



REVISTA ELETRÔNICA DE
NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

v. 9, n. 3, p. 38-56, set./dez. 2014

<http://internext.espm.br>

ISSN 1980-4865

Artigo

A EXPATRIAÇÃO E O SEU PAPEL ESTRATÉGICO NAS EMPRESAS INTERNACIONALIZADAS

Shalimar Gallon¹

Angela Beatriz Busato Scheffer²

Betina Magalhães Bitencourt³

RESUMO: Este artigo tem como propósito discutir o papel estratégico do processo de expatriação na internacionalização da empresa. Considera-se que a expatriação deve ser pensada como resultante de uma estratégia organizacional mais ampla, representando uma das formas de articular as estratégias internacional e local. Compreende um estudo caso feito na empresa Alpha, na qual foram realizadas 21 entrevistas com representantes da área e expatriados/repatriados. A empresa tem destaque no cenário mundial e conta com um programa de expatriação há 12 anos, entretanto carece de políticas e práticas mais estruturadas, por ter a internacionalização tomado uma dimensão maior do que a organização estava preparada para lidar. Evidencia-se, no entanto, que o mesmo processo tem tanto permitido possibilidades de crescimento para os profissionais e para a empresa, como apresentado muitos desafios a serem superados, entre os quais: aprimoramento do treinamento do processo, planejamento da repatriação, valorização e retenção dos repatriados.

PALAVRAS-CHAVE: Expatriação; Repatriação; Gestão de Recursos Humanos Estratégico; Internacionalização

¹ Doutoranda em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, Porto Alegre, RS, Brasil; e-mail: shalimargallon@hotmail.com

² Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. Professor no curso de Administração na mesma universidade, Porto Alegre, RS, Brasil; e-mail: angela.scheffer@ufrgs.br

³ Doutoranda em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, Porto Alegre, RS, Brasil; e-mail: betina_mb@yahoo.com.br

Introdução

Nos últimos anos, a concorrência global acarretou tanto novas oportunidades de negócios, quanto desafios competitivos para as empresas. Frente a essa perspectiva, a internacionalização por vezes se impõe quer como uma necessidade para a sobrevivência das empresas quer como uma oportunidade, o que implica desenvolver uma gestão global que compreenda e envolva as diversidades desse novo ambiente.

No contexto internacional, as empresas precisam lidar com desafios e conflitos, especialmente no que tange à adaptação à cultura local; dificuldade dos empregados locais integrarem-se à cultura da empresa; falta de conhecimento sobre o mercado local, entre outras barreiras. Por isso, as organizações demandam a liderança de alguns empregados que se encontram na empresa matriz para tentar amenizar problemas nas subsidiárias, o que tem sido prática corrente no meio empresarial. Essa estratégia passa a compreender o processo de expatriação, que se dá quando o empregado assume, em um país estrangeiro, um cargo pela empresa, durante um ou dois anos (DUTRA, 2002; CALIGIURI, 2000).

A expatriação deve ser pensada como estratégica para a área de Recursos Humanos (RH) e precisa ser planejada em três momentos, que são: a preparação para a missão; a missão em si; a volta da missão (repatriação). Nessa última, a experiência que o repatriado obteve assume grande importância para ele e para a empresa.

A ausência de um modelo de expatriação que contemple as suas fases e práticas corrobora para a dificuldade em se ter um planejamento desse processo, o que impede a visualização do conhecimento que envolve cada fase do mesmo. Muitas vezes, o objetivo da expatriação é o de levar o 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, é o recomeço para traçar novas estratégias decorrentes do conhecimento obtido durante este processo. O conhecimento trazido em uma repatriação auxilia tanto nas estratégias das organizações, pelo conhecimento do mercado, como na implementação de políticas e práticas de Recursos Humanos Internacionais (RHI), ajudando a empresa a se tornar 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.

Com isso, este estudo busca explorar o processo de expatriação, nas três fases que o contemplam, analisando a sua contribuição estratégica e não apenas sob uma ótica operacional/micro organizacional, como vem sendo comumente tratado na literatura. Enfatizando o predomínio de estudos recentes de expatriação relacionados aos fatores micro organizacionais, têm-se, principalmente, pesquisas relacionadas com as políticas e práticas de RH, tais como: remuneração e benefícios (ORSI; FISCHER, 2011); interculturalidade (CRAIDE; SILVA, 2012; FREITAS; DANTAS, 2011); gestão de carreira (GALLON et al., 2013; BIANCHI, 2011); expatriação e repatriação (IRIGARAY; VERGARA, 2010; SPOHR; FLEURY, 2011); adaptação cultural (KUBO; BRAGA, 2013; ARAUJO; NUNES, 2012); distância psíquica (TANURE et al., 2009; TEIXEIRA et al., 2011); gestão de competências (REIS, 2012); equipes multiculturais (BUENO; FREITAS, 2012; ORSI; BERTOIA, 2012); gestão do conhecimento (ROCHA; BORINI, 2008), entre outras.

De acordo com Nunes *et al.* (2008), a expatriação se insere também em um contexto mais amplo ligado a gestão estratégica de pessoas. Assim, alguns estudos estão mais focados na internacionalização da empresa e interessados em analisar a Gestão de RHI (NOGUEIRA *et al.*,

2013). Entretanto, como já observado, são poucos que mostram a importância do processo de expatriação na internacionalização da empresa (GALLON; ANTUNES, 2013; GALLON; SCHEFFER, 2013).

Assim, este estudo tem como objetivos específicos entender como ocorre a expatriação em uma empresa multinacional brasileira, observar quais são os desafios e oportunidades que esse processo apresenta e levantar as possíveis contribuições estratégicas a partir de uma expatriação, resultando na discussão do papel estratégico da Gestão de Recursos Humanos.

O presente artigo está estruturado de maneira a discutir primeiramente a ótica da Gestão de RH e o seu papel estratégico, seguido pela compreensão das variáveis mais importantes no processo de expatriação. Após, é delineado o método da pesquisa e são apresentados os resultados deste estudo, bem como as considerações finais.

Gestão estratégica e de recursos humanos internacionais

A literatura de Gestão de Recursos Humanos (GRH) aponta que a expatriação vem se mostrando um relevante processo no que tange a Gestão de Recursos Humanos Internacional (GRHI), pois tem papel, muitas vezes, decisivo na condução dos negócios globais de uma empresa. Isso porque, da GRHI originam-se as políticas e práticas com vistas a gerenciar os profissionais expatriados, que tanto contribuem para a transferência de conhecimento entre as demais sedes da empresa e para o desenvolvimento dos negócios. No entanto, observa-se que esta área torna-se mais efetiva se conduzida de acordo com as estratégias empresariais, bem como, se possuir um espaço para que participe das decisões estratégicas dos negócios para que se tenha ciência das necessidades de suporte de pessoal da empresa. Para tanto, o referencial teórico do presente estudo parte do entendimento da gestão estratégica (parte mais ampla) para, posteriormente, compreender a gestão de recursos humanos internacionais e a expatriação.

Autores como Ulrich (2000) destacam que a Gestão de Recursos Humanos deve buscar o alinhamento de suas estratégias e práticas à estratégia empresarial como um todo. Além disso, a importância de se ter um modelo integrado que busque articular os processos de Gestão de RH entre si é fundamental, a fim de mostrar a amplitude dessa área dentro das estratégias organizacionais (DUTRA, 2002).

Para que a GRH contribua para o negócio da organização, é necessário que suas políticas e práticas tenham origem nas demandas estratégicas e não apenas em interesses circunstanciais (DE RÉ; DE RÉ, 2011). O investimento realizado em GRH deve estar ligado coerentemente com a estratégia, pois essa é a única forma de se ter um resultado positivo e contínuo. Quando as estratégias forem alteradas, a configuração de RH também será alterada, mantendo assim, uma estrutura intimamente conectada (TANURE et al., 2007).

A área de RH tem importante papel na internacionalização das empresas, do qual surgiu um novo campo de atuação: a área de Recursos Humanos Internacional. Taylor et al. (1996 apud QUINTANILLA, 2002) observa que RHI pode ser entendida como todas as atividades que influenciam na conduta dos indivíduos e seus esforços por estabelecer e desenvolver uma estratégia internacional. As estratégias internacional e local não devem, no entanto, estar desarticuladas, para que possam fazer parte de uma estratégia organizacional mais ampla. Por exemplo, a estratégia local tende a tratar de questões locais, como preferências do consumidor, pressões políticas, tendências econômicas (BOHLANDER et al., 2003; NOGUEIRA et al.,

2009), já a estratégia internacional visa o mercado externo; quando a empresa concilia o local e o internacional é alcançado outro nível de maturidade nos negócios.

Quintanilla (2002) aponta a importância de se considerar as contribuições e resultados de todos os tipos de empregados e não somente dos expatriados, para ter melhor noção do direcionamento da empresa e, assim, traçar estratégias internacionais mais eficientes. Há um conhecimento levado, produzido e trazido pelos expatriados, o qual pode ser ampliado e que, de fato, não pode ser desconsiderado.

Dutra (2002) aborda a necessidade de um modelo integrado que articule, entre si, os processos de gestão de pessoas e que se volte para a amplitude dessa área dentro das estratégias. O referido autor analisa que a prática da gestão de pessoas submete-se às estratégias organizacionais, ou seja, muitas vezes, a área não se mostra estratégica por não entender como influenciar nas estratégias da empresa, ou por esta não dar espaço suficiente para que aquela se mostre estratégica. Entretanto, há inúmeras possibilidades envolvendo a expatriação, como será visto a seguir.

Expatriação

O processo de expatriação compreende todos os indivíduos que residem temporária ou permanentemente em um país diferente daquele onde nasceram (GONZÁLEZ; OLIVEIRA, 2011). De acordo com Dutra (2002, p. 69), expatriado é o empregado que “terá que atuar, por um período ou de forma definitiva, em um país diferente daquele no qual foi contratado para trabalhar”. Caligiuri (2000) complementa essa definição, ao observar que os expatriados são os empregados enviados por uma empresa para viver e trabalhar em outro país, por um período que pode variar de dois ou mais anos. Ele também pode ser definido como um executivo que não é cidadão do país no qual está designado para trabalhar (SHEPHARD, 1996), seja por decisão da empresa em que atua ou, ainda, por vontade própria, como no caso dos expatriados voluntários (ARAÚJO et al., 2013). Nessa pesquisa, o conceito de expatriado utilizado é o de Caligiuri (2000) e Dutra (2002).

Em relação ao tempo da duração da missão, Rego e Cunha (2009) relatam que há três categorias para compor o quadro internacional de empregados: (a) os de missões de curta duração (até seis meses); (b) os expatriados de missões de longa duração (entre seis meses e três-cinco anos); e (c) os “expatriados” permanentes. Nunes et al. (2008) observam que a expatriação consiste no deslocamento de um profissional a um destino internacional, com determinação de elementos como função, período, condições financeiras e localização. A estratégia da empresa é que define o objetivo e o modelo de expatriação e, conseqüentemente, o perfil do expatriado.

Esses mesmos autores analisam a expatriação na perspectiva de quatro vertentes: gestão estratégica de pessoas por competências e a teoria da firma, cultural, de poder e psicodinâmica. A primeira ressalta a importância de mapear e desenvolver continuamente as competências para que a empresa obtenha sucesso em uma economia global, vendo na expatriação uma forma de treinamento para formar “agentes de mudanças”. A vertente cultural supõe que o sucesso da expatriação esteja ligado à adaptação do expatriado e da sua família aos valores, hábitos e modo de vida do país de destino e na repatriação. A corrente do poder considera que a adaptação do expatriado à organização de destino, no que se refere aos jogos de poder e a elaboração de alianças estratégicas passa a ser fundamental para o sucesso da expatriação. Por fim, a última vertente aborda os fenômenos afetivos e aparentemente “irracionais” (por exemplo, reações

defensivas e fenômenos de grupo) analisando-os e mostrando sua lógica subjacente (NUNES et al., 2008).

Zwielewski (2009) mostra que a expatriação também está conectada a fatores pessoais, como o estilo de vida e os anseios profissionais do envolvido e não somente à saída do empregado do país de origem. Freitas e Dantas (2011) complementam, ao relatarem que a expatriação está relacionada a um sujeito que desenvolve a capacidade de se adaptar a culturas diferentes e de lidar com o desconhecido. As pressões psíquicas têm menor impacto em sua vida e ele consegue responder às exigências do novo cotidiano sem grandes desconfortos.

As razões pelas quais as empresas têm buscado utilizar a expatriação dependem de cada organização e de suas estratégias. Black e Gregersen (1999) destacam, como as duas principais razões, o desenvolvimento de liderança e a aquisição de conhecimento. Há outros fatores, não menos importantes, como expansão de novos mercados; aumento na participação e permanência nos mercados; gerenciamento nos processos de fusões e aquisições; transferência de tecnologia para a empresa local; e desenvolvimento de ideias criativas e inovadoras.

Schuler et al. (2002) abordam os principais pontos de planejamento com os quais a área de RHI deve se preocupar no processo de expatriação: atribuição e planejamento do custo; seleção do candidato, termos da missão; condição da documentação; processo de recolocação; aspectos culturais; orientação/treinamento do idioma; administração de compensação; processo de pagamento; administração de taxas; planejamento e desenvolvimento de carreira; auxílio ao cônjuge e demais dependentes; e, ainda, processo de imigração.

Tung (1982) ressalta que, além de comprometer os negócios e as estratégias da empresa, a expatriação é uma operação de alto custo, principalmente, quando associada a uma operação mal sucedida. Mendenhall et al. (1987), De Cieri et al. (1991), Black et al. (1992) e Tung (1987) explicam que a maior parte dos fracassos de expatriação está relacionada com os seguintes aspectos: adaptação do cônjuge ou da família; adaptação do expatriado: quando o choque cultural é muito grande e o empregado não está suficientemente preparado para esse tipo de mudança; responsabilidades: quando o expatriado não consegue atender às responsabilidades atribuídas ao seu cargo; competência técnica insuficiente para o cargo assumido; falta de motivação para trabalhar no exterior; perfil: quando o executivo não possui personalidade ou maturidade emocional para enfrentar tal experiência; e problemas de comunicação.

Outros fatores relacionados à gestão do processo também são associados ao insucesso da expatriação, como: (1) planejamento inadequado para expatriação e repatriação do executivo e de sua família; (2) aspectos financeiros e benefícios, pois quando essa negociação não supera as expectativas do indivíduo, há possibilidade de acarretar na desmotivação; (3) critérios de seleção que não levam em conta a missão a ser desempenhada, mas sim 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 (DERESKY, 2004).

Uma pesquisa realizada por Mendenhall et al. (2003), mostra que há outros problemas que a área de RH deve enfrentar futuramente, em termos de internacionalização e globalização. Entre os cinco principais fatores estão: melhorar a estratégia de negócios globais, alinhar as questões de RH com a estratégia do negócio, criar e liderar a mudança, amadurecer culturas corporativas globais e desenvolver líderes globais.

Em relação a esse último desafio citado, a área de RH é carente de práticas, principalmente em reter o líder após uma expatriação, uma vez que as organizações tendem a ser

reativas, em vez de estratégicas (LAZAROVA; CALIGIURI, 2004). Ou seja, as empresas não planejam todo o processo de expatriação, somente a ida do empregado, e quando se deparam com a necessidade de repatriar uma pessoa, simplesmente a fazem, mas sem um planejamento traçado.

Considera-se, portanto, oportuno analisar as fases da expatriação e quais são as práticas de Recursos Humanos que cabem, a cada fase do processo, a fim de mapear um modelo de expatriação compatível com as estratégias internacionais da organização, visto que ainda não há consenso sobre tal processo e fases pertinentes na literatura. Dependendo da estrutura global, cada fase pode fornecer diferentes resultados. Por exemplo: se o objetivo está relacionado ao desenvolvimento dos líderes, a estratégia terá foco no retorno do expatriado, para tanto, são necessárias práticas como gestão de desempenho e gestão de carreira, as quais darão continuidade ao objetivo determinado.

Cabe a RHI planejar e desenvolver a expatriação em um modelo integrado, articulado com os demais processos de gestão de pessoas, que considere as contribuições e os resultados a todos os demais empregados, dando melhor direcionamento às estratégias de gestão de pessoas e reconhecendo a amplitude que essa área tem na estratégia das organizações.

Delineamento metodológico da pesquisa

A metodologia utilizada consiste em um estudo de caso (YIN, 2010) realizado na empresa Alpha (nome fictício) do setor metalúrgico, no estado do Rio Grande do Sul. Essa empresa possui mais de 6 mil empregados no Estado e 13 mil empregados distribuídos em oito países (Brasil, Colômbia, México, Argentina, África do Sul, Egito, China, Índia). Por isso, a empresa necessita que executivos assumam cargos de gerência, em diversas partes do mundo, nas quais atua. O programa de expatriação iniciou em 1991 e, atualmente, conta com cerca de 90 expatriados que foram convidados a assumirem os desafios de uma carreira internacional.

Em 2014, a empresa estava presente em mais de 100 países dos cinco continentes e encontrava-se entre as maiores fabricantes do mundo. Devido a sua representatividade no mercado e de sua internacionalização, foi escolhida para a realização desse estudo. A busca da empresa por novas ferramentas para aperfeiçoar a prática de expatriação proporcionaram os elementos necessários para a realização desta pesquisa.

A pesquisa tem caráter qualitativo, pois objetiva analisar os fenômenos, buscando depoimentos que se transformam em dados relevantes (DEMO, 2000). Esse tipo de pesquisa permite descrever, com riqueza de detalhes, os fenômenos e como eles estão situados e incorporados nos contextos locais (JOHNSON; ONWUEGBUZIE, 2004), possibilitando, assim, melhor compreender o contexto em que o caso ocorre, devendo ser analisado numa perspectiva integrada. Para tanto, o pesquisador vai a campo buscando ‘captar’ o objeto de estudo, a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes (GODOY, 1995).

A construção de dados foi realizada por meio de entrevistas, baseadas em roteiro semiestruturado, organizado tendo em vista os objetivos do estudo e a partir da literatura consultada. O roteiro passou por um teste-piloto com três pessoas: um repatriado sem vínculo com a empresa e dois expatriados da organização. A escolha pela entrevista justifica-se por permitir maior profundidade na investigação.

Além das entrevistas, no presente caso, o pesquisador atuou como espectador atento, caracterizando uma observação não participante. Baseado nos objetivos da pesquisa e num roteiro de observação, procurou-se ver e registrar o máximo de ocorrências que interessassem, o que envolveu uma parte descritiva do que ocorreu no campo e uma parte reflexiva, que incluiu os comentários pessoais do pesquisador durante a construção dos dados. O registro das observações foi feito por meio de anotações escritas e com entrevistas curtas e rápidas, conduzidas no ambiente de trabalho e em tom informal durante as visitas a empresa. A combinação das anotações com o material obtido de gravações foi utilizada, tal como orienta Godoy (1995).

Além das entrevistas, foi realizada consulta a documentos, *sites*, material publicitário, com o objetivo realizar a triangulação dos dados (YIN, 2010). A possibilidade de entrevistar diferentes pares (diretores, gestores e expatriados), permitiu que os dados fossem triangulados, aumentando a fidedignidade da pesquisa.

Além dos responsáveis pela expatriação na área de RH, foram definidos 4 grupos de entrevistados (empregados que estão se preparando para uma atividade internacional ou a exerceram por período superior a um ano pela organização – tempo estabelecido pela empresa para ser considerado um expatriado): (a) Grupo 1: empregados que estão em expatriação por menos de 8 meses; (b) Grupo 2: empregados que estão em expatriação por mais de 9 meses; (c) Grupo 3: repatriados; (d) Grupo 4: empregados que foram expatriados pela empresa, retornaram para suas atividades no Brasil, mas foram desligados da empresa. No total, foram entrevistadas 21 pessoas: dois responsáveis pela área de expatriação; quatro expatriados do Grupo 1; quatro expatriados do Grupo 2; sete repatriados do Grupo 3; quatro ex-empregados repatriados do Grupo 4.

Em relação aos entrevistados, não houve distinção de sexo, escolaridade, faixa etária, renda, cargo, país de destino. Destaca-se, entretanto, que a maioria dos entrevistados foi do sexo masculino (que constitui a maioria dos expatriados na empresa); com predomínio de pessoas com experiência internacional anterior (expatriação ou viagens de negócios); o tempo de casa variou de 4 a 34 anos (média de tempo de casa: 13 anos); faixa etária estendeu-se de 27 a 62 anos (maioria - 13 entrevistados - encontrava-se na faixa de 39 a 52 anos).

As entrevistas, na primeira fase, foram realizadas com duas pessoas responsáveis pela expatriação na empresa, buscando-se identificar as práticas e políticas de carreira e expatriação. Nesta fase foram apresentados todos os expatriados e, em conjunto com o RH, foram selecionados os possíveis entrevistados. Buscou-se selecionar pessoas de diferentes países, com diversos tempos de expatriação (de acordo com os critérios anteriormente mencionados) e com maior facilidade de acesso. Foi decidido que o responsável pelo RH marcaria o contato com os prováveis participantes, tanto para configurar o apoio da empresa à pesquisa como, por serem pessoas detentoras de cargos importantes, haver necessidade de intermediação para o agendamento da entrevista. O RH tinha acesso às informações sobre as viagens dos expatriados que estavam fora do Brasil, o que possibilitou que 4 entrevistados dos Grupos 1 e 2 fossem entrevistados presencialmente. As entrevistas foram realizadas em uma sala particular, sem movimentação de outras pessoas. Em relação às entrevistas do Grupo 4, em função de a empresa não divulgar os nomes de ex-empregados, foi feito o contato com um entrevistado que participou do pré-teste, mas que deixou a empresa três meses depois de participar da entrevista, o qual indicou os demais entrevistados deste grupo.

Quanto aos expatriados que estavam fora do País, as entrevistas foram realizadas via *internet*, com ferramentas de conversação, como MSN e *Skype*. Além de possibilitarem a interação entre entrevistador e entrevistado, elas permitem o contato visual, evitando assim, a perda da percepção das expressões dos entrevistados ao falarem sobre expectativas, desafios e dificuldades

enfrentadas. Além disso, essas ferramentas são familiares aos entrevistados, por serem seu principal meio de comunicação com o Brasil.

Para a análise dos dados construídos nas entrevistas, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, que tem o intuito de descobrir e ir além das transparências dos dados (BARDIN, 2009). Em um primeiro momento, realizou-se a transcrição das entrevistas e, diante das entrevistas digitadas, foi realizada uma leitura flutuante, a fim de estruturar as categorias.

Dessa maneira, foi realizado um recorte dos parágrafos em comum e esses foram organizados dentro de três grandes categorias: expatriação, repatriação e carreira. A partir dessa estruturação, realizou-se uma leitura mais aprofundada, que buscou observar dados aparentemente escondidos, para melhor sistematizar as categorias, sendo que, a partir dessa leitura, surgiram 12 categorias: (i) Preparação para expatriar e o papel do RH; (ii) Família: participação no processo; (iii) Trabalho e desempenho: perfil para expatriar; (iv) Adaptação e o impacto do grupo; (v) Significado da expatriação; (vi) Adaptação do repatriado e o papel do RH; (vii) Recolocação do expatriado; (viii) Significado da repatriação; (ix) Percepção sobre carreira; (x) Planejamento da carreira; (xi) Expectativa de carreira; e (xii) Relevância da expatriação na carreira. Por fim, após ter a organização das categorias, foi realizada a análise dos dados, bem como a relação com a literatura base deste estudo. Este artigo é um recorte de uma dissertação de mestrado e teve como foco explorar as seguintes categorias, visto que essas eram as que tinham maior relação com a discussão sobre a importância estratégica do RH: adaptação do repatriado e o papel do RH; recolocação do expatriado; planejamento da carreira; expectativa de carreira; e relevância da expatriação na carreira.

A expatriação na gestão estratégica de recursos humanos

A análise dos dados mostra as fases da expatriação, as práticas e políticas levantadas no estudo de caso e como esse processo pode se tornar estratégico na área de Recursos Humanos. Para isso, primeiro é elucidado o papel da área de Recursos Humanos na preparação para expatriar. No segundo tópico, é considerada a gestão da área durante a expatriação e a repatriação e o enfoque estratégico que esse processo tem para a empresa.

Recursos Humanos Internacional: estrutura da área e preparação para expatriar

Na empresa pesquisada, a equipe responsável pelo processo de expatriação ainda é relativamente pequena. Existem três pessoas encarregadas pela área, sendo que uma delas estava em licença médica e as outras duas têm outras atividades sob sua responsabilidade. Na pesquisa, foi sinalizada a necessidade de uma atenção maior para essa área, o que já foi repassado aos diretores. Apesar de a área de RH ter uma posição na diretoria, a sua estrutura sinaliza uma atuação mais restrita, ou seja, de dimensão não ligada à estratégia empresarial como poderia ser visto em empresas de mesmo porte.

Para contribuir com a eficiência do processo, uma das atitudes tomadas (que aconteceu no decorrer do estudo) foi a criação de um comitê sobre expatriação, o qual se reúne a cada dois meses, com o intuito de acompanhar a reposição de contratos, ou seja, de analisar quem poderá ser um expatriado. Tal comitê é assim formado: *Chief Executive Officer* (CEO) geral, diretor de estratégia, diretor geral, diretor de RH, juntamente com a analista de RH, responsável pelos expatriados (Entrevistado U) e a consultora de RH (Entrevistado V). Esse comitê é recente e de conhecimento de poucos entrevistados, além disso, o comitê é exclusivo para a expatriação e nem sempre ocorre, de acordo com os entrevistados, o que mostra que mesmo que se tenha

formalmente a existência desse comitê, ele não vem cumprindo o seu papel, o qual poderia dar um suporte mais estratégico para o processo.

Os entrevistados, em seus relatos, consideram que a empresa não está totalmente preparada para ter expatriados, pois, muitas vezes, não é deixado claro o que cada expatriado deve fazer na missão, assim como não se discute as expectativas de ambas as partes, nem aspectos envolvendo suas estratégias de internacionalização. Como observam Tanure *et al.* (2007), a definição do objetivo da expatriação deve ser clara para que ela seja realizada com sucesso. A partir dessa constatação, pode-se perceber que a expatriação ou não é realizada com um objetivo estratégico, ou tal objetivo não é de conhecimento das pessoas que irão implementá-lo.

Mesmo os executivos antes de serem expatriados e os potenciais expatriados, empregados no Brasil, não têm uma visão ampla de todo o processo de internacionalização pelo qual passa a empresa. Os participantes da pesquisa consideram como desafio o fato de a empresa vir a receber pessoas de outros países, na matriz do Brasil, a fim de ampliar a percepção dos brasileiros sobre a dimensão que a empresa tem no mundo. Isto corrobora a ideia expressa por Dutra (2002), ao abordarem a importância da conscientização de toda a organização sobre a internacionalização e seus objetivos.

O depoimento a seguir ilustra a improvisação ainda presente nas práticas de expatriação, bem como a expectativa de uma ação mais ativa do RH da empresa:

Tem que ter um grau de improvisação e de habilidade muito forte, de relacionamento nesse negócio de expatriação [...]. Eu diria que do lado de experiência, de vivência minha, sim, não tenho dúvida que fui bem preparado; no lado da missão às vezes é que falta, porque a própria empresa não sabe ainda e não tem tudo ainda muito claro, começando pela área de Recursos Humanos que só sabe fazer regras [...] a colaboração dos Recursos Humanos para o mundo lá fora tem que ser um pouquinho mais ativa [...] tu tem que harmonizar todas as coisas, idioma, conhecimento e relacionamento, para que tu não te frustras, porque não parece que você lá está 24 horas a disposição da companhia, tem pessoas que nem entendem o que é fuso horário ainda, aqui nessa empresa tem gente que não entende, duas horas da manhã estão ligando lá, quando nós estamos no profundo sono estão ligando [...] (Entrevistado G - Grupo 2).

Mesmo em aspectos mais operacionais, os entrevistados destacam que a empresa necessita ter maior clareza do que envolve estar em uma missão fora do Brasil. Ela deve pensar não apenas em preparar os que vão, mas também trabalhar com os que ficam sobre o que é 'ser internacional', ou seja, os aspectos culturais relacionados a isso. Local e internacional precisam estar mais articulados.

Alguns relatos demonstram que o auxílio necessário vem das subsidiárias, como o depoimento a seguir, destacando que tal situação não é exclusiva do País mencionado.

Na verdade todo o suporte aqui na Colômbia, quem propicia é o RH da própria planta. Aqui as pessoas têm uma diretriz, ou uma informação da empresa em geral, e aqui é quem realmente dá suporte, não é da empresa Alpha Brasil. Quando a gente veio para cá, quem fez toda a parte de

vistos, apartamento, contratos, foi a área de Recursos Humanos da planta aqui na Colômbia. E claro, tenho certeza que a planta aqui se comunicou com a área de Recursos Humanos do Brasil para algumas coisas (Entrevistado F - Grupo 2).

Esta pode ser uma forma interessante, dada a estrutura hoje presente na matriz e da área dar conta de muitas das demandas, especialmente das mais operacionais, o que pressupõe a existência de diretrizes e processos bem desenhados. Como destacado em Bohlander et al. (2003), as empresas podem assumir diferentes formas de operar seus negócios internacionais, na busca pelo equilíbrio local/global.

As participantes da área de Recursos Humanos reconhecem algumas falhas e a carência de pessoal para que possam se dedicar à questão da expatriação. Para isso, estão selecionando um novo empregado para assumir a responsabilidade de alguns procedimentos. O Entrevistado M, que vai assumir uma função estratégica na empresa, também se mostra consciente desses fatos e ratifica seu interesse em melhorias. Entretanto, parece que a área de RH ainda terá que lutar por seu espaço e encontrar novas formas de ressaltar a relevância estratégica que a expatriação tem assumido na empresa.

Em relação aos benefícios, todos participantes relataram que a empresa cumpre ou cumpriu o prometido, o que difere do usualmente referido na literatura, que mostra que um dos fatores que contribuem para o insucesso de uma expatriação é a divergência sobre aspectos financeiros e benefícios (DERESKY, 2004). Alguns participantes observam, entretanto, que ‘antigamente’ era mais vantajoso viajar, em função dos benefícios oferecidos, mas, mesmo assim, ainda permanecem algumas vantagens, cabendo a cada um ‘pesar’ os aspectos profissional, financeiro e pessoal. São enfatizados benefícios como casa mobiliada, carro da empresa, celular da empresa, além da remuneração atrativa.

No que se refere à maior proximidade da área de Recursos Humanos com os expatriados, foi levantado por alguns entrevistados que nenhum dos empregados desta área participou de uma expatriação, dificultando a estes “saber o que nós passamos quando estamos lá” (Entrevistado N - Grupo 3). Para o Projeto Índia, a participante U fez uma visita ao País para organizar hotel, transporte, alimentação dos empregados, tendo a maioria elogiado o trabalho e as melhorias que aconteceram. Tais iniciativas mostram a preocupação da área de Recursos Humanos em construir diferenciais no processo de expatriação; entretanto, as ações ainda não são consideradas suficientes uma vez que exemplos como esse ainda não fazem parte das práticas da empresa.

As práticas levantadas variam de acordo com o tipo de cargo e de país. No entanto, observou-se no decorrer da pesquisa que existe um manual cultural, apresentação da empresa de destino, curso de inglês para o empregado e para a família, bem como os documentos necessários e apoio psicológico quando solicitado. As políticas existentes referem-se à remuneração e benefícios financeiros, contrato de intenção da empresa com o expatriado, treinamento cultural e apoio psicológico.

Como exposto, a área de RH não tem uma estrutura condizente com o amadurecimento e demanda internacional da empresa. Suas ações são ainda iniciais e reativas aos problemas. Não há um planejamento do perfil profissional dos expatriados que a empresa têm, que tipo de pessoas precisam se desenvolver internacionalmente ou se há essa necessidade. Outras questões como quais pessoas têm preparo para cumprir tais missões e se há um mapeamento das famílias que tem perfil para acompanhar o expatriado também poderiam ser úteis na construção de práticas e políticas da fase da preparação que auxiliarão no sucesso da expatriação, tornando, assim, o processo mais eficiente e ligado aos objetivos da empresa.

A área de recursos humanos durante a expatriação e a repatriação

Sobre a atuação da área de Recursos Humanos, os expatriados referiram que esta tem algumas dificuldades no que se refere à expatriação, especialmente em função: da falta de práticas e políticas claras no decorrer do processo; pelo fraco apoio ao expatriado e à família (como no auxílio com informações para encontrar moradia e escola para os filhos) (Entrevistado L – Grupo 3); por aspectos mais técnicos, como falha ao providenciar alguns documentos (um expatriado relatou que ainda não tinha o visto para viajar, mas a empresa já estava cobrando sua presença na subsidiária), devido à falhas na comunicação com o RH das subsidiárias.

Em relação ao suporte do RH durante a expatriação, a maioria dos participantes relatou que a empresa nunca entrou em contato nem com o expatriado nem com a família. Isto poderia ter sido feito pela empresa, já que, em muitos casos, eles se sentem abandonados pela organização, como mostra o depoimento: “*se alguém pelo menos uma vez por mês ligasse e dissesse assim: “tu precisas de alguma ajuda, a tua família precisa de alguma coisa?”*” (Entrevistado R – Grupo 4). Os empregados destacam as individualidades das pessoas, mostrando que as necessidades são diferentes para cada um e que, portanto, a empresa deveria estar atenta a essas particularidades para melhor preparar o futuro expatriado.

Esta ausência dos representantes de RH da Alpha Brasil no apoio aos expatriados é justificada pelo baixo número de profissionais envolvidos com o processo de expatriação na empresa e também pelo baixo número de empregados internacionais, frente ao percentual de empregados domésticos. No entanto, evidencia-se como um reflexo de que a área de RH carece de maior papel estratégico no negócio da Alpha, uma vez que esta poderia ser uma reivindicação corrente dos seus representantes.

Um ponto considerado positivo é o desempenho dos diretores nas subsidiárias. Os participantes observam sua grande preocupação com todos os expatriados. Ressaltam que, quando precisaram de ajuda, tais diretores sempre se esforçaram para amenizar os problemas. O fato é que eles são considerados como amenizadores das eventuais falhas do RH, embora seja possível pensar que os gestores estão fazendo, na prática, gestão de pessoas, junto as suas equipes. Seria interessante que tal abordagem fizesse parte das diretrizes envolvendo expatriação e que o suporte de RH fosse percebido e efetivamente realizado.

Outro ponto bastante destacado nas entrevistas envolve a questão da repatriação. Percebe-se que há carência na empresa quanto ao planejamento do retorno do expatriado, pois muitos não têm noção de quando, nem como será a sua volta. Esse fator é mostrado por Deresky (2004) como uma das causas do insucesso das expatriações. Embora o contrato tenha tempo determinado, os expatriados nem sempre retornam nesse prazo. Às vezes retornam precocemente, por ter surgido alguma necessidade na matriz; em outros casos, é necessário que o expatriado fique mais tempo, até que seja encontrada uma pessoa para substituí-lo.

Nessa última situação, a empresa poderia desenvolver melhor planejamento e controle das atividades de seus expatriados. Como ela sabe quando o expatriado vai voltar da missão, é possível comunicar-lhe o retorno meses antes do fim contrato para que seja possível um planejamento pessoal e familiar dos envolvidos. A organização demanda, portanto, uma prática que disponibilize empregados preparados para sair em uma expatriação quando o retorno de um executivo é necessário ou seu contrato é finalizado.

Os participantes observam que a estrutura da empresa para receber os repatriados ainda carece de algumas práticas. Uma das mais citadas é a recolocação em seu novo ambiente de trabalho. Isso porque, não há um planejamento com relação ao retorno dessas pessoas,

resultando em desmotivação por parte dos repatriados, ao serem designados para um cargo ‘qualquer’, sem uma atuação mais condizente com suas capacidades desenvolvidas, como observa o Entrevistado N (Grupo 3) ao dizer que “se sentiu largado” dentro da empresa.

O maior problema que a gente tem com a repatriação é que as pessoas que saem, na sua maioria, quando voltam, não têm uma posição definida para assumir e são colocadas numa coisa que chamo de “geladeira” até que se descubra uma posição ou coisa parecida. Muitas vezes não é aquilo que você quer, mas você permanece apenas porque está recebendo o seu salário (Entrevistado B – Grupo 1).

Para uma minoria de entrevistados, “a expatriação não vem como um crescimento profissional, vem sim como uma oportunidade de ajudar a empresa crescer. Então, tu vai lá, faz o teu serviço, faz o teu papel, volta para cá e volta fazer teu papel” (Entrevistado P – Grupo 3). Esse relato mostra como a estratégia internacional da empresa está desconectada da estratégia em âmbito local. Assim, a expatriação é vista como um processo para desenvolver as subsidiárias e não está ligada ao desenvolvimento dos processos locais, tais como a formação de líderes e a possibilidade de inovação decorrente do aprendizado envolvido em uma experiência internacional. O aperfeiçoamento do executivo não é o objetivo principal da empresa, pois, pelo visto, este processo apenas tem como foco levar o conhecimento para fora do Brasil e não se tem mostrado interesse, por parte da empresa, em ocupar o conhecimento que os repatriados trazem para a matriz.

Isso mostra que a empresa ainda tem um nível de maturidade de internacionalização muito baixo neste sentido. Ainda que a empresa se considere uma multinacional, o que é coerente, visto que as unidades atuam de maneira interdependente, o processo de expatriação, que é parte importante da estratégia de internacionalização, poderia aumentar a maturidade da empresa para uma perspectiva global ou transnacional como um todo, pois desenvolveria não somente os envolvidos e as subsidiárias, mas também teria a valorização do conhecimento sendo transferido em uma via de mão dupla, ou seja, da matriz para as subsidiárias e das mesmas para a matriz.

Além disso, outro fator que evidencia as falhas no retorno das pessoas é o índice de desligamento da empresa vem aumentando após a repatriação. A frequência da expressão como “quando tu vais, quando és expatriado, tu és a solução de um problema. Quando tu voltas, tu és o problema” (Entrevistado Q – Grupo 4) reflete o despreparo da empresa para receber o executivo que retorna. Isto acaba tornando o repatriado um problema.

Isso mostra uma miopia organizacional sobre a expatriação. As pessoas voltam com um conhecimento agregado, o qual não é aproveitado na organização. Se o processo fosse pensado e realizado estrategicamente, desde o início, e não simplesmente como uma solução de um problema internacional, a volta dos expatriados poderia ser menos problemática.

Outro fator mencionado pelos expatriados é a questão da expectativa de crescimento, dentro da organização, na repatriação. O *feedback* recebido dos seus superiores na missão, sinalizando que o trabalho realizado atingiu os objetivos da empresa e que o expatriado será recompensado por isso na empresa matriz, no que depender da opinião desses supervisores, cria, no executivo, expectativas de crescimento, como aborda o Entrevistado A (Grupo 1): “eu comentei com alguns coordenadores da administração daqui, todos eles falam: “é claro que a empresa tem um lugar garantido pra ti lá”. [...] Eu não tenho garantia formal, essa é a verdade, mas há esperanças”. Essas informações não chegam, porém, ao RH, pois a área não possui um controle de gestão de desempenho dos expatriados.

A falta de infraestrutura da área de expatriação fez com que as missões adquirissem um caráter negativo internamente, pois algumas pessoas estão começando a rejeitar as experiências por verem o que está acontecendo com os seus colegas. Isso prejudica a empresa, pois diminui o conhecimento internacional organizacional bem como sugere uma paralisação do crescimento internacional da empresa, como observou o Entrevistado Q. Black e Gregersen (1999), Lee e Liu (2006) e Tanure *et al.* (2007) analisam que, quando a expatriação começa a ser vinculada a aspectos negativos, como demissão do empregado, problemas de adaptação e falta de perspectiva de crescimento, os demais colegas começam a rejeitar a missão, como ressalta o Entrevistado Q (Grupo 4): “[O diretor da área conversou comigo]: a gente está percebendo que está perdendo todo mundo, todos os expatriados. A incidência de pessoas deixando a empresa está grande”.

Quando você entra aqui, entrou, e quando volta, voltou para onde? Voltou para onde tiver lugar. Mas é assim que se tratam as pessoas? Não é. (...) ir e voltar é um processo nosso de cada dia. Você vai e tem que voltar um dia, pode ser um, dois, três, cinco anos. [...] eu acho que hoje, 60% desse pessoal tem sentimento negativo do processo da volta, principalmente os que foram pra Índia. Os que foram pra Rússia, então, se tu convidá-los para tratar de um assunto no exterior, não vão mais (Entrevistado G – Grupo 2).

Tanure *et al.* (2007) observam que essa é uma prática importante dentro da expatriação para que a missão seja realizada com sucesso. Assim, ao ligar a ideia de expatriação como um aspecto negativo à permanência na empresa após o processo, muito se perde em termos de conhecimento acumulado e possibilidade de reter um profissional qualificado e com uma visão que poderia ser útil aos demais processos da empresa.

As políticas e práticas são referentes à primeira fase, sendo que as outras fases não tem tamanha estrutura. O que foi identificado é uma política da empresa em recolocar o expatriado na empresa ou no mercado de trabalho, caso ele não permaneça na organização após a missão. Dentre as práticas que poderiam ser aprimoradas, destacam-se: seleção dos candidatos; treinamento cultural; melhor planejamento de ida e volta de um profissional expatriado; acompanhamento do expatriado durante a experiência; criação de um cadastro de expatriados que estão voltando e das possibilidades de alocação; acompanhamento dos repatriados para verificar como esses estão se adaptando; e gestão do conhecimento desenvolvido, como forma sistemática de oportunizar ao repatriado o repasse do aprendizado aos demais colegas da empresa. Outro fator a ser ressaltado seria o melhor uso da avaliação de desempenho dos expatriados.

Considerando as duas fases analisadas nessa seção, tal como a preparação, evidencia-se que possuem um caráter micro organizacional, como movimentação de pessoas. Não há, portanto, a sinalização de que a expatriação tenha uma relação com a internacionalização da empresa, embora os pesquisados e a literatura ressaltem esse ponto como fundamental neste processo.

Considerações finais

A busca por competitividade no meio empresarial impulsiona as empresas a ampliarem seu campo de atuação para conseguirem se manter em destaque no mercado. Com isso, muitas têm optado por estratégias que buscam expandir seus negócios, buscando acesso a outros mercados e a ampliação de parcerias no mercado internacional. Durante a expansão internacional,

conforme Tanure et al. (2007), as empresas têm a necessidade de controlar as subsidiárias e disseminar sua cultura, por meio de pessoas experientes no negócio e ‘de confiança’ da empresa, tais como os empregados da empresa matriz. Esse processo, que caracteriza a expatriação, exige planejamento, treinamento e acompanhamento da adaptação das pessoas que foram enviadas e também seu acompanhamento quando retornam para o país de origem. Entretanto, a implementação desses processos, desarticulados de um plano maior, pode trazer perdas para as empresas que procuram na internacionalização uma forma de conquistar espaço no mercado.

Essa pesquisa buscou analisar o processo de expatriação, estruturado em três etapas e entender como essas etapas são conduzidas na empresa Alpha, para, a partir de então, verificar se esse processo vem tendo ou não influência nas estratégias internacionais da empresa, ou se possui um caráter prático, de simples deslocamento do empregado para outro país. Dessa maneira, o estudo ressalta a importância que a expatriação tem nas organizações como um meio de conduzir novas estratégias internacionais, além de ressaltar a importância da área de RH manter um *status* também estratégico perante as operações empresariais.

Essa pesquisa investigou e discutiu, em um estudo de caso em uma empresa de destaque no cenário mundial, o que envolve um processo de expatriação, como importante estratégia dentro das organizações. Entre os principais resultados, observa-se que a empresa em estudo, apesar de ter um programa de expatriação há 12 anos, ainda carece de políticas e práticas mais estruturadas. Neste caso, a internacionalização tomou maior dimensão do que a organização estava preparada para enfrentar. Além disso, a área de Recursos Humanos não está conseguindo construir práticas e políticas que supram a real necessidade da empresa, inclusive por ter uma estrutura mínima e sem uma posição de cunho estratégico na empresa.

Analisando as três fases, nesse caso, o foco da expatriação está na segunda etapa (na própria expatriação). Pode ser que essa seja uma miopia da empresa ou até mesmo da literatura sobre expatriação, pois quando se fala nesse processo, se pensa na viagem, e não nas outras duas etapas que também estão envolvidas e têm grande importância para a empresa.

Além disso, a visualização da importância estratégica do processo é subestimada. Quando este é pensado estrategicamente e nas três fases, pode-se ter resultados mais otimizados. No entanto, é necessário um acompanhamento, como gestão de desempenho para ver se essa pessoa conseguiu se desenvolver a ponto de assumir novos desafios na matriz.

Há, ainda, a carência de um modelo de expatriação que contemple as fases e cada prática pertinente a essa fase. Na literatura, a expatriação é entendida de diversas maneiras, como observado. Cada autor analisa as fases que esse processo compreende, não existindo, contudo, unanimidade sobre elas, sendo composto por duas, três, quatro ou até oito fases, sendo que muitas vezes, essas fases são na verdade práticas de RH que auxiliam a condução da viagem, como preparação dos documentos, avaliação psicológica, entre outros.

Além disso, a troca de informações e práticas entre as subsidiárias e a matriz por meio dos empregados (sejam eles expatriados ou não) amadurece o nível de internacionalização da empresa. As políticas e práticas de RH 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 como uma via de mão dupla, conforme ressaltado.

É importante sublinhar que a estratégia da empresa está em levar o conhecimento para fora do Brasil, em consequência, o conhecimento trazido pelos repatriados não faz parte de sua estratégia. Isso se reflete na postura, na atuação e na abertura da área de Recursos Humanos na empresa em relação à expatriação. Assim, como a organização não valoriza o conhecimento

trazido na repatriação, o RH não incorpora ações para essa prática, o que pode representar uma perda, uma vez que se tem computado muitas saídas ao final do processo de expatriação e, conseqüentemente, há perdas em termos de conhecimento e experiência acumulados pelos profissionais repatriados. Como contribuição acadêmica, os achados aqui trazidos apontam o levantamento de informações pertinentes com vistas a fomentar uma discussão ainda necessária em torno da relação expatriação e Gestão de RH com uma atuação mais estratégica, bem como das vantagens desta perante os negócios da empresa. Traz ainda oportunidades para futuros estudos, como relacionar a questão do abandono dos expatriados com a vertente de poder de Nunes *et al.* (2008).

O caso que a expatriação, enquanto um fenômeno em si, antecede uma gestão estratégica de RHI e todas as implicações para expatriados e para a empresa. Logo, o estudo mostra a dinâmica da gestão, fluida, mais processual, envolvendo uma série de acontecimentos que muitas vezes implicam em dar respostas para dar conta de necessidades emergentes. Assim, nem sempre a gestão funciona dentro do que seria esperado, de ações lógicas, ordenadas, entendendo esse que não implicaria em restringir um campo interessante de ação para a gestão.

Por fim, esse campo, revelado pelo estudo feito, estaria apontando para essa realidade fluida, bem como para a necessidade de se pensar maiores esforços por parte da gestão de RHI, na construção de um conjunto de políticas e práticas relacionados a expatriação/repatriação, direcionadas a construção de maior desempenho individual e organizacional. Ainda há muito que se desenvolver sobre o papel do RH nas estratégias internacionais. É fato que essa área possui um papel importante perante as práticas e políticas que auxiliem na implementação de uma estratégia, no que tange às pessoas, mais ampla, não restrita somente ao local ou ao internacional. Apesar de suas ações não serem facilmente mensuráveis, evidencia-se a importância dessa área e, sobretudo, o seu papel como componente estratégico. Como esse estudo mostrou, a ação do RH é fundamental para que todo o processo de uma organização possa ser realizado com eficiência.

Agradecimentos:

A CAPES, pelo auxílio financeiro.

Referências

- ARAUJO, B. F. B.; NUNES, I. M. Inteligência Cultural, Adaptação Transcultural e Desempenho de Expatriados: um estudo por meio de Equações Estruturais. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 36, 2012. Rio de Janeiro. **Anais ...** [S.I.]: 2012. CD-ROM.
- ARAÚJO, B. F. B.; TEIXEIRA, M. L. M.; MALINI, E. Estrangeirismo e Complexo de Gulliver: brasileiros na percepção de expatriados. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 20, n. 66, p. 461-478, Jul./Set., 2013.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa, Portugal: Edições 70, 2009.
- 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.I.]: 2011. CD-ROM.
- BLACK, J. S.; GREGERSEN, H. B. The Right Way to Manage Expats. **Harvard Business Review**, v. 77, n. 2, p. 52-62, Mar./Abr., 1999.
- 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.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- BUENO, J. M.; FREITAS, M. E. As Equipes Multiculturais Em Subsidiárias Brasileiras. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 36, 2012. Rio de Janeiro. **Anais ...** [S.I.]: 2012. CD-ROM.
- 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.
- CRAIDE, A.; SILVA, F. B. A mobilidade e a gestão intercultural nas organizações. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 6, n. 1, p. 105-123, Jan./Mar., 2012.
- 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.
- DE RÉ, C. A.; DE RÉ, M. A. Processos do Sistema de Gestão de Pessoas. In: BITENCOURT. Claudia. (org) **Gestão Contemporânea de Pessoas**. Porto Alegre : Editora Boockman, 2011.
- DEMO, P. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: ATLAS, 2000.
- DERESKY, H. **Administração global: estratégica e interpessoal**. Porto Alegre: Ed. BOOKMAN, 2004.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**. Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas. São Paulo: ATLAS, 2002.
- FREITAS, M. E.; DANTAS, M. O Estrangeiro e o novo grupo. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v. 51, n. 6, p. 601-608, 2011.
- GALLON, S.; SCHEFFER, A. B. B.; BITENCOURT, B. M. “Eu fui, voltei e ninguém viu”: um estudo sobre a expectativa de carreira após a repatriação em uma empresa brasileira. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 11, n. 1, p. 128-148, 2013.
- GALLON, S.; ANTUNES, E. D. D. O Processo De Expatriação Na Estratégia Organizacional. In: 7º Congresso Instituto Franco - Brasileiro de Administração de Empresas, 2013, Tours. VII Congresso do Instituto Franco - Brasileiro de Administração de Empresas (IFBAE), **Anais ...** [S.I.]: 2013. CD-ROM.
- GALLON, S.; SCHEFFER, A. B. B. O Processo De Expatriação De Executivos: Uma Análise Dos Desafios Da Repatriação A Partir De Um Estudo De Caso Em Uma Empresa Do Sul Do Brasil. In: 7º Congresso Instituto Franco - Brasileiro de Administração de Empresas, 2013, Tours. VII Congresso do Instituto Franco - Brasileiro de Administração de Empresas (IFBAE), **Anais ...** [S.I.]: 2013. CD-ROM.
- GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa. Tipos Fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.
- GONZÁLEZ, J. M. R.; OLIVEIRA, J. A. O. Os efeitos da expatriação sobre a identidade: estudo de caso. **Caderno EBAPE.BR**, v. 9, n. 4, p. 1122–1135, Dez., 2011.
- IRIGARAY, H. A. R.; VERGARA, S. C. Expatriados no Brasil: Diferentes Nacionalidades, Diferentes Percepções. **Revista Gestão.Org**, v. 8, n. 1, p. 49-60, Jan/Abr, 2010.
- JOHNSON, R. B.; ONWUEGBUZIE, A. J. Mixed methods research: a research paradigm whose time has come. **Educational Researcher**, v. 33, n. 7, p.14-26, 2004.
- KUBO, E. K. M.; BRAGA, B. M. Ajustamento intercultural de executivos japoneses expatriados no Brasil: um estudo empírico. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 3, p. 243-255,

- Maio/Jun. 2013. [<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902013000300003>]
- LAZAROVA, M.; CALIGIURI, P. Repatriation and Knowledge Management. In: HARZING, A.; RUYSEVELDT, J. V. **International Human Resource Management**. London: SAGE Publications, 2004.
 - LEE, H. W.; LIU, C. H. The Determinants of Repatriate Turnover Intentions: An Empirical Analysis. **International Journal of Management**, v. 23, n. 4, p. 751-762, 2006.
 - 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, p. 261-274, 2003.
 - NOGUEIRA, A. J. F. M.; BARRETO, S.; DELGADO, M. P. Gestão de recursos humanos no processo de internacionalização. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 12, 2009. São Paulo. **Anais ...** Disponível em internet: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhosPDF/752.pdf>>. Acesso em 12 jun. 2012.
 - NOGUEIRA, A. J. F. M.; DELGADO, M. P.; BARRETO, S. Gestão de Recursos Humanos no Processo de Internacionalização. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, v. 8, n. 1 p. 48-67, 2013.
 - NUNES, L. H.; VASCONCELOS, I. F. G.; JAUSSAUD, J. **Expatriação de Executivos**. São Paulo: Thomsom Learning, 2008.
 - ORSI, A.; BERTOIA, N. Formação de Equipes Globais por Empresas Brasileiras Internacionalizadas. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 36, 2012. Rio de Janeiro. **Anais ...** [S.I.]: 2012. CD-ROM.
 - ORSI, A.; FISCHER, A. L. Políticas de remuneração para executivos expatriados por empresas brasileiras. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 35, 2011. Rio de Janeiro. **Anais ...** [S.I.]: 2011. CD-ROM.
 - QUINTANILLA, J. **Dirección de recursos humanos em empresas multinacionales: las subsidiarias al descubierto**. Madrid: Prentice Hall, 2002.
 - REGO, A.; CUNHA, M. P. E. **Manual De Gestão Transcultural De Recursos Humanos**. Lisboa: Editora RH, 2009.
 - REIS, G. G. Desenvolvimento de Competências de Gestão de Pessoas em Subsidiárias: Fatores de Influência. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 36, 2012. Rio de Janeiro. **Anais ...** [S.I.]: 2012. CD-ROM.
 - ROCHA, T. V.; BORINI, F. M. Mecanismos de Transferência de Conhecimento praticados por Multinacionais: estudo comparativo entre Multinacionais Tradicionais e Emergentes. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 25, 2008. Brasília. **Anais ...** [S.I.]: 2008. CD-ROM.
 - SCHULER, R. S.; BUDHWAR, P. S.; FLORKOWISKI, G. W. International human resource management: review and critique. **International Journal of Management Reviews**, v. 4, n. 1, p. 41-70, 2002.
 - SHEPHARD, P. Working with Malaysians: expatriates' and Malaysians Perspectives. In: Asma Abdullah (Ed.). **Understanding the Malaysian Workforce - Guidelines for managers**. p. 144 -155, 1996.
 - SPOHR, N.; FLEURY, M. T. L. O Processo Repatriação na Visão de Profissionais Repatriados Brasileiros. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 35, 2011. Rio de Janeiro. **Anais ...** [S.I.]: 2011. CD-ROM.
 - TANURE, B.; BARCELLOS, E. P.; FLEURY, M. T. L. Psychic distance and the challenges of expatriation from Brazil. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 20, n. 5, p. 1039-1055, May, 2009. [DOI: 10.1080/09585190902850257]
 - TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, V. **A Gestão de Pessoas no Brasil**. Virtudes e Pecados Capitais. Estudos de Caso. Rio de Janeiro: ELSEVIER, 2007.
 - TEIXEIRA, L. A. A.; SILVA, J. T. M.; LESSA, L. C. C. Executivos brasileiros expatriados: percepções da nova função e influência da distância psíquica. **REDES**, v. 16, n. 1, p. 19 - 38, Jan/Abr. 2011.
 - TUNG, R. L. Selecting and Training Procedures of U.S., European, and Japanese Multinational Corporations. **California Management Review**, v. 25, n. 1, p. 57-71, 1982.
 - TUNG, R. L. Expatriates Assignments: Enhancing Success and Minimizing Failure. **The Academy of Management Executive**, v. 1, n. 2, p. 117- 126, 1987.
 - ULRICH, D. Introdução. In: ULRICH, D. (org.) **Recursos Humanos Estratégicos**. Novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Editora FUTURA, 2000.
 - YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: BOOKMAN, 2010.

- ZWIELEWSKI, G. **Desafios da Expatriação**. Seg. <<http://www.gestaodecarreira.com.br>>. Acesso em: 20 de Julho de 2009. Disponível em: 31/08/2010.

EXPATRIATION ON THE STRATEGY OF INTERNATIONALIZED COMPANIES

ABSTRACT: This paper analyses the strategic role of the expatriation in the internationalization of the company. Expatriation should be minded as the result of a broader organizational strategy, representing one of the ways to articulate international and local strategies. A case study made on the Alpha Company has been presented in which 21 interviews were performed with professionals of the area and expatriates/repatriates. Alpha company has very emphasis in the world scenario and has a expatriation program of 12 years, nevertheless, has a lack of polices and more structured practices, due to its internationalization has been taken a larger dimension as the company was ready to deal with. It is pointed, however, that the same process have permitted several growing possibilities for professionals and the company as has presented many challenges to be overcome, like enhancement of the process training, repatriation planning, valorization and retention of the repatriate.

KEYWORDS: Expatriation; Repatriation; Strategic Human Resources Management; Internationalization

Submetido em 07/11/2013

Aceito para publicação em 07/05/2014