

PROCESSO DE EXPATRIAÇÃO: UM MODELO COM FASES E PRÁTICAS

EXPATRIATION PROCESS: A MODEL WITH STAGES AND PRACTICES

PROCESO DE EXPATRIACIÓN: UN MODELO CON FASES Y PRÁCTICAS

Shalimar Gallon

Professora do Programa de Pós-graduação em Administração da Faculdade Meridional (IMED)

Doutorado em Administração (Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS)

Telefone: (55) 8112 5331

Endereço: R. Senador Pinheiro, n. 304, Passo Fundo, RS, Brasil

E-mail: shalimargallon@gmail.com

Elaine Di Diego Antunes

Professora Associada do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)

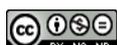
Doutorado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS.

Telefone: 51-8181 0412

Endereço: R. Washington Luiz, n. 855, CEP: 90010-460. Porto Alegre, RS, Brasil

E-mail: elaine.antunes@ufrgs.br

Artigo recebido em 14/08/2014. Revisado por pares em 12/06/2015. Reformulado em 30/07/2015. Recomendado para publicação em 15/09/2015 por Ademar Dutra (Editor Científico). Publicado em 24/12/2015. Avaliado pelo Sistema *double blind review*.



RESUMO

A expatriação, devido a sua amplitude e riqueza de conhecimento envolvido, desempenha importante papel na condução dos negócios internacionais e no direcionamento das estratégias da organização. Vista a divergência da literatura sobre quais práticas são pertinentes a cada fase do processo e a ausência de um modelo que contemple tais fases e práticas, considera-se oportuno analisar as fases da expatriação a fim de mapear um modelo compatível com as estratégias internacionais da organização para que as empresas possam conduzir esse processo de maneira planejada.

Palavras-chave: Processo de Expatriação; Modelo de Expatriação; Fases da Expatriação; Práticas de Expatriação.

ABSTRACT

Expatriation, due to its breadth and wealth of knowledge involved, plays an important role in the conduction of international business strategies and direction of the organization strategies. Since the divergence of the literature on practices which are relevant to each stage of the process, and the lack of a model that includes such phases and practices, it is considered appropriate to examine the phases of the expatriation in order to map a model of expatriation compatible with international organization strategies to allow businesses to conduct this process in a planned manner.

Keywords: Expatriation Process; Expatriation Model; Stage of Expatriation; Expatriation Practices.

RESUMEN

La expatriación, debido su amplitud y riqueza de conocimiento involucrado, juga importante papel en la conducción de negocios internacionales y en la dirección de las estrategias da organización. Com la divergencia de la literatura sobre cuales prácticas son pertinentes para cada fase del proceso y la ausencia de un modelo que contemple tales fases y prácticas, es considerado oportuno analizar las fases da expatriación para de mapear un modelo compatible con las estrategias internacionales de la organización para que las empresas puedan conducir ese proceso de manera planeada.

Palabras-clave: Proceso de Expatriación; Modelo de Expatriación; Fases de la Expatriación; Prácticas de Expatriación.

1 INTRODUÇÃO

Um processo corrente na condução dos negócios internacionais é a expatriação, objeto de análise deste estudo. O processo de expatriação ocorre quando um empregado assume um cargo pela empresa, em país estrangeiro, pelo período de um ou dois anos (DUTRA, 2002; CALIGIURI, 2000). Tal processo auxilia na interface e no alinhamento das políticas e práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) globais/locais, além de ter importância na expansão global empresarial.

Para que a expatriação ocorra é preciso escolher a pessoa a ser enviada para desenvolver um projeto internacional. Se os resultados dessa escolha não alcançarem os propósitos da organização, a falha tende a ser interpretada como uma deficiência da pessoa enviada à missão internacional, em vez de ser percebida como inerente ao empreendimento – uma tentativa de alto risco e mal preparada com o intuito de aumentar o negócio (MCCALL; HOLLENBECK, 2003). Logo, é evidente a necessidade de um planejamento da GRH voltado à expatriação, haja vista que é um processo relacionado com o negócio da empresa e, em particular, com a GRH.

O planejamento da expatriação se faz premente em função das peculiaridades inerentes aos diferentes tipos de expatriados (flexpatriado, impatriado, repatriado, patriado, empregado global, transnacional ou cidadão do mundo) envolvidos nesse processo. Os diversos conceitos das missões internacionais caracterizam-se devido ao trabalho a ser desempenhado, à duração da missão e à quantidade de viagens realizadas no período. Essa diversidade surge como uma demanda de um amplo processo, o qual vem tomando maior dimensão na internacionalização das empresas.

O processo demanda estruturação, uma vez que envolve procedimentos, estratégias e pessoas. A expatriação compreende práticas como recrutamento, treinamento técnico e cultural, preparação e adaptação da família, fornecimento de documentos a todos os envolvidos, gestão de desempenho, carreira e conhecimento, remuneração e suporte psicológico. Tais práticas envolvem diferentes momentos: (1) a ida; (2) o período de trabalho no exterior; e (3) o retorno do expatriado. Por isso é importante entender que a expatriação não constitui apenas o deslocamento de um empregado para outro país. Ela é um processo amplo que engloba três momentos, os quais devem estar estruturados para que a expatriação seja bem sucedida.

Enfatiza-se, deste modo, a necessidade de entender a expatriação como processo e não somente como prática, visto que, na literatura, não há consenso sobre essa questão. Processo pode ser entendido como “uma metodologia que serve como ponto de união para uma série de atividades, de maneira a agregar valor” (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007, p. 124) ou, também, como as “interações entre partes com um objetivo e dentro de parâmetros previamente definidos” (DUTRA, 2002, p. 17). Por isso, considera-se que a noção de processo permite entender a expatriação, não como uma prática estanque, mas como algo mais que isso.

As fases da expatriação (preparação, viagem e repatriação) complementam-se, interagem entre si e fazem parte de algo maior dentro da organização, sendo oportuno um modelo que apresente essas fases com suas respectivas práticas.

A ausência de um modelo de expatriação que contemple as fases e práticas de expatriação corrobora para a dificuldade em se ter um planejamento desse processo, o que impede a visualização do conhecimento que envolve cada fase dele. Muitas vezes, o objetivo da expatriação é de levar conhecimento como uma via de mão única e, conseqüentemente, o foco da expatriação é na missão em si, tornando a repatriação o fim de um ciclo, sem maiores contribuições. A repatriação é o término da experiência internacional, mas, ao mesmo tempo, também é o recomeço para traçar novas estratégias decorrentes do conhecimento obtido durante o processo. O conhecimento trazido por uma repatriação auxilia nas estratégias das organizações, tanto pelo conhecimento do mercado, como na implementação de políticas e práticas de Gestão de Recursos Humanos Internacional (GRHI), ajudando a empresa a tornar-se global. Entende-se que, com base no *feedback* da repatriação obtido por gestores da subsidiária e pelo próprio repatriado, novas deficiências e estratégias poderão ser encontradas, bem como a necessidade de futuras expatriações.

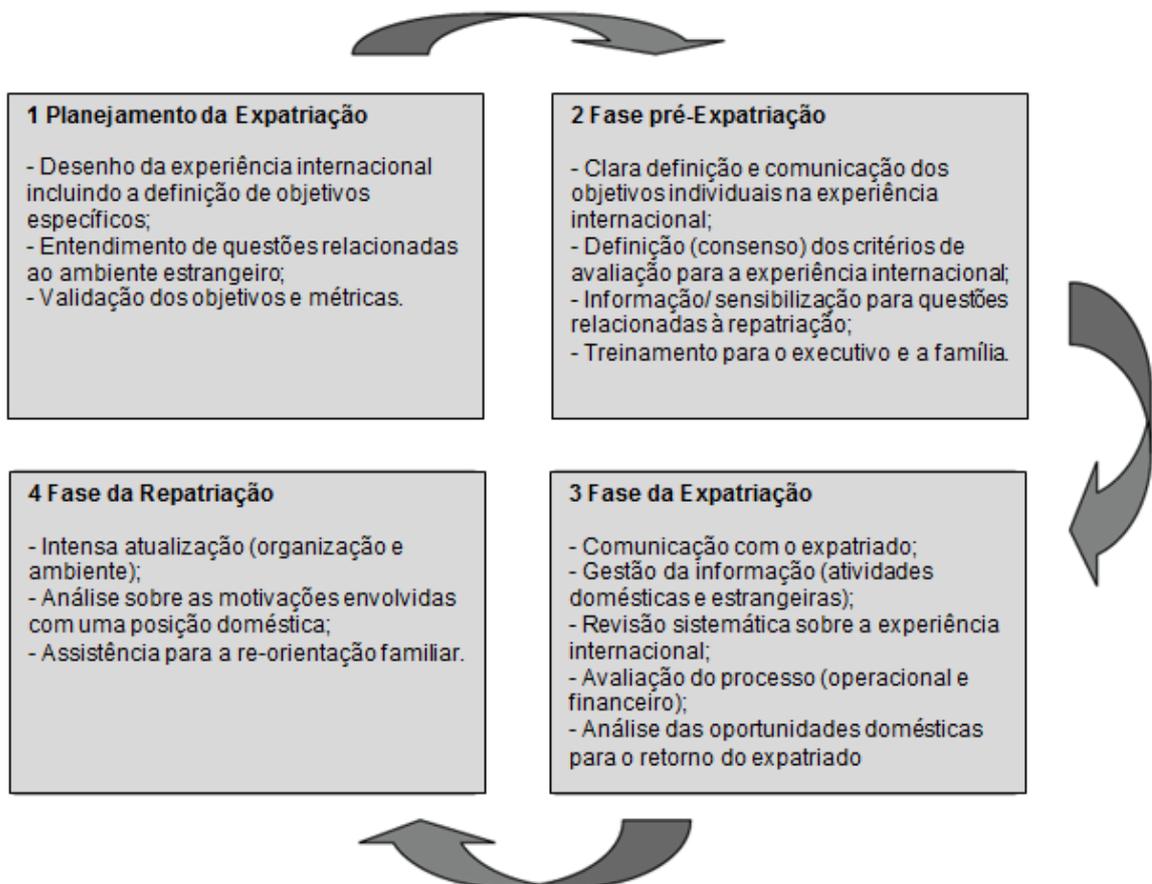
Considera-se, portanto, oportuno analisar as fases da expatriação e quais são as práticas de GRH que cabem, a cada fase desse complexo processo, a fim de mapear um modelo de expatriação, visto a ausência de tal estrutura na literatura. Dependendo da estrutura global, objetivos e estratégias da empresa, cada fase pode fornecer diferentes resultados. Entretanto, são necessárias políticas e práticas para dar continuidade e suporte aos objetivos traçados.

2 OS MODELOS DE EXPATRIAÇÃO

O processo de expatriação é entendido de diversas maneiras, dependendo de cada autor. Para melhor explicitar a expatriação, analisam-se as fases que esse processo compreende, não existindo, contudo, unanimidade sobre elas, pois, há concepções do processo composto por duas, três, quatro ou até oito fases. Essas concepções são analisadas a seguir.

O primeiro trabalho que buscou criar um modelo para formalizar a expatriação foi o de Harvey (1982 *apud* BIANCHI, 2011). O modelo foca a expatriação em três etapas: antes, durante e depois. Bianchi (2011), entretanto, apresenta este modelo em quatro etapas, como mostra a Figura 1: planejamento da expatriação; pré-expatriação; expatriação; repatriação. O modelo aborda a expatriação como um processo constituído de fases, as quais compreendem políticas e práticas a elas pertinentes.

Figura 1 – Modelo de expatriação elaborado por Bianchi (2011) com base nos estudos de Harvey (1982)



Fonte: Bianchi (2011).

A autora relata que o modelo é completo e envolve tanto o expatriado como a organização. No entanto, questiona se as organizações têm interesse em executar esse processo para um grupo reduzido de empregados, os expatriados (BIANCHI, 2011). Esta é uma pergunta significativa que ainda carece de resposta na literatura, embora reforce a importância da expatriação e da implementação de tal modelo para dar suporte ao processo. Em função da representatividade do processo na internacionalização empresa, considera-se oportuno que as empresas tenham uma área responsável por essas pessoas, com políticas, práticas e procedimentos determinados, visto que quanto mais internacionalizada a empresa for, possivelmente, maior será o número de expatriações.

Entre os estudos mais atuais, Lazarova e Caligiuri (2001) analisam que a expatriação é o início e a repatriação é o final de um mesmo processo, e não constituem dois processos separados. Esta é uma importante contribuição, pois há autores que abordam a expatriação e a repatriação como processos separados.

Solomon (2001) percebe a expatriação com duas fases; entretanto, difere da percepção da Lazarava e Caligiuri (2001). Enquanto estas autoras analisam a expatriação como um único processo contínuo, com início e fim, Solomon (2001) aborda o processo como uma prática estanque com duas etapas: o antes e o depois da experiência. O antes preocupa-se com processo de saída do profissional do país de origem; treinamento; análise da estratégia; aconselhamento da carreira da esposa; treinamento cultural, entre outros procedimentos. A volta está focada no suporte da organização à readaptação ao país; ao recebimento formal e informal; à assistência à esposa; às finanças pessoais. Estes procedimentos são de âmbito individual; contudo, Lazarova e Caligiuri (2001) também mostram o enfoque organizacional.

Em meio a uma mistura de procedimentos individuais e organizacionais, Tanure, Evans e Pucik (2007) percebem a expatriação dividida nas seguintes fases: identificação da estratégia de internacionalização; clareza do objetivo da expatriação; seleção dos candidatos para a missão; preparação e orientação dos candidatos; ajuste do papel do futuro expatriado; gestão de desempenho dos expatriados; remuneração; repatriação. Conforme se pode depreender, a maioria dessas etapas diz respeito ao momento de preparação do expatriado, deixando de abordar procedimentos específicos das outras duas fases. Entre as etapas de expatriação (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007), pode-se identificar a estratégia de internacionalização. Esta etapa está ligada à definição estratégica do processo de

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.2, mai./ago. 2015.

expatriação, ou seja, ela faz parte de uma estrutura maior do que os procedimentos pertinentes a auxiliar o expatriado. Há, também, a gestão de desempenho dos expatriados, a qual deve ser analisada durante a missão e na repatriação. O desempenho da pessoa deve ser compartilhado entre a matriz e a subsidiária, para saber se ela atendeu as expectativas das empresas e se tem condições de assumir futuras expatriações. Esta etapa deve se inserir nas fases de missão e repatriação. A literatura, no entanto, não enfatiza que alguns procedimentos se repetem e têm relevante papel na estratégia organizacional.

O estudo de Downling, Festing e Engle (2009 *apud* BIANCHI, 2011) reflete embasamento no modelo de Harvey (1982), apesar de focar a responsabilidade das subsidiárias nas fases do processo. Segundo Bianchi (2011), esse modelo enfatiza que a base doméstica tem significativo papel antes da expatriação. O país de hospedagem exerce forte influência durante o processo de expatriação e, no retorno, existe nova perspectiva com uma visão global integrada. A autora salienta, ainda, que esse modelo permite interpretar a possibilidade de busca de uma mudança de perspectiva dos expatriados, ao invés de mostrar o papel integrado de expatriação e repatriação, visto que o processo depende mais do modelo de gestão do que dos papéis exercidos pela matriz e pelas subsidiárias (BIANCHI, 2011).

Existem, pois, diversos conceitos, tipos e modelos de expatriação, cada um com sua importância dentro da temática. Os diversos tipos de expatriados mostram diferentes estratégias organizacionais. Os conceitos e modelos ressaltam a divergência do entendimento sobre a expatriação.

Considera-se, no presente artigo, que um modelo estruturado para compreender e conduzir o processo é relevante, sobretudo se tal modelo identificar as fases e os procedimentos da GRH envolvidos. A falta dessa visualização pode estar vinculada aos insucessos da expatriação, pois o processo é estruturado perante uma estratégia organizacional. A expatriação possui fases pertinentes que lhe dão suporte, e também possui fases com maior representatividade no processo, dependendo das estratégias traçadas. Derivam delas a necessidade de entender cada fase da expatriação e mostrar quais procedimentos estão vinculados a elas.

A fim de corroborar com tal afirmação foi realizada uma busca no banco de teses e dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES (2013) quanto a este assunto, visando a analisar a produção acadêmica brasileira sobre Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.2, mai./ago. 2015.

expatriação. O levantamento mostra que há um número mais expressivo de dissertações (33, sendo 19 de mestrado acadêmico e 14 de mestrado profissionalizante) do que de teses (18), abordando o tema expatriação, totalizando 51 pesquisas. Outros 13 trabalhos também foram encontrados na pesquisa, pertencentes às áreas de Letras (3), História (3), Administração (2), Filosofia (2), Arquitetura e Urbanismo (1), Diplomacia (1) e Literatura (1), cujo foco não era no âmbito empresarial.

Predominam as teses e dissertações oriundas da área de Administração (42), mas nem sempre da Gestão de Recursos Humanos (8). Outras áreas de interesse encontradas foram Psicologia (4), Sistemas de Gestão (2), História (1), Serviço Social (1) e Tecnologia (1). Foram 23 universidades apontadas na pesquisa; a primeira publicação é do ano de 1987 e a partir de 2005 (5), 2006 (2), 2007 (3), 2008 (8), 2009 (9) e 2010 (6), há um crescimento das pesquisas sobre este assunto. O ano de 2011 destaca-se com 12 estudos: 6 teses e 6 dissertações (4 de mestrado acadêmico e 2 de mestrado profissionalizante).

Na maioria dos estudos (24) são abordadas as questões de adaptação cultural, seja no âmbito empresarial e social, como também a do cônjuge e dos filhos; a interculturalidade; a influência da cultura do país de origem na gestão e vice-versa, e a influência da cultura do expatriado na liderança da empresa. Outros 14 estudos analisaram políticas e práticas de GRH na expatriação, tais como gestão de conhecimento, aprendizagem individual e organizacional, influência do gênero, remuneração, carreira, desenvolvimento, liderança, treinamento e seleção. Outros temas, como a influência da aculturação dos expatriados no comportamento do consumidor, relações de poder, filhos de expatriados, saúde dos expatriados e governança corporativa também foram pesquisados.

Enfim, os levantamentos mostram que há poucos estudos na área de expatriação que busquem compreender a importância estratégica do processo, evidenciando que há um número expressivo de pesquisas voltadas à perspectiva micro organizacional da GRHI. Além disso, não foi encontrado um modelo de internacionalização recente que estruturasse o processo de expatriação, derivando disto o valor do presente estudo. Para estruturar o modelo do processo de expatriação cabe resgatar o que traz a literatura específica acerca das políticas e práticas da GRHI.

3 AS POLÍTICAS E PRÁTICAS DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS NO PROCESSO DE EXPATRIAÇÃO

A expatriação pode auxiliar a empresa a alcançar os objetivos traçados, em conjunto ou isoladamente. Tais objetivos podem ser: a) internacionalizar a gestão; b) aumentar os conhecimentos de certa equipe para desenvolver um projeto e/ou uma unidade específicos; c) formar novos líderes; d) elevar o nível de coordenação e controle de suas unidades geograficamente dispersas; e) aumentar a diversidade estratégica da GRH frente aos mercados globais; f) desenvolver e incorporar novas técnicas e processos organizacionais; g) exemplificar aspectos importantes da cultura da matriz (FREITAS, 2010; FREITAS; DANTAS, 2011).

Uma pesquisa realizada por Tanure, Evans e Pucik (2007) mostra que o principal motivo de as empresas expatriarem é a necessidade de controlar as subsidiárias por meio de pessoas de sua confiança. Freitas (2010) especifica que as necessidades mais comuns são complementaridade de conhecimentos na equipe para executar novos projetos; gestão da inovação; controle ou reforço da cultura organizacional.

A despeito da complexidade da expatriação, o impacto das ações estratégicas englobam diferentes aspectos: a mistura cultural; a natureza do trabalho a ser realizado pelos expatriados; onde o trabalho é realizado; os tipos de executivos exigidos para fazer o trabalho; os tipos de transições pelas quais as pessoas de talento devem passar para se desenvolverem; a disponibilidade dos diferentes tipos de experiências necessárias para se desenvolver a fonte de talento; as políticas e práticas que encorajam ou desencorajam as escolhas desenvolvimentistas (MCCALL; HOLLENBECK, 2003).

Para implementar o processo de expatriação é preciso ter cuidado no planejamento. Schuler, Budhwar e Florkowski (2002) abordam os principais processos de planejamento com que a área de recursos humanos internacional deve se preocupar, no processo de expatriação: atribuição e planejamento do custo; seleção do candidato, termos da missão e condição da documentação; processo de recolocação; aspectos culturais e orientação/treinamento do idioma; administração de compensação e processo de pagamento; administração de taxas, planejamento e desenvolvimento de carreira; auxílio ao cônjuge e demais dependentes; processo de imigração. O auxílio ao cônjuge deve ser enfatizado, visto que também é apontado como uma das principais causas de insucesso das expatriações.

Mendenhall, Dunbar e Oddou (1987), De Cieri, Dowling e Taylor (1991) e Black, Gregersen e Mendenhall (1992) confluem as considerações que a maior parte dos fracassos de expatriação está relacionada a: adaptação do cônjuge ou da família; adaptação do expatriado, quando o expatriado não consegue atender as responsabilidades atribuídas a seu cargo; competência técnica insuficiente para o cargo assumido, quando o expatriado não se sente motivado para trabalhar no exterior; perfil do expatriado, por não atender as expectativas (técnicas, emocionais e/ou gerenciais); falta de habilidade de se comunicar e socializar com pessoas de outras culturas.

Outros fatores podem estar associados ao insucesso da expatriação, estes mais relacionados à gestão do processo, tais como: (1) planejamento inadequado para expatriação e repatriação do executivo e sua família; (2) aspectos financeiros e benefícios, pois essa negociação pode causar desmotivação no expatriado, quando não atende suas expectativas; (3) critérios de seleção que não levam em conta a missão a ser desempenhada, mas apenas critérios predefinidos de seleção; (4) repatriação e carreira profissional, pois, quando o executivo percebe que não há ganhos em sua carreira ou há insegurança quanto à repatriação, a frustração pode desencadear desgastes emocionais e insegurança (DERESKY, 2004).

Para amenizar os insucessos da expatriação, Pereira, Pimentel e Kato (2004) sugerem que as empresas sejam mais cautelosas na seleção e no treinamento dos expatriados, adotando alguns critérios: (1) avaliar o perfil cultural do executivo, incluindo a análise de adaptação da família em outro país; (2) dar preferência, para essa missão, ao executivo e à família que já tiveram outras experiências culturais; (3) elaborar programas de comunicação que possibilitem ao expatriado e à família desenvolverem a habilidade de comunicação na língua do país de destino, sendo esse programa realizado anteriormente à missão e tendo continuidade por algum período, no país estrangeiro; (4) dar apoio ao expatriado e à família, no período de adaptação, incluindo decisões sobre escola dos filhos, cursos intensivos de língua do país estrangeiro, cursos que possibilitem enxergar as diferenças culturais, tanto em relação à língua como aos costumes, pois a diferença cultural entre alguns países é grande, e o que em um lugar é considerado normal, em outro pode ser um desrespeito.

Para o sucesso da expatriação é necessário, também, que as políticas e práticas estejam alinhadas às estratégias da empresa (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007), pois a expatriação está relacionada com o negócio da empresa, e não somente com a área de Recursos Humanos. Para que a expatriação seja valorizada e a GRH tenha a oportunidade de exercer real impacto nas empresas em expansão no exterior, é necessário começar pelo início, ou seja, pela seleção dos expatriados (HALCROW, 1999).

Mccall e Hollenbeck (2003) ressaltam que responder às mudanças do ambiente internacional, raras vezes resulta em estratégias lógicas, implementadas de modo ordenado. As organizações, primeiro, questionam-se sobre quem deverá ser enviado para realizar o trabalho, enquanto, dentro do planejamento do processo de expatriação, deve, primeiro, ser questionado sobre qual trabalho precisa ser executado, para depois analisar as pessoas que podem ser enviadas. Neste sentido, é de se esperar que as organizações internacionais percam líderes talentosos, detentores de experiências valiosas (MCCALL; HOLLENBECK, 2003), visto que a expatriação é um processo mal planejado.

Os principais responsáveis pelas falhas no processo são o contexto global no qual os executivos estão inseridos, as políticas e práticas organizacionais que cercam todo o processo e as forças e fraquezas dos executivos. Os três dependem de questões estratégicas fundamentais que confrontam um negócio global: que tipo de empresa global é essa e de que tipos de líderes necessita? Apenas a estratégia pode determinar quantos e que tipos de cargos executivos globais são necessários, e quantos e que tipos de executivos são precisos para preenchê-los. Somente a estratégia pode determinar quantos executivos globais e executivos naturais do estrangeiro são necessários, como os cargos internacionais serão estruturados e posicionados, a extensão e a natureza das alianças, como os negócios serão conduzidos internacionalmente, etc. (MCCALL; HOLLENBECK, 2003). Por isso, a questão do processo de expatriação e repatriação começa da determinação da estratégia, ou seja, antes da determinação das políticas e práticas.

Essa divergência entre Mccall e Hollenbeck (2003) e Halcrow (1999) ocorre devido às diferentes percepções que os autores têm sobre as fases da expatriação. Os dois primeiros autores consideram o planejamento da expatriação na estratégia da empresa,

como a primeira etapa do processo, enquanto o segundo vê a expatriação como uma prática estanque, de rápida implementação.

Ao analisar os critérios de recrutamento e seleção de executivos para a realização de atividades internacionais, Vianna e Souza (2009), em um estudo com expatriados, perceberam que a competência técnica é o principal critério considerado. Entretanto, na seleção de executivos, a confiança e o conhecimento do idioma também são aspectos fortemente considerados, conforme já havia sido relatado por Pereira, Pimentel e Kato (2004).

As organizações têm, no entanto, o foco voltado para o apoio aos processos de expatriação, por meio de atividades de treinamento e desenvolvimento. O acompanhamento dos processos de expatriação está baseado em práticas informais e, para os executivos de organizações brasileiras, o valor da experiência internacional não é medido exclusivamente em termos de remuneração e benefícios diretos (VIANNA; SOUZA, 2009). Esses dados mostram que as empresas ainda têm dificuldades em gerenciar a expatriação, principalmente pela informalidade de suas práticas. As organizações acreditam que os aspectos financeiros compensam os incômodos de uma expatriação; entretanto, os executivos expatriados não percebem dessa maneira.

As expatriações englobam as exigências do mercado de trabalho atual e tendem a gerar, nos executivos, experiências que afetam suas expectativas de evolução pessoal e profissional; de representações sociais; de avaliação de suas próprias competências (HOMEM; DELLAGNELO, 2006). Esse é um dos motivos pelos quais os expatriados passam a valorizar mais sua experiência internacional e percebem que os aspectos financeiros não são tão importantes frente ao aprendizado adquirido. Isso acaba refletindo na valorização da carreira, que está relacionada aos altos índices de desligamento de expatriados da empresa.

Dentro da expatriação, a etapa da repatriação tem sido atrelada à carreira e à adaptação do retorno do executivo. Contudo, muitas vezes, essa etapa pode ser vista como o descarrilamento da carreira de um executivo. Embora seja inevitável considerar o retorno para casa como uma transição suave, nem sempre é assim. Mais comumente examinada sob a perspectiva ocidental – um executivo norte-americano ou europeu retornando para casa depois de uma atribuição em uma nação menos desenvolvida –, o impacto potencialmente

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.2, mai./ago. 2015.

negativo da repatriação tem sido bem documentado. Os executivos, ao retornarem, percebem que perderam suas redes de contatos de negócio e seus amigos, que seu país natal não é mais o mesmo de quando o deixaram e, por mais doloroso que seja, poucas pessoas, ao redor dos expatriados, se importam com isso. Suas condições de vida podem decair, sem os empregados, os motoristas, as casas luxuosas, o acesso aos acontecimentos badalados ou aos relacionamentos com altos líderes empresariais e governamentais. Eles podem retornar para cargos inferiores e com responsabilidades reduzidas; constatar-se fora da corrente principal; sentir que a organização não aproveita ou não aprecia o que aprenderam (MCCALL; HOLLENBECK, 2003).

A complexidade do contexto global aumenta as chances de que a organização cometa vários equívocos, os quais podem contribuir para o descarrilamento de uma carreira do repatriado. As falhas podem ser consideradas inevitáveis, mas a maior parte é evitável. A ausência de *feedback*, o pouco monitoramento, a tolerância a falhas, a falta de apoio são alguns dos problemas citados por Mccall e Hollenbeck (2003). Os autores ressaltam que, embora exista negligência por parte das empresas, os executivos também devem ser responsabilizados por suas ações e pelo impacto que elas têm, pois os equívocos das organizações aumentam a probabilidade de que falhas ou comportamentos inapropriados ou ineficientes passem despercebidos.

Após a exposição das políticas e práticas sobre expatriação da literatura corrente e da pesquisa citada na seção anterior, buscou-se levantar as políticas e práticas estudadas e publicadas nos periódicos da CAPES (2012) dos últimos cinco anos. Foram detectados 307 periódicos por meio da busca de palavras-chave (*expatriate, expatriation, international human resource*). A opção por *assunto* ampliou a quantidade de artigos, porém nem todos tinham como foco a abordagem de GRHI. Após esse levantamento, foi realizada uma leitura flutuante para selecionar aqueles relacionados com o tema em estudo, resultando em um total de 103, dos quais apenas 16 abordavam políticas e práticas de GRHI nas empresas.

As políticas e práticas que valorizam a transferência de conhecimento e a imposição de políticas e práticas da matriz à subsidiária são os temas de mais destaque nos estudos analisados. Outros artigos sobressaem-se pela análise específica de uma prática: seleção, treinamento, gestão de desempenho, remuneração, adaptação cultural e retorno

financeiro. O Quadro 1 mostra as principais políticas e práticas levantadas na análise dos 16 periódicos selecionados.

Quadro 1 - Levantamento das Práticas e Políticas de internacionalização e expatriação 2008-2014

Políticas		
- Relação da subsidiária com a matriz	- GRH empreendedora	- Internacionalização
- Valorização do conhecimento	- GRH de <i>networking</i>	- Repatriação
- Imposição de políticas e práticas da matriz	- GRH dinâmica	
Práticas		
- Recolocação do repatriado no mercado de trabalho, se não houver um trabalho apropriado no retorno	- Criar vínculos com o expatriado para que ele possa se identificar com a subsidiária	- Gestão de acompanhamento (durante o processo de expatriação)
- Programas de <i>Mentoring</i> e Treinamento (Técnico e Cultural) para o expatriado e para a família	- Recrutamento e seleção (Análise do Perfil e da Personalidade)	- Visitas com maior frequência na matriz durante a expatriação
- Transferência de conhecimento	- Desenvolvimento do executivo da GRH	- Benefícios (auxílio financeiro para a mudança)
- Retorno financeiro	- Gestão de carreira	- Gestão de desempenho
- Adaptação cultural	- Gestão de justiça social	- Programas de reciclagem
- Gestão de competências	- Gestão de comunicação	- Motivação
- Gestão de remuneração		

Fonte: Elaborado pelas autoras (2015).

Com referência à internacionalização, a relação entre a matriz e a subsidiária é o assunto mais pesquisado. Os estudos mostram que as subsidiárias ainda são controladas ou influenciadas pela matriz, no que se refere às políticas e às práticas de GRH. Isto, no entanto, também pode estar relacionado com a estratégia de internacionalização das organizações. A implementação de uma estratégia transnacional é lenta e complexa, motivo para muitas empresas apresentarem predominantemente caráter internacional e raramente global.

A maior parte dos resultados baseia-se em políticas e práticas que as empresas poderiam adotar. Nem todas as propostas apresentadas nos artigos analisados estão efetivamente implementadas, pois algumas são sugestões de melhoria do contexto analisado. Tal situação reflete a dificuldade que as empresas ainda encontram em implementar políticas e práticas de internacionalização e expatriação, pois grande parte das pesquisas ressalta a necessidade de as organizações estarem mais preparadas e, conseqüentemente, adotarem mais práticas para dar suporte a esses processos. Os achados dos principais estudos levantados nessa pesquisa serão comentados a seguir, a fim de mostrar a contribuição para a estruturação do modelo no presente estudo.

O estudo de Lima e Braga (2010) relata o levantamento de políticas e práticas de recursos humanos, utilizadas pelas empresas no Brasil, para garantir o sucesso do processo de repatriação e retenção dos repatriados. É revelado que as ações das empresas, no processo de repatriação, não são ações estratégicas e estão relacionadas ao suporte operacional ao repatriado. As políticas e práticas que poderiam solucionar ou minimizar os principais problemas que os repatriados enfrentam não são adotadas. Parece não haver disposição suficiente para se elaborarem políticas e práticas efetivas para o retorno e a retenção desses executivos.

Os resultados da pesquisa mostram que as principais políticas e práticas de recursos humanos para a repatriação são: manter o executivo informado sobre as mudanças que ocorrem na organização, durante a expatriação; pagamentos de viagens ao país de origem durante a expatriação; verba para realização da mudança; apoio durante o processo de expatriação; recolocação do executivo no mercado de trabalho, se não houver um posto apropriado no retorno. Algumas dessas políticas e práticas são adotadas apenas parcialmente, por exemplo, a comunicação evidencia-se deficiente na maioria das empresas.

Os dados mostram que as empresas pesquisadas justificam a falta de políticas para a repatriação, pois estão focadas em enviar executivos para o exterior e não em repatriar, ou por que o número de repatriados é muito baixo, ou por que os brasileiros não têm dificuldades de adaptação nem na expatriação, nem no retorno ao Brasil. Isso reflete uma *miopia* da área de Recursos Humanos e dos gestores em geral, ao não saberem identificar o que a empresa perde, em termos de conhecimentos e competências, quando perde um executivo com experiência internacional.

A repatriação é uma fase que tem que sido foco de diversas pesquisas, devido a pouca literatura sobre esse tema e à baixa valorização dessa etapa por parte das empresas. Osman-Gani e Hyder (2008) analisam a gestão de expatriados na região da Ásia, com ênfase na questão da adaptação na repatriação, buscando compreender as práticas de GRH relativas à formação e ao desenvolvimento da adaptação efetiva dos gestores internacionais na repatriação. O estudo fornece informações valiosas sobre programas de repatriamento e formação; conteúdos de formação; duração do programa; modos de entrega; programas de treinamento eficazes. Os resultados mostram que 60% das empresas não têm nenhum programa formal de repatriamento para seus gestores internacionais, sendo as oportunidades de desenvolvimento de carreira e o suporte na mudança física as

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.2, mai./ago. 2015.

características preferenciais a serem incluídas no desenvolvimento de uma política de repatriamento. A maioria das empresas parece pensar que, pelo fato de os executivos estarem voltando para seu próprio país, não há necessidade de fornecer curso de reciclagem. Palestras, *workshops* e seminários dentro do programa de treinamento foram sinalizados como práticas importantes, havendo preferência para que os programas sejam conduzidos por empregados de escritório residencial, com experiência em repatriação.

Em relação à comunicação entre a matriz e a subsidiária e as políticas de internacionalização, os estudos de Becker-Ritterspach e Dörrenbächer (2011) e Dörrenbächer e Geppert (2009) abordam a capacidade de os gerentes das subsidiárias mobilizarem recursos (com base em suas relações de troca de recursos) dentro e fora da empresa multinacional, e a vontade de empregá-los em favor da controlada (com base em sua orientação estratégica), constituindo importante ativo estratégico na competição interna. Argumenta-se que o comportamento estratégico dos gerentes das subsidiárias é influenciado pela gestão de carreira do gestor. Por exemplo, um gerente da filial negligencia ou prejudica interesses vitais da subsidiária que ele está dirigindo para o bem da progressão de sua carreira na matriz.

Tal estudo ressalta a importância de a matriz projetar tanto um plano como oportunidades de carreira para os gerentes, a fim de influenciá-los nas orientações estratégicas e nas relações de troca de recursos com a subsidiária. Este enfoque poderia proporcionar mais conhecimento sobre os diferentes tipos de gestores da matriz e de suas estratégias de mobilização de recursos, e permitiria captar melhor a interação da sede e dos gerentes das subsidiárias, em casos específicos de competição interna. Embora a literatura sobre jogos intraorganizacionais possa fornecer outros embasamentos teóricos com relação à interação da subsidiária e dos gerentes, este estudo, em termos gerais, tende a ser útil para a configuração especial da competição interna entre as multinacionais.

O estudo de Ando (2011) examinou os determinantes da composição de pessoal de subsidiárias estrangeiras, adotando a teoria institucional como fundamento teórico. O estudo contribui para a literatura da GRH, mostrando que as multinacionais têm dificuldade em mudar suas rotinas estabelecidas. Os resultados sugerem que o efeito da pressão institucional diminui a possibilidade de as multinacionais acumularem experiência internacional. Entretanto, a experiência internacional das multinacionais tem menos

tendência a apresentar comportamento mimético¹, pois divergem do comportamento de outras empresas estrangeiras na mesma categoria. Os autores ressaltam que seria interessante investigar as pressões institucionais internas e externas, para avançar na compreensão da GRH nas subsidiárias.

A interação entre as multinacionais, a matriz e os países de acolhimento e as práticas de gestão de recursos humanos têm sido um desafio para as organizações. Quintanilla, Susaeta e Sanchez-Mangas (2008) realizaram uma pesquisa com o intuito de entender a difusão de políticas e práticas de GRH por multinacionais, com sede nos Estados Unidos, para suas subsidiárias na Espanha. A pesquisa relata o efeito *país de origem*, referente ao fato de as multinacionais estarem imersas em pressupostos, práticas e instituições do sistema nacional de negócios do qual surgiram. Isso pode estar relacionado ao isomorfismo² sofrido pelas multinacionais, nos países de acolhimento (QUINTANILLA; SUSAETA; SANCHEZ-MANGAS, 2008).

O estudo mostrou que, em geral, as multinacionais têm tendência a continuarem com as operações de forma centralizada, e com a gestão de processos, políticas e sistemas formais e padronizados. Por exemplo: as empresas têm oferecido altos salários para recrutar empregados que possam se encaixar com a cultura da empresa. As empresas também criaram programas de desenvolvimento internacionais destinados não só a melhorar o desempenho do empregado, mas para serem ferramentas de retenção.

O mesmo estudo, no entanto, mostrou também que a influência crítica exercida pela gestão e pelos recursos internos das subsidiárias vai moldando o desenvolvimento dos sistemas de GRH dessas filiais. Expõe que a gestão da filial desempenha um papel importante na determinação de como as políticas, em nível empresarial, devem ser implementadas (QUINTANILLA; SUSAETA; SANCHEZ-MANGAS, 2008). Assim, as subsidiárias espanholas têm cada vez menos espaço para desenvolver estratégias de GRH em nível local. A GRH das subsidiárias concentra-se, principalmente, sobre a implementação e a adaptação de estratégias obrigatórias e políticas corporativas para as características legais e culturais do sistema de negócios espanhol. Neste sentido, os autores relatam a prevalência de

¹ Comportamento mimético é um dos mecanismos dos quais ocorrem mudanças isomórficas institucionais resultantes das respostas padronizadas à incerteza (DIMAGGIO; POWELL, 2005).

² Isomorfismo é um conceito da teoria institucional que “constitui um processo de restrição que força uma unidade em uma população a se assemelhar a outras unidades que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais” (DIMAGGIO; POWELL, 2005, p. 76).

políticas corporativas nas subsidiárias espanholas, o que manifesta alto grau de universalidade de políticas e práticas.

A empresa, ao invés de buscar conciliar a diversidade para criar uma corporação global, impõe o planejamento único e o distribui entre as subsidiárias. Por isso, muitas empresas não conseguem ter suas estratégias globais bem sucedidas, pois suas políticas e práticas são impositivas e não globalmente construídas. Igualmente por este motivo, as GRH das subsidiárias não conseguem espaço dentro da estratégia global, pois estão ocupadas em implementar práticas advindas da matriz, ao invés de construí-las (QUINTANILLA; SUSAETA; SANCHEZ-MANGAS, 2008).

Enquanto o êxito da implementação de políticas corporativas de GRH pode ser atribuído à maleabilidade do sistema empresarial espanhol e à legitimidade dada às práticas de GRH originárias dos EUA, Quintanilla, Susaeta e Sanchez-Mangas (2008) chamam a atenção para o papel dos gestores nas subsidiárias espanholas, que também têm significativa importância nesse processo. Cabe, então, tanto aos gestores dessas empresas como aos expatriados sinalizarem as peculiaridades dos países e levarem informações para a matriz, para que a empresa possa chegar a uma estrutura global.

Outra prática importante é a gestão de desempenho dos expatriados. Fee, McGrath-Champ e Yang (2011) apresentam os resultados de um estudo empírico sobre essa prática, em 16 multinacionais australianas que operam na China. Os resultados mostram que as empresas altamente internacionalizadas tendem a ser melhores, ao implantarem os componentes de gestão de desempenho (definição de metas e avaliação de desempenho). A maioria das empresas, em particular as altamente internacionalizadas, são pobres na gestão de controle de treinamento e orientação. Os resultados mostram que a gestão de desempenho do expatriado assume crescente importância, quando as operações internacionais tornam-se mais dispersas. A contribuição da referida pesquisa está, portanto, na identificação da relação entre o grau de internacionalização das empresas e a gestão de desempenho de expatriados.

A gestão do conhecimento também tem destaque na ampliação dos negócios globais (SMALÉ, 2008). Para além das limitações dos estudos e das próprias organizações em gerenciar esse tema, ele leva a refletir sobre a forma pela qual a GRH é globalmente integrada nas subsidiárias estrangeiras ou, pelo menos, indica a necessidade dessa integração. Os estudos de Wang *et al.* (2009) analisam a utilização de expatriados como um

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.2, mai./ago. 2015.

recurso estratégico para facilitar a transferência de conhecimentos e melhorar o desempenho do investimento no exterior. Os autores argumentam que a presença dos expatriados nas subsidiárias pode melhorar o desempenho da empresa, e que o conhecimento transferido para a subsidiária, por meio dos expatriados, medeia essa relação.

Os resultados da pesquisa, que foi aplicada em subsidiárias multinacionais da China, mostram que o uso de expatriados com motivação e mais facilidade de adaptação reforça a relação entre transferência de conhecimento e desempenho da subsidiária; os expatriados com habilidades técnicas não afetam diretamente o desempenho da subsidiária, mas têm efeito indireto sobre o desempenho, por meio do conhecimento transferido para a subsidiária. Os autores salientam as implicações dessas descobertas para a visão baseada em recursos (VBR) da empresa - teoria muito utilizada na área de recursos humanos internacional - e para a pesquisa em estratégia internacional (WANG *et al.*, 2009).

A subsidiária deve avaliar os expatriados com base não apenas em suas habilidades técnicas, tais como gestão ou conhecimento tecnológico, mas em sua motivação e adaptabilidade para a transferência de conhecimento. Para assegurar que os expatriados ajudem a melhorar o desempenho da empresa controlada, é importante que a transferência de conhecimento também seja melhorada. É necessário que as empresas desenvolvam e implementem programas e sistemas adequados para apoiar os esforços dos expatriados em transferir conhecimento para o exterior, tal como o fornecimento de treinamento para melhorar a eficácia da transferência de conhecimento.

Ainda em relação à gestão do conhecimento entre as subsidiárias, Evans *et al.* (2002 *apud* SMALE, 2008) abordam a mudança do movimento de *vertical* para *horizontal* como meio de transferência de conhecimento. A forma *vertical* ou hierárquica de transferência compreende as regras e procedimentos operacionais *top-down*, em que as decisões são tomadas centralmente e os expatriados representam agentes de controle da sede. No entanto, existem empecilhos na transferência vertical devido ao tempo requerido para as políticas ou inovações chegarem até seu destino por meio de prática, além de diversos aspectos específicos do contexto serem perdidos nesse processo. Consequentemente, há tendência para os mais sofisticados meios de transferência de conhecimento *horizontais*, tais como oficinas de melhores práticas e as transferências de pessoal.

Smale (2008) ressalta que a literatura sobre GRH sobre empresas multinacionais parece colocar mais ênfase em descobrir determinantes estruturais e contextuais da gestão, padronização e adaptação local em subsidiárias estrangeiras do que tentar compreender como a implantação de mecanismos de transferência de organização também podem afetar os resultados da empresa. O autor observa que a maioria dos estudos está centrada em um único mecanismo de transferência de conhecimento (a expatriação), ou sobre a utilização de uma gama mais ampla de mecanismos, mas dentro de casos individuais - predominantemente em multinacionais ocidentais. Em suma, a pesquisa existente sobre os mecanismos de integração de GRH global permanece fragmentada, e os desenhos desses estudos levam, muitas vezes, à falta de generalização, carecendo de apreciação e visão holística, portanto, mais realistas de como a GRH é globalmente integrada em empresas multinacionais (SMALE, 2008).

A dificuldade de mensurar o custo e o retorno financeiro de uma expatriação ainda é um desafio, tanto para as empresas como para a literatura internacional. McNulty e De Cieri (2010) desenvolveram uma estrutura conceitual que determina o valor a ser adquirido, em longo prazo, por meio das transferências internacionais. É apresentado o Retorno do Investimento (ROI) dos expatriados para as empresas globais, o qual foi construído sobre outras pesquisas a respeito das práticas da mobilidade global. O ROI determina o retorno real do expatriado, a partir do cálculo dos custos financeiros, não financeiros e dos benefícios da designação internacional. É ressaltada a importância de considerar os custos e os benefícios para a organização e para o expatriado.

Dentro dos custos não financeiros são analisadas a perda de conhecimento intelectual; a perturbação para a liderança global, devido ao volume de negócios de trabalho durante o repatriamento; a dificuldade de adaptação, levando a um desempenho ruim; os danos à reputação de uma empresa e marca; as relações rompidas no país de acolhimento. Em termos de custos em âmbito individual, as atribuições fracassadas podem afetar o bem-estar físico e mental do expatriado, em termos de baixa autoestima; perda de prestígio entre os colegas; enfraquecimento do contrato psicológico; problemas familiares; danos à carreira; e perda de perspectivas de promoção. Entre os benefícios estão o aumento do conhecimento organizacional, resultante do maior conhecimento do mercado estrangeiro; a transferência da cultura corporativa; e o desenvolvimento de gerentes globais. Como fonte

indireta de receita, os benefícios financeiros também podem ser percebidos pelo aumento da produtividade.

É importante a contribuição do *feedback* dos resultados do ROI para a gestão global de expatriados, em nível de estratégia, para impactar e melhorar as futuras iniciativas globais na GRH. A relação entre os resultados do ROI e a estratégia é, portanto, uma forte evidência de como a estratégia pode ser desenvolvida, melhorada ou adaptada em resposta aos fatores externos, organizacionais e individuais que surgem durante as transferências internacionais. Os autores enfatizam, entretanto, que o ROI da expatriação ainda não é operacionalizado em empresas globais, em termos de medição e identificação de resultados.

O exposto mostra a importância da implementação de políticas e práticas de GRH, a fim de suprir as expectativas dos expatriados e minimizar as falhas do processo. Essas permeiam diversos setores da GRH e são tão importantes quanto as políticas e práticas domésticas, além de estarem interligadas (nacional e internacional).

4 FRAMEWORK DO PROCESSO DE EXPATRIAÇÃO NA ESTRATÉGIA INTERNACIONAL

Para estruturar o *framework* do processo de expatriação, primeiramente foram analisados os modelos, políticas e práticas difundidos na literatura corrente sobre expatriação e, depois, foi realizado um levantamento nos períodos da CAPES (2012) e no banco de dissertações e teses da CAPES (2013) para levantar o panorama sobre as publicações acerca da temática. Após a revisão e levantamento, as políticas e práticas foram divididas nas fases do processo, no intuito de estruturar um modelo a partir das críticas expostas na literatura. Tal modelo é exposto a seguir. Cabe comentar que, de acordo com Dutra (2002), a expatriação está dentro do processo de movimentação, considerada como uma prática de GRH. No presente artigo defende-se uma proposta ampliada para compreender como ocorre e deve ocorrer o processo de expatriação.

A Figura 2 mostra o modelo de expatriação (construído via pesquisas bibliográficas) como um processo estruturado em três fases. A primeira está ligada ao objetivo estratégico, embora tenha maior enfoque na preparação do empregado. Esta apresenta procedimentos importantes, tais como: clareza dos objetivos da expatriação na estratégia, recrutamento e seleção dos candidatos à expatriação, preparação cultural e técnica do expatriado, orientação ao expatriado em relação à gestão de carreira e

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.2, mai./ago. 2015.

remuneração, orientação ao expatriado e à família (desde plano de saúde, escola para os filhos, locais de moradia no país estrangeiro e provimento de visto e documentos necessários na viagem, suporte psicológico para o expatriado e a família). Este último procedimento deve ser constantemente analisado, durante a expatriação e a repatriação, visto que muitas missões têm como causa de insucesso esse fator. O acompanhamento psicológico busca amenizar os problemas psicológicos que a família possa vir a sofrer pelas mudanças que a expatriação impõe.

A segunda fase é a expatriação em si. Ela consiste em seguintes procedimentos: adaptação do expatriado e da família ao novo país; a empresa deve repassar informações básicas que auxiliem nessa adaptação, tais como localização de mercado, *shoppings*, bancos e até as opções de escola e locais de moradia; adaptação do expatriado ao local de trabalho; apresentação do expatriado para os colegas e do *layout* da empresa a ele, entre outros aspectos importantes para adaptação; suporte psicológico para o expatriado e a família; gestão de conhecimento, que deve estar ligada à etapa de repatriação para que o conhecimento do processo não seja perdido, além de enfatizar a comunicação entre subsidiária-matriz e vice-versa; gestão de desempenho do expatriado (este procedimento deve estar interligado com a repatriação, pois é importante que a empresa matriz saiba do desempenho do expatriado para recompensá-lo na repatriação, seja com nova expatriação ou progressão de carreira); a preparação do expatriado para repatriar, pois é necessário que o expatriado providencie a mudança de sua família e se prepare para o próximo cargo a ser assumido na repatriação. Este procedimento é valioso para que a matriz também se prepare para receber o repatriado, procedimento muitas vezes negligenciado e que só é pensado quando o repatriado já está trabalhando na matriz.

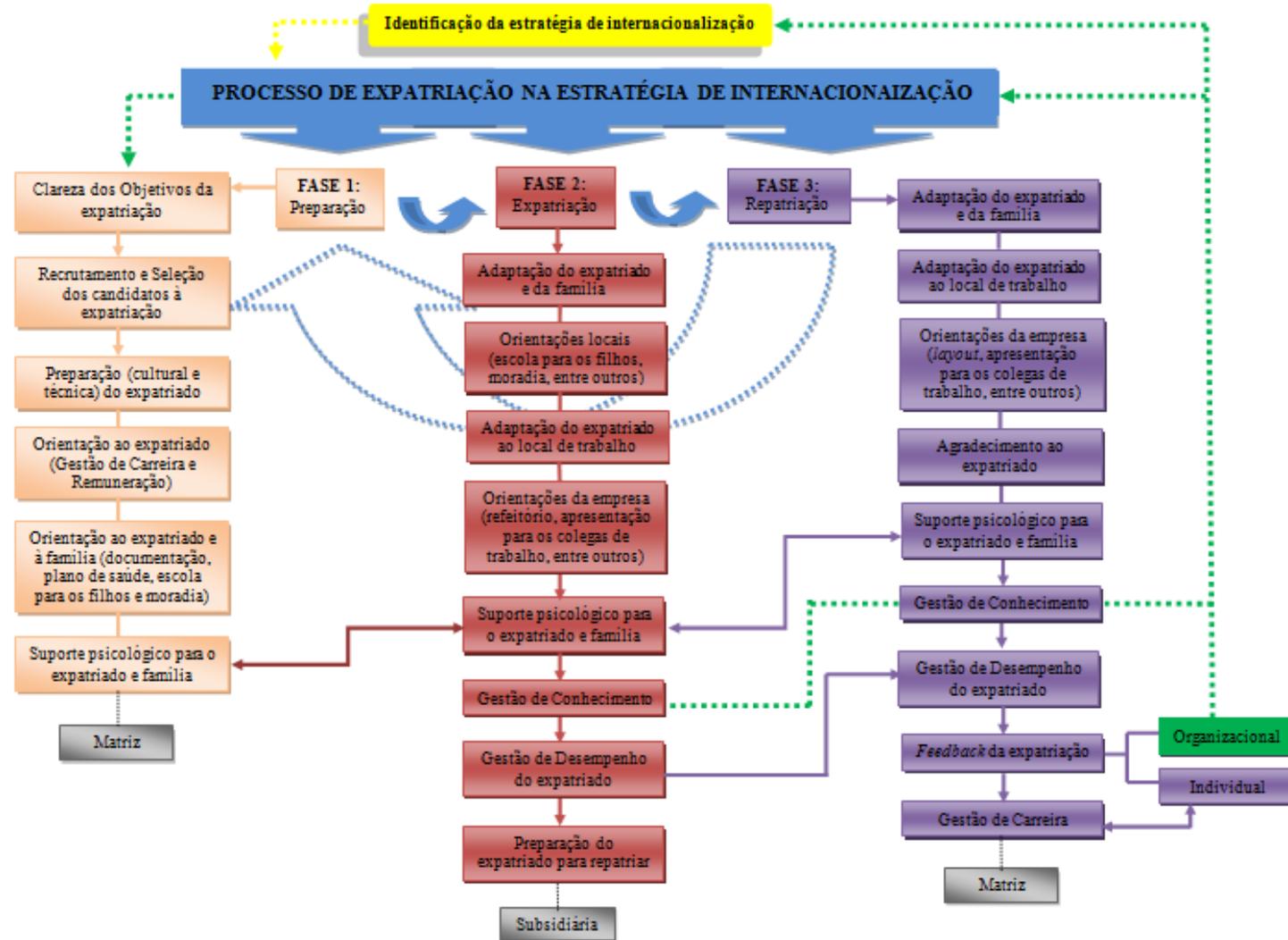
A terceira e última fase é a repatriação, que inclui quatro procedimentos: preparação; deslocamento físico; transição; reajuste (SCHULER; BUDHWAR; FLORKOWSKI, 2002). As subsidiárias desempenham importante papel na transição dos repatriados de volta para seu país de origem e para sua posição interna. No entanto, existem outras questões, além de os tipos de apoio disponíveis para o repatriamento, que precisam ser consideradas na formulação de um programa de repatriamento estratégico (LAZAROVA; CALIGIURI, 2004). O modelo exposto evidencia que alguns desses procedimentos começam antes da

repatriação e há outras etapas que precisam ser mais detalhadas, visando ao planejamento da repatriação, bem como mostrar a relação estratégica dessas fases e procedimentos.

Nesse modelo adota-se o conceito que repatriação é mais do que o simples fato de voltar para o país de origem, e demanda tanta atenção quanto as outras fases. Os primeiros procedimentos são comuns à segunda fase, pois o fato de o expatriado voltar para o país de origem não significa que ele não sentirá dificuldades de adaptação, pois tanto o expatriado como a organização sofreram mudanças, durante a expatriação, e o indivíduo precisa de tempo para se acostumar ao novo cotidiano.

Nesse enfoque, a repatriação consiste nos procedimentos descritos a seguir: adaptação do expatriado e da família; adaptação do expatriado ao local de trabalho; orientações sobre a empresa e o novo cargo, além da apresentação do expatriado para os colegas e orientações sobre o *layout* da empresa, caso essa tenha passado por alguma mudança significativa; agradecimento pela dedicação do expatriado e de sua família e por terem aceitado o desafio de uma expatriação (por exemplo, uma carta em nome da empresa, agradecendo o tempo dedicado fora do país de origem); suporte psicológico para o expatriado e a família; gestão de conhecimento, que também está ligada à subsidiária para que a comunicação sobre novas políticas e práticas possam ser compartilhadas, além de estar relacionada aos objetivos estratégicos, pois os novos conhecimentos podem ser a base para novas estratégias; gestão de desempenho do expatriado; o *feedback* da missão é importante para que o expatriado saiba como foi seu desempenho, se atendeu ou não as expectativas da empresa; gestão de carreira baseada na gestão de desempenho e no *feedback* sobre o desempenho do expatriado, pois se o repatriado teve bom desempenho, é importante que seja recompensado.

Figura 2 – O Processo de Expatriação



Fonte: Elaborado pela autora (2014).

A repatriação, como todo o processo de expatriação, pode ter foco no indivíduo (fatores de adaptação e problemas familiares) e foco na empresa (contribuição da experiência para a empresa e quais os ganhos obtidos). Embora essas as perspectivas estejam vinculadas e relacionadas, a literatura tem focado o indivíduo, pois se este não estiver bem adaptado, não terá condições de realizar seu trabalho. Entretanto, nas operações bem sucedidas, o foco continua sendo individual e pouco se tem estudado a contribuição organizacional que o expatriado traz. Muitas vezes, esse foco é negligenciado em função do pouco espaço que a organização dá para a expatriação. A GRH também possui significativo papel na sinalização de novos conhecimentos e competências obtidos.

É importante que o tema seja analisado de maneira global, estratégica, tanto no âmbito organizacional quanto individual. Analisar tal assunto como um processo é outro fator de destaque: a expatriação não acaba na repatriação, mas é o início de novas estratégias.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A internacionalização impõe-se, por vezes, como necessidade para a sobrevivência das empresas, requerendo uma gestão global que busque compreender e envolver as diversidades encontradas no novo ambiente, para que a empresa consiga ter destaque no mercado. Essa gestão global surge no intuito de desenvolver estratégias, planejar e operacionalizar sistemas, trabalhando com pessoas do mundo inteiro em busca de vantagem competitiva (DERESKY, 2004).

A expatriação, devido a sua amplitude e riqueza de conhecimento envolvido, desempenha importante papel na condução dos negócios internacionais e no direcionamento das estratégias da organização. Considera-se, portanto, oportuno analisar as fases da expatriação e quais práticas de Gestão de Recursos Humanos cabem em cada fase do processo. Além disso, é importante relacionar a expatriação com as estratégias internacionais da organização. Dependendo da estrutura global, cada fase pode fornecer diferentes resultados. Se o objetivo está relacionado ao desenvolvimento dos líderes, por exemplo, a estratégia terá foco no retorno do expatriado; para tanto, são necessárias

práticas como gestão de desempenho e gestão de carreira, as quais dão continuidade ao objetivo determinado.

A repatriação ainda é um grande desafio devido à dificuldade em reter o empregado nas empresas que não possuem políticas e práticas para dar suporte a essa fase. A experiência obtida pelo repatriado reveste-se de grande relevância, não somente para ele, também para a empresa, inclusive financeiramente, pois os gastos demandados por treinamento, preparação e benefícios são altos. As empresas, muitas vezes, não conseguem lidar com a repatriação, fazendo com que o investimento em capital humano e financeiro seja desperdiçado. Isso pode estar relacionado à falta de visualização e realização de estratégias e/ou de políticas e práticas de expatriação.

Outro fator relacionado à repatriação é que as pesquisas têm focado o desempenho do indivíduo (ascensão do empregado após a repatriação); entretanto, o desempenho também deve ser analisado organizacionalmente, para que a empresa possa entender tanto o direcionamento de sua internacionalização, quanto o desenvolvimento de suas subsidiárias. Isto mostra a relevância de a organização ver a expatriação de forma ampla e entender o impacto de cada fase em sua estratégia. Entender quais práticas estão interligadas com o processo é igualmente necessário para que seja possível compreender impactos, implicações e resultados da expatriação como um processo de gestão.

Assim, é importante entender como o processo de expatriação influencia e é influenciado pelas estratégias de internacionalização da empresa. Os diversos níveis de internacionalização, bem como estruturas e orientações de gestão conduzem as estratégias das organizações, a fim de otimizar o papel de todas as áreas. Apesar de esses modelos, tanto de internacionalização como de orientação da GRH, trazerem contribuições para a Gestão Estratégica de Recursos Humanos Internacional, abordam de forma ampla as relações entre as partes e não consideram a expatriação como um processo fundamental na estratégia de internacionalização. O processo é visto como prática de treinamento e desenvolvimento gerencial; no entanto, a expatriação auxilia no desenvolvimento da internacionalização da empresa. Vale ainda lembrar que, dependendo do estágio de internacionalização e da estratégia da empresa, a organização passa a ter mais autonomia e maior diversidade de empregados.

As estratégias de internacionalização têm impacto na tipologia do empregado internacional (expatriado, impatriado, flexpatriado, patriado, repatriado, empregado global, Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.2, mai./ago. 2015.

cidadão do mundo e transnacional), de acordo com os objetivos da organização e nível de internacionalização da empresa. Conforme a organização se desenvolve internacionalmente, há uma demanda por diferentes tipos de expatriados. Supõe-se que os tipos de expatriados variem de acordo com o objetivo e nível da internacionalização, os quais influenciam a orientação da GRH. Embora possa parecer uma relação facilmente estabelecida, a literatura atual sobre expatriação, internacionalização, GRH e estratégia não a aborda sob este contexto. Exemplo disto é o estudo de Vance e Paik (2006), que relaciona a orientação da GRH e a expatriação; entretanto, não aprofunda o conhecimento dos diferentes tipos de expatriados, relacionando, somente, a presença de expatriados de acordo com o nível de internacionalização da empresa.

No contexto mundial, os diferentes níveis de internacionalização e as orientações de gestão das empresas são impactados pelas estratégias, as quais possibilitam mostrar a mudança de um enfoque estratégico nacional para um global ou misto (local e global). A mudança de orientação pode ocorrer em poucos anos; porém, o desenvolvimento das competências necessárias de GRH não pode ser feito tão rapidamente. É requerido tempo para uma equipe particular ou um grupo inteiro de GRH aumentar suas capacidades de gestão global e suas competências (MENDENHALL; JENSEN; BLACK, 2003). Além disso, há a necessidade de ser sensível às condições locais (SCHULER, 2000) e, portanto, a preocupação de ser global e, simultaneamente, atender os mercados locais é um aspecto relevante nas estratégias da Gestão de Recursos Humanos Internacional.

As políticas e práticas de GRH da matriz e da subsidiária devem convergir para auxiliar nos objetivos globais empresariais. É importante que ocorra comunicação entre as unidades a fim de compartilharem conhecimento e resultados. Neste sentido, Schuler Budhwar e Florkowski (2002) levantam alguns questionamentos: as empresas multinacionais podem vincular as unidades dispersas globalmente por meio de políticas e práticas de GRH? Ou, então, como as empresas multinacionais podem facilitar uma resposta multidoméstica que esteja, simultaneamente, de acordo com a necessidade de coordenação global, em todas as unidades, por meio de políticas e práticas de GRH?

Estas são algumas das lacunas que evidenciam a necessidade de melhor compreender as questões associadas ao gerenciamento de Recursos Humanos em um contexto global e avançar em seu conhecimento (SCHULER, 2000). Por isso indaga-se: existem implicações das distintas estratégias de internacionalização nas práticas de GRH, em Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.2, mai./ago. 2015.

particular, no processo de expatriação? Quais são as práticas gerenciais que sustentam o processo de expatriação?

É importante entender como as práticas de GRH estão mutuamente relacionadas, tornando-se base para auxiliar no processo de expatriação, a fim de torná-la estratégica no contexto internacional. Igualmente, é significativo mostrar que essa área possui papel estratégico na organização e que, com a implementação de políticas e práticas articuladas ao plano estratégico, ela se torna indispensável para o desenvolvimento global da empresa.

Os atuais modelos não relacionam o processo de internacionalização, a dinâmica da GRH e a expatriação. Estes fatores estão desenhados separadamente, existindo pouca relação entre eles. A crítica sobre esses modelos refere que a internacionalização não ocorre sem a expatriação e, conseqüentemente, devem existir modelos que considerem esse processo.

Para tanto, seria interessante entender se essas políticas e práticas de expatriação permanecem ou se diferenciam conforme as empresas amadurecem internacionalmente. Além disso, o modelo foi desenvolvido a partir do que está exposto na literatura, sendo, portanto, oportuno fazer um levantamento das políticas e práticas que as empresas estão usando hoje para complementar o *framework* proposto. Esta seria uma sugestão de pesquisa e, também, uma limitação do estudo. Por fim, outra sugestão, é entender as legislações locais e analisar como elas podem influenciar no processo de expatriação, visto que, por exemplo, a lei brasileira tem alguns benefícios obrigatórios que não são consoantes com as políticas de outros países. Tal situação se destaca para compreender a regulamentação dos países e o impacto na expatriação.

REFERÊNCIAS

ANDO, N. Isomorphism and foreign subsidiary staffing policies. *Cross Cultural Management: An International Journal*, v. 18, n. 2, pp. 131 – 14, 2011.

BECKER-RITTERSPACH, F.; DÖRRENBÄCHER, C. An Organizational Politics Perspective on Intra-firm Competition in Multinational Corporations. *ManagInt Ver*, v. 51, pp. 533–559, 2011.

BIANCHI, E. M. P. G. Gestão e Carreira Internacional. Repatriação – construindo elos entre ciclos. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 35, 2011. Rio de Janeiro. **Anais ...** [S.l.]: 2011. CD-ROM.

BLACK, J. S; GREGERSEN, H. B; MENDENHALL, M. Toward a theoretical framework of repatriation adjustment. **Journal of International Business Studies**, v. 23, n. 4, p. 373-760, 1992.

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. 40, n. 1, p. 61–80, 2000.

DE CIERI, H.; DOWLING, P.J.; TAYLOR, K. F. The psychological impact of expatriate relocation on partners. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 2, n. 3, p. 377-414, 1991.

DERESKY, H. **Administração global: estratégica e interpessoal**. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2004.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**. v.45, n.2, p.74-89, 2005.

DÖRRENBÄCHER, C.; GEPPERT, M. Subsidiary staffing and initiative-taking in multinational corporations: A socio-political perspective. **Personnel Review**, v. 39, n. 5, pp. 600 – 621, 2009.

DOWLING, P.; FESTING, M.; ENGLE. A. **International Human Resource Management**. South-Western – Cengage, 2009.

DUTRA, J. S. Gestão de pessoas. Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

FEE, A.; MCGRATH-CHAMP, S.; YANG, X. Expatriate performance management and firm internationalization: Australian multinationals in China. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, v. 49, n. 3, pp. 365–384, 2011.

FREITAS, M. E. de. Expatriação Profissional: o desafio interdependente para empresas e indivíduos. **Revista Eletrônica Gestão e Sociedade**, v. 4, n. 9, set/dez, 2010. Acesso em: 15 mar. 2015. Disponível em: < <http://www.gestaoesociedade.org/gestaoesociedade> >.

FREITAS, M. E. de; DANTAS, M. O Estrangeiro e o novo grupo. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v. 51, n. 6, p. 601-608, 2011. Acesso em: 02 mar. 2015. Disponível em: < <http://rae.fgv.br/rae>>.

HALCROW, A. Expats: the squandered resource. **Workforce**. Vol. 87; iss: 4; pg. 42, 1999.

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.2, mai./ago. 2015.

HARVEY, M. The Other Side of Foreign Assignments: dealing with the repatriation dilemma. **Columbia Journal of World Business**, v. 17, n.1, p. 53, 1982.

HOMEM, I. D.; DELLAGNELO, E. H. L. Novas formas organizacionais e os desafios para os expatriados. **Revista de Administração de Empresas (RAE – eletrônica)**, v. 5, n. 1, jan/jun, 2006.

LAZAROVA, M.; CALIGIURI, P. Retaining repatriates: The role of organizational support practices. **Journal of World Business**, v. 36, n. 4, p. 389-401, 2001.

LAZAROVA, M. CALIGIURI, P. Repatriation and Knowledge Management. In: HARZING; A.; RUYSEVELDT, J. V. **International Human Resource Management**. London: SAGE Publications, 2004.

LIMA, Mariana Barbosa; BRAGA, Beatriz Maria. Práticas de Recursos Humanos do Processo de Repatriação de Executivos Brasileiros. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v. 14, n. 6, pp. 1031-1053, 2010.

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

MCNULTY, Yvonne; DE CIERI, Helen. Global Mobility in the 21st Century Conceptualising Expatriate Return on Investment in Global Firms. **ManagIntVer**, v. 51, pp. 897–919, 2010.

MENDENHALL, M. E.; DUNBAR, E. E.; ODDOU, G. Expatriate selection, training and career-pathing: a review and a critique. **Human Resource Planning**, v. 26, n. 3, p. 331-345, 1987.

MENDENHALL, M. E.; JENSEN, R. J.; BLACK, J. S.; GREGERSEN, H. B. Human Resource Management Challenges in the Age of Globalization. **Organizational Dynamics**, v.32, n. 3, pp. 261–274, 2003.

OSMAN-GANI, A. A. M.; HYDER, A. S. Repatriation readjustment of international managers: An empirical analysis of HRD interventions. **Career Development International**, v. 13, n. 5, pp. 456 – 475, 2008.

PEREIRA, N. A. F.; PIMENTEL, R.; KATO, H. T. Expatriação e estratégia internacional: o papel da família como fator de equilíbrio na adaptação do expatriado. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004. Curitiba. **Anais ...** [S.I.]: 2004. CD-ROM.

QUINTANILLA, J.; SUSAETA, L. SANCHEZ-MANGAS, R. The Diffusion of Employment Practices in Multinationals: 'Americanness' within US MNCs in Spain? **Journal of Industrial Relations**, v. 50, n. 5, p. 680–696, 2008.

SCHULER, R. S. The internationalization of human resource management. **Journal of International Management**, v. 6, p. 239-260, 2000.

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

SMALE, A. Global HRM integration: a knowledge transfer perspective. **Personnel Review**, v. 37 n. 2, p. 145-164, 2008.

SOLOMON, C. M. Repatriation planning. **Workforce**, v. 80, out, p. 22, 2001.

TANURE, Betânia; EVANS, Paul; PUCIK, Vladimir. **A Gestão de Pessoas no Brasil**. Virtudes e Pecados Capitais. Estudos de Caso. Rio de Janeiro: ELSEVIER, 2007.

VANCE, C. M.; PAIK, Y. **Managing a Global Workforce**: Challenges and Opportunities in International Human Resource Management. New York: M. E. Sharpe, 2006.

VIANNA, N. P.; SOUZA, Y. S. de. Uma análise sobre os processos de expatiação e repatiação em organizações brasileiras. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos (BASE)**, v. 6, n. 4, p. 340-353, nov./dez., 2009.

WANG, S.; TONG, T. W.; CHEN, G.; KIM, H. Expatriate Utilization and Foreign Direct Investment Performance: The Mediating Role of Knowledge Transfer. **Journal of Management**, v. 35, n. 5, pp. 1181-1206, 2009.