patrícia M. Fagundes Cabral (Professora Orientadora)

Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste termo de consentimento.

Nome e assinatura do participante

Local e data