

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL**  
**PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**DOUTORADO INTERINSTITUCIONAL – DINTER USCS/IMED**

**Alessandra Costenaro Maciel**

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

**São Caetano do Sul - SP**

**2018**

**ALESSANDRA COSTENARO MACIEL**

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

**Tese apresentada ao Programa de Pós-  
Graduação em Administração da  
Universidade Municipal de São Caetano do  
Sul como requisito parcial para a obtenção  
do título de Doutor (a) em Administração.**

**Área de concentração: Gestão e  
Regionalidade**

**Orientador: Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva**

**São Caetano do Sul - SP**

**2018**

MACIEL, Alessandra Costenaro

Políticas e práticas de gestão de recursos humanos para expatriação nas multinacionais *early* e *late movers*/Alessandra Costenaro Maciel. – São Caetano do Sul: USCS/ Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2018.

219.f. il.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva

Tese (Doutorado) – USCS, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2018.

1. Gestão de Recursos Humanos Internacional 2. Políticas e Práticas

I. Internacionalização 4. Expatriação 5. Multinacionais. I. Oliva, Eduardo de Camargo II. USCS - Programa de Pós-Graduação em Administração III.

Título

**Reitor da Universidade Municipal de São Caetano do Sul**

**Prof. Dr. Marcos Sidnei Bassi**

**Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa**

**Profa. Dra. Maria do Carmo Romeiro**

**Gestor do Programa de Pós-Graduação em Administração**

**Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva - Gestor**

**Prof. Dr. Milton Carlos Farina - Vice- Gestor**

Tese defendida e aprovada em 30/08/2018 pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva (orientador)

Prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo (USCS)

Prof. Dr. Sérgio Feliciano Crispim (USCS)

Prof. Dr. Jandir Pauli (IMED)

Prof. Dra. Eliane Maria Pires Giavina Bianchi (FACCAMP)

## Dedicatória

Dedico este trabalho à minha mãe (*in memoriam*), que me ensinou a sonhar, acreditar, ser positiva e nunca, em hipótese alguma, desistir de um sonho; à minha irmã Patrícia e, principalmente, ao meu filho Otávio e a meu marido José Maurício, por terem compreendido e suportado minha ausência durante todo o longo tempo em que me dediquei a esta pesquisa.

## Agradecimentos

Agradeço aos professores do Programa de Pós-graduação da Universidade Municipal de São Caetano do Sul e a todos os funcionários que contribuíram para viabilizar a realização desta pesquisa de doutorado. Agradeço também às pessoas que, através de seus contatos, me ajudaram a chegar até as empresas a serem pesquisadas, e às multinacionais que, através de seus funcionários, aceitaram a participar desta pesquisa.

Agradeço por Deus ter colocado em meu caminho pessoas boas que, mesmo sem nunca antes terem me visto, ajudaram-me, de uma forma ou outra, a concretizar este objetivo.

Agradeço aos colegas e amigos do PPGA da IMED pelos momentos de apoio e incentivo.

Em particular, expresso minha mais sincera e profunda gratidão a meu orientador Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva pela forma precisa, assertiva e dedicada com que me conduziu durante a pesquisa.

*“Eu quero, eu posso e eu consigo.”*

Neusa Zonta, minha mãe.

## RESUMO

Esta tese desenvolve um estudo a respeito das políticas e práticas de gestão de recursos humanos para expatriação, adotando como referência a perspectiva estratégica de internacionalização. O objetivo foi analisar as políticas e práticas de GRHI utilizadas, para expatriação de profissionais, nas multinacionais *early* e *late movers*, pertencentes à indústria química. A pesquisa segue uma abordagem qualitativa, com tipologia classificada como estudo de casos múltiplos. Ela é de natureza exploratória e descritiva. Como técnicas de coleta de dados, adotaram-se entrevistas, análise documental e observação. Os resultados do estudo mostram que ambas as multinacionais *early movers* são pró-ativas em seus motivos de internacionalização e que suas formas de entrada ocorrem através de *greenfields* e aquisições. Os achados evidenciam que as multinacionais *late movers* são reativas em seus motivos de internacionalização e suas formas de entrada ocorrem, inicialmente, por meio de escritórios comerciais e, após, através de aquisições e *greenfields*. A execução da estratégia de internacionalização, tanto nas *early* quanto nas *late movers*, concretiza-se por meio de expatriados. Em todas as políticas, as empresas apresentam semelhança, elas mostram boas práticas, exceto nas políticas e práticas de recrutamento e seleção, desenvolvimento e progressão de carreira e na avaliação de desempenho, que foram considerados pontos preocupantes pelo alto nível de informalidade em suas ações. Na política de recrutamento e seleção evidencia-se a inexistência de um perfil pré-definido para o expatriado. Na política de desenvolvimento na carreira, um dos pontos mais nevrálgicos da pesquisa, constata-se que as multinacionais não proporcionam programas de repatriação pautados no desenvolvimento ou na progressão de carreira do expatriado. No que tange a política de avaliação de desempenho, tanto as multinacionais *early* e *late movers* não contemplam um processo específico para avaliar o desempenho dos expatriados. E, nas políticas e práticas de relações de trabalho, apenas as multinacionais *early movers* tomam precauções quanto as políticas afirmativas.

**Palavras-chave:** Gestão de Recursos Humanos Internacional. Políticas e Práticas. Expatriação. Multinacionais.

## **ABSTRACT**

This thesis develops a study regarding policies and practices of human resources management aiming expatriation, adopting as reference a strategic perspective of internationalization. The goal was to analyze the policies and practices of IHRM used, to expatriate professionals, in early and late movers multinationals companies belonging to the chemistry industry. The research follows a qualitative approach, with a typology classified as multiple cases study. It has an exploratory and descriptive nature. As data collect techniques, interviews, documental analysis and observation have been adopted. The study results show that both early movers multinationals are pro-active in their causes for internationalization and that their methods of entrance occur by greenfields and acquisitions. The findings have highlighted that late movers multinationals are reactive in their causes for internationalization and their methods of entrance occur, firstly, by means of commercial offices and, secondly, by acquisitions and greenfields. The strategic execution of internationalization, either in the early movers or in the late movers, gets materialized through the expatriates. In all the policies, the companies present similarities that show good practices, except in policies and practices of recruiting and selection, career development and progression and performance assessment, that were considered concerning points due to the high level of informality in their actions. In the recruiting and selection policies, the inexistence of a predefined profile for the expatriate was highlighted. In the career development, one of the most neuralgic points of the research shows that the multinationals do not offer repatriation programs based on the development or on the career progression of the expatriate. Regarding the development assessment, either the early or the late movers multinationals do not contemplate a specific process to evaluate the expatriates' performance. And, in policies and practices of working relationship, just the early movers multinationals take precautions about the affirmative policies.

**Key-words:** Management of International Human Resources. Policies and Practices. Expatriation. Multinational Companies.

## Lista de figuras

|  |     |
|--|-----|
| Figura 1 - Níveis de estratégias de internacionalização das organizações ..... | 54  |
| Figura 2 - Síntese esquemática da tese .....                                   | 100 |
| Figura 3 - Presença internacional do grupo <i>early mover</i> .....            | 107 |
| Figura 4 - Presença internacional do grupo .....                               | 123 |
| Figura 5 - Presença internacional da empresa brasileira .....                  | 139 |
| Figura 6 - Presença da empresa no mundo. ....                                  | 155 |

## Lista de quadros

|   |     |
|---|-----|
| Quadro 1 - <i>Ranking</i> da Indústria química mundial.....   | 37  |
| Quadro 2 - Principais características dos modelos de internacionalização .....  | 42  |
| Quadro 3 - Comparação dos modos de entrada.....   | 50  |
| Quadro 4 - Competências e fatores potencialmente relevantes para a seleção.....   | 63  |
| Quadro 5 - Exemplos de iniciativas de formação e desenvolvimento de multinacionais<br>.....                                   | 67  |
| Quadro 6 - Problemas relacionados à carreira encontrados pelos expatriados na<br>repatriação.....                             | 76  |
| Quadro 7 - Princípios para a construção de uma avaliação de desempenho<br>organizacional.....                                 | 80  |
| Quadro 8 - Modalidades da formalização da expatriação.....  | 83  |
| Quadro 9 – Resumo do perfil dos entrevistados.....  | 95  |
| Quadro 10 - Categorias da pesquisa .....  | 98  |
| Quadro 11 - Síntese dos aspectos metodológicos da pesquisa .....  | 101 |
| Quadro 12 - Classificação dos produtos químicos.....  | 105 |
| Quadro 13 - Internacionalização.....  | 169 |
| Quadro 14 - Políticas e Práticas de Recrutamento e Seleção .....  | 172 |
| Quadro 15 - Políticas e Práticas de Treinamento e Desenvolvimento.....  | 175 |
| Quadro 16 - Categoria Políticas e Práticas de Compensação.....  | 179 |
| Quadro 17 - Categoria Políticas e Práticas de Desenvolvimento e Progressão na<br>Carreira.....                                | 182 |
| Quadro 18 - Políticas e Práticas de Avaliação de Desempenho.....  | 187 |
| Quadro 19 - Políticas e Práticas de Relações de Trabalho .....  | 191 |
| Quadro 20 - Roteiro de entrevista para os representantes das multinacionais<br>responsáveis pelo processo de expatriação..... | 213 |
| Quadro 21 - Roteiro de entrevista para os expatriados das multinacionais.....   | 215 |

## **Lista de abreviaturas e siglas**

ABIHPEC – Associação Brasileira da indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos

ABRAFATI – Associação Brasileira dos Fabricantes de Tintas

ANDA – Associação Nacional para Difusão de Adubos

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CNAE – Classificação Nacional de Atividades Econômicas

EnANPAD – Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração.

FGV-EAESP – Fundação Getúlio Vargas de São Paulo

GRH – Gestão de Recursos Humanos

GRHI – Gestão de Recursos Humanos Internacional

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IDE – Investimento Direto Estrangeiro

ONU – Organização das Nações Unidas

RAC – Revista de Administração Contemporânea

RAE – Revista de Administração de Empresas

RAM – Revista de Administração Mackenzie

RAUSP – Revista de Administração da Universidade de São Paulo

REAd – Revista Eletrônica de Administração em Administração

SINDAG – Sindicato Nacional da Indústria de Defensivos Agrícolas

USCS – Universidade Municipal de São Caetano do Sul

USP – Universidade de São Paulo

UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

UFSM – Universidade Federal de Santa Maria

UNISINOS – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

## SUMÁRIO

|  |            |
|--|------------|
| <b>1. INTRODUÇÃO .....</b>   | <b>31</b>  |
| 1.1 Problema da Pesquisa .....   | 33         |
| 1.2 Objetivos da pesquisa.....   | 35         |
| 1.2.1. Objetivos específicos .....   | 35         |
| 1.3 Justificativa e relevância do trabalho .....                               | 36         |
| 1.4 Organização do trabalho .....  | 38         |
| <b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA DA PESQUISA.....</b>                               | <b>40</b>  |
| 2.1 A internacionalização de empresas.....                                     | 40         |
| 2.2 A internacionalização como estratégia competitiva.....                     | 43         |
| 2.2.1 Modos de entrada .....   | 48         |
| 2.2.2 Estratégias de internacionalização .....                                 | 51         |
| 2.3 Gestão de Recursos Humanos Internacional.....                              | 55         |
| 2.3.1 Políticas e práticas de recrutamento e seleção.....                      | 61         |
| 2.3.2 Políticas e práticas de treinamento e desenvolvimento .....              | 65         |
| 2.3.3 Política e prática de compensação .....                                  | 69         |
| 2.3.4 Políticas e práticas para desenvolvimento e progressão na carreira ..... | 74         |
| 2.3.5 Política e prática para avaliação de desempenho.....                     | 78         |
| 2.3.6 Políticas e práticas das relações de trabalho.....                       | 81         |
| <b>3 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA .....</b>                              | <b>86</b>  |
| 3.1 Delineamento da pesquisa.....  | 86         |
| 3.2 Estudo de caso .....   | 87         |
| 3.3 Coleta de dados .....  | 92         |
| 3.4 Análise e interpretação dos dados .....                                    | 96         |
| <b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO .....</b>   | <b>102</b> |
| 4.1 O setor químico e petroquímico .....                                       | 102        |
| 4.2 Estudo de caso de uma multinacional inorgânica <i>early mover</i> .....    | 106        |

|         |  |     |
|---------|--|-----|
| 4.2.1   | Estratégia de Internacionalização .....                                  | 107 |
| 4.2.2   | Políticas e Práticas de Gestão Internacional de Recursos Humanos.....    | 110 |
| 4.2.2.1 | Política e prática de recrutamento e seleção .....                       | 110 |
| 4.2.2.2 | Políticas e práticas de treinamento e desenvolvimento .....              | 112 |
| 4.2.2.3 | Política e prática de compensação .....                                  | 115 |
| 4.2.2.4 | Política e prática de desenvolvimento e progressão na carreira .....     | 116 |
| 4.2.2.5 | Política e prática da avaliação de desempenho .....                      | 119 |
| 4.2.2.6 | Políticas e práticas de relações de trabalho.....                        | 120 |
| 4.3     | Estudo de caso da multinacional de polímeros <i>early mover</i> .....    | 122 |
| 4.3.1   | Estratégia de Internacionalização .....                                  | 123 |
| 4.3.2   | Políticas e Práticas de Gestão Internacional de Recursos Humanos.....    | 126 |
| 4.3.2.1 | Políticas e práticas de recrutamento e seleção.....                      | 126 |
| 4.3.2.2 | Políticas e práticas de treinamento e desenvolvimento .....              | 128 |
| 4.3.2.3 | Políticas e práticas de compensação.....                                 | 130 |
| 4.3.2.4 | Políticas e práticas de desenvolvimento e progressão na carreira .....   | 132 |
| 4.3.2.5 | Política e prática de avaliação de desempenho .....                      | 134 |
| 4.3.2.6 | Política e prática de relações de trabalho .....                         | 136 |
| 4.4     | Estudo de caso de uma multinacional petroquímica <i>late mover</i> ..... | 137 |
| 4.4.1   | Estratégia de Internacionalização .....                                  | 139 |
| 4.4.2   | Políticas e Práticas de Gestão Internacional de Recursos Humanos.....    | 141 |
| 4.4.2.1 | Política e prática de recrutamento e seleção .....                       | 142 |
| 4.4.2.2 | Política e prática de treinamento e desenvolvimento .....                | 144 |
| 4.4.2.3 | Política e prática de compensação .....                                  | 146 |
| 4.4.2.4 | Política e prática de desenvolvimento e progressão de carreira .....     | 148 |
| 4.4.2.5 | Política e prática de avaliação de desempenho .....                      | 150 |
| 4.4.2.6 | Política e prática de relações de trabalho .....                         | 152 |
| 4.5     | Estudo de caso da Multinacional orgânica <i>late mover</i> .....         | 153 |

|          |  |            |
|----------|--|------------|
| 4.5.1    | Estratégia de Internacionalização .....  | 155        |
| 4.5.2    | Políticas e Práticas de Gestão Internacional de Recursos Humanos .....               | 157        |
| 4.5.2.1  | Política e prática de recrutamento e seleção .....                                   | 157        |
| 4.5.2.2  | Política e prática de treinamento e desenvolvimento.....                             | 159        |
| 4.5.2.3  | Política e prática de compensação .....  | 161        |
| 4.5.2.4  | Política e prática de desenvolvimento e progressão de carreira .....                 | 162        |
| 4.5.2.5  | Política e prática de avaliação de desempenho .....                                  | 165        |
| 4.5.2.6  | Política e prática de relações de trabalho .....                                     | 166        |
| 4.6      | Análise Cruzada dos Casos das Multinacionais <i>Early</i> e <i>Late Movers</i> ..... | 168        |
| 4.6.1    | Internacionalização das multinacionais <i>early movers versus late movers</i><br>169 |            |
| 4.6.2    | Políticas e Práticas de Recrutamento e Seleção .....                                 | 172        |
| 4.6.3    | Políticas e Práticas de Treinamento e Desenvolvimento .....                          | 175        |
| 4.6.4    | Políticas e Práticas de Compensação .....  | 179        |
| 4.6.5    | Políticas e Práticas de desenvolvimento e progressão na carreira .....               | 181        |
| 4.6.6    | Políticas e Práticas de Avaliação de Desempenho .....                                | 187        |
| 4.6.7    | Políticas e Práticas de Relações de Trabalho.....                                    | 191        |
| <b>5</b> | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>  | <b>193</b> |
|          | <b>REFERÊNCIAS.....</b>  | <b>200</b> |
|          | <b>APÊNDICE A – Carta de Autorização para Pesquisa .....</b>                         | <b>210</b> |
|          | <b>APÊNDICE B – Protocolo de Pesquisa.....</b>                                       | <b>211</b> |
|          | <b>APÊNDICE C - Quadros Comparativos por Categoria da Pesquisa .....</b>             | <b>218</b> |



## 1. INTRODUÇÃO

Apesar de a internacionalização de empresas não ser um fenômeno recente, em se tratando de multinacionais provenientes de mercados emergentes, como Brasil, países da América Latina, Rússia, Índia, China e África do Sul, ela pode ser considerada tímida, imatura e, muitas vezes, uma réplica dos movimentos de internacionalização dos países desenvolvidos (ROCHA, 2003; ROCHA; BORINI, 2011; BORINI et al, 2007). Alguns competidores, denominados *late movers*, chegaram para concorrer após a consolidação do mercado, sendo os últimos entrantes, ou também chamados de seguidores (AMATUCCI, 2010), geralmente oriundos de países emergentes (BARTLETT; GHOSHAL, 2000).

A internacionalização de multinacionais provenientes de mercados do chamado mundo desenvolvido, como Estados Unidos, Japão e Continente Europeu, é a mais antiga, sendo considerada mais madura (ROCHA, 2003; ROCHA; BORINI, 2011; BORINI et al, 2007). Denominados *early, first movers* ou ainda pioneiros, os primeiros competidores entrantes, em determinado setor industrial, geralmente procediam de países desenvolvidos (AMATUCCI, 2010; BARTLETT; GHOSHAL, 2000).

A literatura sobre negócios internacionais demonstra que houve gradual emergência de três diferentes perspectivas para analisar o processo de internacionalização de uma empresa (FLEURY; FLEURY, 2007). A primeira corrente explica a internacionalização como um processo racional, econômico no qual os motivos para se globalizar estão ligados à exploração de vantagens competitivas ou à internalização de transações. A segunda corrente, o modelo comportamental, explicita que o motivo da internacionalização advém das experiências e do aprendizado e considera que a empresa inicia tal processo atuando em mercados com proximidade cultural.

A internacionalização estratégica, terceira corrente, foca a multinacional como um todo e justifica o envolvimento da organização em operações internacionais pelo jogo competitivo e por questões de negócio. Os estudos sobre multinacionais *late movers* devem envolver questões de posicionamento estratégico em relação às rivais; foco em competências essenciais e subcontratação de competências complementares, alianças e parcerias entre empresas; arquitetura organizacional; resultado das pressões competitivas.

O desenvolvimento industrial brasileiro historicamente se baseou no tripé: empresas nacionais privadas, estatais e multinacionais. Após a Segunda Guerra Mundial, o Brasil passou por dois grandes surtos de Investimento Direto Estrangeiro – IDE. No primeiro, entre os anos 1950 e o final da década de 1970, as multinacionais destacaram-se no processo de substituição de importações nos setores de bens de consumo e de capital. Nessa época, a indústria automobilística instalou-se no país. O segundo surto ocorreu em 1990, quando o investimento estrangeiro tornou-se elevado no contexto mundial (ZUCOLOTO, 2012).

Países emergentes têm demonstrado aumento substancial de investimentos estrangeiros, principalmente nas duas últimas décadas. O Brasil atingiu o ápice, em 1995, com 9.698 subsidiárias, contudo os maiores valores investidos situaram-se no período de 1998 a 2000 (GIÃO, 2011). Zucoloto (2012) ressalta que, no caso brasileiro, esse movimento foi estimulado por mudanças político-econômicas internas, advindas, por exemplo, do processo de abertura econômica e da privatização de setores como elétrico, telecomunicação, bancário, mineração e siderurgia, transportes – estradas, portos, ferrovias.

A chegada de subsidiárias provocou a presença de muitos executivos expatriados que vieram geri-las, pois a abertura de uma filial ou representação própria em outro país demanda a permanência de profissionais da empresa por períodos prolongados para conduzir o negócio (ORSI; FISCHER, 2011). O incremento das operações internacionais gera a necessidade de especialização do mercado de trabalho mundial (DAME et al., 2011) e traz novos desafios relacionados à gestão de recursos humanos internacional – GRHI - que contempla políticas e práticas de expatriação, as quais envolvem, entre outras, questões ligadas à adaptação de expatriados no novo contexto cultural; ambientes multiculturais de trabalho; desafios relacionados ao ajustamento à cultura no país anfitrião (KUBO; BRAGA, 2013).

Para gerir os profissionais enviados a missões internacionais, existe a Gestão de Recursos Humanos Internacional que se diferencia da Gestão de Recursos Humanos Doméstica – GRH, pois essa última cuida de questões relacionadas a empregados que operam no país de origem. A GRHI possui uma natureza de operação mais complexa por estar ligada a organizações globais que operam no contexto internacional. Sua função consiste em desenvolver estratégias estruturadas de GRHI alinhadas à estratégia global e adaptadas a aspectos específicos da cultura nacional,

da legislação e da tributação dos países em que atua. Oferece também suporte para a atração e o desenvolvimento de executivos envolvidos na gestão internacional e para o atendimento aos postos das subsidiárias (ORSI et al, 2015).

O processo de expatriação divide-se em três etapas: a preparação para a missão; a missão em si; o retorno à base no país de origem, também denominado repatriação (GALLON; SCHEFFER; BITTENCOURT, 2013). Durante o processo de expatriação, as empresas precisam oferecer apoio aos profissionais por meio de políticas e práticas de GRH. Lima e Braga (2010) consideram que tal apoio contribui para sua retenção e para o sucesso no processo de adaptação. Na GRHI, as principais políticas e práticas a serem cuidadosamente planejadas, analisadas e implementadas, durante uma missão internacional, são: recrutamento e seleção de pessoal; treinamento e desenvolvimento internacional; compensação internacional; questões relacionadas ao retorno e à carreira; avaliação de desempenho; apoio ao ajustamento da família antes, durante e ao término da expatriação (BONACHE; FERMANDEZ, 2011; CHO, HUTCHING; MARCHANT, 2012; YAHIOUI, 2014; DOWLING; FESTING; ENGLE, 2010).

O sucesso dos negócios internacionais depende do recrutamento de profissionais qualificados e da capacidade da organização de desenvolver e reter empregados que possuam competências, conhecimentos multiculturais, práticas de negócios globais e redes de relacionamento internacionais (LIMA; BRAGA, 2010). Cho, Hutching e Marchant (2012) ponderam que a falta de satisfação com a repatriação é identificada como uma das principais causas para a alta rotatividade de empregados que regressam de missões internacionais. Freitas (2010) corrobora esta ideia, ao considerar que as empresas precisam ter clareza que uma expatriação bem-sucedida resulta não apenas de um bom investimento da empresa, mas também de uma política organizacional bem construída.

### 1.1 Problema da Pesquisa

A expatriação é um fenômeno complexo e relevante a ser estudado. Cabe à GRHI desenvolver e aprimorar políticas e práticas estratégicas para os programas de expatriação, nas três etapas da missão. Esse tema, entretanto, é relativamente novo e pouco explorado por pesquisas em multinacionais *late movers* localizadas no Brasil

(GERVASONI; KUBO; FARINA, 2014). Os estudos encontrados, partindo de procedimentos metodológicos distintos, o foco na empresa ou no profissional, reforçam a necessidade de dar continuidade a essa abordagem.

A literatura acerca da gestão internacional apoia-se no *constructo* de que as empresas que entram primeiro num mercado estrangeiro, *first movers*, têm vantagens de liderança tecnológica, preempção de recursos e custos de mudança do comprador (LIEBERMAN; MONTGOMERY, 1988). Contudo, o trabalho de Amatucci (2010, p. 82), através do estudo comparativo entre quatro multinacionais automobilísticas localizadas no Brasil, sendo suas *first* e duas *late movers*, comprova que as “subsidiárias *late movers* localizadas em um país hospedeiro constroem competências para o desenvolvimento de produtos mais rapidamente do que as multinacionais *first*, aprendendo com a experiência destes”.

Apesar de intensamente estudado na literatura estrangeira, o processo da expatriação em multinacionais *late movers*, principalmente originárias do Brasil, ainda é incipiente e restrito. A maioria dos estudos, entretanto, revela a realidade de multinacionais *early movers*, a qual pode diferir ou não daquela de multinacionais *late movers*.

Para Bianchi (2011), existem poucos estudos originários da América Latina, insuficientes para criar ou reforçar uma teoria acerca do processo de expatriação, o que distingue a importância do presente estudo. Já Mott et al. (2012), demonstram através um estudo bibliométrico na literatura internacional, em anos recentes (2000 – 2012), que o Brasil, especificamente, não tem sido foco de estudos sobre o fenômeno de expatriação por parte de pesquisadores estrangeiros. Os Estados Unidos lideram a quantidade de publicações sobre esse assunto, seguidos por China, Austrália, Reino Unido, Canadá, Japão, França e Alemanha (CLARK; GOSPEL; MONTGOMERY, 2011).

Assim, a presente tese visa contribuir com a GRHI ao analisar políticas e práticas utilizadas por multinacionais *early movers* e compará-las às de multinacionais *late movers*, tornando possível um melhor entendimento do tipo de estratégia adotada para o gerenciamento da força de trabalho em multinacionais. Outra contribuição, ancora-se em descobrir se o fato das multinacionais *early movers* terem expandido seus negócios para os mercados estrangeiros tornou suas políticas e práticas de

expatriação melhor estruturadas do que as *late movers*, que se internacionalizaram tardiamente.

Especificamente quanto a políticas e práticas de expatriação, verificou-se que a literatura explana que fatores de fracasso nas expatriações estão ligados a políticas e práticas de gestão mal estruturadas. Mendenhall et al. (1987) expõem que as principais causas do insucesso da expatriação, resultando no retorno prematuro da missão, estão ligadas a políticas e práticas de seleção, treinamento e carreira. Em estudo mais recente, Pereira et al. (2004) igualmente identificam que fatores de fracasso das expatriações estão ligados a políticas e práticas de seleção e treinamento dos expatriados. Deresky (2004) elenca outros fatores associados ao insucesso da expatriação: (1) planejamento inadequado para expatriação e repatriação do profissional e da família; (2) aspectos financeiros e benefícios; (3) critérios de seleção predefinidos que não levam em conta a missão a ser desempenhada; (4) ganhos na carreira profissional e insegurança na repatriação.

Como oportunidade de pesquisa sobre o tema em questão, considerou-se o seguinte problema: como políticas e práticas de GRHI utilizadas na expatriação<sup>1</sup> configuram-se nas multinacionais *early* e *late movers* pertencentes à indústria química?

## 1.2 Objetivos da pesquisa

Analisar as políticas e práticas de GRHI utilizadas para expatriação nas multinacionais *early* e *late movers* pertencentes à indústria química.

### 1.2.1. Objetivos específicos

- a) Identificar políticas e práticas aplicáveis à GRHI: recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; compensação; desenvolvimento e progressão na carreira; avaliação de desempenho; relações do trabalho nas multinacionais *early* e *late movers*.

---

<sup>1</sup> Esta tese admite, como conceito de expatriação, aquele utilizado por Gallon, Scheffer e Bittencourt (2013) que a definem contemplando três etapas: antes da missão; a missão em si; a volta da missão, essa também denominada repatriação.

b) Comparar políticas e práticas de multinacionais *early* e *late movers*.

### 1.3 Justificativa e relevância do trabalho

Mott et al. (2012) destacam que cerca de 55% dos estudos sobre expatriação abordam o processo de adaptação: aspectos socioculturais, valores, situação de trabalho, família, vida social dos expatriados no Brasil. Cerca de 45% versam sobre práticas de gestão de recursos humanos, como transferência de conhecimento, competências, gestão organizacional, remuneração e políticas de benefícios. Apenas 17% ocupam-se da gestão de recursos humanos de forma comparativa internacionalmente e 18% tratam da gestão de expatriados – práticas e motivação – e dos efeitos de gestão entre os países (CLARK; GOSPEL; MONTGOMERY, 2011).

Quanto a políticas e práticas de recursos humanos internacionais, as pesquisas recentes, no Brasil, abordam temáticas mais direcionadas a determinada política e prática (NOGUEIRA et al., 2013; LIMA; BRAGA, 2010; ORSI; FISHER, 2011) ou apresentam a sintetização das políticas e práticas mais utilizadas por empresas nacionais internacionalizadas (JUSTO, 2012; SALGADO, 2014). Algumas pesquisas internacionais tratam das políticas e práticas de gestão internacional de recursos humanos mais utilizadas em multinacionais *late movers* localizadas na China (BONACHE; FERNANDEZ, 2011). Cho, Hutching e Marchant (2012) estudaram, em uma multinacional da Coreia, as políticas e práticas de treinamento, carreira e suporte à família na repatriação e sua relação com a subsidiária localizada na Austrália. Yahoui (2014) pesquisou recrutamento e seleção, remuneração, avaliação de desempenho e carreira em duas empresas, matriz e subsidiária, localizadas na França e na Tunísia.

No levantamento feito, não foram encontradas pesquisas, realizadas nos últimos dez anos (2006 – 2016), comparando políticas e práticas de GRHI em multinacionais *early movers* e *late movers*, foco da presente tese de doutorado. Foram investigados os principais e mais conceituados periódicos nacionais – como RAC, RAE, RAM, RAUSP, REAd, Cadernos EBAPE.BR, Internext – e anais de congressos de âmbito internacional como o ENANPAD. Igualmente foram averiguados periódicos internacionais como *The International Journal of Human Resource Management* e *Asia Pacific Business Review*. Ampliou-se a sondagem a teses e dissertações publicadas contendo essa temática, buscando-se trabalhos cujos títulos englobavam

as palavras gestão internacional de pessoas, políticas e práticas, expatriação, repatriação, multinacionais *early movers* e *late movers*, nas seguintes bibliotecas digitais: CAPES, USCS, USP, UFRGS, FGV-EAESP, UNISINOS, UFSC, UFSM, assim como em bases de dados como Proquest, EBSCO, SPELL, Scielo e Portal de Periódicos CAPES. Os trabalhos encontrados são fontes de referências bibliográficas e enriqueceram o embasamento teórico do presente estudo.

A Fundação Dom Cabral – FDC (2012), por meio do Centro de Referência em Inovação (CRI), cujo objetivo é apoiar o desenvolvimento dos centros de pesquisa e desenvolvimento (P&D) de multinacionais que operam no Brasil, realizou o levantamento das sete áreas que concentram atuais ou potenciais competências em conhecimentos no Brasil, sendo identificadas as áreas: agronegócios, energia, biotecnologia, aeroespacial, nanotecnologia, tecnologia da informação e comunicação, químicos.

A área química, um dos sete segmentos econômicos identificados como atuais e potenciais de conhecimento no Brasil, foi escolhida para a realização do estudo empírico desta pesquisa. A justificativa da escolha de tal área ancora-se em cinco fatores: 1) representatividade econômica do setor, que constituiu a terceira maior participação no PIB industrial brasileiro em 2014 (ABIQUIM, 2018); 2) possuir uma associação de classe bastante representativa, estruturada e organizada que disponibiliza várias pesquisas sobre o setor; 3) um único setor de análise possibilita a comparação, visto estarem as empresas submetidas ao mesmo ambiente externo e às mesmas políticas e leis; 4) a indústria química brasileira registra um faturamento na casa dos US\$ 119,6 bilhões (ABIQUIM, 2017); 5) a representativa posição internacional da indústria química brasileira, visto que ocupa, em faturamento líquido, a oitava posição no *ranking* mundial das indústrias químicas, atrás somente de China, EUA, Japão, Alemanha, Coreia, Índia e França (ABIQUIM, 2016), conforme sintetizado no Quadro 1.

Quadro 1 - *Ranking* da Indústria química mundial.

| Ranking | Países         | Vendas líquidas (em US\$ bilhões) |
|---------|----------------|-----------------------------------|
| 1º      | China          | 1.921                             |
| 2º      | Estados Unidos | 797                               |
| 3º      | Japão          | 254                               |
| 4º      | Alemanha       | 238                               |
| 5º      | Coreia         | 169                               |
| 6º      | Índia          | 134                               |
| 7º      | França         | 124                               |
| 8º      | Brasil         | 112                               |

|     |             |     |
|-----|-------------|-----|
| 9º  | Reino Unido | 110 |
| 10º | Suíça       | 99  |
| 11º | Taiwan      | 83  |
| 12º | Irlanda     | 83  |

Total mundial estimado: US\$ 5.225,6 bilhões  
 Fonte: ACC, CEFIC e ABIQUIM (2015)

A indústria química tem participação ativa em quase todas as cadeias produtivas da indústria, na agricultura e no consumo doméstico, fazendo-se presente em setores produtivos estratégicos (WONGTSCHOWSKI, 2011; BNDES, 2013). A indústria química mostra-se estratégica por sua capacidade de geração de postos de trabalho e de renda e por sua contribuição para as demais atividades econômicas e para o consumo (ABIQUIM, 2015).

Encontrou-se, na literatura, uma lacuna na abordagem do tema em pauta, pois há carência de estudos sobre internacionalização de multinacionais *late movers* (BIANCHI, 2011; GERVASONI; KUBO; FARINA, 2014; MOTT et al., 2012; ZHENG, 2012) por ser a mais recente (ROCHA; BORINI, 2011). A internacionalização e o fenômeno da expatriação de multinacionais *early movers*, as quais possuem um processo mais maduro e, portanto, mais estruturado (ROCHA; BORINI, 2011), são os assuntos mais estudados na literatura (CLARK; GOSPEL; MONTGOMERY, 2011). Torna-se, portanto, relevante desenvolver pesquisas que apresentem a realidade de multinacionais *late movers* e possibilitem a confrontação de resultados, visando verificar diferenças e semelhanças com a perspectiva das correntes mais tradicionais (GALLON, 2015). Em consequência, a presente tese propõe-se a analisar, em multinacionais pertencentes ao setor químico, se as políticas e práticas de GRHI são mais estruturadas em subsidiárias de multinacionais *early movers* do que em subsidiárias de multinacionais *late movers*.

#### 1.4 Organização do trabalho

Esta tese está estruturada em cinco seções. Na primeira parte, apresenta-se a introdução, na qual são desenvolvidos os horizontes do estudo, definindo-se o fenômeno, o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa do trabalho.

A segunda seção contém o marco teórico de referência a respeito da internacionalização, reportando-se à perspectiva estratégica para explicar a teoria que embasa esta tese. Após estão delineadas as políticas e práticas de gestão de recursos

humanos internacional encontradas na literatura nacional e internacional, as quais alicerçaram a estruturação das categorias desta pesquisa.

A terceira seção descreve os procedimentos metodológicos aplicados para dar o suporte à parte analítica, constituindo-se em pesquisa exploratória e descritiva cujo método investigativo foi o de estudo de casos múltiplos, com abordagem qualitativa para a coleta e análise dos dados.

A quarta seção inicia com uma breve caracterização do setor químico e petroquímico, cenário do estudo. Depois, apresentam-se os dados e a discussão dos resultados à luz dos objetivos propostos. São evidenciados quatro casos, propiciando a descrição do ambiente. Após é feita a análise comparativa das multinacionais *early* e *late movers*.

Na quinta seção, encontram-se as considerações finais, são revisitados os objetivos, ressaltam-se as contribuições oferecidas para o conhecimento do fenômeno, apresentam-se tendências e limitações do estudo, bem como sugestões para novos trabalhos.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA DA PESQUISA

A presente pesquisa refere-se a políticas e práticas de GRHI utilizadas para expatriação nas multinacionais *early movers* e *late movers*. Este referencial tem por finalidade apresentar os conceitos envolvidos, de forma a fornecer subsídios teóricos, a fim de prover elementos para criar as categorias e as subcategorias para a coleta e análise de dados e, conseqüentemente, a validação da pesquisa.

### 2.1 A internacionalização de empresas

A internacionalização engloba um conjunto de atividades que a organização desenvolve fora dos mercados que constituem seu entorno geográfico natural (SZAPIRO; ANDRADE, 2001). Nesse contexto, as organizações passam a operar internacionalmente em mais de um país que não seja o de sua origem. Tal movimento envolve exportação e importação, consideradas modos mais simples de entrada, ou investimentos maiores através de escritórios no exterior ou de subsidiárias (GARRIDO, 2010; PERROTTI; VASCONCELOS, 2008).

No âmbito empresarial, a prática da internacionalização permite a quebra de barreiras, principalmente tarifárias, à entrada de produtos e serviços, possibilitando aumento em sua participação e na de seu país no comércio internacional, permitindo que o Estado obtenha novas formas de receitas como lucros, *royalties* e receitas de exportação (ORSI et al, 2015). Harbison e Peking (1999) consideram que a prática da internacionalização requer decisões estratégicas que envolvem enfrentar novos desafios, muito diferentes dos encontrados no mercado doméstico, além de demandas que requerem a compreensão de questões relacionadas à cultura, à política e à economia do outro país.

No âmbito acadêmico, a revisão da literatura revela três diferentes perspectivas para analisar o processo de internacionalização como um todo: econômica, comportamental e estratégica (ORSI et al., 2015; FLEURY; FLEURY, 2007). Na perspectiva econômica, seus precursores da área da economia internacional formularam teorias para explicar a internacionalização das empresas a partir de um processo de decisão baseada na racionalidade econômica.

A principal crítica a essa perspectiva é que ela não considera a possibilidade de os indivíduos fazerem escolhas estratégicas (HEMAIS, HILAL, 2004). Sob essa perspectiva, apresentam-se quatro correntes teóricas para explicar o processo de internacionalização das empresas: Modelo Hymer, Modelo de Vernon, Modelo de Buckley e Casson e Modelo de Dunning.

Na perspectiva comportamental, cujas teorias tiveram origem nas décadas de 1950 e 1960, a internacionalização é explicada como um processo de aprendizagem no qual a tomada de decisão recai sobre os aspectos de proximidade cultural com os novos mercados (HEMAIS; HILAL, 2004; PERROTI; VASCONCELOS, 2008). A ênfase das teorias que sustentam essa perspectiva está ligada à análise dos processos. Assim, a internacionalização está acoplada à aquisição de conhecimento em um processo gradual e evolutivo de acúmulo de experiências e aprendizado coletivo, com atuação prioritária em mercados com proximidade cultural (HEMAIS, HILAL, 2004). Sob essa perspectiva, apresentam-se quatro correntes teóricas para explicar o processo de internacionalização das empresas: Modelo da Escola Uppsala, Modelo de Bartlett e Ghoshal, Modelo da Escola Nórdica e Teoria das Redes.

Na perspectiva estratégica, o enfoque volta-se aos aspectos de competitividade. Para Orsi et al. (2015), as teorias que tratam desse tema podem ser divididas em duas grandes linhas: a) *inside-out*, fundamentado no conceito de visão baseada em recursos (*Resource-Based View – RBV*); b) *outside-in*, ancorada no conceito da estratégia competitiva ou estrutura da indústria.

O enfoque ancorado na visão baseada em recursos entende que a estratégia de internacionalização precisa ser construída a partir do portfólio de recursos (*resource based view of the firm*) e capacidades que a empresa pode controlar e que criem vantagem competitiva para ela: infraestrutura, intangível (imagem, marca), financeiro, organizacional (sistemas administrativos, cultura organizacional) e recursos humanos. Assim, os recursos desenvolvidos e dominados pela empresa em seu país de origem podem ser internacionalizadas a filiais em outros países (FLEURY; FLEURY, 2007).

O enfoque ancorado no conceito de estratégia competitiva, alicerçado na obra de Michael Porter, entende que as organizações precisam definir sua estratégia para internacionalização tendo como base as demandas e a atratividade da indústria em que está inserida, bem como efetuar a análise de suas características (ORSI et al.,

2015; FLEURY; FLEURY, 2007). O modelo de Porter foca o “ambiente econômico, o ambiente institucional e as políticas governamentais como motores de vantagem competitiva” (FERREIRA et al. 2011, p. 79). O Quadro 2 apresenta de forma resumida as principais características dos dez modelos pertencentes às três perspectivas.

Quadro 2 - Principais características dos modelos de internacionalização

| Perspectiva    | Corrente Teórica  | Principais Características  |
|----------------|---|---|
| Econômica      | Modelo de Hymer - poder de mercado                              | As empresas operam nos países em que possuem vantagens competitivas sobre as empresas estrangeiras. Essas vantagens competitivas são primeiro exploradas no mercado interno e depois no mercado externo.                          |
|                | Modelo de Vernon - ciclo de vida do produto                     | A expansão dos mercados começa por meio da exportação e evolui até a internacionalização da produção. Em países em desenvolvimento são produzidos os produtos maduros.  |
|                | Modelo de Buckley e Casson - internalização                     | A internalização ocorre quando os custos de transação são menores que os custos de mercado.   |
|                | Modelo de Dunning - paradigma eclético                          | A internacionalização ocorre quando a empresa percebe vantagens competitivas de propriedade, localização e internalização.  |
| Comportamental | Modelo da Escola Uppsala  | A internacionalização ocorre gradativamente em um processo de aprendizado, sendo que as empresas preferem iniciar em países com menos distância psíquica em relação à origem.   |
|                | Modelo de Bartlett e Ghoshal                                    | Desenvolvimento de estruturas organizacionais baseadas em necessidade das empresas de desenvolver competências para as demandas estratégicas; herança administrativa.   |
|                | Escola Nórdica - empreendedorismo                               | O empreendedorismo é um fator preponderante no processo de internacionalização.   |
|                | Teoria de Redes   | A firma internacional é uma <i>network</i> interorganizacional. A internacionalização é contemplada do ponto de vista de toda a cadeia produtiva.   |
| Estratégica    | Competitividade e posicionamento competitivo – Porter           | A decisão de operar internacionalmente é justificada pelo jogo competitivo em mercados internacionais. Alguns movimentos não são economicamente justificáveis, mas são impostos em função dos movimentos dos demais competidores. |
|                | Recursos da empresa ( <i>Resources based view of the firm</i> ) | A estratégia de internacionalização é entendida através dos recursos tangíveis e intangíveis desenvolvidos e dominados pela empresa.  |

Fonte: Adaptado de Orsi et al. (2015, p. 8-12); Perroti e Vasconcelos (2008, p.134); Fleury e Fleury (2007, p. 6-7).

Analisando o objetivo da presente tese, entende-se que a perspectiva estratégica focada nas razões para a internacionalização das multinacionais *early movers* e *late movers* e RBV explica o motivo de as empresas se internacionalizarem e de enviarem expatriados para trabalhar nas subsidiárias, pois envolve o entendimento das pessoas como recurso para a obtenção de vantagem competitiva.

Pretende-se aqui analisar se a estratégia de internacionalização das empresas em estudo possui relação com as políticas de práticas de GRHI na escolha do expatriado enviado para a missão internacional.

Outro ponto-chave desta tese pressupõe que as multinacionais *early movers*, por atuarem no mercado externo há mais tempo, possuem processos de expatriação mais maduros e estruturados, por terem adquirido mais extensa aprendizagem expatriando profissionais do que as multinacionais *late movers*, cujo processo de internacionalização é mais recente.

## 2.2A internacionalização como estratégia competitiva

Os *early movers* foram os primeiros entrantes no mercado internacional, por esse motivo possuem características e vantagens peculiares, distintas daquelas dos *late movers* ou entrantes tardios no mercado internacional. Entre as vantagens dos *early movers*, Lieberman e Montgomery (1988) elencam:

- a) liderança tecnológica, porque produz mais quantidade com menos recurso (curva de aprendizagem);
- b) aquisição de bens escassos como recursos naturais, acesso a empregados, localização geográfica, fornecedores e distribuidores, antes dos demais competidores;
- c) dependência dos compradores de produtos e serviços.

As vantagens podem, contudo, ser contrabalanceadas por várias desvantagens sofridas por quem desbrava mercados internacionais. Entre as desvantagens, Lieberman e Montgomery (1988) listam: a) por serem os primeiros entrantes no mercado internacional, precisam assumir os riscos das decisões tomadas e aprender sozinhos a fazer negócios; b) lidar com as incertezas de mercado e tecnológicas; c) devido à posição estabelecida de *early mover*, precisam lutar contra a inércia ou resposta lenta às mudanças ambientais.

As *late movers*, vistas historicamente como exportadoras, estão assumindo participação crescente na produção mundial e operando com fábricas em países estrangeiros. Elas partem para o processo de internacionalização sob condições distintas das enfrentadas pelas *early movers* (FLEURY; FLEURY, 2007. Rocha et al. (2007) argumentam que, no caso da América Latina, aconteceram, desde de 1975,

mudanças institucionais, como a liberalização econômica, que modificaram as condições ambientais das empresas, colocando-as frente a uma competição doméstica acirrada e as impulsionando para a internacionalização como uma condição de sobrevivência.

Bartlett e Ghoshal, em seu livro intitulado “*Going global: lessons from late movers*”, (2000) estudaram em profundidade 12 multinacionais emergentes, localizadas, entre outros países, no Brasil, na Austrália, na Índia e nas Filipinas, que operam em ampla gama de negócios e distinguem-se pela diversidade estratégica, organizacional e de gestão. Segundo os mesmos autores, empresas *late movers* precisam definir em que parte da curva de valor querem atuar, sendo a curva de valor formada por eixo vertical, onde fica a margem bruta, e eixo horizontal, onde se encontra a complexidade tecnológica e de *marketing*. Eles acrescentam que o problema para a maioria das *late movers* é que elas normalmente entram e permanecem no mercado global no fundo da curva de valor, competindo por baixos preços.

Dentre os principais desafios para os *late movers* tornarem-se *global players* estão: a) enfrentar as turbulências econômicas do mercado doméstico; b) operar em posições fracas e vulneráveis devido à industrialização tardia (‘heranças de origem’); c) superar deficiências de capacidade gerencial e tecnológicas; d) serem empresas que se desenvolveram em ambientes de mercado fechado e subsidiado pelo governo (FLEURY; FLEURY, 2007; BARTLETT; GHOSHAL, 2000).

Bartlett e Ghoshal (2000), após a análise da estratégia de internacionalização de uma empresa industrial indiana do setor farmacêutico, concluíram que o desafio das *late movers* é romper o modelo mental segundo o qual não podem competir com sucesso no estágio global e, a partir daí, encontrar estratégias através das quais ser último entrante torne-se uma fonte de vantagem competitiva e não uma desvantagem. É preciso também desenvolver uma cultura de aprendizagem através das práticas de *benchmarking*, pois “o último entrante inicia copiando líderes globais e, posteriormente, explora nichos inexplorados” (FLEURY; FLEURY, 2007, p.162).

Tanure et al. (2007) desenvolveram um estudo longitudinal e, por dois anos, acompanharam a trajetória das nove maiores multinacionais brasileiras, buscando descobrir suas razões e suas principais estratégias para a internacionalização. Eles enfatizam que a internacionalização varia de acordo com fatores internos e externos.

O primeiro caso ocorre por meio da instalação de escritórios comerciais próprios no exterior, fase embrionária de IDE, desenvolvendo atividades de vendas, serviços, suporte logístico, ou por meio de IDE com atividades de produção, por razões de custo, fontes de insumos, aproximação de mercados ou busca de ativos para o sucesso competitivo. Os fatores externos advêm de questões tarifárias e não tarifárias e da diversificação de riscos, por serem as *late movers* mais sensíveis a choques macroeconômicos e rupturas político-institucionais.

O grau de intencionalidade dos esforços dos dirigentes das multinacionais brasileiras é outro motivo para a internacionalização das *late movers*, em que duas posições se destacam: reativa e proativa. Na reativa, as decisões são tomadas tendo em vista a escassez de oportunidades no Brasil. As empresas se internacionalizam para procurar nichos de mercado mais competitivos e buscar alternativas de crescimento fora do mercado doméstico. A postura proativa explica a internacionalização como uma estratégia intencional de crescimento, no longo prazo, independente das condições do mercado de origem. A decisão de internacionalização é tomada, por motivos diversos, como: a) para seguir os clientes na busca pelo acesso a mercados externos; b) na busca por novos recursos ou novas reservas para assegurar o crescimento da empresa; c) para reforçar os laços com parceiros locais e aprender com tendências mais avançadas de consumo; d) por herança administrativa; e) visando se expandir para crescer e manter as taxas históricas de crescimento doméstico; f) para investir em instalações comerciais e de distribuição e armazenagem que deem apoio às atividades de exportação (TANURE et al, 2007; ROCHA et al., 2007).

Ferreira et al. (2011) sugerem que, para as organizações ingressarem no mercado internacional, há várias motivações ligadas a fatores internos e externos. Ao analisar os fatores internos, deve-se atentar tanto a fatores produtivos, como capacidades e competências dos recursos humanos, como a fatores financeiros para investimentos na imagem e na reputação da empresa no mercado. Contudo, é necessário observar que a internacionalização também pode ser uma resposta à movimentação de concorrentes em direção ao mercado externo ou resultado da vontade de gestores da empresa.

Os principais motivos para o Investimento Direto Externo - IDE, segundo Ferreira et al. (2011) são: a) expansão dos mercados de atuação; b) aquisição de recursos de

que não dispõem (matérias-primas; tecnologia, conhecimento); c) criação ou consolidação de poder de intervenção e capacidade de influenciar políticas governamentais a favor da empresa; d) diversificação e redução do risco; e) exploração de competências e vantagens específicas da empresa; f) exploração do ciclo de vida do produto; g) reação à movimentação da concorrência.

Pela especificação das várias razões e motivações para a internacionalização das *early* e das *late movers*, entende-se ser a perspectiva interna ao invés da perspectiva de mercado a que melhor explica os motivos e as estratégias de internacionalização. Isto conduz a considerar que a internacionalização ocorre devido à organização possuir uma *expertise* nos processos internos e capacidades da organização no país de origem que podem ser internacionalizadas, ou seja, desenvolvidas em outros países onde possui subsidiárias.

Para entender por que determinadas organizações conseguem superar suas concorrentes, torna-se importante analisar suas estratégias. A teoria da visão baseada em recursos (*resource-based view*) – RBV centra sua atenção nos recursos específicos internos da empresa. Seu foco é analisar as estratégias da firma por meio de recursos, capacidades e competências que ela detém (BARNEY; HESTERLY, 2009, DUTRA, 2001) e que resultam em um desempenho superior (BARNEY, 1991).

Ireland et al. (2002, p. 427) definem recursos como “todos os ativos, capacidades, processos, informações e conhecimento controlado pela empresa, permitindo-lhe selecionar e utilizar estratégias que melhorem a eficiência e eficácia”. Barney (1991), enfatiza que os recursos e as capacidades devem ser: a) valiosos, de forma a capacitar a empresa para explorar as oportunidades e neutralizar as ameaças do ambiente; b) raros entre seus concorrentes ou competidores potenciais; c) difíceis de imitar; d) sem substitutos estratégicos próximos.

Lacombe e Chu (2008) reforçam que a RBV foca a atenção em recursos internos, se eles forem raros, insubstituíveis e não imitáveis, podem gerar a base para obter a vantagem competitiva sustentável. Entretanto, Barney e Hesterly (2009) frisam que, na RBV, a capacidade de imitação é um componente importante. Se outras organizações conseguirem adquirir ou desenvolver o mesmo recurso ou um substituto, ou se conseguirem fazê-lo com o mesmo custo, então tal recurso não poderá ser considerado fonte de vantagem competitiva por nenhuma das empresas.

Segundo esta abordagem, toda empresa possui portfólios físico (infraestrutura, financeiro, marca, imagem), organizacional (sistemas administrativos, cultura organizacional) e de recursos humanos, que criam vantagens competitivas para ela (FLEURY; FLEURY, 2007). Barney (1991, p. 101) assim os classifica:

a) recursos físicos de capital, incluem os recursos de tecnologia física utilizada pela empresa, como instalações e equipamentos, sua localização geográfica e acesso a matérias-primas; b) recursos organizacionais, incluem a estrutura de comunicação da empresa, seus sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação, as relações informais entre grupos na empresa e entre a empresa e seu ambiente; e c) recursos humanos, incluem o treinamento, experiência, julgamento, inteligência, relacionamentos e percepção individual de gerentes e trabalhadores.

As organizações podem dificultar a imitação de seus recursos de três diferentes maneiras. A primeira é originária de sua trajetória histórica específica: recursos e capacidades – por exemplo, o baixo custo – foram adquiridos e desenvolvidos ao longo do tempo e dependem de uma série única de eventos da própria história, por isso, tornam-se valiosos e mais difíceis de imitar. A segunda é por meio da ambiguidade causal, quando não se sabe, com certeza, quais recursos ou capacidades uma empresa detém e que a fazem ter um desempenho superior. Na terceira, as empresas podem desenvolver capacidades socialmente complexas, como a cultura própria, o trabalho em equipe dos empregados, sua reputação com clientes e fornecedores, que são únicos e difíceis de imitar (BARNEY, 1991; BARNEY; HESTERLY; 2009).

O percurso da internacionalização é dado de maneira gradual e evolucionária, quando a empresa começa a exportar e, com o tempo, vai assumindo modos de maior envolvimento, culminando com investimento direto externo – IDE em países receptores. Os diferentes motivos que levam as organizações à internacionalização podem induzir diferentes estratégias de atuação, objetivos de desempenho e modos de entrada (FERRERIA et al., 2011). Emerge, então, a necessidade de conexão entre motivos, estratégias internas (recursos físicos, humanos e organizacionais) e escolhas dos modos de entrada no mercado externo, utilizados no processo de internacionalização.

### 2.2.1 Modos de entrada

Uma vez tomada a decisão de internacionalização, podem ser adotados diferentes modos de entrada que vão desde a exportação até o investimento direto no exterior, com a abertura de subsidiárias no país receptor. O processo se inicia com a análise das vantagens competitivas que a empresa detém e com a análise da viabilidade de produzir no país receptor. Contudo, se as vantagens não forem transferíveis para operação nos mercados externos, a solução será produzir no país de origem e exportar. Após a conclusão de “que as vantagens são transferíveis, a empresa precisa analisar qual base da vantagem competitiva e qual o melhor modo de entrada face ao nível de risco e controle desejado” (FERREIRA et al., 2011, p. 49).

As decisões quanto às vantagens permeiam a análise do paradigma eclético, defendido por Dunning (2002), no qual são avaliadas vantagens de posse, localização e internalização. Nas vantagens de localização, como acesso a um custo mais baixo de matéria-prima, mão de obra e transporte, comparam-se as vantagens que um país pode oferecer com as possibilidades ofertadas por outro. As vantagens estão associadas aos ativos tangíveis e intangíveis – como reputação, imagem de marca, capacidades organizacionais – de que dispõe o país receptor. Nas vantagens de internalização, se analisa se há mais benefícios em controlar os ativos no exterior, através do IDE, por exemplo, ou em controlar as atividades de uma empresa independente que produz no mercado doméstico e exporta (FERREIRA et al., 2011).

Ferreira et al. (2011), consideram que outra decisão importante na escolha do modo de entrada está centrada na análise entre risco e controle. Os modos de entrada que exigem menor investimento de recursos minimizam os riscos, no entanto proporcionam menor controle das operações no país receptor. A exportação, por exemplo, tem baixo risco, uma vez que uma perda incorre no valor da mercadoria exportada, porém não permite o controle e a interface com os clientes através de serviços pós-vendas, por exemplo. Os modos de entrada com maior investimento, como o IDE, proporcionam maior controle sobre as operações e permitem conhecer melhor o mercado, como os preços de mercado e o comportamento do cliente. Para que as empresas tenham maior controle no mercado externo, precisam investir mais recursos, como forma de modo de entrada.

Rocha e Almeida (2006) apresentam três tipos de modos de entrada: a) por exportação, quando os produtos de uma organização são fabricados e subsequentemente transferidos para outro país; b) contratual, entre uma organização internacional e uma instituição em um país estrangeiro, que abrange licenciamento, *franchising* e contrato de produção; c) por investimento, que é a propriedade de uma organização internacional em unidades de produção no país estrangeiro, as quais também são denominadas subsidiárias. Ferreira et al. (2011) apresentam cinco modos de entrada: 1) exportação, 2) licenciamento, *franchising* ou contrato de gestão; 3) alianças estratégicas ou *joint ventures*, 4) aquisições; 5) investimento *greenfield*.

A exportação oferece baixo risco financeiro, pois se produz em casa e se exporta. Ela permite certa aprendizagem sobre o mercado. Esse é um modo adequado para organizações com pouca experiência internacional, pois ela atua com um intermediário que trata dos procedimentos burocráticos (FERREIRA et al., 2011). A exportação pode ser indireta ou direta. Exportação indireta é uma modalidade na qual o intermediário está localizado no país de origem da organização que se internacionalizou, podendo ser uma empresa comercial exportadora, uma *trading company* ou um agente de exportação. A exportação direta atua por intermédio de escritórios próprios no exterior, filiais ou subsidiárias (ROCHA; ALMEIDA; 2006).

O licenciamento envolve uma transação contratual entre empresas com a troca de ativos da licenciadora, muitas vezes intangíveis, como marca, tecnologia, *design* de um produto, processo operativo, *know-how* por *royalties* ou soma fixa a serem pagos pela licenciada (ROCHA; ALMEIDA; 2006). Esse é um modo de entrada utilizado por aquelas que têm propriedade intelectual, a qual pode ser patenteada, ou um ativo legalmente protegido e que adiciona valor à sua oferta de mercado (FERREIRA et al., 2011). No contrato de gestão uma empresa atua como subcontratada da outra e a primeira produz sob a marca da outra. Na *franchising*, a organização, que possui o conhecimento de produção de um serviço, de um produto ou de uma marca, cede a terceiros o direito de distribuir seus produtos ou serviços, por um período, em determinada região, seguindo seus padrões de operação (ROCHA; ALMEIDA; 2006).

Outra forma de entrar em mercados externos é através de parcerias com outras organizações nacionais ou estrangeiras. Ela pode ser realizada em qualquer fase da cadeia de valor de um produto ou de setores de atividades complementares. Tais

parcerias podem ser mais extensas e envolver mais recursos, como no caso das *joint ventures*, ou menos extensas, como no caso das alianças estratégicas (FERREIRA et al., 2011). A *joint venture* é uma entidade legal e independente da qual participam duas ou mais empresas, estando a matriz de pelo menos uma delas sediada em país distinto daquele em que se realizam as operações. Elas partilham investimento, posse, custos, riscos e potenciais lucros da nova entidade (ROCHA; ALMEIDA; 2006). Nas alianças estratégicas, as parceiras cooperam de forma a trocar recursos humanos, *marketing*, finanças, produção, mas não constituem uma nova empresa.

As aquisições consistem na compra de marca ou ativo de um negócio, já existente no país hospedeiro, por uma empresa estrangeira cuja matriz encontra-se sediada em seu país de origem (ROCHA; ALMEIDA; 2006). Nos investimentos *greenfield*, há o estabelecimento de um novo negócio em um país hospedeiro por uma empresa estrangeira, igualmente com sede em outro país (ROCHA; ALMEIDA; 2006). É o modo de entrada internacional de maior dispêndio de recursos, pois envolve a construção de novas instalações físicas. Nele é assumido maior risco, contudo é garantido maior poder de decisão e controle sobre as operações, podendo escolher o local das instalações e o nível de produção desejado (FERREIRA et al., 2011). O Quadro 3 exhibe a comparação dos modos de entrada.

Quadro 3 - Comparação dos modos de entrada

| <b>Exportação</b>  | <b>Licenciamento</b>  | <b>Aliança Estratégica</b>  | <b>Aquisição</b>  | <b>Greenfield</b>  |
|--|---|---|---|--|
| Forma comum e frequente de entrar em mercados externos.        | A empresa concede a outro o direito de produzir e vender seus produtos. | Permite às empresas partilharem riscos e recursos da expansão internacional.  | Permite entrada rápida no mercado.                      | É a forma mais complexa e mais demorada para entrar em um mercado externo. |
| Não é necessário estabelecer operações físicas no estrangeiro. | A licenciadora recebe <i>royalties</i> pelas vendas realizadas.         | Muitas <i>joint ventures</i> e alianças envolvem uma empresa estrangeira e uma empresa local com acesso à distribuição e ao conhecimento do mercado receptor. | Percebida pelos executivos como envolvendo menor risco. | Sujeita a restrições à posse de ativos por capitais estrangeiros.          |
| Acesso aos canais de   | O licenciado assume os riscos   | Possíveis dificuldades de   | Podem envolver um preço                                 | Permite o controle total das   |

|  |   |   |  |   |
|--|---|---|--|---|
| distribuição por um intermediário.                                     | dos investimentos.  | integrar culturas diferentes.                                   | <i>premium</i> excessivo.  | operações externas.   |
| Pode ter custos de transporte altos.                                   | Modo com risco baixo para entrar em um mercado.                             | Possíveis conflitos face a objetivos diferentes para a aliança. | Pode haver barreiras legais à posse de ativos por empresas estrangeiras. | Potencialmente é a mais lucrativa, se for bem sucedida.                                 |
| Não detém o controle sobre distribuição e <i>marketing</i> no mercado. | A licenciadora perde parte do controle sobre a qualidade e a distribuição.; |   | Geralmente envolvem negociações complexas e demoradas.                   | Permite manter tecnologia e conhecimento proprietário, <i>marketing</i> e distribuição. |
| Tipicamente não adaptada ao mercado.                                   | Potencial de lucros relativamente baixos.                                   |   | Culturas organizacionais potencialmente diferentes.                      | Podem exigir contratação ode executivos locais.   |

Fonte: FERREIRA et al. (2011, p. 64)

Muritiba e Albuquerque (2009) analisaram seis estágios da internacionalização de empresas. No primeiro, a organização é nacional e sua atuação de operações está centrada no país sede. No segundo estágio, ela exporta produtos ou serviços para outros países. A partir do terceiro estágio, as empresas são consideradas multinacionais, podendo evoluir para internacional, multidoméstica, global e transnacional.

### 2.2.2 Estratégias de internacionalização

A decisão de operar em mercados internacionais pode ser justificada pelo jogo competitivo. Muitos dos movimentos de internacionalização, no primeiro momento, não são justificáveis economicamente, mas são impostos pela movimentação dos demais competidores. Segundo esta perspectiva, Fleury e Fleury (2007) argumentam que se devem considerar estratégia, estrutura e comportamento.

Na busca de uma estrutura abrangente que permita diagnosticar e propor ações para todas as unidades multinacionais, foram criadas estratégias de internacionalização. Porter (1986) e Bartlett e Ghoshal (1989) identificaram quatro tipos de multinacionais: (1) internacional; (2) multidoméstica, (3) global; (4)

transnacional. Muritiba e Albuquerque (2009) e Orsi et al. (2015) acrescentaram uma quinta tipologia, a (5) estratégia regional.

Na estratégia internacional, a empresa doméstica utiliza suas capacidades já desenvolvidas para se expandir e atuar em mercados estrangeiros. Ferreira et al. (2011) explicam que tais empresas exportam, mas não têm operações diretamente no estrangeiro.

A estratégia multinacional ou multidoméstica é um modelo mais complexo de organização, operando com unidades de negócio independentes em vários países (BOHLANDER et al, 2012). Para Ferreira et al. (2011, pg. 69), “as subsidiárias não têm um nível elevado de coordenação entre elas e mantêm um elevado grau de independência porque a oferta é ajustada a cada mercado individual”. Muritiba e Albuquerque (2009, p. 156) destacam que “a configuração de ativos e recursos é descentralizada e autossuficiente em nível nacional. O conhecimento é desenvolvido e mantido na unidade”. Nessa estratégia, as subsidiárias podem explorar as oportunidades locais, com substancial autonomia adaptando as estratégias da subsidiária às situações locais. A matriz gerencia as subsidiárias como uma *holding* com um *portfólio* de negócios isolados. Elas têm elevado grau de autonomia no processo decisório e são cobradas apenas pelos resultados e pela orientação conforme seus princípios e valores. Os gestores têm autonomia para a adaptação das estratégias às subsidiárias em que atuam, levando em consideração as condições específicas do mercado local (VANCE; PAIK, 2006).

Geralmente, as multinacionais conservam seu nome original no exterior e são responsáveis pela maior parte do investimento direto estrangeiro – IDE (GALLON, 2015). Bartlett e Ghoshal (1989), Dunning (1988) consideram que uma empresa pode ser classificada como multinacional quando possui produção ou outras atividades que agregam valor ao produto fora do país. Uma multinacional controla as atividades em dois ou mais países, sendo que sua atuação fundamenta-se na busca pela redução de custos de produção e pela inovação tecnológica de produtos e de processos (BUCKLEY e CASSON, 2009).

Em um nível mais desenvolvido de internacionalização, encontram-se as organizações que utilizam a estratégia global, em que a configuração de ativos e recursos é centralizada em escala global (MURITIBA; ALBUQUERQUE, 2009). São

empresas que operam em vários países, contudo com uma oferta idêntica em todos eles e com a provável utilização do mesmo *mix de marketing* (FERREIRA et al., 2011). Para adotar essa estratégia, é necessário alto nível de coordenação e interdependência entre as subsidiárias estrangeiras e a operação da matriz. Neste modelo, as subsidiárias implementam as estratégias da matriz, em um processo de centralização de desenvolvimento do conhecimento (BARTLETT; GHOSHAL, 1989; MURITIBA; ALBUQUERQUE, 2009). Bohlander et al. (2012) consideram que as organizações que usam esta estratégia tratam o mercado mundial como um todo unificado e combinam as atividades em cada país para maximizar a eficiência globalmente. É uma estratégia com foco em eficiência e redução de custos (FERREIRA et al., 2011).

A estratégia transnacional é a categoria mais avançada da internacionalização. Ela busca o equilíbrio entre os desafios da redução de custo pela integração global e a capacidade de resposta local. Muritiba e Albuquerque (2009) dizem que ela apresenta uma estrutura de recursos e ativos que aproveitam as oportunidades dos diversos países onde atua, caracterizando-se por ter uma estrutura dispersa, interdependente e terceirizada. Nesta estratégia, as subsidiárias têm a função de oferecer contribuições diferenciadas e integradas, de modo que o conhecimento pode ser gerado e desenvolvido em conjunto por duas ou mais subsidiárias, envolvendo ou não a matriz, caracterizando uma organização em rede. Tal conhecimento pode ser compartilhado com a empresa como um todo (BARRLETT; GHOSHAL, 1989). Este modelo é o mais difícil de ser encontrado, explicam os autores citados.

Na estratégia regional, as subsidiárias reportam-se à matriz regional, possuidora de considerável autonomia para adaptar estratégias para seus países de subordinação, devido a suas particularidades (NOGUEIRA et al., 2013). A Figura 1 sintetiza as quatro estratégias internacionais genéricas (FERREIRA, et al., 2011) ou níveis de estratégias de internacionalização, como proposto por Bartlett e Ghoshal (1989).

Figura 1 - Níveis de estratégias de internacionalização das organizações



Fonte: Bohlander et al. (2012, p. 589); Ferreira et al. (2011)

Para que a globalização de uma empresa ocorra, frente ao contexto da diversidade cultural, faz-se necessário que os profissionais expatriados desenvolvam uma mentalidade global. Tal mentalidade envolve predisposição cultural, abertura para o entendimento, seleção e incorporação de novas práticas e valores pelos profissionais expatriados (NOGUEIRA, et al., 2013). Um dos principais desafios para as internacionalizadas é a definição da melhor forma de preencher as posições estratégicas nas subsidiárias (ORSI et al., 2015).

A internacionalização mostra-se uma tarefa complexa e de grande dificuldade para as organizações. Arruda (2002) identifica as principais barreiras para a internacionalização, evidenciando algumas dificuldades encontradas pelas empresas: formação de parcerias internacionais; adaptação de natureza cultural; gestão da mão de obra (custos, greves, *turnover*) nos países onde a subsidiária está instalada ou pretende se instalar; adaptação dos executivos expatriados. Mutitiba e Albuquerque (2009) frisam que todas essas dificuldades relacionam-se com a gestão de pessoas ou com a força de trabalho das organizações. Contudo, elas podem trazer importantes subsídios para compreender como a gestão de pessoas deve contribuir para a internacionalização empresarial.

Efetivado o embasamento teórico, optou-se por pesquisar os motivos da internacionalização, os modos de entrada e a relação entre a escolha do expatriado e a estratégia de internacionalização, visando entender como políticas e práticas de GRHI estão ligadas às estratégias de internacionalização das multinacionais *early* e *late movers*. Os subsídios teóricos foram obtidos em Ferreira et al. (2011); Tanure et al. (2007); Rocha e Almeida (2006) e Barney e Hesterly (2009).

### 2.3 Gestão de Recursos Humanos Internacional

A gestão de recursos humanos compreende um conjunto de políticas e práticas conciliatórias entre as organizações e as pessoas que nela trabalham (DUTRA, 2006). Para o autor, há uma diferença entre políticas e práticas de recursos humanos, sendo que as políticas englobam “os princípios e diretrizes que balizam decisões e comportamentos da organização e das pessoas em relação com a organização” (DUTRA, 2006, P. 16). Já as práticas envolvem “os diversos tipos de procedimentos, métodos e técnicas utilizados para a implementação de decisões e para nortear as ações no âmbito da organização e em sua relação com o ambiente externo” (DUTRA, 2006, p. 16).

O modelo de gestão de recursos humanos de Dutra (2006) apresenta objetivos e parâmetros dos processos<sup>2</sup> de GRH classificando-os em movimentação, desenvolvimento e valorização. De acordo com esse modelo, a expatriação é uma prática dentro do processo de movimentação. Entretanto, para Gallon (2015, p. 161), “a percepção da expatriação vista como uma prática, acaba por esconder a contribuição do processo de expatriação”, ficando apenas associada à movimentação do empregado, de forma que “os resultados da missão estariam apenas associados aos níveis individuais e operacionais e não explicam as estratégias da organização”.

Apesar das divergências conceituais encontradas na literatura sobre a expatriação ser uma prática ou um processo, optou-se pelo entendimento de Tanure et al. (2007), que entende a expatriação como um processo ou uma metodologia cujo objetivo é unir uma série de atividades para agregar valor. Cabendo à “GRH a responsabilidade pelo gerenciamento do processo de transferências internacionais” (ORSI, et al., 2015,

---

<sup>2</sup> Os processos de gestão são interações entre partes com um objetivo e dentro de parâmetros previamente definidos (DUTRA, 2006, p. 45).

p 126), e fazendo surgir um novo campo de atuação, a área de Gestão de Recursos Humanos Internacional – GIRH, na qual se originam políticas e práticas para gerenciar expatriados.

Para Downing et al. (2013), expatriado é um empregado que, temporariamente, reside e trabalha em um país estrangeiro. A expatriação consiste na transferência do executivo para trabalhar e viver em outro país, normalmente acompanhado por sua família, durante o período de tempo superior a um ano (LIMA; BRAGA, 2010; BONACHE, 2002, CALIGIURI, 2000). Rego e Cunha (2009) consideram que todos os indivíduos que são incumbidos de missões internacionais podem ser designados como trabalhadores internacionais. Ele os diferencia em quatro (4) categorias:

(1) expatriados do país de origem –empregados do país onde a sede da empresa está localizada, os quais são transferidos para uma filial localizada em outro país;

(2) expatriados de países terceiros –empregados não oriundos do país onde se localiza a sede da empresa, mas que desempenham seu trabalho em um país estrangeiro, por exemplo, empregados transferidos entre filiais, localizadas em países diferentes daquele de sua sede;

(3) impatriados – empregados que vêm de filiais e são transferidos para a sede com o objetivo de enriquecer a empresa com novas ideias e transmitir informações, em ambos os sentidos;

(4) flexpatriados – expatriados flexíveis que circulam por diferentes países em estadias de curta duração. Sua existência visa à transferência de conhecimento, ao controle da gestão ou ao desenvolvimento de quadros.

Orsi et al. (2015) esclarecem que, apesar de existir distinção entre os conceitos de expatriação, na prática organizacional utiliza-se apenas o termo expatriado tanto para profissionais transferidos da matriz para a subsidiária como de uma subsidiária para a matriz. Tal justificativa está alicerçada na prática de gestão internacional de recursos humanos, pois não existem diferenças significativas nas políticas e práticas de recursos humanos empregadas para expatriados, impatriados ou flexpatriados. No presente estudo, adotou-se o termo expatriado para designar qualquer empregado que tenha sido transferido para missão internacional, ou seja, que possui alguma experiência de atuação em matriz ou filial fora do país de origem.

Independente da categoria, toda missão internacional precisa ser muito bem planejada pela área de GRH em seus três momentos: preparação para a missão; missão em si (viagem); volta da missão também denominada repatriação (HARVEY (1982) apud BIANCHI, 2011; LAZAROVA; CALIGIURI, 2001; GALLON; SCHEFFER; BITTENCOURT, 2013; GALLON; ANTUNES, 2015). O repatriamento constitui o último estágio do processo de expatriação dos profissionais, ou seja, é uma consequência do ciclo (BIANCHI, 2015). Uma expatriação bem sucedida deve atender três aspectos: adaptação do expatriado à nova cultura, à organização e às atribuições do trabalho; bom desempenho durante a missão internacional; ausência de retorno antecipado (CALIGIURI, 2000; TYE; CHEN, 2005).

Bianchi (2011), com base no modelo de Harvey (1982), apresenta uma proposta de ciclo de expatriação contemplando quatro fases: planejamento da expatriação; pré-expatriação; expatriação; repatriação. Cada fase deste modelo compreende políticas e práticas a elas pertinentes, cuja principal contribuição está centrada “na maior formalização e envolvimento da organização com a pessoa foco do processo de expatriação, antes, durante e depois desse processo. O modelo bastante completo e demandante para as partes: expatriado e organização” (BIANCHI, 2011, p. 6).

A literatura sugere diferentes razões organizacionais para utilizar as missões internacionais com recurso a expatriados: a) preenchimento de posições nas subsidiárias; b) desenvolvimento de gestores locais; c) desenvolvimento de profissionais de alto potencial; d) desenvolvimento organizacional; e) geração de conhecimento; d) desenvolvimento das operações locais; f) melhoria do desempenho da subsidiária; g) resolução de problemas (ORSI et al, 2015).

Gallon (2015) considera que, apesar de a expatriação estar se destacando nas estratégias das empresas, há ainda muita resistência e somente algumas expatriações têm reconhecimento e planejamento claros. Em geral, as expatriações em contextos emergentes, como o brasileiro, assumem caráter emergencial e pontual, por não possuírem as empresas alto nível de internacionalização nem as pessoas, conhecimento suficiente sobre o assunto.

Lima e Braga (2010) explicam que a expatriação pode ser sucedida pela repatriação do executivo, definida como o retorno ao país de origem, após ter

cumprido seu contrato na organização de destino, ou por uma nova expatriação. No que tange às etapas do processo de expatriação, a literatura sobre o tema não apresenta consenso, nem subdivisão dos momentos que a compõem, por isso, no presente estudo, utiliza-se o conceito de expatriado para abordar todos os momentos da missão.

Muritiba e Albuquerque (2009) explanam que o sucesso em programas de expatriação depende tanto de fatores pessoais ligados à vida do profissional expatriado quanto de fatores situacionais ligados à organização. Dentre os primeiros destacam-se a percepção do expatriado sobre seu plano de carreira; a disposição de se deslocar para uma subsidiária em outro país, perdendo os vínculos com seu país de origem; o grau de conhecimento internacional. Em meio aos segundos fatores, encontram-se a eficiência dos critérios de seleção; a qualidade no treinamento; a clareza do papel de desempenho na missão internacional; o nível de suporte; a existência de um forte relacionamento entre a empresa e o expatriado; a clareza e a consistência do sistema de avaliação de desempenho e as recompensas.

A expatriação é uma prática muito cara para as organizações. Britt (2002) considera como os principais custos envolvidos na expatriação: treinamento envolvendo o idioma do país onde o expatriado vai atuar; custos de saúde do expatriado e de sua família; recompensas ligadas à transferência de estadia; perda de vínculos com o país de origem do expatriado; apoio para o balanceamento da vida pessoal e profissional, pois, no país anfitrião, o expatriado e sua família terão uma vida social menos ativa. Para Welch (2003), embora a expatriação seja uma prática bastante custosa às organizações, as transferências de mão de obra ainda representam uma ferramenta estratégica bastante eficiente, além de ser um mecanismo eficaz de controle, transferência de conhecimento e desenvolvimento de equipes internacionais.

Para identificar as políticas e práticas mais utilizadas na área de GRH nos últimos anos, foram pesquisados autores nacionais e internacionais. Nacionalmente, Justo (2012) desenvolveu uma pesquisa de abrangência geral relacionando cronologicamente estudos de diversos autores realizados nas três últimas décadas sobre sistemas de GRH. Ele sistematizou um modelo que aplicou em sua pesquisa, através do qual analisou os subsistemas: (1) políticas e práticas de recrutamento e seleção; (2) políticas e práticas de treinamento e desenvolvimento; (3) políticas e

práticas de remuneração e benefícios; (4) políticas e práticas das relações do trabalho; (5) políticas e práticas para mudanças nas funções e no plano de carreira. A pesquisa de Justo (2012), aplicada ao contexto nacional, buscou identificar e analisar como as companhias aéreas que atuam no Brasil concebem e aplicam as políticas de GRH que tratam da gestão da diversidade cultural.

Salgado (2014) pesquisou políticas e práticas de GRH aplicadas a programas de expatriação e repatriação em transnacionais brasileiras. Fez um estudo comparativo entre as investigações de Justo (2012) e de Cleveland et al. (2000), acerca das políticas e práticas de GRH, com o intuito de comparar autores de diferentes nacionalidades e evitar o uso apenas de bibliografia internacional, a fim de equilibrar as informações e chegar a um denominador comum. Feitas as comparações, Salgado (2014) apresentou uma síntese das políticas e práticas que podem ser trabalhadas, nesta área, em empresas internacionalizadas: políticas e práticas de recrutamento e seleção; políticas e práticas de treinamento e desenvolvimento; políticas e práticas de remuneração e benefícios; políticas e práticas de relações do trabalho; políticas e práticas para mudanças nas funções de plano de carreira.

Internacionalmente, Bonache e Fernandez (2011) identificaram, em sua pesquisa, como as diferentes estratégias internacionais afetam a maneira de compensação dos expatriados. O objetivo do artigo era construir um quadro teórico para orientar a investigação sobre o sistema de remuneração estratégica de expatriados sênior. Os resultados evidenciaram que a política de remuneração é apenas um elemento das políticas de expatriação e que, se não estiver integrada à política de seleção ou de formação, provavelmente produzirá resultados modestos.

Cho, Hutching e Marchant (2012) fizeram uma pesquisa junto a 15 expatriados e identificaram, através da literatura e da pesquisa empírica, os principais fatores que influenciam a vontade de aceitar a expatriação. Foram estudadas políticas e práticas como: treinamento, importância da formação organizacional e *mentoring*; promoção na carreira; apoio no ajustamento da família durante a expatriação e na repatriação. Os resultados fornecem três contribuições significativas: 1) os valores dos coreanos afetam a disposição para aceitar a expatriação e a repatriação e a decisão de aceitar a missão também sofre a influência dos superiores; 2) os coreanos percebem que a formação tradicional e o *mentoring* não são necessários devido aos avanços da

tecnologia; 3) as decisões dos trabalhadores coreanos para aceitar a expatriação e a repatriação é afetada por percepções sobre o impacto na educação dos filhos.

Rego e Cunha (2009), apresentam uma visão portuguesa, porém globalizada. De maneira sintética discutem as principais políticas e práticas de Recursos Humanos que devem ser contempladas na expatriação: a) política de expatriação e seleção de expatriados; b) preparação e desenvolvimento de expatriados; c) gestão do desempenho, recompensa e repatriação.

Dowling et al. (2013) dão exemplos do impacto do contexto cultural nas práticas de recursos humanos em diversos países. Eles listam quatro práticas que devem ser contempladas pela GRHI para expatriação: recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; compensação; legislação e normas. Stahl e Björkman (2006) corroboram tais práticas, porém acrescentam que as atividades de gerenciamento do desempenho e a repatriação devem integrar as atividades da GRHI para aumento da eficácia das organizações internacionais.

Yahiaoui (2014) pesquisou políticas e práticas de recrutamento e seleção, remuneração, carreira e avaliação de desempenho, em uma multinacional francesa com o objetivo de descobrir, através das descrições dos respondentes, tanto as práticas de GRH como o desenvolvimento do processo de hibridação nas duas subsidiárias localizadas na Tunísia. Os resultados evidenciaram que o recrutamento é interno, sendo utilizados os jornais internos para divulgação das vagas. Na seleção, são levados em consideração quer critérios como habilidades técnicas e relacionais, quer critérios de idade para os gestores. A remuneração variável dos executivos (comissão, percentual e bônus) e os aumentos salariais estão ligados ao alcance de objetivos e baseiam-se na meritocracia, identificada através da avaliação por competências. A mobilidade da carreira é interna, sendo verificados o potencial e a avaliação de habilidades a cada três anos. A promoção é dada com base no critério de idade. O desenvolvimento de carreira nem sempre é discutido durante a entrevista ou a avaliação de desempenho. A avaliação de desempenho tem formato individual, sendo utilizada uma entrevista realizada anualmente. A base da avaliação alicerça-se em objetivos atuais e futuros, necessidades de formação, discussões de carreira. Devido à cultura da Tunísia, são evitadas questões ofensivas, críticas e penalidades durante o *feedback*.

Após a busca em periódicos e em banco de teses e dissertações com o intuito de entender as políticas e práticas mais utilizadas nas pesquisas, consideraram-se, na presente tese, as políticas e práticas de GRH encontradas em pesquisas nacionais e internacionais por Justo (2012), Salgado (2014), Rego e Cunha (2009), Yahiaoui (2014), quais sejam: recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; compensação; carreira; políticas e práticas de relações do trabalho. A elas acrescentaram-se a política e a prática de avaliação de desempenho, a qual não é considerada na literatura nacional, porém aparece, algumas vezes, na literatura internacional. Esse acréscimo configura mais uma contribuição acadêmica, pois considera uma política e uma prática não estudadas na literatura nacional e mesmo pouco pesquisadas na literatura internacional.

### 2.3.1 Políticas e práticas de recrutamento e seleção

O recrutamento é um processo de captação de candidatos, interno ou externo, para ocupar determinada posição em uma organização. Yahiaoui (2014) identificou, em sua pesquisa que o recrutamento de expatriados é feita internamente com a utilização de jornal e de publicidade. A seleção é o processo subsequente. Consiste na escolha, no conjunto dos recrutados, do candidato mais adequado para a vaga, sendo para isto utilizados vários meios de análise, comparação e avaliação de dados (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002).

A seleção utiliza diretrizes de entrevista, critérios de seleção com base em normas de qualificação e perfil técnico e tarefas relacionadas com cada categoria profissional. As habilidades relacionais também são analisadas pelos gestores de GRH para garantir a confiança na escolha do candidato. Os novos candidatos passam por um período de integração (YAHIAOUI, 2014).

Tye e Chen (2005) consideram que o processo de expansão das atividades internacionais de uma organização traz consigo muitos desafios, sendo um deles a seleção de expatriados. Embora esse processo de seleção seja bastante complexo, todas as empresas que enviam expatriados a missões organizacionais possuem algum tipo de processo seletivo mais ou menos estruturado. As principais deficiências desses processos recaem sob o controle do processo em si, o qual, algumas vezes, não está totalmente sob a responsabilidade de GRH, pois, frequentemente, é a alta

direção que decide quem será enviado para um posto internacional (ORSI et al., 2015).

As deficiências decorrem de limitações da própria área, que, muitas vezes, não está preparada para realizar um processo seletivo de executivos para postos internacionais (ANDERSON, 2005). Orsi et al. (2015) consideram que, para facilitar a adaptação do candidato ao novo ambiente, seria apropriado que o expatriado fosse entrevistado por uma pessoa da unidade do país para o qual irá.

Para que uma seleção seja válida e efetiva, Bohlander et al. (2009) e Dowling et al. (1998) sugerem alguns itens a serem considerados na escolha do expatriado, dentre eles: experiência profissional, experiência internacional, gênero (TYE; CHEN, 2005); competência comportamental; competência técnica; domínio da língua estrangeira; experiência no país; flexibilidade familiar (MURITIBA; ALBUQUERQUE, 2009, SALGADO, 2014). Os mesmos autores ressaltam que esses critérios podem variar dependendo do país. No âmbito individual devem ser observadas características de personalidade, habilidades e experiência prévia de viver em um país diferente (CALIGIURI; TARIQUE, 2006).

No que tange às habilidades interpessoais, também denominadas competências comportamentais, Harrison (1994) diz que o executivo expatriado deve apresentar algumas características essenciais, como resiliência, sensibilidade, flexibilidade para adaptação a mudanças e habilidades para enfrentar situações em diferentes contextos culturais. Tye e Chen (2005) a elas acrescentam extroversão, tolerância ao estresse e facilidade de relacionamento.

Mendenhall et al. (1987) distribuem alguns critérios em três categorias a serem utilizadas no processo seletivo de expatriados. Esses critérios, segundo os autores, podem ajudar o candidato a se adaptar à nova cultura e ter um bom desempenho durante a missão internacional. São eles:

- a) fatores relacionados ao próprio candidato: competências técnicas, saber lidar com o estresse, isolamento e alienação;
- b) fatores relacionados com os outros: capacidade de relacionar-se, comunicação, empatia e respeito com os outros;

c) fatores relacionados com o contexto: flexibilidade para assumir novas atribuições, alta tolerância à ambiguidade, mente aberta e não fazer julgamentos de pessoas a partir de suas referências.

Para aumentar a eficácia da escolha dos candidatos com maiores probabilidades de sucesso na missão internacional, Rego e Cunha (2009) sintetizam uma proposta de critérios a serem usados nos processos de seleção de gestores expatriados. Atentam que a importância destas características pode ser contingente de situação, considerando que, em algumas culturas e missões, determinadas características podem ser mais relevantes do que outras. Por exemplo, a China possui uma característica cultural que valoriza menos a expressão pública de emoções, portanto o executivo a ser selecionado para a expatriação nesse país não deverá possuir elevada extroversão, pois poderá suscitar reações menos positivas. O Quadro 4 apresenta a proposta de critérios construída por Rego e Cunha (2009).

Quadro 4 - Competências e fatores potencialmente relevantes para a seleção

|  | <b>Outros fatores potencialmente relevantes</b>   |
|--|---|
| <b>Competências Específicas do Cargo</b>                         | Competências técnicas   |
|  | Competências de gestão  |
|  | Aptidões administrativas  |
|  | Familiarização com as operações da sede e da unidade local                                |
| <b>Características de personalidade e competências</b>           | Tolerância perante a ambiguidade e a incerteza, capacidade para lidar com o estresse      |
|  | Estabilidade e maturidade emocional   |
|  | Autoconfiança   |
|  | Moderada extroversão  |
|  | Orientação para objetivos   |
|  | Adaptabilidade e flexibilidade comportamental   |
|  | Intuição  |
|  | Criatividade  |
|  | Sensibilidade cultural  |
|  | Pensamento aberto e postura não julgadora   |
|  | Empatia, inteligência emocional   |
|  | Competências de relacionamento interpessoal e comunicacionais                             |
|  | Conscienciosidade   |
|  | Abertura à experiência  |
|  | Competências diplomáticas (especialmente relevantes para contatos com entidades oficiais) |
| Orientação cosmopolita   |   |
| Estilo de negociação cooperativa e/ou adaptado ao contexto local |   |
| Competência linguística  |   |
| <b>Motivações</b>  | Crença na missão  |
|  | Congruência da missão com o plano de carreira do gestor                                   |
|  | Interesse em experiência transcultural  |
|  | Interesse no país de destino  |

|                           |   |
|---------------------------|---|
|                           | Disponibilidade para aprender novas atitudes e novos padrões de comportamento                     |
| Situação familiar         | O cônjuge deseja experimentar uma vivência no estrangeiro   |
|                           | Cônjuge adaptativo e apoiante   |
|                           | Casamento estável   |
|                           | Situação dos filhos favorável   |
| Competências Linguísticas | Conhecimento da língua do país anfitrião  |
|                           | Compreensão da linguagem não verbal (gestos, sorrisos, saudações, movimentos, expressões faciais) |

Fonte: Rego e Cunha (2009, p. 389)

Bohlander et al. (2009) relatam que, nos processos seletivos das empresas americanas, são valorizadas questões relacionadas ao *status* social, à língua e aos vínculos familiares. Mencionam que as organizações americanas costumam entrevistar o cônjuge do expatriado, tamanha sua importância para a adaptação a um ambiente estrangeiro e na contribuição do desempenho do candidato no país estrangeiro. A pesquisa de Cho et al. (2012) mostra que as preocupações dos cônjuges, apesar dos desafios culturais, dizem respeito ao bem-estar de seus filhos e de ficar junto à família.

Os critérios de seleção são apenas uma parte do processo seletivo. Deve-se também levar em consideração o modo que as empresas adotam para o recrutamento de candidatos, nem sempre objetivos e aderentes à lógica formal e eficaz descrita nos critérios apresentados anteriormente. Rego e Cunha (2009) ponderam que os sistemas de seleção de expatriados podem ser descritos à luz de duas dimensões: grau de abertura e grau de (in) formalidade. O primeiro envolve sistema aberto e fechado e o segundo divide-se em formal e informal.

Martins e Diaconescu (2015) consideram que o maior desafio é como escolher a pessoa certa para desenvolver a missão internacional. A escolha da pessoa certa aumenta as chances de a expatriação ser bem sucedida. Essa depende de três aspectos: adaptação do expatriado à nova cultura, organização e as atribuições do cargo; conclusão da missão e bom desempenho durante a missão internacional (CALIGURI, 1997 e 2000). Tye e Chen (2005) sugerem que muitas das expatriações mal sucedidas são consequência de processos de seleção inadequados.

Após o candidato ser selecionado, torna-se imprescindível que a multinacional preste-lhe esclarecimentos sobre a expatriação, as relações de trabalho, o treinamento, seu desenvolvimento no cargo e apresente-lhe os critérios de ascensão

na carreira, a proposta financeira e de benefícios agregados ao cargo, bem como estabeleça as expectativas de desempenho e suas metas, evidenciando como isso se articula com a estratégia da organização.

Ainda pouco se sabe a respeito dos critérios de recrutamento e seleção de empresas *early* e *late movers*, por isso, os pontos propostos por Rego e Cunha (2009), Bohlander et al. (2009) e Dowling et al. (1998), Bohlander et al. (2009), Tye e Chen (2005); Orsi et al. (2015) são considerados para a análise de políticas e práticas de recrutamento e seleção da população pesquisada.

### 2.3.2 Políticas e práticas de treinamento e desenvolvimento

Embora os termos treinamento e desenvolvimento incorporem atividades destinadas a desenvolver competências nos empregados e a melhorar os níveis de aprendizagem, sua conceituação é distinta. O treinamento visa suprir deficiências e melhorar, no curto prazo, determinadas competências no empregado. O desenvolvimento destina-se a melhorar a competência organizacional para satisfazer uma necessidade estratégica no futuro, focando, portanto, o longo prazo (REGO; CUNHA, 2009; CALIGIURI; TARIQUE, 2006).

Frequentemente, presume-se que o sucesso da missão depende das competências técnicas dos expatriados, negligenciando-se o papel crucial das competências relacionais e interculturais (REGO; CUNHA, 2009). “O treinamento do expatriado deve compreender uma preparação adequada para longo período de adaptação cultural, que pode levar a desentendimentos nos negócios, ansiedade e depressão além de desafios a unidade familiar” (MURITIBA; ALBUQUERQUE, 2009, p. 161).

O desenvolvimento do expatriado deve focar o trabalho a ser executado na missão internacional, bem como os aspectos culturais que o prepararão para a adaptação ao novo país (SALGADO, 2014, GALLON, 2015; REGO; CUNHA, 2009). Lima e Braga (2010) consideram que o treinamento intercultural deve ser implementado tanto antes da expatriação como antes da repatriação do executivo. A pesquisa dos autores citados, realizada em 20 multinacionais no Brasil, evidencia, no entanto, que a prática de treinamento intercultural é utilizada maciçamente pelas multinacionais antes da expatriação e apenas algumas empresas pesquisadas fazem

esse treinamento antes da repatriação. Tais práticas evidenciam negligenciamento empresarial no processo de repatriação, pois “não prepara o executivo para uma adaptação cultural, após longo período fora do país, que o faça sentir-se menos ‘estrangeiro’ em sua própria terra, já que sua identidade, valores e visão de mundo podem ter mudado” (LIMA; BRAGA, 2010, p. 1048).

Mendenhall et al. (1985) identificam, em suas pesquisas, variedade de razões dadas pelos responsáveis pelo processo de expatriação, para não concentrar esforços e recursos no treinamento transcultural de expatriados. São elas:

- a) crença de que os programas de formação intercultural não são eficazes;
- b) insatisfação dos treinados com os programas de formação;
- c) falta de tempo entre a seleção e a relocação impede o treinamento transcultural, porque não há tempo suficiente para expor o expatriado a uma formação de qualidade;
- d) percepção de que a missão no exterior é relativamente curta, de um a três anos, não justificando os gastos em formação;
- e) tendência de empregar nacionais locais na gestão;
- f) nenhuma necessidade foi percebida para esses programas pela gestão de topo.

Entretanto, a pesquisa de Waxin e Panaccio (2005) comprovou que expatriados que recebem algum tipo de preparação intercultural mostram maior nível de ajustamento ao novo ambiente do que aqueles sem esse tipo de preparação. Os conteúdos das ações de preparação intercultural devem corresponder à preparação do expatriado e da família, quanto ao novo ambiente de forma geral, e a relações, valores e comportamentos presentes na cultura do povo e do país, sem esquecer de prepará-los para serem capazes de lidar com as próprias reações diante da diversidade (ORSI et al., 2015).

Muritiba e Albuquerque (2009) identificam os três desafios para gestão de pessoas em empresas internacionalizadas: qualificação da força de trabalho, aspectos culturais e expatriação. As principais dificuldades culturais referem-se a dificuldades com educação, valores, estrutura social, comunicação e religião. Para

Black e Gregersen (1999), o ajustamento cultural é o principal fator determinante de sucesso ou insucesso em uma designação internacional.

Dentre os conteúdos que devem compor um programa de treinamento intercultural para expatriados, Tung (1982) indica seis tipos que não devem faltar: (1) idioma; (2) conhecimento de aspectos como a geografia, clima, moradia; (3) orientação cultural; (4) assimilação cultural – para melhor gestão dos conflitos interculturais; (5) flexibilidade nas atitudes; (6) experiência no novo local.

Rego e Cunha (2009) e Caligiuri e Tarique (2006) apresentam algumas práticas de treinamento e desenvolvimento oferecidas pela área de GRH como: formação linguística; aconselhamento permanente antes, durante e depois da missão; formação cultural; programas de *mentoring* antes, durante e depois da missão; mecanismos de comunicação, como a internet, para manter contato com a empresa do país de origem; viagens regulares; cursos de informação cultural, política e social; aconselhamento psicológico. Algumas dessas práticas devem ser extensivas à família que acompanha o empregado na missão. Tais práticas estão sintetizadas no Quadro 5 que apresenta algumas iniciativas de multinacionais, fruto da pesquisa dos autores citados, sendo indicadas para as missões destinadas a executivos<sup>3</sup>.

Quadro 5 - Exemplos de iniciativas de formação e desenvolvimento de multinacionais

|                                   | <b>Prática</b>  | <b>Objetivos</b>   |
|-----------------------------------|---|--|
| <b>Treinamento -<br/>formação</b> | Orientação transcultural (antes da partida)             | Sensibilizar o indivíduo para as diferenças culturais. Ajudá-lo a se preparar para viver em um país estrangeiro, para melhor se relacionar com as pessoas desse país e para gerir devidamente os riscos do choque cultural.                            |
|                                   | Orientação transcultural (no país onde ocorre a missão) | Ajudar o indivíduo a se ajustar a um país estrangeiro, a melhor se relacionar com esse país e a gerir devidamente os riscos do choque cultural. Reforça as aprendizagens de ajustamento dadas antes da partida   |
|                                   | Formação em diversidade                                 | Melhorar a capacidade do indivíduo no que tange à compreensão do relacionamento com pessoas de diferentes culturas, etnias, religiões. Ajudá-lo a evitar estereótipos e preconceitos, a apreciar as diferenças e a melhorar as relações interpessoais. |
|                                   | Formação linguística                                    | Melhorar a fluência linguística e, eventualmente, compreender regras de etiqueta e outros recursos relacionais (modos de saudação, estilos de negociação)  |

<sup>3</sup> As missões executivas envolvem posições de grande responsabilidade, por exemplo, gestor geral de uma filial. Neste caso, são indicadas todas as práticas presentes no Quadro 6 (REGO; CUNHA, 2009).

|                        |  |  |
|------------------------|--|--|
| <b>Desenvolvimento</b> | Educação/formação tradicional em gestão internacional                      | Aumentar os conhecimentos e a proficiência em gestão da escola global (planejamento estratégico, liderança e negociação, logística internacional e <i>marketing</i> internacional). Cursos ministrados a distância, em instituição de ensino superior, ou seminários realizados na empresa.  |
|                        | <i>Coaching</i> ou mentoria individualizada em experiências internacionais | Sensibilizar o indivíduo para especificidades culturais. Ajudá-lo a adotar diferentes comportamentos em diferentes contextos culturais. Auxiliá-lo na aprendizagem de competências de liderança global. Ajudá-lo a lidar com estresse, desafios e problemas familiares que as missões internacionais implicam.                                   |
|                        | Imersão em experiências culturais  | Ajudar a pessoa a compreender extensivamente a cultura local e apreciar a diversidade de perspectivas culturais.   |
|                        | Participação em equipes globais/transculturais                             | Ajudar o indivíduo a melhorar as competências de liderança de equipes transnacionais ou a ser um membro mais eficaz dessas equipes.  |
|                        | Participação em reuniões globais/transculturais                            | Permitir que o colaborador adquira competências que lhe permitam melhor conduzir reuniões com pessoas de diferentes origens culturais. Induzi-lo a criar relações de cortesia e amizade com pessoas que possam ser úteis em situações futuras de negócios. O processo torna-se mais proveitoso se acompanhado de <i>coaching</i> e mentoria.     |
|                        | Rotação de funções internacionais  | Ajudar o indivíduo a compreender os desafios inerentes ao trabalho em outra cultura. Permitir-lhe a compreensão, <i>in loco</i> , das especificidades culturais de cada país e das dificuldades de ajustamento. Fomentar suas competências de liderança global. O processo torna-se mais proveitoso se acompanhado de <i>coaching</i> e mentoria |

Fonte: Rego e Cunha (2009, p. 415); Caligiuri e Tarique (2006, p. 310-311).

Tão importante quanto o conteúdo do programa é quem vai ministrá-lo. Neste quesito, Waxin e Panaccio (2005) consideram que o perfil dos instrutores deste tipo de treinamento deve atender alguns pré-requisitos como a experiência de vivência no exterior, pois ex-expatriados têm melhores condições de fornecer suporte organizacional a futuros expatriados, e formação em curso superior em antropologia ou gestão cultural.

Em se tratando de orientação, torna-se importante que algumas questões relacionadas à saúde do expatriado sejam pensadas pela GRH e expostas em manuais ou em apresentações sobre o país de destino. Rego e Cunha (2009) atentam que a ingestão de comida e bebida no país da missão pode levar a dificuldades, desde problemas digestivos até contração de infecções.

Cho, Hutchings e Marchant (2012) concordam que, para minimizar barreiras e melhor ajuste dos expatriados no país anfitrião, faz-se necessário prepará-los acerca da cultura, da linguagem e do estilo de vida do país em que a missão ocorrerá. Esses autores sugerem como alternativa para dar suporte organizacional o uso do *mentoring*, por envolver a relação do expatriado com um membro organizacional mais experiente, como um tutor. Através dele, o expatriado pode ganhar conhecimento organizacional, melhorar o ajuste cultural, reduzir o estresse, garantir o bem estar no país anfitrião, aumentar sua capacidade de atingir metas.

Apesar do *mentoring* ser uma estratégia de desenvolvimento no processo de expatriação e repatriação, a pesquisa de Cho et al. (2012) identificou que ele não estava influenciando os trabalhadores coreanos pesquisados. A pouca influência de tais programas ocorre devido à percepção de que a utilização de tecnologia e o fluxo de comunicação através de portais de internet substituem o *mentoring* tradicional (face a face) por um apoio a distância e *online*.

Conforme os autores mencionados, o programa de treinamento para o expatriado deve considerar não apenas os aspectos relacionados à função do empregado em missão internacional, mas também abranger aspectos relacionados à cultura do país anfitrião, às relações interpessoais – entre o expatriado e os locais - e aos aspectos culturais envolvidos na adaptação ao novo país. O expatriado e sua família precisam ser preparados antes e durante a missão, objetivando a diminuição dos riscos do retorno antecipado que pode causar o não atingimento dos objetivos organizacionais da missão internacional (SALGADO, 2014; ORSI et al, 2015).

No que tange às políticas e práticas de treinamento e desenvolvimento, a presente pesquisa aborda os pontos propostos por Rego e Cunha (2009), Caligiuri e Tarique (2006); Cho et al. (2012).

### 2.3.3 Política e prática de compensação

A remuneração é parte de um conjunto de recompensas que pode ser oferecido pelas organizações em contrapartida aos serviços disponibilizados pelos empregados (ORSI et al, 2015). As recompensas ou a compensação atendem as necessidades e expectativas das pessoas e abrangem tanto aspectos econômicos e de crescimento

pessoal e profissional como a possibilidade de expressar-se por seu trabalho (DUTRA, 2002).

Existem duas formas de recompensar pessoas: financeiras e não financeiras. (ORSI, 2010). As recompensas financeiras – salários; benefícios; remuneração variável como bônus, adicionais e gratificações monetárias, diretamente ligados ao atingimento das metas, para executivos e equipes de vendas – são tangíveis e fáceis de mensurar. Elas podem ser baseadas em sistema de avaliação de habilidades, na adaptação ao local e ao mercado e nas competências. Esse tipo de recompensa pode se traduzir em comissões ou bônus anuais por atingimento de metas ou produtividade (YAHIOUI, 2014).

Para que o sistema de compensação nas multinacionais seja atraente aos empregados, deve levar em consideração o poder de compra do expatriado em diferentes lugares e oferecer incentivos monetários. A compensação, neste sistema, baseia-se em dois elementos fundamentais: a) ter como objetivo alcançar consistência interna – estes sistemas devem introduzir uma série de regras e procedimentos para padronizar as decisões salariais e aplicá-las em uniformidade a toda a organização; b) ter como guia considerações de natureza técnica e operacional – custo de vida, impostos, habitação (BONACHE; FERNANDEZ, 1997).

As recompensas não financeiras abrangem valores intangíveis e intrínsecos ao indivíduo como oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional; satisfação com o trabalho desenvolvido; resultados obtidos; reconhecimento pela organização; autonomia; estabilidade. Orsi et al. (2015, p. 176) argumentam que “as recompensas não financeiras são valorizadas pelas pessoas e consagradas na literatura como fatores centrais da motivação humana, logo devem fazer parte do pacote de recompensas”.

Bonache e Fernandez (2011) ressaltam que os tipos de recompensa para encorajar a aceitação de uma missão internacional perpassam formas tangíveis – dinheiro – e intangíveis – oportunidades de desenvolvimento profissional, segurança e reconhecimento. Outro tipo de recompensa pode ser entendido como política e prática de repatriação, ou seja, o retorno ao país de origem, visto que o retorno à matriz é acompanhado pela readaptação a ela. Muitos expatriados acreditam que o retorno ao país de origem é seguido por problemas como perda de *status* e falta de

reconhecimento da experiência adquirida no estrangeiro. Estas dificuldades são muito comuns nas multinacionais, porém podem ser minimizadas se o repatriado estiver certo que sua experiência internacional vai afetar positivamente seu desenvolvimento profissional (BONACHE; FERNANDEZ, 1997).

É prática comum entre as empresas cobrir necessidades imediatas de GRH, em vez de criar uma boa equipe para missões internacionais, proporcionar aos expatriados uma carreira e assim desenvolver futuros gerentes corporativos (MENDENHALL et al., 1987). Os empregados com elevado potencial, independente da nacionalidade, desejam assumir atribuições no exterior, pois tal experiência propicia uma 'trilha rápida' para assumir postos de gerência sênior (REYNOLDS, 1997).

Contudo a expatriação gera custos muito altos, em consequência estão sendo tomadas diferentes iniciativas para reduzir ou eliminar o custo da expatriação: 1) iniciativas de seleção para tentar empregar um número maior de funcionários locais, preenchendo os cargos de expatriados apenas quando essenciais; 2) iniciativas de planejamento de carreira em que cabe à seleção exigir dos gerentes experiência internacional como critério para promoção a cargos de nível superior. Tal regra poderia ser aplicada aos funcionários em início de carreira, obrigando-os a possuir experiência internacional para evoluir na carreira, porém isto não seria viável em relação a gerentes mais maduros de nível sênior; 3) missões de curto prazo, que são mais baratas, pois não incluem os adicionais de expatriados. Talvez por essa razão, muitas multinacionais ampliaram o uso de atribuições de curto prazo (BONACHE, 2006).

Os modelos de remuneração para expatriados, presentes na literatura nacional e estrangeira, podem ser classificados segundo sete critérios: (1) negociação; (2) plano de equivalência; (3) localização; (4) global; (5) regional; (6) prêmio por mobilidade; (7) flexibilidade nos benefícios (WENTLAND, 2003, ORSI, 2010; ORSI et al, 2015; SALGADO, 2014).

- (1) Negociação – é relativamente simples e permite que a organização estabeleça acordos individuais com cada expatriado, entretanto pode ser considerada mais trabalhosa por tratar cada caso em especial e tender a gerar inconsistências

na remuneração quando a organização contar com uma quantidade maior de expatriados (WENTLAND, 2003).

- (2) Plano de Equivalência – é um plano amparado na equivalência entre o poder de compra do país de origem e o do país de destino. Dois componentes básicos de remuneração são considerados nesse plano: remuneração-base e incentivos para expatriação e equalização do poder aquisitivo. A remuneração-base inclui salários, benefícios e incentivos de desempenho. Os incentivos destinam-se a cobrir despesas como deslocamento, moradia, realocação e preparação intercultural. Existem, segundo Reynolds (1997), duas variações desse modelo: equivalência baseada no país do expatriado e equivalência baseada na matriz. A primeira liga a remuneração a seu país de origem, por exemplo, a remuneração é estabelecida pela equivalência do poder de compra do francês expatriado na França, do japonês no Japão, independente de para onde seja a designação ou de os dois estarem designados ao mesmo país. Ela é utilizada para gerentes de nível sênior e missões de um a cinco anos. Na equivalência baseada na matriz, o plano de equivalência de todos os expatriados está ligado à estrutura de pagamento da matriz, de acordo com os valores praticados na sede. Esse plano é comumente adotado nas organizações com poucos expatriados.
- (3) Localização – é uma forma de remuneração que é condicionada pela localização para onde ocorrerá a transferência. Esse modelo é utilizado devido à constatação que uma localização pode ser mais atrativa do que outra. Essa remuneração serve para reduzir os custos elevados com expatriação. É um modelo adequado aos expatriados no início da carreira, em missões de longo prazo ou para os que veem a expatriação como uma maneira de progredir na carreira no retorno à origem. Se o expatriado tiver um padrão mais elevado do que permite a estrutura local do país de destino, haverá incentivos adicionais (WENTLAND, 2003).
- (4) Global – é um plano de remuneração que visa facilitar as transferências dos expatriados, de forma que, para cada designação, o executivo é alocado em uma faixa financeira (SALGADO, 2014). Por exemplo, um vice-presidente sênior de manufatura mundial que vive nos Estados Unidos pode ser enquadrado em uma faixa global três, enquanto o vice-presidente de projetos da Ásia e o vice-presidente corporativo de recursos humanos que vive na

Europa podem ser enquadrados na faixa dois (ORSI et al., 2015). Esse plano de remuneração facilita as transferências de executivos com responsabilidades regionais e globais sem haver pagamentos adicionais em mercados locais.

- (5) Regional – é similar ao plano global, pois estabelece a equidade regional da remuneração, assim os executivos expatriados têm mobilidade em uma região, recebendo semelhante remuneração em uma moeda corrente comum, independente do país onde trabalham. Orsi et al. (2015) consideram que este modelo de remuneração é adequado aos quadros de gestores regionais ou globais, oriundos de diversos países e designados para quaisquer locais no âmbito de uma região. Essas pessoas comunicam-se com frequência e podem comparar o sistema de sua compensação com o de outros membros da equipe que atuam em outros países e locais na mesma região, tornando-se, portanto, necessário estabelecer um equilíbrio entre esses sistemas.
- (6) Prêmio por mobilidade – é dado aos executivos por mobilidade ou atividades no exterior cujo valor geralmente equivale a 15% do salário do expatriado com periodicidade mensal ou, como muitas empresas têm adotado, disponibilizado no início e no final da missão. Algumas adotam um prêmio diferenciado que varia de acordo com as dificuldades perceptíveis existentes no outro país. Por exemplo, executivos expatriados de empresas norte-americanas para missões no Canadá recebem 25% e no Azerbaijão, 50% (IVANCEVICH, 2008).
- (7) Flexibilidade nos benefícios – também denominado cafeteria. Consiste na utilização de um plano flexível de benefícios em substituição à parte do pagamento dos salários. É uma forma que está sendo bastante utilizada para expatriados de alta renda ou de nível sênior. Permite que o expatriado tenha benefícios como alojamento, automóvel da companhia, viagens, seguros, transporte de mobília, cursos de línguas, associação em clube, sem que haja um acréscimo em sua renda tributada (WENTLAND, 2003, REYNOLDS, 1997).

Bonache (2006). tendo como base multinacionais europeias. apresenta uma lista de componentes que compõem a compensação dos expatriados. Dentre os benefícios elencados estão: a) subsídios de custo de vida e alojamento que inclui a habitação; b) prêmio de serviços estrangeiros, também denominado prêmio de mobilidade, sendo diferenciado na mobilidade para o mesmo continente ou para outro; c) reembolso de imposto de renda; d) subsídios para educação; e) custos de envio e armazenamento

da mudança; e) viagem aérea em classe executiva ou primeira classe; d) associação ao clube; e) incentivos de desempenho.

No que tange às políticas e práticas de compensação para remuneração de expatriados, o presente estudo aborda os sete critérios anteriormente apresentados e discutidos, amplamente pesquisados, tanto na literatura nacional quanto internacional, os quais seguem a classificação mencionada por Wentland (2003); Bonache (2006); Orsi (2010); Orsi et al. (2015); Salgado (2014).

#### 2.3.4 Políticas e práticas para desenvolvimento e progressão na carreira

A carreira é uma sequência de experiências e de atividades de trabalho relacionadas e dirigidas a objetivos pessoais e organizacionais que a pessoa percorre ao longo da vida, as quais estão sob o controle da empresa e da própria pessoa. Rego e Cunha (2009) explicam que o desenvolvimento da carreira é importante para ambas as partes: para a organização, que se beneficia ao fazer uso eficaz e eficiente dos talentos e para a pessoa, que se beneficia do planejamento da carreira por: a) proporcionar direção para suas atividades; b) ajudar a lidar com requisitos e exigências organizacionais ambíguas; c) auxiliar na identificação de oportunidades; d) permitir a redução do estresse relacionado com o ajustamento da carreira.

A carreira tem sido atrelada à última etapa do processo de expatriação, ou seja, a repatriação, uma vez que o retorno do empregado para casa é visto como uma transição nem sempre suave, podendo mesmo ser considerado um descarrilamento da carreira (GALLON, 2015). Em meio às razões mencionadas na literatura para potenciais expatriados aceitarem as missões internacionais, estão aquelas ligadas a oportunidades de aprendizado e desenvolvimento para a progressão na carreira.

No entanto, a progressão na carreira por ocasião do regresso nem sempre corresponde às expectativas, pois muitos expatriados não têm reconhecidos pela organização os conhecimentos e as habilidades adquiridos ou apreciados no processo de expatriação (LAZAROVA; CALIGIURI, 2001).

Bianchi (2011) explana que empresas que possuem subsidiárias em outros países podem estimular os profissionais a aproveitar as oportunidades de carreira internacional, através da demonstração da ascensão e do progresso que trariam. No

entanto, tal estímulo deve estar vinculado a políticas e práticas que atendam as necessidades e expectativas dos expatriados.

Cho et al. (2012), em sua pesquisa com expatriados coreanos, identificaram que a expectativa dos pesquisados acerca da experiência internacional resulta no ganho de pontos para a progressão na carreira quando da repatriação. A maioria dos pesquisados percebe que a progressão da carreira está relacionada à segurança do emprego com seu atual empregador. Alguns disseram que a missão internacional tem a ver com a lealdade que eles têm com a empresa, outros estão mais preocupados com o desenvolvimento pessoal na carreira do que em serem recompensados pela organização.

Algumas multinacionais estabelecem critérios de mobilidade internacional de executivos com base na identificação e na avaliação de critérios de habilidade por um período de, por exemplo, três anos. Tais critérios de mobilidade também se baseiam em oportunidades ligadas à autoridade e à mobilidade vertical (promoção por idade).

Suutuari e Brewster (2003) consideram que o empregado antes de ser expatriado deve saber a consequência prevista da expatriação em seu futuro, para que suas expectativas, na fase de repatriação, sejam mais realistas. Algumas empresas adotam práticas como a discussão sobre a carreira antes de o executivo ser repatriado. Essa medida visa auxiliar os expatriados a desenvolverem, antes da expatriação, expectativas realistas em relação a seu trabalho e à vida particular.

Entretanto, nem todas se preocupam com o planejamento da carreira dos repatriados. A pesquisa de Lima e Braga (2010) constatou essa realidade, quando a falta de perspectiva de promoção e valorização no retorno pode ser uma das razões para o expatriado não perceber a expatriação como uma forma de desenvolvimento profissional.

Além da falta de planejamento da carreira do repatriado, Orsi et al. (2015) verificaram outros problemas relacionados à carreira e apresentam algumas recomendações e caminhos para as organizações globais administrarem melhor a adaptação do repatriados com vistas a sua retenção. O Quadro 6 apresenta os problemas e as recomendações de caminhos a serem seguidos pelas organizações.

Quadro 6 - Problemas relacionados à carreira encontrados pelos expatriados na repatriação.

| <b>Problemas</b>   | <b>Recomendações e caminhos a seguir</b>   |
|--|--|
| Sentimento de ser subaproveitado pela organização – a empresa precisa saber utilizar as competências adquiridas pelo expatriado durante a expatriação. | O executivo repatriado desenvolve uma rede social internacional, importantíssima para a empresa competir em ambiente global. Após repatriado, essa rede pode facilitar o intercâmbio de informações, na medida em que abre novos canais de contato e amplia os já existentes.  |
| Incerteza quanto à disponibilidade do cargo.   | A empresa deve encontrar um posto com <i>status</i> , responsabilidades e autonomia para a tomada de decisões semelhante ao que o executivo ocupava no exterior. A empresa deve mostrar aos candidatos à expatriação que ser expatriado traz benefícios para a carreira. Colocar os expatriados em cargos em que sejam surpreendidos positivamente pelos relacionamentos interpessoais – superiores e colegas se interessem por suas experiências internacionais e os apoiem na repatriação. Dar treinamento aos colegas e superiores do repatriado para auxiliá-los a refletir sobre a chegada do executivo e, ao mesmo tempo, acomodar ciúmes, frustrações e insegurança em relação à chegada do expatriado. |
| Perda de oportunidade de promoção na organização de origem.  | Os expatriados durante a designação internacional, são menos considerados para as promoções no país de origem. Muitas vezes, no seu retorno encontram colegas que estavam na mesma posição e foram promovidos, o que causa, no repatriado, um sentimento de prejuízo na progressão da carreira na organização de origem.   |
| Baixa atenção direcionada ao planejamento da carreira durante a colocação internacional.   | Muitas empresas não garantem ao expatriado um posto no retorno, gerando insegurança nos executivos e criando resistências à mobilidade internacional. Um terço dos executivos ocupam um posto temporário na organização três meses após repatriados. Torna-se importante, para diminuir o <i>turnover</i> entre repatriados, traçar um plano de carreira para o executivo no início do processo de repatriação.  |
| Sensação de ter sacrificado a carreira pelo bem da empresa.  | Expatriados sentem-se injustiçados, uma vez que fizeram sacrifícios durante a expatriação em nome da organização, não sendo reconhecidos por isto nem recompensados. Eles esperam tanto assumir postos que utilizem as competências adquiridas durante a expatriação como ser recompensados com um posto melhor do que o ocupado anteriormente à expatriação.  |

Fonte: Adaptado de Orsi et al. (2015, p. 164).

A repatriação tem sido um tema negligenciado por pesquisas acadêmicas. Nas últimas duas décadas, os estudos têm focado, especialmente, a conceituação do fenômeno e os problemas relacionados ao retorno do expatriado e da família. Em organizações globais há, contudo, tendência de aumento da mobilidade dos profissionais, o que poderá acarretar problemas que tangem às questões de identificação, os quais, na repatriação do profissional, impedem a promoção da aprendizagem global, a resolução de problemas, o compartilhamento de conhecimento. Como prevenção o processo de repatriação requer ser

complementado por um processo denominado 'patriação', que consiste na integração do expatriado a seu país de origem (HARVEY; NOVICEVIC, 2006).

Empresas que desejam tornar-se e legitimar-se como globais precisam incorporar a experiência internacional como um critério para a progressão na carreira do profissional. Elas devem encorajar seus empregados a essa experiência, estabelecendo regras claras como as relacionadas por Yip (1996): a) dois anos de experiência internacional; b) experiência internacional acontecendo no início da carreira profissional; c) o candidato à expatriação possuir bom desempenho profissional; d) condicionar o cargo desempenhado na repatriação ao bom desempenho durante a expatriação; e) a GRH ficar responsável pela carreira dos expatriados.

A necessidade de executivos internacionalmente competentes é crescente, pois sem gestores de classe mundial no mercado global, muitas organizações não serão capazes de competir eficazmente com os maiores concorrentes globais. Rego e Cunha (2009) apresentam atividades e métodos de desenvolvimento de carreira que podem fomentar e/ou reforçar os fatores de sucesso na expatriação:

- a) a publicação de cargos vagos – internet – permite aos empregados tomar conhecimento deles;
- b) a disponibilização de informações sobre os percursos de carreira disponíveis, permite ao empregado comparar seus planos com os da empresa;
- c) a avaliação anual de desempenho pode também ser usada para fins administrativos e desenvolvimentistas, adaptando-se os sistemas domésticos aos cargos internacionais;
- d) programas *fast-track* conscientizam os empregados dos planos organizacionais que a empresa lhes propõe, frequentemente envolvendo rotação por suas diversas áreas;
- e) aconselhamento de carreira individual dado por especialistas ajuda os empregados a gerirem as próprias carreiras. Este serviço pode ser oferecido presencialmente, por telefone ou *on-line*;
- f) os testes de carreira incluem inventário de interesses, perfis de personalidade e testes de aptidões, seus resultados podem ajudar o empregado a compreender os próprios interesses, potencialidades, vocações e competências;

- g) o *coaching* e o *mentoring* podem ter como facilitadores os gestores *sêniors* ou um profissional remunerado, desde que seja da confiança do empregado, os quais os ajudarão a examinar e gerir suas opções de carreira;
- h) os *assessment centers* são avaliações múltiplas que proporcionam indicações ao empregado sobre seu potencial sucesso em determinada categoria de carreira;
- i) os *workshops* de planejamento de carreira são experiências de aprendizagem que enfatizam a autoavaliação e o desenvolvimento de competências de planejamento. Eles ajudam os indivíduos a analisar seus interesses, valores objetivos e capacidades, a ponderar suas opções, a tomar decisões relacionadas com seu atual cargo e a estabelecer planos de desenvolvimento pessoal.

No que tange às políticas e práticas para desenvolvimento e progressão na carreira, o presente estudo aborda atividades e métodos de desenvolvimento de carreira para fomentar e reforçar os fatores de sucesso na expatriação, apresentados, na literatura internacional, por Rego e Cunha (2009). Analisa o planejamento da carreira do repatriado, levanta os principais problemas e mostra os caminhos que a empresas adotam para administrar a adaptação dos repatriados, visando à sua retenção (ORSI, et al. 2015).

### 2.3.5 Política e prática para avaliação de desempenho

O desempenho do expatriado é um dos critérios citados por Caligiuri (1997) para avaliar o sucesso da designação da expatriação. Outros dois critérios são ajustamento intercultural e conclusão do processo de expatriação. O desempenho normalmente é medido através de sua avaliação que, segundo Ivancevich (2008, p. 253), consiste em uma “atividade implementada para determinar o grau de eficácia do funcionário na execução de seu trabalho”.

O processo de avaliação de desempenho pode ser utilizado para a organização tomar decisões como promoção, remuneração, desenvolvimento, motivação, planos de sucessão, desligamentos, contratações, comunicações, transferências, pesquisa de GRH. Entretanto, o principal objetivo da avaliação de desempenho é fornecer

*feedback* ao profissional sobre seu desempenho no período (ORSI et al., 2015; IVANCEVICH, 2008).

A gestão de desempenho é considerada por Rego e Cunha (2009) como uma configuração de práticas de GRH, a qual engloba aspectos como definição de objetivos, avaliação de desempenho, desenvolvimento e compensação. Na visão desses autores, primeiro se estabelecem os objetivos de desempenho entre gestor e empregado, após o empregado é avaliado considerando-se o modo como alcançou os objetivos propostos. Em função dessa avaliação, ele é compensado ou se torna alvo de ações de desenvolvimento para que seus objetivos sejam atingidos e seu desempenho melhore.

A gestão do desempenho deve ser tratada como um ciclo que envolve estabelecimento de expectativas, monitoramento, avaliação de desempenho. O estabelecimento de expectativas é feito entre o gestor e o empregado, nesse momento são pactuadas as expectativas quanto ao trabalho a ser realizado e aos resultados a serem alcançados. A etapa seguinte é o acompanhamento ou monitoração. O gestor verifica a conformidade com relação às expectativas pactuadas e dá *feedback* regularmente para 'corrigir a rota', caso necessário. Para finalizar, ocorre a avaliação, que consiste em um momento formal estabelecido pela organização, geralmente a cada seis meses ou um ano, para que gestor e funcionário, conversem sobre o planejamento e a avaliação do trabalho, para verificar se as expectativas foram atendidas e para estabelecerem planejamentos, ações de desenvolvimento e expectativas para o próximo período (ORSI et al., 2015).

Rego e Cunha (2009) compreendem que a correta avaliação de desempenho deve contemplar três aspectos: a) permitir ao expatriado a orientação para dirigir seus esforços e energias; b) ajudar a empresa a atingir seus objetivos estratégicos; c) permitir a formulação e a implantação de novos objetivos e estratégias. Eles também atentam que a avaliação de desempenho de expatriados envolve questões não contempladas em sistemas domésticos, como as relacionadas à função exercida pelos expatriados em ambientes culturais, sociais e políticos distintos do vigente no país da matriz. Para que tais aspectos sejam atingidos, deve-se observar alguns princípios e regras fundamentais, como os apresentados no Quadro 7.

Quadro 7 - Princípios para a construção de uma avaliação de desempenho organizacional.

| Princípios ou regras   | Características  |
|--|--|
| Classificar antecipadamente os critérios de avaliação e comunicá-los ao expatriado.                                | Esclarecer ao expatriado o nível de desempenho esperado e permitir que ele participe do processo de construção dos objetivos de forma a induzi-lo a participar e identificar-se mais fortemente com os objetivos determinados.   |
| Alinhar o sistema de avaliação com o sistema de seleção dos expatriados.   | Por exemplo, se o espírito de iniciativa for usado como critério de seleção, é recomendável que as ações de iniciativa estejam presentes no sistema de avaliação de desempenho.  |
| Levar em consideração, no sistema de avaliação, as condições locais em que o expatriado atua.                      | A organização deve compreender que o expatriado precisa de alguns meses de adaptação para que lhe seja exigido um nível de desempenho normal. Para determinar critérios e padrões de desempenho, a organização leve em consideração: especificidade cultural do país da filial, particularidades do mercado local, disponibilidade de RH qualificado, sofisticação tecnológica.  |
| Avaliador seja qualificado para o efeito.  | Cumprir cinco requisitos: 1) estar consciente dos objetivos do desempenho traçados para o expatriado; 2) conhecer bem o trabalho do expatriado e ter com ele suficiente contato de trabalho; 3) ser capaz de determinar se o desempenho observado é satisfatório; 4) ser alguém reconhecido pelo expatriado e pela organização; 5) ter formação para saber fazer e comunicar a avaliação ao expatriado, de maneira que ele compreenda como pode melhorar o desempenho. |
| Facultar elementos de <i>feedback</i> ao expatriado para que ele identifique o que deve manter e o que deve mudar. | Avaliar o expatriado periodicamente, anual ou bianualmente, sem impedir que, com regularidade, seja-lhe proporcionado <i>feedback</i> correto, claro, específico e rigoroso, durante esse período.   |
| Conferir ao expatriado o fomento a seu desempenho.   | Dar condição de percepção da justiça do processo, fornecendo ao expatriado a oportunidade de ter voz no processo, recorrer à classificação, e perceber que a avaliação baseia-se em informações exatas e rigorosas.  |
| Ter acesso a programas de formação e desenvolvimento.  | A formação permitirá ao expatriado cumprir os objetivos de desempenho traçados ou corrigir as deficiências levantadas na avaliação de desempenho   |
| Deixar clara a ligação entre desempenho e compensação.   | O expatriado deve saber, antecipadamente, como seu desempenho está ligado à sua compensação  |
| Contribuir para o desenvolvimento da carreira do expatriado.   | O expatriado deve saber se e como seu desempenho lhe permitirá ascender a patamares superiores da carreira.  |

Fonte: Adaptado de Rego e Cunha (2009, p. 477).

Orsi et al. (2015) consideram que o processo de avaliação de desempenho internacional objetiva registrar o desempenho anual do expatriado, além de:

- a) apresentar para o expatriado seus pontos fortes e fracos em determinados ambientes, bem como suas necessidades de desenvolvimento;
- b) fazer um comparativo do desempenho dos expatriados que atuam em ambientes semelhantes ou em diferentes contextos;

- c) fazer uma análise das necessidades de aperfeiçoamento no processo de avaliação de desempenho internacional;
- d) justificar e documentar as decisões referentes aos expatriados;
- e) apresentar para a GRH as principais dificuldades enfrentadas pelos expatriados.

É necessário considerar que a prática de avaliação de desempenho individual deve ser conduzida de forma particular, com a realização, uma vez ao ano, de uma entrevista com o executivo expatriado. Nesta entrevista, abordam-se também os objetivos futuros, as necessidades de formação – treinamento –, o aumento salarial, e propicia-se a discussão sobre a carreira, pois esta última nem sempre é tratada no *feedback* da avaliação. Na entrevista, são excluídas questões dolorosas e ofensivas, bem como evitadas observações críticas desfavoráveis, pois tais questões normalmente são negociadas entre os supervisores e o gestor de RH. O *feedback* deve ser dado de forma oral e escrita (YAHIAOUI, 2014).

No que tange às políticas e práticas para avaliação de desempenho, o presente estudo aborda os constructos sobre o processo de avaliação de desempenho apresentados, na literatura nacional, por Orsi et al. (2015) e por Ivancevich (2008) e, na literatura internacional, por Rego e Cunha (2009).

### 2.3.6 Políticas e práticas das relações de trabalho

A gestão internacional de recursos humanos é muito influenciada pelas políticas e práticas de relações de trabalho. A realidade do local onde as multinacionais e suas subsidiárias estão inseridas pode diferir radicalmente de um país para outro, o que gera diferentes maneiras de gerenciar pessoas. Tais maneiras relacionam-se com os aspectos políticos e legais e com as leis trabalhistas e tributárias de cada país, que precisam ser consideradas de acordo com as particularidades de cada subsidiária (ORSI et al., 2015).

Mesmo sendo signatários das convenções da Organização Internacional do Trabalho, cujo objetivo é a promoção da justiça social no mundo e que possui como principal instrumento as normas internacionais do trabalho, cada país possui a própria legislação e características específicas da força de trabalho e de práticas empresariais

(IVANCEVICH, 2008). Cabe à gestão de recursos humanos desenvolver localmente políticas e práticas.

O contrato internacional de trabalho para expatriados exige a circulação do empregado entre empresas do mesmo grupo econômico. Peres (2009) ressalta que isso se deve ao fato de a transferência ocorrer de uma empresa para outra, por exemplo, entre a matriz e as subsidiárias ou entre as subsidiárias e não apenas de um país para outro. Essas alterações são comuns e não comprometem o contrato, ou seja, o mesmo contrato continua válido. As regras de permanência de expatriado no país de destino, como o tempo máximo de moradia e a documentação necessária para a estadia, também devem ser consideradas (ORSI et al., 2015).

Existem quatro modalidades de formalização de contrato para a expatriação: manutenção; suspensão; divisão; encerramento, conforme evidenciado no Quadro 8. Cada modalidade envolve vantagens e riscos de ordem legal ou referentes à satisfação dos empregados. Ao fazer a seleção de uma delas, cabe à empresa, analisar as particularidades de cada país, sua legislação e a do país de origem, bem como cada designação internacional.

Quadro 8 - Modalidades da formalização da expatriação.

| Modalidade               | Característica   |
|--------------------------|--|
| Manutenção de Contrato   | Não há alteração na situação do funcionário. O pagamento ocorre no país de origem e são incluídos adicionais e benefícios ajustados no contrato de expatriação. São atendidos todos os aspectos da legislação trabalhista do país de origem. Entretanto, a empresa pode ter problemas relacionados ao país de destino e podem surgir empecilhos à permanência do funcionário por ele não possuir vínculo de trabalho naquele país.   |
| Suspensão de Contrato    | Tem características de uma licença não remunerada, na qual não são devidos salários por parte da empresa nem prestação de serviço por parte do funcionário. O período de afastamento não é computado como tempo de serviço para efeitos de recolhimento de encargos. O funcionário é contratado no país de destino, no qual ocorre o vínculo trabalhista, segundo as leis locais. Entretanto, dependendo da legislação do país de destino, o funcionário pode enfrentar dificuldades para a retirada dos valores existentes, quando do retorno ao país de origem. Essa modalidade de contrato pode ser uma forma adequada para manter o equilíbrio interno em países com alta valorização dos salários no mercado de trabalho. |
| Divisão de Contrato      | Mantém-se o contrato no país de origem, mas os pagamentos suplementares como prêmios e adicionais são realizados no país de destino. Essa modalidade permite que sejam atendidas as legislações de ambos os países, porém há dificuldades em sua operacionalização. Pode ser uma forma adequada para manter o equilíbrio interno entre países com baixa valorização dos salários no mercado de trabalho.   |
| Encerramento de Contrato | O empregado é demitido no país de origem. Todas as implicações rescisórias são cumpridas e ele é contratado no país de destino. A empresa precisa arcar com os custos da rescisão. Esta modalidade pode acarretar, no empregado, sentimento de insegurança e de quebra de vínculo.   |

Fonte: Adaptado de Orsi et al. (2015, p. 133).

A legislação brasileira sobre expatriação, art. 1, da Lei 7064/82 – CLT em vigência desde 1982, regula a situação dos trabalhadores brasileiros que realizam transferência internacional transitória, para prestar serviços no exterior, por um período não superior a 90 (noventa) dias. Esta lei regulamenta a situação dos trabalhadores contratados no Brasil e transferidos por seus empregadores para prestar serviço no exterior. A lei deixa claro que as empresas que pretendem expatriar pessoas devem ter políticas e práticas bem definidas e fundamentadas na legislação vigente.

Dentre os pontos dessa lei a serem destacados estão:

- (1) em caso de transferência do expatriado, devem ser mantidos o contrato de trabalho e o vínculo empregatício junto ao empregador brasileiro;

- (2) o empregador brasileiro, responsável pelo contrato de trabalho, deve garantir a aplicação da legislação brasileira vigente, independente da observância da legislação do local da execução dos serviços;
- (3) o salário-base contemplado no contrato deve ser estipulado em moeda nacional, “mas a remuneração devida durante a transferência do profissional poderá, no todo ou em parte, ser paga, em moeda estrangeira” (CLT, 2014, p. 490);
- (4) o expatriado que permanecer dois anos no exterior terá o direito de “gozar anualmente férias no Brasil, correndo por conta da empresa empregadora, ou para a qual tenha sido cedido, o custeio da viagem” (CLT, 2014, p. 490). Tal direito estende-se ao cônjuge e aos demais dependentes.
- (5) pode ser determinado o retorno do empregado ao Brasil quando: “a) não se tornar mais necessário ou conveniente o serviço do empregado no exterior; b) der o empregado justa causa para a rescisão do contrato” (CLT, 2014, p. 490). Neste caso, a empresa arcará com os custos pelo retorno do profissional. Entretanto, se a iniciativa de retorno for do empregado, caberá a ele as despesas de retorno ao Brasil.

Além da Legislação Trabalhista e Tributária, deve-se atentar para a regulamentação e a legislação sobre as relações de trabalho que variam de país para país, como é o caso das ações afirmativas. As políticas de ações afirmativas e igualdade de oportunidades de emprego são ações ou programas institucionais-legais, patrocinados pelos governos ou por instituições não governamentais, que procuram ajustar ou remediar relações de trabalho voltadas a grupos discriminados e vitimados pela exclusão social, no passado ou no presente (ORSI et al., 2015).

Tais políticas são pensadas distintamente de país a país, de acordo com o ambiente político, econômico e social ali dominante. Questões que tangem a características raciais e étnicas; gênero; castas; incapacidade física; religião devem ser consideradas nas políticas e práticas de gestão internacional de recursos humanos, pois as afetam diretamente e interferem na eficácia dos programas (ORSI et al., 2015).

Esta pesquisa busca identificar as políticas e práticas de relações de trabalho e tributárias (ORSI et al., 2015, Lei 7064/82 – CLT, 1982) e as políticas de ações

afirmativas (ORSI et al., 2015) utilizadas pelas multinacionais *early* e *late movers* ao transferirem um profissional para o exterior.

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

Esse capítulo descreve os aspectos metodológicos da pesquisa, apresentando os meios e métodos utilizados em seu percurso. O método consiste em um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que permite alcançar o objetivo, traçando o caminho a ser seguido pelo pesquisador (LAKATOS e MARCONI, 2003). Foram aqui desenvolvidas as seguintes etapas: (1) delineamento da pesquisa; (2) estudo de caso: coleta de dados, análise e interpretação dos dados, protocolo de pesquisa.

#### 3.1 Delineamento da pesquisa

A presente pesquisa possui abordagem qualitativa, pois analisa os fenômenos, tendo buscado depoimentos que se transformassem em dados relevantes (DEMO, 2000). Para Godoy e Mattos (2006), esse tipo de pesquisa é o mais adequado para estudos de natureza exploratória. A pesquisadora foi a campo para obter as informações de que precisava, segundo a perspectiva das unidades envolvidas, no caso, as multinacionais.

A abordagem qualitativa possui vantagem em relação à pesquisa quantitativa no que se refere à profundidade e à abrangência, pois o “valor das evidências que podem ser obtidas e trianguladas por meio de múltiplas fontes, como entrevistas, observações, análise de documentos, permitem ao pesquisador detalhes informais e relevantes dificilmente alcançados com o enfoque quantitativo”. Tais evidências caracterizam uma abordagem mais próxima e sistêmica do objeto de pesquisa, comparada à abordagem quantitativa que interpreta o objeto de estudo por meio de definição de variáveis, que, muitas vezes, não são totalmente identificadas com a aplicação de ferramentas estatísticas (FREITAS; JABBOUR, 2011, p. 10).

Dentre as tradições metodológicas da abordagem qualitativa citadas por Creswell (2014) destacam-se: estudos biográficos, fenomenológicos, etnográficos; *grounded theory*; estudo de caso. Quando abrange mais de um caso, a pesquisa assume a característica de estudo de caso coletivo. A presente investigação utilizou o estudo de caso coletivo, conforme denominado por Creswell (2014) ou o estudo de casos múltiplos, conforme YIN (2010) e GODOY (1995), a fim de obter resultados que

demonstrassem a relação de políticas e práticas de expatriação com as estratégias de internacionalização.

### 3.2 Estudo de caso

Como tipologia de pesquisa, o estudo de caso tem por propósito fundamental a análise intensiva de cada unidade social (GODOY, 1995). “O estudo de caso é uma estratégia metodológica de se fazer pesquisa nas ciências sociais e nas ciências da saúde” (MARTINS, 2008, p. 11). Campomar (2006) considera o estudo de caso como uma tipologia de pesquisa social empírica qualitativa, na qual o pesquisador explora um fenômeno ou uma entidade, delimitado pelo tempo e atividade (programa, evento, processo, instituição, grupo social), através de grande variedade de técnicas de coleta de dados, durante determinado período de tempo.

Yin (2010) atenta que, para a utilização da estratégia de estudo de caso, faz-se necessária a construção de um projeto de pesquisa que inclua cinco componentes essenciais: 1) as questões do estudo; 2) as proposições (se houver); 3) as unidades de análise; 4) a lógica que une os dados e as proposições; 5) os critérios para interpretar as constatações. Tais componentes devem ser elaborados com rigor e cuidado, pois fornecerão sustentação ao processo de pesquisa, além de guiar o trabalho e ajudar a manter o rumo definido.

O primeiro componente, que sugere a forma de questão para a correta utilização do estudo de caso, é apropriado para questões ‘como’ e ‘por que’ (YIN, 2010, GODOY, 1995). A presente pesquisa enquadra-se como estudo de caso, pois sua questão inicial é: como as políticas e práticas de GRHI utilizadas na expatriação apresentam-se nas multinacionais *early* e *late movers* pertencentes à indústria química?

Yin (2010) explica que a seleção de casos múltiplos segue a lógica dos experimentos múltiplos: descoberto um resultado significativo de um único experimento, a prioridade subsequente é replicar esse achado em outros experimentos. Para tanto, realizou-se uma investigação em profundidade em vários casos que compartilham uma característica em comum (YIN, 2010; FERREIRA, 2015). A presente pesquisa desenvolveu-se em quatro multinacionais, com matriz ou subsidiária localizadas no Brasil, sendo duas *early movers* e duas *late movers*. As empresas investigadas são classificadas como multinacionais porque:

- a) têm unidades de negócio independentes em vários países (BOHLANDER et al., 2009);
- b) a gestão de seus recursos e ativos é realizada de forma descentralizada e independente nacionalmente (MURITIBA; ALBUQUERQUE, 2009);
- c) a gestão do processo decisório apresenta elevado grau de autonomia, com cobranças de resultados, contudo conservando a orientação aos princípios e valores da matriz;
- d) têm unidades produtivas fora do país de origem (BARTLETT; GHOSHAL, 1989; DUNNING, 1988);
- e) o gerenciamento das subsidiárias ocorre através da matriz, que faz o papel de *holding* com um *portfólio* de negócios isolados (VANCE; PAIK, 2006).

Objetivou-se, através da pesquisa realizada, identificar e analisar as políticas e práticas de GRHI utilizadas para expatriação, nas multinacionais *early* e *late movers*, sob a ótica da perspectiva estratégica, ou seja, admite-se que as multinacionais se internacionalizam por questões de negócio e, em consequência, demandam expatriados para conduzir a entrada nos países. As multinacionais e os expatriados aqui pesquisados tiveram, a seu pedido, as identidades preservadas.

Yin (2010) ressalta que a lógica dos estudos de caso múltiplos é a da replicação, não a da amostragem, como ocorre em experimentos múltiplos. Quando são obtidos resultados semelhantes, mesmo com uma quantidade de três casos, diz-se que ocorreu a replicação. O citado autor ainda expõe (YIN, 2010, p. 78) que

cada caso deve ser selecionado cuidadosamente para que (a) possa prever resultados similares (uma replicação literal); (b) possa produzir resultados contrastantes, mas para razões previsíveis (uma replicação teórica). A capacidade de conduzir seis ou dez estudos de caso, organizados efetivamente em um projeto de casos múltiplos, é análoga a capacidade de conduzir seis a dez experimentos.

Quanto ao segundo componente, as proposições dirigem a atenção para o que deve ser examinado dentro do escopo do estudo e sua definição ajuda na decisão de onde procurar as evidências relevantes. Yin (2010) afirma que, para andar na direção certa, faz-se necessário estabelecer algumas proposições, sem as quais o investigador pode se sentir tentado a coletar tudo. Admite-se como proposição desta pesquisa, que as políticas e práticas utilizadas na expatriação são melhor estruturadas em multinacionais *early movers* do que em *late movers*. Isso se explica devido à maior experiência no que tange à internacionalização, bem como à melhoria e ao

aperfeiçoamento no processo, visto essas empresas estarem expostas há mais tempo ao contexto internacional, com mais possibilidades de expatriar profissionais.

O estudo de caso explorou as estratégias de internacionalização das multinacionais e a relação com as políticas e práticas de GRHI para a expatriação. Levantaram-se as políticas e práticas utilizadas para a expatriação e como elas se relacionam com as estratégias de negócios para a internacionalização. Adotou-se como questionamento: qual é a relação entre a expatriação e a internacionalização? Por que as empresas expatriam?

Correspondendo ao terceiro componente do estudo de caso, as unidades de análise desta pesquisa foram as multinacionais que possuem políticas e práticas de expatriação. Em estudos de caso, a unidade de análise pode ser um indivíduo, vários indivíduos ou um evento ou entidade (CRESWELL, 2014; YIN, 2010). Yin (2010, p. 51), observa que “os estudos de caso tem sido realizados sobre decisões, programas, processos de implementação e mudança organizacional”.

Em pesquisas qualitativas, usa-se amostragem intencional, pela qual o pesquisador seleciona indivíduos e locais para estudo porque, intencionalmente, eles podem auxiliar na compreensão do problema de pesquisa bem como no fenômeno central investigado (CRESWELL, 2014). Aqui utilizou-se a seleção intencional para definir as participantes do estudo de caso múltiplo. Através do cadastro de indústrias de produtos químicos constante do Guia da Indústria Química Brasileira da ABIQUIM (2013), verificou-se haver 961 fábricas de produtos químicos de uso industrial. A maioria (71%) localiza-se na região Sudeste, principalmente em São Paulo (57%), seguida pelas regiões Sul (16%) e Nordeste (11%), em função da existência de polos petroquímicos brasileiros nessas regiões (ABIQUIM, 2013). Foram preselecionadas 22 multinacionais químicas, pertencentes aos dois grupos de empresas *early* e *late movers*.

No período de março de 2017 a fevereiro de 2018, as multinacionais foram contatadas e convidadas a participar da pesquisa, através de ligações telefônicas, e-mails, acompanhados da carta de autorização para pesquisa (Apêndice A), e de visitas com a finalidade de apresentar tanto a proposta de estudo como a própria pesquisadora. As quatro multinacionais que se dispuseram a participar do estudo enquadram-se nos critérios preestabelecidos para a pesquisa: a) ser do ramo

industrial, produtoras de produtos químicos e petroquímicos com matrizes localizadas em São Paulo/SP; b) ter o processo de internacionalização estruturado há mais de cinco anos, pois considera-se ser esse o tempo necessário para a existência de designações internacionais de expatriação; c) ser de grande porte em faturamento e em número de subsidiárias no exterior; d) ser multinacional *early movers* (duas) ou *late movers* (duas).

O pesquisador que pretende desenvolver um estudo de caso com enfoque exploratório e descritivo precisa estar aberto às suas descobertas. Segundo Godoy (1995, p. 25):

Mesmo que inicie o trabalho a partir de algum esquema teórico, deverá se manter alerta aos novos elementos ou dimensões que poderão surgir no decorrer do trabalho. O pesquisador deve também preocupar-se em mostrar a multiplicidade de dimensões presentes numa determinada situação, uma vez que a realidade é sempre complexa. Desta forma, para uma apreensão mais complexa do fenômeno em estudo de caso, é preciso enfatizar as várias dimensões em que ele se apresenta, assim como o contexto em que se situa. A divergência e os conflitos, tão característicos da situação social, devem estar presentes no estudo.

Quanto à natureza, essa pesquisa classifica-se como exploratória, porque objetiva proporcionar maior familiaridade com determinado problema (GIL, 2009) e desenvolve conhecimentos acerca da 'expatriação' e divulga informações sobre esse tema.

A presente investigação classifica-se também como descritiva, principalmente na análise dos dados, uma vez que "o conteúdo das observações geralmente envolve uma parte descritiva do que ocorre no campo e uma parte reflexiva, que inclui os comentários pessoais do pesquisador durante a coleta de dados" (GODOY, 1995, p. 27).

O quarto e o quinto componentes relacionam-se à ligação dos dados com as proposições e os critérios para sua interpretação. Esses componentes indicam antecipadamente os passos da análise de dados no estudo de caso. Yin (2010) explica como o pesquisador precisa construir uma teoria inicial referente ao estudo de caso, a qual vai auxiliar na condução do estudo, das proposições, das unidades de análise; possibilitará fazer a ligação dos dados às proposições; fornecerá os critérios para analisar os dados. Os cuidados na construção desse roteiro habilitam o pesquisador durante todo o processo de realização do estudo e o direcionam para os dados a serem coletados e para as estratégias de análise.

Antes de executar o estudo de caso, o pesquisador deve estar atento para a preparação para coleta de dados, a qual é complexa e, se não bem executada, pode trazer prejuízos a ponto de inviabilizar o projeto. Torna-se, pois, necessário: a) identificar as habilidades desejadas do pesquisador, b) fazer preparação e treinamento para um caso de estudo específico; c) desenvolver o protocolo de estudo de caso; d) conduzir um estudo de caso-piloto (YIN, 2010).

Yin (2010) considera uma lista básica de habilidades comumente exigidas do pesquisador: a) saber boas questões e interpretar as respostas; b) saber ouvir e não se deixar influenciar pelas próprias ideologias; c) ser flexível e adaptar-se a novas situações encontradas, as vendo como oportunidades e não como ameaças; d) ter noção clara dos assuntos em estudo, mesmo que de modo exploratório, com vistas a administrar os eventos relevantes e as informações a serem buscadas; e) ter imparcialidade em relação a noções preconcebidas, incluindo as derivadas da própria teoria.

O treinamento e preparação para um estudo de caso específico têm por objetivo criar condições para que o pesquisador seja capaz de atuar como um investigador sênior, operando como um investigador independente capaz de tomar decisões e conduzindo seu comportamento sem causar danos ao estudo. Eles envolvem também questões como a ética e a proteção das pessoas participantes do estudo de caso. Na presente investigação, tomaram-se alguns cuidados indicados por Yin (2010): obtenção de consentimento das pessoas participantes; proteção de sua privacidade; garantia da confidencialidade. Em consequência, fazendo referência aos produtos por elas fabricados, as multinacionais foram assim identificadas: 1) multinacional inorgânica; 2) multinacional de polímeros; 3) multinacional petroquímica; 4) multinacional orgânica. Os entrevistados foram identificados como: Entrevistado 1, Entrevistado 2, Entrevistado 3, Entrevistado 4, Entrevistado 5, Entrevistado 6, Entrevistado 7, Entrevistado 8, Entrevistado 9, Entrevistado 10, Entrevistado 11 e Entrevistado 12.

Para que o estudo de caso seja caracterizado como tal deve ser precedido por um detalhado planejamento e sustentado por uma plataforma teórica que orientará as proposições do estudo. Esse planejamento consiste na construção de um protocolo de pesquisa, que se constitui de um “conjunto de códigos, menções e procedimentos suficientes para se replicar o estudo, ou aplicá-lo em outro caso que mantém

características semelhantes ao estudo de caso original” (MARTINS, 2008, p.10). Para Yin (2010, p. 106), “ter um protocolo de estudo de caso é essencial se você estiver realizando um estudo de casos múltiplos”.

Através do protocolo, pode-se testar a confiabilidade do estudo pela obtenção de resultados assemelhados em aplicações sucessivas ao mesmo caso (MARTINS, 2008). Para Freitas e Jabbour (2011, p. 15), um roteiro para o protocolo de pesquisa deve conter:

a) questão principal da pesquisa; b) objetivo principal; c) temas da sustentação teórica; d) definição da unidade de análise; e) potenciais entrevistados e múltiplas fontes de evidências; f) período de realização; g) local da coleta de evidências; h) obtenção de validade interna, por meio de múltiplas fontes de evidências; i) síntese do roteiro de entrevista.

O protocolo é um instrumento de pesquisa que contém os procedimentos e as regras gerais que devem ser utilizadas para aplicação do(s) instrumento(s) de coleta de dados, ele também indica onde as diferentes informações devem ser procuradas (VOSS et al, 2002). Para os citados autores, o núcleo do protocolo consiste no conjunto de perguntas das entrevistas, eles ressaltam que o protocolo serve como uma lista de verificação para o pesquisador levantar todos os aspectos propostos na pesquisa. Encontra-se, no Apêndice A, o protocolo de pesquisa desta tese.

### 3.3 Coleta de dados

A coleta de dados em estudos de casos, segundo Yin (2010, p. 124), requer que “permita a validade do constructo, validade interna, validade externa e confiabilidade” fazendo-se necessário atender três princípios: (1) “utilização de várias fontes de evidência, e não apenas uma; (2) criação de um banco de dados para o estudo de caso; e (3) manutenção de um encadeamento de evidências” (YIN, 2010).

Yin (2010) explica que, diferentemente de outros métodos, o estudo de caso precisa coletar dados suficientes para ter evidência confirmatória, devendo utilizar duas ou mais fontes. Creswell (2014) expõe que uma das características de um bom estudo de caso qualitativo é a apresentação da compreensão em profundidade do caso, porém a “utilização de uma fonte de dados não é suficiente para desenvolver a compreensão em profundidade” (CRESWELL, 2014, p. 87).

O pesquisador deve coletar de variadas formas os dados qualitativos, tais como em: entrevistas, observações, documentos, materiais audiovisuais (CRESWELL, 2014). Yin (2010) diz que, na coleta, se pode recorrer seis tipos de fontes de informação: registros de arquivos, documentos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Gil et al. (2005, p. 50) alertam que para “garantir a validade dos resultados obtidos por determinada fonte, é necessário que sejam confrontados com os dados obtidos por outras fontes”. A escolha das fontes de informação adequadas é fundamental para a obtenção dos dados requeridos (GODOY, 1995).

Para esta pesquisa, as técnicas escolhidas foram entrevista, observação e análise documental. Godoy (1995, p. 26) considera “a entrevista e a observação como as técnicas fundamentais de pesquisa”. Para Yin (2010), a entrevista é uma das fontes mais importantes para o estudo de caso. Roech (1996) enfatiza que, em entrevistas semiestruturadas, usam-se questões abertas para que o entrevistador consiga compreender e capturar a perspectiva dos entrevistados. Em pesquisas de carácter qualitativo, procura-se realizar várias entrevistas rápidas e curtas, no ambiente natural e em tom informal (GODOY, 1995).

A observação tem igualmente papel essencial nos estudos de caso. Ela pode ser de carácter participante ou não participante. A observação não participante ocorre quando o pesquisador atua apenas como espectador atento. “Baseado nos objetivos da pesquisa e em um roteiro de observação, o investigador procura ver e registrar o máximo de ocorrências que interessam ao seu trabalho” (GODOY, 1995, p.27). O conteúdo das observações envolve uma parte descritiva do que acontece na pesquisa de campo e uma parte reflexiva, na qual são incluídos os comentários feitos pelo pesquisador durante a coleta de dados. No presente estudo, foi realizada, durante as visitas às multinacionais, a observação não participante. Algumas observações foram registradas por meio de anotações escritas e outras foram obtidas através das gravações realizadas durante as entrevistas.

Para a realização das entrevistas, foram elaborados dois roteiros semiestruturados com perguntas abertas, referentes às seis políticas e práticas de GRHI e à internacionalização (Apêndice B). Para a efetivação das consultas nas multinacionais, foram definidos dois tipos de sujeito a serem pesquisados: responsáveis pelo processo de expatriação e profissionais expatriados . No total,

foram quatro representantes das multinacionais responsáveis pelo processo de expatriação e dois profissionais expatriados por multinacional, totalizando 12 entrevistas.

Antes da coleta de dados junto às multinacionais selecionadas, foram realizados testes-piloto com os roteiros de entrevista, para averiguar a adequação das perguntas elaboradas. Um dos testes-piloto foi realizado com um gestor de RH especialista em mobilidade internacional, que gesta 16 expatriados de uma empresa industrial do segmento automobilístico. A entrevista foi realizada em maio de 2017, por telefone, com auxílio de um dispositivo de gravação, e teve duração de uma hora e trinta e um minutos. Após a aplicação desta entrevista, foi efetuado um ajuste no roteiro para torná-lo mais compreensível, tendo sido excluída uma pergunta e reescritas três. Outro teste-piloto foi aplicado a uma expatriada brasileira que está em missão há 12 meses em Pittsburg, Estados Unidos. A entrevista foi realizada em junho de 2017, com uso da ferramenta Skype, devido à localização geográfica da entrevistada. Foi utilizado um dispositivo de gravação para registro da entrevista que teve a duração de uma hora e três minutos. Após esse teste, não foram feitas alterações no roteiro. Ambas as entrevistas foram transcritas e analisadas e proporcionaram a oportunidade de entender melhor os processos, testar o roteiro de entrevistas preestabelecido e de reestruturá-lo.

Testados os roteiros de entrevista, iniciou-se a coleta de dados, que se estendeu de setembro de 2017 até fevereiro de 2018. Das entrevistas com os responsáveis pela expatriação nas multinacionais, três foram realizadas presencialmente e uma por meio de Skype, sendo utilizado, em todas, o dispositivo de gravação com o consentimento do entrevistado (GODOY, 1995), pois, segundo Yin (2010, p. 136), as gravações “proporcionam, certamente, uma interpretação mais acurada de uma entrevista do que qualquer outro método”. Algumas entrevistas foram realizadas por Skype devido à preferência do entrevistado ou por ele estar localizado em outro país. Quatro dos entrevistados eram da Gestão de Recursos Humanos, dos quais três nunca tinham sido expatriados. Do total de entrevistados, nove tinha sido expatriados, desses, seis haviam sido repatriados e três estavam na primeira expatriação. As 12 entrevistas realizadas totalizaram 14 horas e 19 minutos. O Quadro 9 apresenta o perfil dos entrevistados.

Quadro 9 – Resumo do perfil dos entrevistados

| Sexo | Entrevistado   | Cargo Atual                                      | Idade | Empresa   | Tempo de empresa (anos) | Tempo na função (anos) | Entrevista  | Observação  |
|------|----------------|--|-------|-----------|-------------------------|------------------------|---|---|
| F    | Entrevistado 1 | Analista de RH                                   | 30    | Empresa 1 | 3                       | 3                      | Pessoalmente – São Paulo/SP (1hora 05 minutos)        | Brasileira nunca foi expatriada   |
| M    | Entrevistado 2 | Gerente sênior de planejamento e controle global | 31    | Empresa 1 | 10                      | 6 meses                | Pessoalmente – São Paulo/SP (1hora18 minutos)         | Expatriado para Venezuela e México, e repatriado 2 vezes.   |
| M    | Entrevistado 3 | Gerente de produto                               | 28    | Empresa 1 | 6                       | 6 meses                | Via Skype – Cidade do México/México (1hora 21minutos) | Brasileiro, expatriado para o México (em missão)  |
| F    | Entrevistado 4 | Analista sênior de mobilidade                    | 34    | Empresa 2 | 4 anos                  | 4                      | Pessoalmente – São Paulo/SP (1hora 08minutos)         | Brasileira, nunca expatriada  |
| M    | Entrevistado 5 | Engenheiro pesquisador                           | 33    | Empresa 2 | 2 anos e 6 meses        | 6 meses                | Pessoalmente – Triunfo/RS (1hora18minutos)            | Belga, contratado local da subsidiária da Alemanha e expatriado a 6 meses para o Brasil (em missão)                     |
| M    | Entrevistado 6 | Analista de propriedade industrial               | 36    | Empresa 2 | 5 anos                  | 1 ano e 8 meses        | Via skype – Campinas/SP (1hora14minutos)              | Colombiano, expatriado para os EUA (2 anos e meio) e repatriado   |
| M    | Entrevista 7   | Diretor de RH para as Américas                   | 51    | Empresa 3 | 24                      | 10                     | Pessoalmente – São Paulo/SP (1hora)                   | Brasileiro expatriado para o Uruguai e Argentina, cada expatiação durou 5 anos. Repatriado.                             |
| M    | Entrevista 8   | Gerente Geral do Paraguai                        | 27    | Empresa 3 | 8                       | 2                      | Via Skype – Assunção/Paraguai (1:45´)                 | Brasileiro, atuou em duas subsidiárias no Brasil, agora expatriado há dois anos para o Paraguai (em missão)             |
| M    | Entrevista 9   | Gerente regional                                 | 42    | Empresa 3 | 18                      | 2                      | Via Skype – São Paulo/SP (1:22´)                      | Brasileiro, expatriado para o Paraguai por seis anos e repatriado   |
| M    | Entrevista 10  | Gerente de RH Brasil                             | 36    | Empresa 4 | 3                       | 3                      | Via Skype – São Paulo/SP (1:17´)                      | Brasileiro, nunca expatriado  |
| M    | Entrevista 11  | Gerente de manutenção e projetos                 | 40    | Empresa 4 | 18                      | 2                      | Via Skype – Porto Feliz/SP (1:42´)                    | Brasileiro, expatriado para a Alemanha por dois anos e agora repatriado   |
| F    | Entrevista 12  | Coordenadora de TI                               | 42    | Empresa 4 | 10                      | 3                      | Via Skype – São Paulo/SP(1:10´)                       | Brasileira, expatriada para Alemanha por três anos. Tendo trabalhado em projetos nos EUA, Singapura e China. Repatriada |

Fonte: Elaborada pela autora (2018)

A pesquisa documental foi feita por meio de documentos administrativos (YIN, 2010), como recortes de notícias que aparecem na mídia, documentos e manuais das empresas, e busca na internet antes da visita de campo para aplicação da entrevista (YIN, 2010). Godoy (1995, p. 27) ressalta que “os dados devem ser coletados no local onde os eventos e fenômenos que estão sendo estudados naturalmente acontecem”.

O segundo princípio, a criação do banco de dados, refere-se à maneira de organizar e documentar os dados coletados para o estudo de caso. O desenvolvimento do banco de dados é feito por meio de quatro componentes: notas, documentos, tabelas, narrativas (YIN, 2010, p. 148). As notas, também chamadas de anotações, constituíram o componente mais utilizado para a criação do banco de dados desta pesquisa. Tais notas resultaram das entrevistas e da análise documental, por meio de manuscritos, digitações, registros de áudio e processamento de palavras e outros arquivos eletrônicos, em formato de diário. O relatório de estudo de caso feito pelo pesquisador também compõe a criação de um banco de dados para a investigação.

O terceiro princípio para aumentar a confiabilidade da informação no estudo de caso, segundo Yin (2010), é a manutenção de um encadeamento de evidências, que consiste em atender quatro passos: 1) o relatório precisa conter citações de documentos e entrevistas suficientes para compor as partes relevantes do banco de dados do estudo de caso; 2) o banco de dados deve revelar a evidência real e indicar as circunstâncias sob as quais a evidência foi coletada, como a hora e o lugar da entrevista; 3) a fim de demonstrar que a coleta de dados seguiu os procedimentos estipulados no protocolo de pesquisa, as circunstâncias devem ser condizentes com os procedimentos específicos e as questões planejadas; 4) a leitura do protocolo deve demonstrar o vínculo entre ele e as questões iniciais do estudo.

### 3.4 Análise e interpretação dos dados

A organização e a análise de todo o material obtido através dos documentos e entrevistas não podem ser consideradas uma tarefa fácil, pois exigem do pesquisador domínio de uma metodologia complexa de análise de conteúdo (GODOY, 1995, p. 27). Essa metodologia ou técnica é bastante utilizada nas ciências sociais. Bardin (2009) a define como um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visa

obter, através de procedimentos objetivos e sistemáticos, a descrição do conteúdo de mensagens, que permita a inferência de conhecimentos relacionados às condições de produção ou recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Bardin (2009) explica que a análise de conteúdo por ser aplicada por meio diversas técnicas, contudo a mais usada é a análise categorial, na qual os textos são divididos em categorias, de acordo com agrupamentos análogos ou significados semelhantes.

Bardin (2009) ressalta que essa técnica possui três fases: 1) pré-análise, 2) exploração do material; e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Na pré-análise, organiza-se o material com o objetivo de torná-lo operacional, sistematizando as ideias iniciais. Ela é feita por meio de quatro processos: (i) leitura flutuante, quando o pesquisador toma conhecimento do texto e transcreve as entrevistas; (ii) escolha dos documentos, quando se seleciona o que será analisado; (iii) formulação de hipóteses e objetivos, quando emergem as afirmações provisórias que o pesquisador se propõe verificar; (iv) elaboração de indicadores, quando se realizam recortes de textos nos documentos analisados, podendo os temas repetidos constituir os índices.

A análise de conteúdo, no presente estudo, foi utilizada para interpretação dos dados obtidos, com o intuito de descobrir e ir além da transparência dos dados (BARDIN, 2009). No primeiro momento, foram transcritas as entrevistas e realizada uma leitura flutuante, posteriormente se recorreu ao procedimento de análise por categorias, sendo os dados distribuídos na medida em que eram encontradas as relações (BARDIN, 2009).

Quanto à definição das categorias, elas foram dimensionadas à medida que o referencial teórico foi sendo construído. As sete categorias definidas *a priori* forneceram os parâmetros para a elaboração do roteiro de entrevistas, sendo fundamentais para a análise e a interpretação dos resultados. O Quadro 10 apresenta a sistematização das categorias da pesquisa.

Quadro 10 - Categorias da pesquisa

| <b>Categoria</b>   | <b>Subcategoria</b>   | <b>Autores</b>  |
|--|---|---|
| Políticas e Práticas de Recrutamento e Seleção                   | Perfil do expatriado<br>Recrutamento interno <i>versus</i> externo<br>Seleção – etapas e critérios seletivos  | Orsi et al. (2015);<br>Tye e Chen (2005));<br>Rego e Cunha (2009);<br>Dowling et al. (1998);<br>Bohlander et al. (2009) |
| Políticas e Práticas de Treinamento e Desenvolvimento            | Treinamento – antes, durante e depois<br>Treinamento cultural<br>Comunicação<br>Desenvolvimento – práticas  | Rego e Cunha (2009);<br>Cho et al. (2012);<br>Caligiuri e Tarique (2006)  |
| Políticas e práticas de Compensação                              | Remuneração fixa<br>Remuneração variável<br>Benefícios  | Orsi et al. (2015);<br>Orsi (2010);<br>Salgado (2014);<br>Wentland (2003);<br>Bonache (2006)                            |
| Política e prática para desenvolvimento e progressão na carreira | Administração da carreira<br>Planejamento da carreira<br>Retorno antecipado e desligamentos<br>Problemas relacionados a carreira  | Rego e Cunha (2009);<br>Orsi et al. (2015).   |
| Políticas e práticas de avaliação de desempenho                  | Gestão do desempenho<br>Avaliação de desempenho <i>versus</i> desenvolvimento da carreira<br>Ligação entre: seleção – progressão na carreira – compensação – desempenho | Rego e Cunha (2009);<br>Orsi et al. (2015);<br>Ivancevich 92008)  |
| Políticas e práticas de relações de trabalho                     | Legislação trabalhista<br>Legislação tributária<br>Modalidade de contrato<br>Políticas de ações afirmativas   | Orsi et al. (2015)  |
| Internacionalização  | Motivos da internacionalização<br>Modos de entrada<br>Relação internacionalização-expatriado<br>Estratégia de internacionalização <i>versus</i> escolha do expatriado   | Ferreira et al. (2011);<br>Tanure et al. (2007);<br>Rocha e Almeida (2006)<br>Barney e Hesterly (2009);                 |

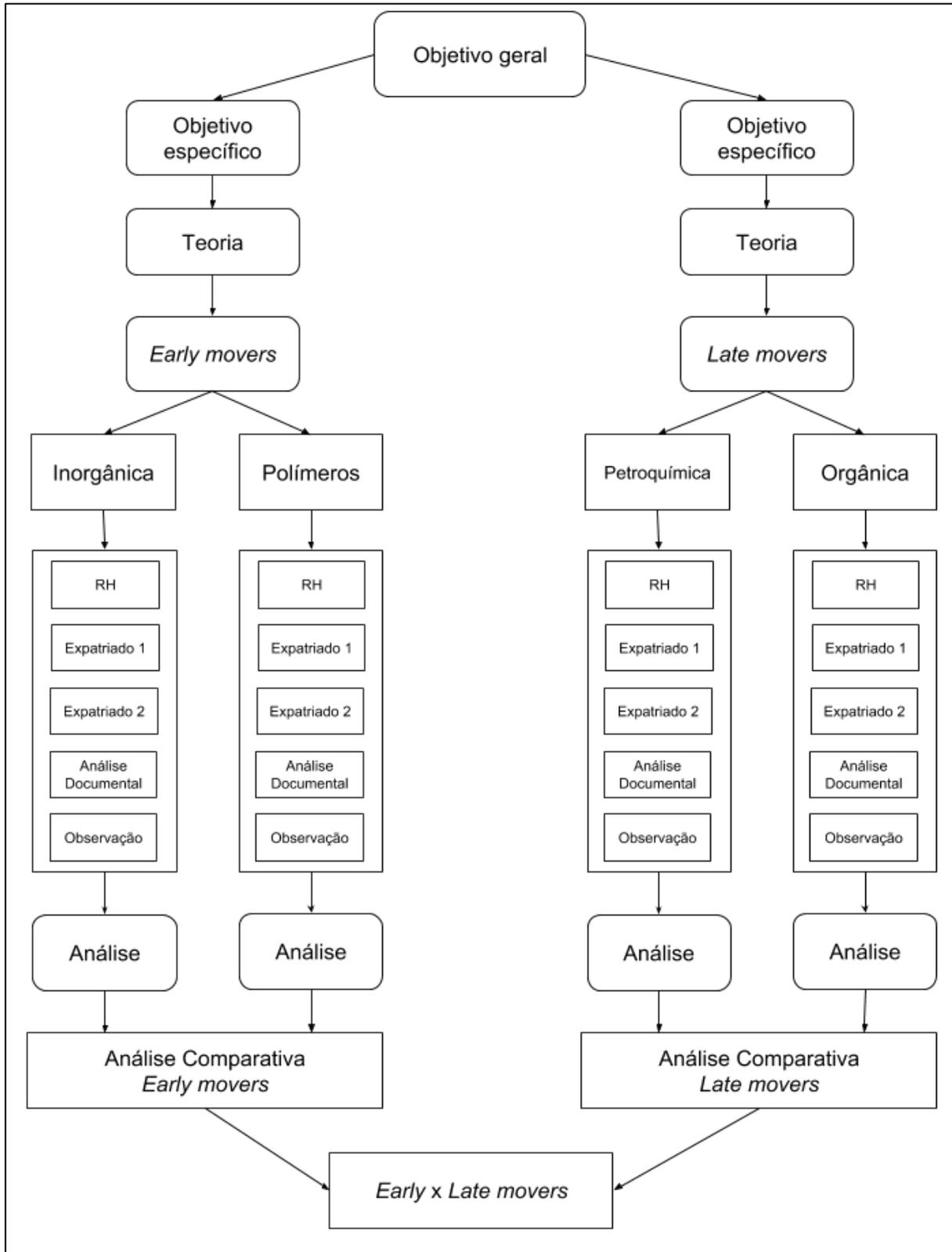
Fonte: Elaborado pela autora (2018)

A análise dos quatro casos foi feita de forma individual, considerando a descrição detalhada das múltiplas fontes de evidências coletadas – entrevistas, observação e análise documental. Tal análise teve como base o referencial teórico de forma a considerar convergências e divergências da literatura. Segundo Zanelli (2002), os dados não podem ser analisados de forma individual, porque não falam por si, eles precisam ser articulados com o referencial teórico e com os pressupostos que norteiam a pesquisa, assim compondo um quadro consistente. Yin (2010) considera que, para a análise de estudos de casos, o pesquisador pode criar uma tabela de palavras para exibir os dados dos casos individuais de acordo com alguma estrutura uniforme.

Após a análise individual, foram realizadas as comparações entre os quatro casos, buscando-se as evidências de cada um. Esta forma de apresentação de análise implica a procura por semelhanças e diferenças entre os casos, com o objetivo de obter uma replicação teórica ou literal (YIN, 2010). Isto permite ao pesquisador desenvolver generalizações que levam “as pessoas a aprender com o caso ou aplicar a outra população de casos” (CRESWELL, 2014, p. 161).

A tabulação dos dados da pesquisa, por ocasião da comparação das políticas e práticas tanto em multinacionais *early movers* quanto em *late movers*, foi realizada por meio de quadros comparativos das sete categorias de análise (Apêndice C). Na sequência de cada quadro, foram realizadas análises e interpretações com base no referencial teórico. A Figura 2 apresenta, em esquema, a síntese da presente tese.

Figura 2 - Síntese esquemática da tese



Fonte: a autora (2018)

O Quadro 11 sintetiza os aspectos metodológicos, com base no protocolo de estudo de caso contemplado para a realização desta pesquisa.

Quadro 11 - Síntese dos aspectos metodológicos da pesquisa

| <b>Dimensão</b>                      | <b>Características</b>   |
|--------------------------------------|--|
| Tema                                 | Políticas e Práticas de Gestão de Recursos Humanos Internacional para expatriação nas multinacionais <i>first</i> e <i>late movers</i>                                       |
| Questão de pesquisa                  | Como as políticas e práticas de GIRH utilizadas na expatriação apresentam-se nas empresas multinacionais <i>early movers</i> e <i>late movers</i> da indústria química?      |
| Objetivo geral                       | Identificar e analisar as políticas e práticas de GRHI utilizadas para expatriação nas multinacionais <i>early</i> e <i>first movers</i> , pertencentes à indústria química. |
| Marco teórico                        | Internacionalização Estratégica, Políticas e Práticas de GRHI.   |
| Período da investigação              | Setembro de 2017 a Fevereiro de 2018   |
| Abordagem metodológica               | Abordagem qualitativa, natureza exploratória e descritiva e estratégia de investigação de estudo de caso múltiplo.   |
| Unidades de análise                  | As políticas e práticas de Gestão de Recursos Humanos Internacional  |
| Fontes de dados                      | Múltiplas fontes de dados: entrevistas, análise documental e observação.   |
| Participantes da pesquisa            | Doze entrevistados, sendo um responsável pela parte de mobilidade do RH e dois expatriados por multinacional   |
| Análise e interpretação dos dados    | Técnica de análise de conteúdo, descrição das categorias da pesquisa extraídas do referencial teórico  |
| Validação e confiabilidade do estudo | Trabalho de campo, classificação dos dados empíricos, das categorias de análise e interpretação.   |

Fonte: a autora (2018).

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO

Neste capítulo, apresenta-se, inicialmente, o setor ao qual as multinacionais analisadas pertencem, a fim de mostrar suas especificidades. Após, descrevem-se e exploram-se dois estudos de casos de empresas pertencentes ao grupo das *early movers* e dois de pertencentes ao grupo das *late movers*. Na sequência, são apresentadas análises e comparações entre os grupos *early movers* e *late movers*, através das sete categorias estabelecidas.

### 4.1 O setor químico e petroquímico

A indústria química nasceu na Europa, Entre 1880 e a Primeira Guerra Mundial, foi a Alemanha que dominou o setor. Após, a indústria migrou para outras regiões do mundo e, atualmente, a liderança da indústria encontra-se nos Estados Unidos. Após a Segunda Guerra Mundial, esta indústria cresceu no Japão, o que, nas três últimas décadas do século 20, o tornou o segundo maior produtor mundial (WONGTSCHOWSKI, 2011).

Posterior ao 'choque do petróleo', os países do Oriente Médio, a Venezuela e o Canadá ampliaram sua participação na produção da indústria química mundial como fabricantes de derivados do etanol extraído do gás natural. Mais recentemente, a emergente China passou a ser uma grande exportadora de produtos químicos (WONGTSCHOWSKI, 2011).

No Brasil, a indústria química teve seu crescimento demarcado desde meados do século 19 até cerca de 1960, com a implantação de 150 fábricas cujos ramos de atividades abrangeram: extração mineral e vegetal, refino de petróleo, produção de fertilizantes, produtos químicos inorgânicos, papel, cimento, vidro, explosivos, açúcares e álcool. Em 1965, ela passou para uma fase de modernização com a implantação de três polos petroquímicos e unidades fabris com utilização de tecnologia avançada (WONGTSCHOWSKI, 2011).

A indústria química brasileira registra um faturamento na casa de US\$ 119,6 bilhões (ABIQUIM, 2017). As exportações brasileiras de produtos químicos, em 2017, aumentaram 13% na comparação com o ano anterior, gerando uma movimentação de 16,5 milhões de toneladas para os mais diversos mercados de

destino. Contudo, ainda parte das demandas nacionais de produtos químicos é atendida pelas importações. Em 2017 houve aumento de 15%, advindo do crescimento da importação de produtos químicos para o agronegócio (ABIQUIM, 2018). A indústria química brasileira apresenta, portanto, grande potencial de crescimento (WONGTSCHOWSKI, 2011), mas precisa aumentar sua competitividade para poder enfrentar a grande concorrência dos produtos importados e o *déficit* na balança comercial do setor (BNDES, 2014).

Os dados do setor são relevantes, visto que a indústria química brasileira está entre as dez maiores do mundo, “em 2014 alcançou a terceira maior participação no produto interno bruto (PIB) da indústria de transformação, 10,4% só superada pelas indústrias de alimentos e bebidas” (SILVA et al. 2017, p. 124), é o quarto maior setor industrial brasileiro e emprega diretamente cerca de 400 mil pessoas (ABIQUIM, 2017).

As perspectivas de investimento para a indústria química brasileira eram de R\$ 22 bilhões para o período de 2015 a 2018. A elevação desses investimentos depende de maior articulação envolvendo os agentes públicos e privados; da adição de valor ao petróleo e ao gás do pré-sal, com seu uso em novos projetos petroquímicos locais; da redução dos entraves regulatórios; da melhoria da infraestrutura local, principalmente, a dos transportes (BNDES, 2014). Para Marcos De March, presidente do Conselho Diretor da ABIQUIM:

A produção química no Brasil está estagnada há dez anos. É uma indústria de base que abastece todo o parque de transformação do país, e representa 10,4% do PIB industrial. Até hoje nenhum país se envolveu sem contar com uma produção química relevante ( QUÍMICA, 2017).

São duas as justificativas para o pouco interesse em ampliar a capacidade de produção química no país. Uma é a baixa rentabilidade do setor, estimada em 8,9% (receita operacional líquida) para 2016, reflexo da comercialização de matérias-primas com preços mais baixos, a exemplo do *shale gas*<sup>4</sup> no mercado global. A outra é a reduzida disponibilidade nacional de derivados de petróleo e gás natural aproveitáveis pelo setor como matérias-primas. Quando disponíveis, estes produtos são mais caros

---

<sup>4</sup> O ‘*shale gas*’ também chamado de ‘gás não convencional’ refere-se a uma técnica desenvolvida nos EUA, em 1976, no auge da crise de petróleo, para aprimorar os procedimentos utilizados na exploração de gás (TAIOLI, 2013).

e menos competitivos do que os ofertados pelos concorrentes internacionais (QUÍMICA, 2017).

No que tange à aplicação, os produtos químicos estão presentes em diversos elementos como tintas para casas; medicamentos e vacinas para homens e animais; fertilizantes e defensivos agrícolas. A indústria química é responsável pela fabricação de uma ampla lista de matérias-primas e produtos destinados a tornar a vida humana mais longa, agradável, saudável, fácil e prazerosa (WONGTSCHOWSKI, 2011).

A indústria química fabrica produtos orgânicos e inorgânicos. Os orgânicos são derivados de combustíveis fósseis como o gás e o petróleo. Eles representam a maior parcela da produção industrial, sendo utilizados principalmente para a fabricação de plásticos, de fibras e pigmentos sintéticos, de defensivos agrícolas. Os inorgânicos são oriundos de substâncias de origem mineral, como o cloro, o silício e a soda cáustica (BNDES,2014). A Abiquim (2015) registra cerca de 1.500 produtos químicos produzidos em escala industrial.

Quanto à classificação<sup>5</sup>, os produtos químicos podem ser agrupados em dois grandes blocos: (1) produtos químicos de uso industrial – correspondem àqueles utilizados como matérias-primas da própria indústria química e são seu principal segmento, respondendo por 48% do faturamento global, dos quais 65% correspondem à indústria petroquímica; (2) produtos químicos de uso final – respondem por 52% do faturamento global (ABIQUIM, 2017), dos quais 15% correspondem à indústria farmacêutica, os demais segmentos somados respondem por 37% do total (ABIQUIM, 2009). O Quadro 12 evidencia essa classificação.

---

<sup>5</sup> No Brasil, essa classificação foi realizada com o apoio da Abiquim, que definiu, com base nos critérios da ONU, a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), promovendo o enquadramento de todos os produtos químicos.

Quadro 12 - Classificação dos produtos químicos

| Produtos químicos                   | Classificação                               | Produtos finais   |
|-------------------------------------|---|---|
| Produtos químicos de uso industrial | Fabricação de Produtos Químicos Inorgânicos | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cloro e álcalis</li> <li>• Gases industriais e intermediários para fertilizantes</li> <li>• Adubos e fertilizantes</li> <li>• Outros</li> </ul>  |
|                                     | Produtos Orgânicos                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produtos petroquímicos básicos</li> <li>• Intermediários para plastificantes</li> <li>• Resinas e fibras</li> <li>• Corantes, pigmentos orgânicos, solventes, intermediários para detergentes, plastificantes</li> </ul>   |
|                                     | Resinas e Elastômeros                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resinas termoplásticas</li> <li>• Resinas termofixas</li> <li>• Elastômeros</li> </ul>   |
|                                     | Produtos e preparados de químicos diversos  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adesivos e selantes</li> <li>• Aditivos de uso industrial</li> <li>• Explosivos</li> <li>• Catalizadores</li> <li>• Outros</li> </ul>  |
| Produtos químicos de uso final      |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Farmoquímicos e farmacêuticos</li> <li>• Sabões, detergentes, produtos de limpeza, cosméticos, produtos de perfumaria e higiene pessoal</li> <li>• Defensivos agrícolas e desinfetantes domissanitários</li> <li>• Tintas, esmaltes e vernizes, lacas e produtos afins</li> <li>• Fibras artificiais e sintéticas</li> </ul> |

Fonte: Adaptados de Abiquim<sup>6</sup> (2015, p. 13 e 15)

Há 961 fábricas de produtos químicos de uso industrial cadastradas no Guia da Indústria Química Brasileira, a maioria (71%) localizada na região Sudeste, principalmente em São Paulo (57%), seguida pelas regiões Sul (16%) e Nordeste (11%), devido à localização dos polos petroquímicos brasileiros nessas regiões (ABIQUIM, 2017). Esta pesquisa concentrou-se nas multinacionais produtoras de produtos químicos de uso industrial, localizadas na região Sudeste, especificamente em São Paulo/SP, devido à maior facilidade de acesso, por se encontrarem, nesse

<sup>6</sup> A Abiquim, apesar de representar a totalidade da indústria química brasileira, concentra-se no segmento de produtos químicos de uso industrial, não acompanhando estatisticamente outros segmentos. Determinados segmentos são representados por associações congêneres como SINDUSFARMA, ABRAFATI, ANDA, SINDAG, ABIHPEC.

estado, a maioria das matrizes das maiores indústrias, além de esta região ser a mais representativa do setor.

#### 4.2 Estudo de caso de uma multinacional inorgânica *early mover*

A investigada<sup>7</sup> faz parte de um grupo industrial produtor de químicos para indústrias dos setores de bebidas, aeronáutica, alimentos, automotivos, construção, papel e celulose, metal-mecânica, metais, farmacêuticos e biotecnologia, energia renovável, pesquisas e análise, mineração, petróleo e gás, químicos e vidro. Ela atende a mais de 3,5 milhões de clientes no mundo.

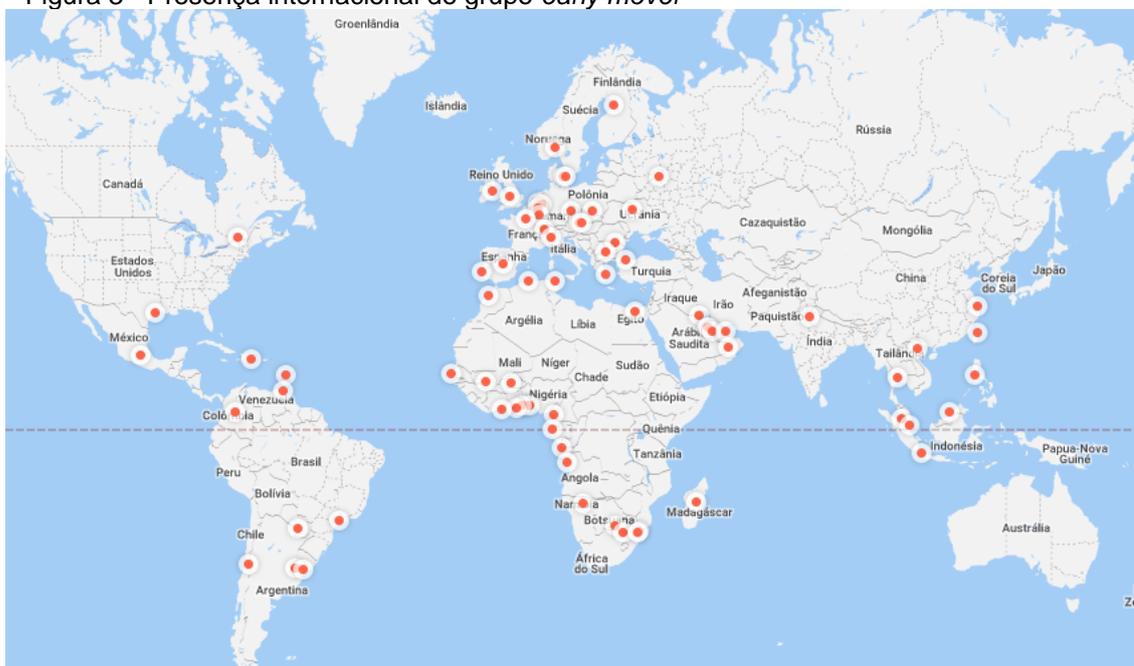
A companhia, fundada no início do século XX, internacionalizou-se desde os primeiros anos de sua fundação, construindo diversas unidades em países da Europa e também no Japão, no Canadá e nos EUA. “A internacionalização está no DNA da empresa desde sua fundação a mais de 100 anos atrás” (Entrevistado 7). Está listada nas bolsas de valores Euronext de Paris e DowJones Euros Stoxx 50. Em 2017, faturou €20,349 bilhões. Presente em mais de 80 países, com mais de uma subsidiária, conforme mostra a Figura 3, emprega 65.000 pessoas.

Nacionalmente, a companhia acumula prêmios como o “Líderes da Saúde – 2017”, na categoria indústria, cujo objetivo é homenagear as grandes empresas do setor por suas realizações e inovações durante o ano. Este prêmio é oferecido pelo Grupo Mídia, que também premiou o gerente nacional da organização em questão como uma das cem personalidades mais influentes da área da saúde, em 2017.

A companhia chegou ao Brasil, em 1945, com um escritório comercial na cidade de São Paulo/SP. Logo construiu uma planta de produção de químicos inorgânicos. Sua produção tem crescido, a ponto de atender mais de 80% do território nacional e gerar cerca de 1.200 empregos, distribuídos em mais de 71 localidades.

---

<sup>7</sup> As informações referentes a essa empresa foram obtidas em seu e em materiais disponibilizados por ela, no momento da entrevista, tais como manual de políticas de RH, jornal, revista da empresa e documentários *on-line*.

Figura 3 - Presença internacional do grupo *early mover*

Fonte: *site da empresa* (2018)

#### 4.2.1 Estratégia de Internacionalização

Desde a fundação, em meados da época da industrialização da Europa, entre 1850-1900, sua estratégia de internacionalização visa ao crescimento mundial do negócio. Nos primeiros anos de fundação, a companhia percebeu que seu crescimento no continente europeu era limitado e decidiu expandir seus negócios para o continente americano. O entrevistado 7 destaca que a internacionalização também ocorreu na própria natureza do capital da companhia, cuja constituição passou a ter, em vez de 50% de sua nacionalidade de origem, apenas 20%, havendo 80% de acionistas do mundo inteiro. O mesmo depoente observa: “a companhia vai para todos os países onde tem oportunidade de vender”.

Quanto às formas de internacionalização, a companhia movimenta-se principalmente através de subsidiárias ou de aquisições de empresas. Para a entrada em um novo mercado por meio de uma subsidiária, o grupo procura fazer parceria com um grande cliente-âncora que justifique a construção de uma planta de produção de gases (oxigênio, hidrogênio e argônio), a qual vai atendê-lo e gerar também um excedente para se disponibilizado ao mercado. O entrevistado 9 observa que “é uma

estratégia de entrada mais cara”. O depoimento do entrevistado 8, gerente expatriado, igualmente demonstra esta estratégia da companhia.

Conforme os entrevistados 7 e 8, no modo de entrada através de aquisições, é comprada uma empresa pequena ou grande, com carteira formada, ampliada sua planta e aplicados os conceitos de multinacional. “Esta é a forma mais rápida de alavancar o crescimento”, diz o entrevistado 9. Foi por meio desta estratégia que, em 1945, a companhia entrou no Brasil. Ela adquiriu uma pequena organização e, após criar confiança no país, expandiu-se. O entrevistado 9 observa que “o Brasil é visto como a menina dos olhos da Europa”. No Paraguai, este também foi o modo escolhido para a entrada no país: a companhia comprou uma revenda paraguaia e começou a operar conforme os próprios padrões.

Segundo documentos internos da multinacional, em 2016 adquiriu a segunda maior empresa especializada em higiene e desinfecção hospitalar no Brasil, cuja receita era de 8 milhões de euros em 2015 e contava com um quadro de 100 funcionários. Seus produtos são fornecidos a hospitais e distribuídos em território nacional. Após a aquisição, a multinacional orgânica *early mover*, seguiu com a distribuição dos produtos existentes e gradualmente acrescentará novos produtos de higiene ao portfólio (ONAIR, 2017).

A entrada nos EUA ocorreu da mesma forma, tendo a companhia adquirido a maior empresa de gasosos, através da qual passou de 50.000 para 65.000 empregados (Entrevistado 8). “É assim como outros países, isso porque a companhia não põe dinheiro onde não há um retorno”. Há outros modos de entrada, porém utilizados em menor escala pela companhia, como as *joint ventures* e os escritórios comerciais, observa o entrevistado 9.

Ela está presente em muitos países. Seu objetivo é crescer mais dentro deles, por isso sua atual estratégia é de expansão nos países em que já atua. Ela faz uso da internacionalização de boas e tem investido em desenvolvimento de tecnologia como um diferencial frente aos outros competidores no mercado. O depoimento do entrevistado 7 reforça a estratégia da companhia através da expatriação.

A empresa tem 5 polos tecnológicos no mundo de onde saem pessoas experts em determinadas áreas e aplicações. Essas pessoas fazem a multiplicação de conhecimento e de boas práticas para os países pequenos, ou para países que como o Brasil ou EUA que não conseguem sozinhos formar bons profissionais. A empresa também faz as expatriações com a

finalidade do expatriado aprender para trazer para nós o conhecimento. É importantíssimo isso! (Entrevistado 7, diretor de RH).

Percebe-se que, alinhada à internacionalização, a execução da estratégia da companhia é feita por meio de expatriados. O direcionamento, quando abre uma vaga de expatriação, é olhar o motivo da missão, quais os problemas a serem resolvidos, qual o tipo de desenvolvimento de negócio, quais as aplicações técnicas ou de recursos humanos a serem desenvolvidas durante a missão. A partir daí, é feita uma busca global, dentro da companhia, de um colaborador que atenda à demanda, identificando um empregado que esteja desenvolvendo um projeto de sucesso e/ou que tenha perfil técnico e competências para seu desenvolvimento. O entrevistado 8 exemplifica “se a estratégia é fazer uma expansão comercial na Colômbia, eu tenho que ter uma pessoa que tenha conhecimento sobre aquisições, legislação, comercial, e que possa agregar valor”. O relato do entrevistado 8 mostra o motivo da expatriação.

Um dos principais motivos da minha vinda para o Paraguai é a expansão de mercado e desenvolvimento de RH. E fui escolhido por ter um perfil técnico-comercial e gestão. Quem leva a cultura da companhia são os funcionários da empresa, não os locais. Não se deixa um local olhar o negócio, se envia uma pessoa de confiança que entende o negócio, que tem contato com todo mundo para ir lá olhar o negócio. O meu cargo aqui no Paraguai sempre foi um expatriado, pelo menos nos últimos 30 anos, essa posição sempre foi a estratégia de ter um expatriado. E estou atendendo isso pelos feedbacks que estou tendo sobre meu desempenho (Entrevistado 8, gerente expatriado).

A companhia possui uma subsidiária-matriz no Brasil, a qual responde pelas subsidiárias da América do Sul. O entrevistado 7 explica que para fazer um novo negócio funcionar e crescer, quer em países onde já está presente, quer em locais menos desenvolvidos, a companhia expatria ‘um grupo de elite’ composto por ocupantes dos principais cargos estratégicos, como técnicos, engenheiros, funcionários do setor financeiro e do setor comercial, com o objetivo de multiplicar as boas práticas e de disseminar o conhecimento. Isso ocorre quando há escassez de mão de obra técnica ou operacional qualificada no país de destino (Entrevistado 8). Muito embora a empresa receba muitos expatriados, o entrevistado 9 explana que, nos últimos anos, o Brasil também tem expatriado muito e atribui esse movimento à qualidade de seus profissionais. O entrevistado 7 complementa com a informação de que a subsidiária do Brasil tem oito expatriados no mundo.

#### 4.2.2 Políticas e Práticas de Gestão Internacional de Recursos Humanos

Nesta subseção apresentam-se os resultados da pesquisa a respeito das seis categorias de políticas e práticas de gestão de recursos humanos, levantadas através de múltiplas fontes de coleta de dados.

##### 4.2.2.1 Política e prática de recrutamento e seleção

A Gestão de Recursos Humanos da matriz global tem uma estrutura madura com política de recrutamento e de seleção bem definida. O tempo de duração para uma expatriação, em regra geral, é de três anos, prorrogáveis por mais 12 ou 18 meses, no caso de continuidade do projeto ou de o expatriado ter uma *performance*<sup>8</sup> acima da esperada. O entrevistado 7 ressalta:

É uma boa medida porque o cara sai do país dele de origem, idioma e cultura de origem, e desce num país tem que se adaptar, adaptar a família, ao trabalho, as pessoas e aos colegas. No primeiro ano de expatriado precisa identificar quais são os desafios, estabelecer meta e objetivo, ter um plano, implementar no segundo ano e colher frutos no terceiro ano. Tem gente que é mais hábil mais rápida e consegue fazer isso em menos tempo (Entrevistado 7).

O recrutamento para uma vaga de expatriação é sempre interno. As vagas são abertas para posições técnicas ou de projetos específicos quando, localmente, não há *expertise*<sup>9</sup>. O entrevistado 7 explica que o RH global da companhia tem identificadas 500 posições consideradas cruciais para o grupo, incluindo o presidente da companhia. Para cada posição é preciso ter, no mínimo, quatro vezes de *talent pool*<sup>10</sup>, o que envolve cerca de 2.000 a 2.500 pessoas identificadas. Tal informação é reforçada pelo Manual de Política de Recursos Humanos da empresa ao mencionar “os funcionários devem ser escolhidos não apenas com base em sua capacidade de desempenhar um papel, mas também em seu potencial para progredir dentro do grupo (MANUAL DE RH, 2018).

---

<sup>8</sup> Em tradução livre, *performance* significa ‘desempenho ou atuação’

<sup>9</sup> Em tradução livre, *expertise* significa ‘competência ou qualidade de especialista’.

<sup>10</sup> Em tradução livre, *talent pool* significa ‘banco de talentos’.

Existe, no RH Global, uma classificação interna e restrita, que traça o perfil dos empregados como manutenção de carreira ou caçador. Em termos de localização geográfica, os países são definidos como: maduros, em desenvolvimento, emergentes. Essa classificação ajuda na escolha do perfil de expatriado de acordo com o tipo de missão e visando ao atingimento da estratégia de internacionalização. Por exemplo, “um expatriado para um país maduro tem que ter o perfil de manutenção e rentabilização de negócios e não se pode ser um jovem com explosão”. Com o auxílio desta ferramenta, a companhia tem atendido o motivo da internacionalização (Entrevistado 7). O entrevistado 8 relata a prática de recrutamento e seleção vivenciada.

O recrutamento foi interno, o RH me convidou para participar da seleção da vaga. Anualmente o RH faz uma entrevista de carreira com todos os empregados da companhia, para saber da disponibilidade para missões internacionais bem como posições na companhia. É importante se manifestar e falar das pretensões na companhia. Acredito que isso sirva de base para eles contatarem os candidatos pré-interessados (Entrevistado 8).

Para algumas vagas mais estratégicas – postos de gerente geral ou diretores responsáveis por um país – ou quando elas envolvem movimentação de um expatriado que está para ser repatriado, abrir uma seleção interna e divulgar a vaga no portal próprio pode gerar, interiormente, um estresse muito grande: “para onde vai essa pessoa que está expatriada? E quem será escolhido para ocupar essa posição?” (Entrevistado 9). Por essa razão, na intranet, só são divulgadas as vagas de cargos menor responsabilidade.

A prática mais comum utilizada pela GRH é a de convidar para participar da seleção candidatos que tenham o perfil e determinadas características requeridos para ocupação da vaga. “Fiquei sabendo através do RH, que chegou até mim, me expuseram a vaga e me fizeram a proposta para participar da seleção” (Entrevistado 9). O processo seletivo tem duração de duas semanas e envolve a realização de entrevistas com o diretor da área, com o presidente geral da companhia do Brasil, com o diretor geral de RH das Américas e, por vezes, o presidente para a América do Sul. “O RH preparou uma roda de conversa comigo e com o Vice-presidente da América do Sul, onde tive oportunidade de me expor e mostrar o trabalho que estava fazendo e quais as expectativas futuras” (Entrevistado 8).

Cada vaga de expatriação é normalmente disputada por vários candidatos, conforme relata o entrevistado 8, “havia outras duas ou três pessoas disputando

comigo”. Para dar a resposta se aceita a expatriação, o candidato selecionado tem um tempo para analisar a proposta, visitar o país de destino, a fim de conhecer a empresa e a cidade, acompanhado da família, com despesas aéreas e hospedagem pagas, sendo assessorado por uma consultoria parceira da companhia. Os depoimentos mostram que a política de expatriação é bem estruturada e está clara para os empregados, como evidenciado no relato do entrevistado 8, expatriado, “a sequência do processo de expatriação é primeiro o recrutamento, depois vem a seleção, após a negociação onde há a pré-visita ao país, o contrato de expatriação e após você é expatriado”.

Na seleção, observam-se critérios como experiência profissional dentro da companhia, conhecimentos técnicos sobre operação e estrutura; competências comportamentais; relacionamento interpessoal; fluência em outro idioma; flexibilidade com a família. O entrevistado 8 destaca que “50% são os conhecimentos técnicos e os outros 50% são as competências comportamentais”. Para o entrevistado 9, repatriado, “o que pesa mais para um cargo de expatriação é a confiança, que vem em primeiro lugar, não prejudicar a imagem da companhia lá fora, e como aspecto secundário as características técnicas”. O mesmo entrevistado revela: “para um cargo de responsabilidade, a empresa não expatria sem a família pois você não conseguiria se desenvolver perfeitamente nessa função. É fundamental que a família acompanhe a pessoa”.

#### 4.2.2.2 Políticas e práticas de treinamento e desenvolvimento

A companhia assegura, no contrato de expatriação, uma cláusula de conhecimento cultural para o expatriado e sua família, fornecido por uma assessoria multicultural, dedicada a fazer a recepção de expatriados no país de destino, desde a pré-visita até a expatriação propriamente dita. “Os expatriados brasileiros que vão para os EUA, Europa, França ou ainda algum país da América do Sul tem dicas culturais, de bairros da cidade. É mais uma indução para a pessoa não se sentir totalmente perdida”, relata o entrevistado 7. Para países menos seguros há também um treinamento obrigatório que consiste em conhecer um protocolo de segurança. O relato do entrevistado 7 descreve esse treinamento.

Normalmente pelo tipo de profissionais que são expatriados o que nós fazemos, em casos específicos de países como o Brasil, o que não é motivo de orgulho, é uma parceria com uma empresa de segurança, com especialistas em segurança, são ex-militares que ensinam os expatriados sobre onde como, quando de que forma se deslocar onde você pode ir a que horas pode ir, onde não pode ir nunca, pois chegam aqui e precisam conhecer o nosso território, não é nada mais justo! (Entrevistado 7).

A GRH global da companhia possibilita políticas distintas para atender as necessidades de treinamentos específicos das subsidiárias. Por exemplo, a subsidiária brasileira possui um programa denominado *onboarding*<sup>11</sup>, destinado a novos empregados, mas também utilizado para expatriados, por abordar temas como posicionamento das plantas, localização, número de empregados e explicar os números gerais da empresa. O objetivo desse treinamento é informar e manter atualizado o futuro expatriado sobre o que está acontecendo no país de destino, incluindo as pessoas-chave, frisa o entrevistado 7. O relato do entrevistado 8 apresenta outro tipo de treinamento técnico que atende necessidades específicas do expatriado em função de sua missão.

Antes da expatriação fiz como um estágio, que durou uma semana, dentro das áreas da companhia, passando por todos os departamentos para conhecer mais da contabilidade, tesouraria, *controller*, porque eu ia ter essas funções e pessoas abaixo de mim e precisava de conhecimentos para não ter uma surpresa quando chegasse lá. Chegando no Paraguai, a pessoa que ia ser transferida e que eu ia ocupar a vaga, ficou comigo lá 15 dias para fazer a transferência das funções e atividades. Já na repatriação para o Brasil, não teve nenhum treinamento específico, voltei como gerente comercial regional ai ficou o antigo empregado me passando as atividades (Entrevistado 8).

Além do treinamento cultural, a companhia proporciona ao expatriado, antes da missão, um treinamento intensivo na língua do país de destino, o qual, dependendo da disponibilidade de tempo do expatriado, pode levar de um a dois meses. Esse treinamento dura toda a expatriação e é extensivo a toda a família. “Tenho o benefício da formação linguística até finalizar o contrato em língua local, no caso o espanhol e o inglês” (Entrevistado 8).

Há programas de desenvolvimento ao expatriado, conforme menciona o entrevistado 8: “tem um programa novo onde eu tenho um mentor que é o *country*

---

<sup>11</sup> Em tradução livre, *on boarding* significa o processo de integração dos novos funcionários em seu ambiente de trabalho

*management*<sup>12</sup> da Argentina para o Paraguai. É uma troca onde os maiores e mais experientes são os mentores de algumas pessoas com cargos de executivos”.

A política de expatriação contempla a comunicação do empregado com o país de origem, através de uma ou duas viagens anuais de retorno com toda a família. Neste retorno, o expatriado comparece à subsidiária para conversar com o diretor de RH local, com o objetivo de explicar seus sentimentos quanto à própria adaptação sua e à de sua família, assim como os problemas locais no país de destino ou no país de origem, destaca o entrevistado 7. Há também reuniões mensais de resultados financeiros com o diretor geral do Brasil e reuniões trimestrais das unidades da América Latina no Brasil, todas presenciais. A comunicação com o diretor de RH, com o objetivo de resolver problemas, tirar dúvidas referentes ao trabalho ou à própria expatriação, ocorrem diariamente ou semanalmente, conforme a necessidade do expatriado, e se desenvolve por meio de videoconferência, *e-mail*, telefone ou do aplicativo Whatsapp. O entrevistado 9 relata como ocorreram a comunicação e o suporte do RH, durante seu período de expatriado no Paraguai.

Nesses 6 anos que fiquei expatriado tive um problema governamental no Paraguai (2010 -2016) uma revolução, o início de um impeachment, e o RH sempre esteve presente em ligações e procurando saber sobre o bem estar meu e da minha família. Em um dos momentos inclusive o RH mandou eu colocar minha família no avião e despachar para o Brasil para não colocá-los em risco. Mas não precisou mandar a família para cá, eu acalmei o RH (Entrevistado 9).

O Manual de RH da multinacional inorgânica, desenvolvido pela GRH global da matriz, apresenta argumentos favoráveis para impulsionar o desenvolvimento profissional, e desenvolvimento de competências ao longo da carreira, elencando alguns pontos:

Identificar, desenvolver e reconhecer as áreas de especialização - a experiência é reconhecida e recompensada através do nosso programa específico que visa impulsionar o desenvolvimento profissional.

Oferecer treinamento contínuo aos funcionários para melhorar os resultados – oferecemos aos nossos funcionários a oportunidade de aprender constantemente ao longo de sua carreira e desenvolver novas competências relacionadas a sua função atual e também a sua posição desejada (MANUAL DE RH, 2018)

---

<sup>12</sup> Em tradução livre, *country management* significa gestor do país

#### 4.2.2.3 Política e prática de compensação

A GRH global da matriz, utiliza, para toda a corporação, uma metodologia da *Hay Group*<sup>13</sup> de classificação e valorização de cargos para o estabelecimento da remuneração de expatriados. Esse cálculo inclui a compensação total do empregado (salário, bônus, assistência médica, tíquete alimentação, carro) no país de origem e a transpõe para o país de destino com os impostos incluídos. O entrevistado 7 ressalta que “toda expatriação pressupõe uma posição, minimamente, superior e acima da que está no país de origem. Por isso, as pessoas normalmente se entusiasmam com a expatriação”.

Além do salário fixo estabelecido na proposta de expatriação, o expatriado continua a receber a remuneração variável, atrelada ao alcance de metas, e aplicável a todos os empregados da corporação. “Recebo o bônus que equivale a uma vez o valor do salário uma vez por ano e está ligado a *performance*, ou seja, aos objetivos e resultados alcançados por mim” (Entrevistado 8).

Dentre os principais benefícios oferecidos no pacote de expatriação e incluídos no contrato estão: a) auxílio mudança para expatriação e repatriação, que pode ser via terrestre, para países próximos, marítima ou aérea com um limite de *cubicagem*<sup>14</sup>; b) auxílio financeiro para comprar eletrodomésticos na expatriação e repatriação, no caso de expatriação para o Brasil, cuja frequência é 60 hertz, diferente daquela de outros países; c) uma viagem aérea anual para o Brasil com a família; d) plano de saúde internacional; e) auxílio escola para filhos acima de três anos, incluindo o transporte escolar; e) bolsa de estudo do idioma para a esposa; f) mobilidade local, incluindo carro e combustível; g) total do aluguel da casa; h) bônus único, em euros, para o cônjuge fazer cursos e para ajudar em sua adaptação; i) seguro de vida internacional. Para o entrevistado 9, repatriado, “a empresa pagava uma mensalidade de clube com campo de golfe por meu cargo ser o número 1 da empresa”. O

---

<sup>13</sup> É uma empresa do grupo Corney (EUA) cuja metodologia compara os salários dos cargos nos diferentes países.

<sup>14</sup> Quantidade de metros cúbicos que é diferenciada conforme o status do expatriado. Por exemplo, se o expatriado for solteiro e optar por transporte marítimo, o container é menor, chega a 20 pés. Se for casado, o container é maior e chega a 40 pés (Entrevistado 7, diretor de RH).

entrevistado 7 exemplifica outros tipos de benefícios financeiros que estão disponíveis aos expatriados.

Temos ainda um incentivo de longo prazo – LTI, para engajar e fixar a pessoa na posição, que é uma política de distribuição de ações por desempenho, que consistem na concessão de um número de ações a um valor determinado no período de concessão. Mas é preciso manter as ações, não pode fazer nada com elas e só a partir do sexto ano (6) elas estão liberadas a você. Há ainda as ações que são distribuídas para os cargos de grandes contribuidores, estão 'linkadas' a um determinado tipo de *performance* do grupo. Só 10% da organização global pode ter esse prêmio (Entrevistado 7).

A política de remuneração e benefícios oferecida ao expatriado mostra-se bastante generosa, principalmente em se tratando dos benefícios. Para entender a política de compensação da multinacional busca-se o Manual de RH, elaborado pela GRH global na matriz, que por sua vez destaca “toda pessoa deve receber remuneração e benefícios competitivos, dependendo das condições do mercado local, da equidade interna e da legislação aplicável” (MANUAL DE RH, 2018). Tais constatações estabelecem relação com as políticas de compensação estabelecidas no Manual de RH e reforçam a concessão de uma remuneração e benefícios ao expatriado compatíveis com a realidade do país de destino.

#### 4.2.2.4 Política e prática de desenvolvimento e progressão na carreira

Os empregados da companhia passam, anualmente, por entrevistas de carreira realizadas pelo RH, a fim de serem verificadas suas pretensões quanto a cargos, áreas que gostariam de assumir, disponibilidade para experiências fora do país. O entrevistado 7 comenta: “você consegue acessar isso muito fácil nas entrevistas porque o cara sempre verbaliza que está disposto a fazer novos desafios”. Para o entrevistado 8, expatriado, “assim fica fácil para a empresa selecionar as opções para a volta da expatriação do empregado”, referindo-se à repatriação.

O Manual de RH sinaliza a questão de desenvolvimento de carreira do pessoal no longo prazo como sendo uma prioridade da multinacional. E destaca “todos podem progredir na sua carreira até o limite que desejam, acessando a troca de conhecimento, mobilidade geográfica e/ou funcional e oportunidades de promoção (MANUAL DE RH, 2018).

Embora a companhia não faça acordo formal, o ciclo completo é formado por expatriação, desenvolvimento da missão e repatriação. Há duas situações que são observadas na fase de repatriação: 1) oportunidades dentro da companhia no final da expatriação, havendo dependência das questões de mercado e de como está a companhia; 2) planejamento de carreira do expatriado, ou seja, o que ele quer: ser repatriado ou novamente expatriado.

No caso de não haver oportunidades para o retorno em uma posição no país de origem, a companhia abre a possibilidade de nova expatriação para outro local. O entrevistado 8 ressalta: “tenho a segurança de ter uma função equivalente, em um cargo equivalente em outro país, mas aí tem uma promoção, um novo pacote de expatriação, um novo contrato. Só não existe uma certeza de 100% de repatriação”. O depoimento do entrevistado 7, que já passou por duas expatriações e uma repatriação, evidencia a política de carreira da companhia.

Eu fui expatriado. Eu entrei na organização, fiquei um ano e meio aqui no Brasil, peguei a expatriação fui ser o gerente da filial do Paraguai, quando estava terminando meu contrato eu pensei vou para o Brasil, mas me ofereceram para ser o diretor geral do Uruguai, aí eu fui para o Uruguai, então na verdade eu fiquei 8 anos expatriado, dos 25 anos de empresa (Entrevistado 7).

No que tange à progressão da carreira do expatriado, a companhia assegura a equivalência, na repatriação, da posição oferecida na expatriação. O RH mapeia, constantemente, as posições ocupadas pelo expatriado. “Eu vou vendo quem está na beira de finalizar os contratos de expatriação e já vou começando a movimentar as peças e vendo o plano de sucessão de toda a companhia”, explica o entrevistado 7. Além da garantia da posição, a companhia busca assegurar a equivalência salarial na repatriação, uma vez que a expatriação na corporação pressupõe uma promoção do empregado. Entretanto, o salário de expatriado não é base para a volta, pois acabando o contrato de expatriação cessam os benefícios de expatriado.

Através do depoimento do entrevistados 8, fica evidente que a companhia discute a carreira com seus empregados, há coparticipação – companhia e expatriado – na administração da carreira. “No último ano antes de ser expatriado tive muitas conversas de preparação de carreira com o RH, isso me deixou seguro” (Entrevistado 8). Embora haja várias conversas do RH com os expatriados, nota-se que a maior

preocupação tangencia questões de repatriação e de cargos quanto à equivalência de posição e salário, na volta ao país de origem. O trecho a seguir reproduzido relata essa situação.

A gente tem uma conversa e o que ocorre geralmente é a calibração, por exemplo, olha você vai como gerente geral do Paraguai, mas em equilíbrio de forças usando a graduação da Hay é equivalente ao gerente de filial de uma região no Brasil (por exemplo do RJ que tem 3 vezes maior faturamento do que o Paraguai). Não é incomum que um ex-expatriado se sinta incomodado com isso. Então temos que montar as escalas de comparação e em termos de salário, pois a metodologia nos assegura isso (Entrevistado 7).

No que se refere aos problemas relacionados à carreira dos expatriados, o entrevistado 8 relata questões de choque cultural referentes ao ritmo de trabalho e à adaptação da família. Para sanar tal problema, a companhia passa instruções através de mentoria, trabalhando questões relacionadas à tensão e ao estresse. O entrevistado 9 ressalta o problema de adaptação na repatriação devido à perda de benefícios de expatriado. “O retorno a atmosfera queima o nariz, quanto a isso a política da empresa é muito transparente e não gera dúvidas que não há muito o que fazer”. Para o entrevistado 7, “cria-se um problema organizacional uma vez que gera uma legião estrangeira, o cara que sai normalmente não vai voltar para o país dele, dificilmente vai voltar para o país dele”.

A corporação não registra casos de retorno antecipado da missão por parte dos expatriados, ou seja, eles costumam terminar a expatriação dentro do prazo preestabelecido contratualmente. Há, porém, casos em que a própria companhia resolve antecipar a volta da missão devido às condições de segurança do expatriado no país de destino. “Tivemos um de Angola, que vive constantemente em guerra civil, onde o expatriado precisava de carro blindado com motorista para se locomover, e outro na Ucrânia, que passou por um golpe de estado. Então decidimos recolher os expatriados” (Entrevistado 7).

Existem raros casos de empregados que deixam a companhia após a expatriação, “estou na posição a pelo menos a 12 anos só lembro de um caso”, enfatiza o entrevistado 7. Conforme os relatos dos entrevistados 8 e 9, embora o mercado seja aberto e as oportunidades e propostas de trabalho sejam constantes, principalmente devido ao conhecimento adquirido durante a expatriação, a companhia cumpre o prometido e oferece condições de permanência e desenvolvimento. O entrevistado 8, que está em sua primeira expatriação, relata que gostaria de ter uma

nova expatriação ao invés de ser repatriado para o Brasil. O entrevistado 9 destaca: “eu teria interesse de ser expatriado novamente, sempre deixei claro que sou empregado da empresa e vou para onde eles me precisarem”.

#### 4.2.2.5 Política e prática da avaliação de desempenho

O entrevistado 7 explica que cada país é uma unidade da corporação, logo a subsidiária brasileira apresenta uma estrutura operacional com um sistema de gestão de RH que responde pelas diversas plantas espalhadas no território brasileiro. Para a gestão da vida do empregado “foi criado uma ferramenta de *performance* que acompanha todo o histórico das avaliações de desempenho, classificações obtidas, a progressão na carreira, as competências dos perfis e serve tanto para a demissão, quanto para aumento salarial ou bônus” (Entrevistado 7).

Esta ferramenta de *performance* local está alinhada à ferramenta da GRH global da matriz, que avalia e gesta os expatriados. Anualmente, é realizada a avaliação internacional de *performance* pela unidade no Brasil (diretor Brasil e pelo RH do Brasil que é o mesmo das Américas) e alinhada, em julho, nas férias europeias, pela matriz na Europa. Em casos de abertura de vagas para a expatriação, a GRH global solicita à local as três últimas avaliações do empregado. O entrevistado 9 expõe: “tenho certeza que se a avaliação não refletir uma boa imagem no sentido de confiança e responsabilidade, ele não será cotado para uma essa vaga de expatriação”.

Embora não haja um processo exclusivo de avaliação de desempenho destinado ao expatriado, a atual prática local contribui para o desenvolvimento da carreira do expatriado, pois a ferramenta de avaliação classifica os empregados em níveis que vão de A até E, sendo A o melhor e E o pior. Desta forma, “um expatriado que tem uma posição A em três anos consecutivos, dificilmente vai ter uma posição pior na próxima expatriação ou na sua repatriação” (Entrevistado 7). Essas informações subsidiam a matriz sobre os expatriados. O depoimento do entrevistado 8 mostra-se coerente com o papel desempenhado pela política de GRH brasileira.

Essa avaliação de desempenho contribui para a carreira do expatriado, por exemplo, eu quero fazer uma expatriação *versus* mas aí vai ser avaliado pelo RH local, RH das Américas e da matriz. Vai ser avaliado o histórico dentro dessa ferramenta e nesse momento serão questionados alguns pontos dentro dessa avaliação. Nessa ferramenta tem um item ‘mobilidade’, que você pode

selecionar se está disponível internacional ou somente doméstico (Entrevistado 8).

A GRH local não possui uma prática formal de oferecer um *feedback* exclusivo para o desempenho do expatriado. A prática de acompanhamento da *performance* dos expatriados é realizada dentro do processo normal de avaliação de desempenho aplicada a todos os empregados e dada, com frequência anual, pelo diretor local do país de destino ao qual o expatriado está subordinado,. “Estamos dando um caráter mais formal pois era feito de maneira informal e acabava que a informalidade não gerava o comprometimento da pessoa” (Entrevistado 7).

A política de avaliação de desempenho da multinacional, expressa no Manual de RH está com consonância com o depoimento dos entrevistados 7, 8 e 9, uma vez que expressa que a multinacional procura medir os resultados com base em indicadores coerentes. “Cada pessoa recebe comentários objetivos de seu superior com base em padrões e indicadores harmonizados para medir e melhorar o desempenho” (MANUAL DE RH, 2018).

O entrevistado 9 relata que teve um *feedback* de avaliação de sua expatriação feito pelo diretor de RH em conjunto com o vice-presidente da companhia na América, o que o ajudou no reposicionamento de carreira e o fidelizou à companhia. O entrevistado 8, expatriado, também utiliza o *feedback* como uma ferramenta de *performance* carreira e explica: “às vezes peço mais do que dão”.

#### 4.2.2.6 Políticas e práticas de relações de trabalho

O contrato internacional de trabalho consiste em um contrato padrão da GRH global. Como regra, ele um modelo de contrato único para toda a companhia cujo *split salary*<sup>15</sup> estabelece que o expatriado vai receber 70% no país de origem e 30% no país de acolhimento, sendo o salário-base estipulado em euros (moeda da matriz). O entrevistado 7, diretor de RH, explica: “a companhia chegou a esses percentuais através da assessoria da Mercer”.

---

<sup>15</sup> O *split salary* consiste no fracionamento do contrato internacional de trabalho ou na repartição do salário (BOUCINHAS FILHO, J. C, 2010)

Para atender a legislação trabalhista de cada país, a área de mobilidade da matriz onde fica a GRH global faz um contrato de trabalho com base nas informações do país de origem e o conecta ao país de destino. O entrevistado 7 pontua: “quando vem um expatriado da França para o Brasil, ele vem com um contrato feito de lá, mas depois eu tenho que fazer um contrato no Brasil, para seguir a legislação local, com carteira de trabalho e tudo igual aos locais”.

A modalidade de formalização do contrato de trabalho para a expatriação utilizada pela companhia é a suspensão do contrato local, contudo os compromissos legais como FGTS, INSS e previdência privada são pagos pelo país de origem. Os tributos são pagos no país de acolhimento, exceto quando há acordo de bitributação entre os países. Os entrevistados 8 e 9 explanam que a companhia disponibiliza uma consultoria fiscal a expatriados e repatriados para auxiliar na parte burocrática do imposto de renda, tanto no Brasil quanto no país de destino.

Para gestar as políticas de ações afirmativas, distintas de país a país, a GRH local procura tomar alguns cuidados, principalmente nas relações com os EUA no que tange ao gênero: “não posso mandar um *curriculum vitae* com informações como gênero, data de nascimento, idade, formação, escola, não pode colocar a caracterização da pessoa. Por isso tivemos que tirar tudo do sistema”. Nas relações de trabalho com os Emirados Árabes, os cuidados são referentes à religião, uma vez que eles não trabalham na sexta e no sábado, mas trabalham no domingo” (Entrevistado 7). Os entrevistados 8 e 9, ambos expatriados para o Paraguai, ressaltam que com tal país não há cuidados a serem tomados por possuir características parecidas com o Brasil.

Tais informações condizem com a Política de RH da multinacional uma vez que a mesma se compromete a oferecer um ambiente seguro, ético e que promove a diversidade através da adaptação dos diferentes valores, crenças e expectativas. “Comprometemo-nos a oferecer a todos os nossos colaboradores um ambiente e métodos de trabalho seguros, baseados na tolerância, equidade e ausência de discriminação” (MANUAL DE RH, 2018).

#### 4.3 Estudo de caso da multinacional de polímeros *early mover*

A empresa<sup>16</sup> faz parte de um grupo industrial cujo principal negócio é o desenvolvimento, a fabricação e a comercialização de intermediários químicos, aditivos, especialidades químicas, plásticos e borracha sintética. Ela está listada no Índice Dow Jones de Sustentabilidade (DJSI World e Europa) e do FTSE4Good. É uma organização global, fundada no século XIX. Há 15 anos, passou por um realinhamento estratégico nos negócios de produtos químicos e plásticos. Líder em especialidades químicas, faturou, em 2017, EUR 9,7 bilhões, contando com 19.200 funcionários distribuídos em 25 países, onde estão as 75 subsidiárias, conforme ilustrado na

Figura 4.

No Brasil, ela tem matriz em São Paulo/SP, a qual dirige os negócios no país que envolvem três plantas: uma matriz administrativa, uma planta produtiva, uma de armazenagem e laboratório. Os produtos fabricados nacionalmente estão relacionados ao campo da borracha sintética e são destinados ao B2B cujos clientes pertencem à indústria automotiva em toda a América Latina. A empresa recebeu, em 2017, o prêmio “Inovação para o Clima e o Meio Ambiente” (2017), por tecnologia inovadora desenvolvida para a reciclagem de resíduos do processo de fabricação de couro. Em 2016, obteve o prêmio “Valor Carreiras – As melhores na Gestão de Pessoas”, na categoria de 1001 e 1500 funcionários no Brasil.

---

<sup>16</sup> As informações referentes à empresa foram obtidas através do *website* e em materiais por ela disponibilizados, tais como jornal e revista da empresa e documentários *on-line*.

Figura 4 - Presença internacional do grupo



Fonte: site da empresa (2018).

#### 4.3.1 Estratégia de Internacionalização

A internacionalização está ligada à oportunidade de crescimento, investindo em mercados mais estáveis, como o americano “fizemos a aquisição de uma química que é muito forte nos EUA, e muito dos nossos investimentos são neste país” (Entrevistado 10). A empresa objetiva presença global não só para ter força de vendas, mas também como estratégia de diversificação de resultados, evitando ficar presa ao risco de estar em um único país, “a gente ter 50% da nossa receita na Alemanha, dá uma crise lá e a empresa está arreventada, por exemplo” (Entrevistado 10). A entrevistada 12 reforça: “dentro do mercado da empresa, ela quer estar nos quatro continentes, e ela quer se tornar global”.

No Brasil, a companhia está há quase 100 anos, tendo vindo, há 15 anos, de um *spin off* de outra empresa alemã. Depois adquiriu e ampliou uma fábrica de pigmentos e tintas. “A empresa se expande por nicho de negócio, para aproveitar os recursos naturais e mão de obra com menor custo” (Entrevistado 11).

No que tange às formas de internacionalização, a companhia, nos últimos três anos, não tem aberto novos mercados, mas tem feito movimentos estratégicos de investir em um mercado ou outro, através de aquisições e abertura de subsidiárias (Entrevistado 10). Ela possui outras formas de entrada como escritórios comerciais e *joint ventures*, por exemplo, com a Arábia Saudita, para produção de petróleo e gás (Entrevistado 11).

Nos últimos anos, o setor químico tem enfrentado um período de baixo preço das matérias primas, o que tem impulsionado as fusões, a exemplo da Bayer e Monsanto e da DuPont e Dow Chemical. Seguindo o mesmo caminho a multinacional de polímeros, cujo objetivo é de se implantar na América do Norte, comprou a americana Chemtura, por 2,4 bilhões de euros (EXAME, 2016). Como se pode evidenciar tal estratégia de internacionalização reforça as formas de entrada no mercado internacional expostas pelos entrevistados 10, 11 e 12.

Alinhada à internacionalização, a execução da estratégia é desenvolvida por meio de expatriados. A empresa é global e quer cada vez mais ampliar esta condição, por isto a matriz tem levado pessoas das subsidiárias a outros países para entenderem o que lá é bem feito. “Para a empresa o grande ganho é a aproximação com a cultura, com os processos e a troca de experiência” (Entrevistado 11). O depoimento do entrevistado 10 reforça o papel do expatriado na execução da estratégia.

Olhando da perspectiva de uma subsidiária, é mandar expatriado para reforçar um elo de relacionamento com a matriz e entender a cultura da matriz, como funciona a cabeça do europeu, entender os processos e criar um *networking* dentro da organização. Para a subsidiária ter alguém aqui com bom relacionamento e influente na matriz é muito importante (Entrevistado 10).

O direcionamento da companhia, quando abre uma vaga de expatriação, é olhar o motivo da missão. Sob a perspectiva da subsidiária brasileira, as posições operacionais de expatriação servem como uma troca de tecnologias, uma vez que as unidades produtivas da matriz estão em um grau de desenvolvimento superior à da subsidiária brasileira – “então tem muita coisa para ser desenvolvida e aprendida” (Entrevistado 10). Sobre o motivo da missão, o entrevistado 11 explica: “eu e o segundo expatriado da planta que trabalhamos, fomos para trazer tecnologia e processos, *benchmarking* e *networking*, já o terceiro expatriado foi para trazer

conhecimento em PCP, estamos focados em processos, padrões e conhecimentos, estamos formando especialistas”. Ele acrescenta:

Curiosamente, durante minha missão na matriz da Europa, detectamos, por exemplo, que tanto aqui quanto lá, tínhamos as mesmas dificuldades com equipamentos. Como aqui na subsidiária fizemos uma substituição desses equipamentos, acabamos compartilhando nossa experiência com eles. Vi que há dificuldades similares das diferentes partes do mundo, então pode-se haver sinergias (Entrevistado 11).

A companhia movimenta-se estrategicamente para formar times globais, desenvolver as pessoas para serem *business partner*<sup>17</sup>, adquirir e multiplicar os conhecimentos, otimizar os custos com os recursos disponíveis, inclusive de mão de obra. “Eu, aqui no Brasil, tinha conhecimentos que podia difundir para outros lugares, o objetivo era formar pessoas com esse tipo de conhecimento, fui fazer parte de equipes internacionais para desenvolver projetos, mas também para multiplicar conhecimento e trocar experiências” (Entrevistada 12). Quanto às posições de liderança, ainda sob a perspectiva da subsidiária brasileira, o objetivo da missão é trazer o conhecimento cultural e do funcionamento de um projeto para aprovação pela matriz na Europa (Entrevistado 10).

Definido o motivo da expatriação, é iniciada a escolha do perfil do expatriado. Salienta-se que a empresa está em processo de implantação de um novo sistema de avaliação de desempenho que forneça mais dados para auxiliar, em pontos como a busca estratégica do perfil requerido. “Hoje funciona reativamente, focado mais na posição do que na pessoa. Quando abre uma posição de gerente financeiro na Alemanha, como é interessante para trazer para a nossa subsidiária os padrões globais da organização, eu vou atrás das pessoas aqui no Brasil” (Entrevistado 10). Coerente com essa fala, o entrevistado 11 relata:

Olhamos a estratégia, as áreas que precisam de estruturação e reestruturação, e então olhamos para as pessoas que tem conhecimento na área, habilidade com o idioma (que também se desenvolve) e o bom relacionamento na planta com todos (clientes internos) juntando tudo isso chegamos na pessoa a ser expatriada. Isso tem se mostrado nesses processos que estamos fazendo agora (Entrevistado 11).

---

<sup>17</sup> O termo *business partner* (BP) significa parceiro de negócios. Consiste no profissional de RH que que atua como um parceiro estratégico na organização para ajudá-la a alcançar as metas (ULRICH, D., 1998)

#### 4.3.2 Políticas e Práticas de Gestão Internacional de Recursos Humanos

Nessa subseção, apresentam-se os resultados da presente pesquisa a respeito das seis categorias de políticas e práticas de gestão de recursos humanos, levantadas através das múltiplas fontes de coleta de dados.

##### 4.3.2.1 Políticas e práticas de recrutamento e seleção

A GRH tem uma estrutura com diferentes modelos de expatriação. As expatriações de curto prazo, de três meses a doze meses, destinam-se à realização de projetos específicos e pequenos. As de longo prazo abrangem um período de três a cinco anos. Tanto as de curto quanto as de longo prazo podem ter os contratos prorrogados, contudo evita-se que ultrapassem o limite. O entrevistado 10 destaca que, nas expatriações de longo prazo, quando se aproximam os cinco anos de permanência, a empresa procura definir se o expatriado voltará ao país de origem ou se ficará no país de destino em mais um processo de localização. Para ambos os modelos de expatriação, não um perfil preestabelecido, ou seja, pode ser homem ou mulher, com ou sem família, de nível gerencial ou operacional.

O recrutamento para uma vaga de expatriação é sempre interno, no âmbito do Brasil, mas também pode vir como definição da matriz, por exemplo, para “colocar um expatriado no Brasil para cuidar da auditoria, neste caso abre-se uma vaga para expatriação lá”. O entrevistado 10 esclarece que, no âmbito do Brasil, existem três situações em que há recrutamento para a expatriação.

A primeira ocorre quando, durante o processo de treinamento, identifica-se uma pessoa que pode vir a assumir uma posição estratégica, por exemplo, uma gerência. Neste caso, expatria-se a pessoa para a matriz visando desenvolvê-la e levá-la a entender o funcionamento e os processos da empresa. O depoimento do entrevistado 11 relata uma expatriação em que não houve um processo formal de recrutamento ou seleção, mas que ocorreu a pedido do empregado interessado em se desenvolver.

Foi por pró-atividade minha, eu queria uma experiência internacional e para desenvolver idioma inglês, aí procurei minha chefia na época colocando o desejo e então começou um processo bem lento do meu chefe e do diretor dele de garimpagem para conseguir essa oportunidade dentro da nossa unidade de negócios que é de pigmentos inorgânicos. Então, eu fui o primeiro expatriado da minha unidade. Foi um desejo meu, e foi bem visto acabou se unindo ao desejo da empresa de me desenvolver e investir em mim. Como

foi uma busca minha, essa expatriação acabou demorando dois anos para encontrar a oportunidade e depois mais nove meses entre o convite da vaga até a expatriação. Não passei por seleção (Entrevistado 11)

Nos casos em que há a necessidade de expatriar o empregado com o objetivo de treiná-lo, a GRH da subsidiária no Brasil constrói, em conjunto com a do país de destino, a vaga e o processo de desenvolvimento do empregado. O entrevistado 11, repatriado, relata: “um processo seletivo efetivamente eu não participei, não precisei. Foi uma coisa mais informal”.

A segunda situação é quando há necessidade de troca de tecnologia ou de experiências para implantação ou operacionalização de uma nova planta. Neste caso, as pessoas que participaram do processo ou que tiveram experiência para colocar a planta em funcionamento podem ser expatriadas para projetos da mesma natureza. O depoimento da entrevistada 12 reforça essa situação que é prática da companhia.

Eu recebi o convite após a participação em um projeto grande e global de implantação de TI, com vários módulos, e dentro da equipe de finanças eu era o contato no Brasil. Acho que a empresa fez esse convite por vontade de ter uma equipe mais internacional e também pelo fato de que no Brasil, temos um perfil de funcionário que sabe um pouquinho de tudo, somos mais flexíveis, e entendo que eles precisavam de uma pessoa que pudesse trabalhar na TI e também entre um módulo e outro. Isso foi uma das razões. A outra razão foi a busca da minha experiência na parte de TI em custos e finanças com devidas as particularidades do Brasil. Eu tinha o conhecimento de alguns módulos que não são utilizados lá fora e acredito que eles queriam uma pessoa que tinha essa experiência (Entrevistada 12).

A terceira situação é quando há vagas abertas e publicadas e as pessoas interessadas podem se candidatar para o processo de expatriação, entrevistado 10. As vagas, por categoria/cargo e localização geográfica e empresa do grupo, são publicadas na intranet e no site da multinacional (POLÍMEROS, 2018). Na atividade de observação, pode-se chegar tais informações e fazer simulações.

Em caso de a vaga para expatriação ser global, aberta em outro país ou vir da matriz, o processo é conduzido por quem a abriu, sem envolvimento da subsidiária do Brasil. Nestes casos, se um empregado brasileiro se candidatar, normalmente o requerente do RH que está selecionando entra em contato como a GRH no Brasil para informar tal candidatura. A entrevistada 12 enquadra-se nesta forma de expatriação. Ela explica que não participou de seleção, mas que lhe perguntaram se queria uma experiência internacional na Europa. Ela considera que, anteriormente ao convite: “deve ter havido uma conversa, na época, entre o meu gestor no Brasil e o gestor na

Alemanha”. A entrevistada 12 depõe sobre a proposta de expatriação e sua experiência neste processo.

Olhando para trás acredito que faltou um pouco mais de entendimento sobre o que seria essa experiência internacional. A gente fica empolgada e aceita, e acaba dando um tiro um pouco no escuro. Por mais que você passe por dificuldades o saldo é positivo. Se tivesse uma nova expatriação gostaria de ter uma visão geral do que será essa expatriação. Eu fui a Alemanha 9 vezes em um ano antes no projeto de TI, eu já estava muito bem ambientada. Esses fatores contribuíram para eu ser a escolhida na expatriação (Entrevistada 12).

Na seleção são observados critérios como experiência profissional, currículo, competência comportamental, flexibilidade para mobilidade, conhecimento do idioma inglês, “já que o alemão é muito complexo e dificilmente o expatriado irá desenvolver antes da expatriação” (Entrevistado 10). O entrevistado 11 explicita: “creio que levaram em consideração os conhecimentos técnicos, a minha *performance*, o domínio do inglês, e a flexibilidade de mobilidade minha e da minha família”.

Contata-se, através de um informativo interno, que a multinacional de polímeros, se preocupa com um desenho harmônico de estruturas e sistemas em todo o mundo, de forma que desenvolve modelos de recrutamento e de jornadas de trabalho condizentes com cada localidade onde atua (POLÍMEROS, 2017).

#### 4.3.2.2 Políticas e práticas de treinamento e desenvolvimento

A GRH local possibilita, antes da expatriação e dentro do prazo disponível, treinamento para o idioma, treinamento cultural e uma viagem ao país de destino para o reconhecimento de terreno. A entrevistada 12 ressalta que não teve treinamento no Brasil antes da missão, apenas iniciou aulas de alemão, um mês antes da expatriação, e depois continuou o curso lá. O entrevistado 11, que buscou a expatriação, destaca que se preparou por conta própria, fazendo um curso intensivo de língua alemã um ano antes, porém só adquiriu aptidão na comunicação depois de estar por um ano na Alemanha.

O treinamento cultural garantido para o expatriado é extensivo à família. Ele é feito em um turno diário, sendo fornecido por uma consultoria com o objetivo de informar as pessoas sobre os principais aspectos que envolvem chegada no país de destino: costumes, escola para os filhos, sistema de saúde, bairros da cidade, segurança. “Como no nosso caso, o mais comum é expatriação para a matriz, o

objetivo é o de passar as diferenças culturais e do que impacta na questão do trabalho lá” (Entrevistado 10). O entrevistado 11 corrobora esta ideia, ao salientar: “na chegada tive um treinamento intercultural, para mim e para a minha família, que tinha haver com a inserção nossa na cultura, como éramos vistos e percebidos”. A entrevistada 12 explica sobre o treinamento cultural que vivenciou em sua expatriação.

Tive um treinamento intercultural durante a missão, quando eu cheguei. Mostram como é a cultura alemã, o que representa a história, das pessoas, como as pessoas reagem em cada região, culturalmente o que é importante e o que não é, as diferenças entre a cultura alemã e a brasileira. Fazem uma análise da sua personalidade para entender qual o percentual de integração você pode ter durante o período. Na volta não teve nada (Entrevistada 12).

No que tange às políticas de desenvolvimento, há, durante a missão, uma bolsa de formação linguística. A entrevistada 12 explica que a política da expatriação da companhia prevê 200 horas de estudo do idioma. Dependendo da razão da expatriação, por exemplo, “para o desenvolvimento de uma nova liderança, busca-se que a pessoa faça um *job rotation*<sup>18</sup>, conhecendo as diferentes áreas dentro da mesma área, passe por diversas áreas distintas, e crie *networking* com lideranças da organização no país de destino” (Entrevistado 10). O entrevistado 11 passou, durante sua missão no país de destino, por uma experiência específica que consistia em uma reunião anual, com duração de um turno, com o presidente do conselho de acionistas, cujo objetivo era um bate-papo utilizando a metodologia de perguntas e respostas em um cunho informal.

Se a situação é a expatriação para uma vaga aberta na matriz, não há gerenciamento do desenvolvimento por parte da subsidiária no Brasil. “Na verdade ele tá indo para ser um funcionário da matriz, a única diferença é que ao invés de ser contratado como funcionário local será um brasileiro que foi levado para lá” (Entrevistado 10). Para a repatriação, não há políticas de treinamento ou de desenvolvimento.

A entrevistada 12, expatriada para uma vaga aberta pela matriz, cujo objetivo era fazer parte de uma equipe de projeto, frisa que, durante os três anos de duração de sua expatriação, não teve nenhum tipo de desenvolvimento na carreira. Relata que

---

<sup>18</sup> O termo *job rotation*, em tradução livre, significa ‘rotação de trabalho’ ou ‘rodízio de funções’ dentro das empresas. É também conhecido como o remanejamento do empregado entre as funções de trabalho, a fim de prepará-lo para novas funções ou levá-lo a obter uma visão sistêmica da empresa (SANTOS, BONIFÁCIO, 2013).

teve grandes dificuldades, principalmente nos seis primeiros meses, tendo inclusive pensado em retornar antes da conclusão de sua missão. Atribui essas dificuldades à falta de acompanhamento e de comunicação do país de origem, da GRH da subsidiária brasileira. Contudo, especifica que, na época de sua missão, o serviço de monitoramento da expatriação era feito por uma empresa terceirizada e após gerenciado pela GRH global da matriz, cujas relações de trabalho são culturalmente diferentes daquelas do Brasil.

A prática de comunicação entre a GRH da subsidiária brasileira e o expatriado não é nada formal, contudo se mantém principalmente para os casos de expatriados cujo objetivo é o desenvolvimento de sua carreira. O entrevistado 11 expõe que a comunicação era constante e informal, por meio de telefonemas e *e-mails*. Eventualmente, de três a quatro vezes ao ano, quando os colegas ou o chefe brasileiro estavam em viagem pela Alemanha, reservavam algumas horas para conversar a respeito de sua situação no país de destino, bem como sobre os projetos desenvolvidos e as perspectivas futuras. O depoimento do entrevistado 10 ajuda a entender o processo e os motivos dessa comunicação.

A GRH busca acompanhar se a adaptação está sendo normal, se não houve ou está tendo nenhum problema, se a mudança chegou. Vai muito mais em uma linha de acompanhamento e monitoramento para entender o que está funcionando o que não está. Até porque todo o processo de gestão de RH do expatriado, como avaliação de desempenho, remuneração fica vinculada aqui mas passa o país de destino. Usamos como mecanismo de comunicação, e-mail, e-mail interno além da ligação telefônica. Também é comum que o expatriado em visita ao Brasil passe na empresa para conversar com as pessoas (Entrevistado 10).

#### 4.3.2.3 Políticas e práticas de compensação

A GRH utiliza o conceito de *home basic approach*, que consiste na equivalência do salário do país de destino àquele do país de origem, convertido para a moeda do país de destino pela taxa de câmbio, acrescido do ajuste correspondente à diferença de custo de vida. O entrevistado 10 explica: “se ele está indo para uma cidade que o custo de vida é muito mais caro do que viver no Brasil, então tem um incremento no salário dele”. Esta prática evidencia-se na fala do entrevistado 11: “existe uma ferramenta que compara o meu padrão de vida na cidade de origem no Brasil ao da cidade de destino na Europa, e acabou-se fazendo um ajuste para cima (10%) do

salário”. O depoimento da entrevistada 12 esclarece a política salarial praticada pela empresa.

A empresa foi transparente ao dizer que o salário é o mesmo apenas convertido para o euro. Não teve acréscimo porque eles fizeram uma média da cidade como o custo de vida do RJ, é mais alto do que o de Colônia então não teve acréscimo (Entrevistada 12).

Há algumas situações específicas, quando o expatriado é enviado para exercer uma função superior à sua função no Brasil. Neste caso, recebe um adicional, que representa um valor a mais por ter uma responsabilidade maior no país de destino do que ele tinha no país de origem. “Por exemplo, temos que analisar se estamos enviando um expatriado que vai ter um salário de 30.000 Euros/ano, mas os pares lá ganham cerca de 45.000 Euros, neste caso a GRH faz um ajuste para que a pessoa esteja posicionada como estão os pares no país de destino” (Entrevistado 10). Curiosamente, nas posições gerenciais, os salários do Brasil e da matriz se equivalem, mas quando se referem a cargos operacionais, normalmente no Brasil o salário é mais baixo. O entrevistado 11 corrobora essa prática ao afirmar: “sei de casos de colegas que tinham um salário menor do que o meu aqui, e foram promovidos para melhorar o salário e depois foram expatriados”.

Além do salário fixo estabelecido pela proposta de expatriação, o expatriado continua a receber o PLR que tem no Brasil, porque toda a sua remuneração está vinculada à subsidiária brasileira, portanto os reajustes advindos de acordos coletivos anuais são integrados a seu salário no país de destino. O entrevistado 10 lista os principais benefícios oferecidos pela empresa no ‘pacote’ de expatriação: a) auxílio moradia no país de destino; b) bolsa de educação para os filhos; c) passagem para o país de origem; d) em alguns casos, dependendo da política do país de destino, auxílio de automóvel ou auxílio transporte; e) plano de saúde internacional; d) bolsa para estudo do idioma para a esposa e os filhos; e) auxílio para compra de eletrodomésticos; f) auxílio para mudança tanto na expatriação quanto na repatriação. O entrevistado 10 especifica: “temos alguns auxílios para quando o expatriado é casado, como uma consultoria profissional para o cônjuge e uma verba para cursos, visando a recolocação do mesmo no mercado de trabalho

#### 4.3.2.4 Políticas e práticas de desenvolvimento e progressão na carreira

A política de desenvolvimento de carreira da multinacional é pautada na identificação do potencial dos profissionais com perfil global, por meio das conferências globais de desenvolvimento de equipe e *workshops* de gerenciamento. As atribuições temporárias dos funcionários no exterior também fazem parte da política de desenvolvimento de pessoal (POLÍMEROS, 2017).

No que tange à gestão da carreira do expatriado, a empresa possui uma política de administrá-la para que, na repatriação, possa oferecer-lhe uma promoção. O entrevistado 10 exemplifica: “tínhamos um diretor financeiro aqui no Brasil que era expatriado, e no mesmo período expatriamos um brasileiro pelo mesmo prazo desse diretor financeiro voltar para a sua origem, assim o brasileiro seria repatriado e assumiria o cargo de CFO”. Entretanto, ocorreu uma reestruturação empresarial e o brasileiro foi repatriado para a função de CFO de outra empresa do grupo, diferente do que havia sido planejado (Entrevistado 10).

Nos casos em que as vagas para expatriação são de outras subsidiárias ou da matriz e a pessoa lotada na subsidiária brasileira se candidatar, não haverá garantias de repatriação com promoção. Contudo, ao término de uma expatriação, se não houver um cargo que interesse ao repatriado e, se ele desejar, poderá ser novamente expatriado para outro local. A entrevistada 12 explica que não há contrato formal sobre os cargos a serem assumidos após a expatriação, havendo sim a segurança de que, na repatriação, terá um ano de estabilidade no emprego. “Eu conheci uma pessoa que foi expatriada e que depois nos tornamos amigas e ela me falou “faz que vale a pena”, e me motivou”.

A organização possui a prática de intermediar uma conversa entre o futuro expatriado e seu gestor no Brasil, para deixar claro que “não pode garantir nada na volta, até porque em três anos, período de duração de uma expatriação, dentro da empresa muita coisa pode mudar” (Entrevistado 10). Embora o teor da conversa seja claro quanto à não garantia de promoção no retorno, caso a pessoa tenha êxito no cumprimento da missão, a empresa não desperdiçará esse ativo. Por exemplo, “existem dois casos de expatriados em cargos e responsabilidades superiores a que tinham aqui no Brasil” (Entrevistado 10). O entrevistado 11 relata: “existe uma visão quando o profissional é expatriado, mas não exatamente bem detalhada, existe um

horizonte do que a empresa vê para esse profissional, e ao final da expatriação se intensificam os detalhamentos para que função essa pessoa vai assumir” (Entrevistado 11). Ele complementa com seu depoimento:

Curiosidade, o que foi planejado ou discutido para mim no meu retorno, acabei não assumindo a função que havia sido me apresentada e combinada na Alemanha, em função do RH local do Brasil, eu acabei permanecendo no mesmo cargo de engenheiro de planejamento, cargo que havia assumido lá, voltei da Alemanha e depois de um ano acabei assumindo um cargo de coordenação. Também houve no meio deste período, uma sondagem a respeito da minha permanência por mais 12 meses lá na Alemanha, isso acabou não evoluindo e como havia combinado com a subsidiária brasileira e com minha esposa de retornar ao final do contrato. Entretanto, hoje se houvesse outra oportunidade de expatriação eu avaliaria (Entrevistado 11).

No que se refere a problemas relacionados à carreira dos expatriados, a empresa não faz um levantamento deles, porque, no caso da subsidiária brasileira, a maior parte dos expatriados tem como país de destino o da matriz, onde o processo é bem definido e não é usual haver muitos problemas. Entretanto, no caso de expatriados que vêm para o Brasil, constatam-se problemas relacionados aos filhos e às limitações que passam a ter em relação à mobilidade e à segurança (Entrevistado 10). Há registros de problemas relacionados à negociação para a locação de imóvel, devido à não fluência no idioma português e por não entenderem as peculiaridades culturais, surgindo a necessidade de a GRH intervir para ajudar o expatriado. O depoimento do entrevistado 10 evidencia problemas de segurança enfrentados pelos expatriados que vêm para o Brasil.

Mesmo com o adicional de periculosidade oferecido aos expatriados que vem para o Brasil, muitas vezes para o estrangeiro vir para cá significa uma alavancagem de carreira que demoraria mais tempo para eles terem na Alemanha. Tivemos casos de pessoas que vieram em funções mais estratégicas, por exemplo, diretor financeiro, gerente de auditoria interna, gerente executivo de RH, pessoas que vem para cá e esse movimento acaba dando um salto maior na carreira que na Alemanha eles estariam disputando essas posições com muito mais gente e voltam com uma bagagem maior que é valorizada pela empresa. Então a gente acaba com muitos interessados (Entrevistado 10).

A Entrevistada 12 considera, como problema vivenciado na expatriação, a falta de planejamento da carreira ou de um programa de desenvolvimento que a tivesse preparado para assumir cargos na repatriação. “Não fui para me preparar para assumir uma posição depois no Brasil, nem para o desenvolvimento de carreira, foi para participar da implementação de um sistema em outros países, uma estratégia

importante para a empresa”. Ela explica que aperfeiçoou sua experiência, mas para a atividade que agora exerce não houve contribuição, contudo fez relacionamentos na matriz importantes para seu *networking* dentro da empresa. Ela explicita que, neste caso, a expatriação acabou por adiar a sua progressão no Brasil, “voltei em um cargo maior, teve uma progressão, mas talvez se eu estivesse aqui essa progressão tivesse sido mais rápida, não demoraria três anos para eu sentar nessa cadeira” (Entrevistada 12).

O entrevistado 11 relata apenas problemas de ordem pessoal e comportamental enfrentados: idioma como uma barreira; clima devido ao longo período de inverno, sem a presença do sol; distância de familiares e amigos. “Por não deixar transparecer para a companhia não tive suporte oficial da empresa. Até porque as facilidades que a empresa dava, viagens aéreas e carro com combustível eu nem teria o que falar” (Entrevistado 11).

A empresa não registrou, nos últimos três anos, período em que o atual gerente de RH está no cargo, nenhum retorno antecipado da missão. Há apenas o registro de um expatriado que, no período de repatriação, preferiu deixar a empresa, por ter recebido uma proposta de outra organização para permanecer nos EUA. O entrevistado 11 conta que recebeu sondagens do mercado, mas acredita que, no momento, ainda tem desafios nesta organização e, conscientemente, não pensa em deixá-la.

#### 4.3.2.5 Política e prática de avaliação de desempenho

A companhia, há dois anos, está em processo de estruturação de um sistema global de avaliação de *performance* que gerencia a vida do empregado, ao qual toda a corporação tem acesso. Tal ferramenta objetiva certificar a aderência das pessoas aos valores da organização e identificar talentos visando gerenciar a força de trabalho. “A avaliação da *performance* está muito pouco atrelada a compensação, é usada nas situações para a concessão de um aumento por mérito, e um pouco mais atrelada ao processo de desenvolvimento de pessoas” (Entrevistado 10). O depoimento do entrevistado 11 explica como ocorreu sua avaliação durante a expatriação.

Não houveram avaliações formais no período que estive expatriado. Não passei por esse processo que tínhamos aqui no Brasil, talvez porque isso não estava tão desenvolvido e consolidado na companhia. Houveram alguns bate

papos com meu chefe lá na Alemanha, mas não me lembro do processo formal com pontuação como é hoje em dia no nosso sistema de gestão (Entrevistado 11).

A avaliação de desempenho é utilizada para seleção do expatriado, através da consulta de *performance* do empregado, que, por exemplo, está se candidatando a uma vaga de expatriação aberta por outra subsidiária ou pela própria matriz. Nestes casos, o gestor requerente consulta o gestor do Brasil ou, através do sistema global, visualizar o desempenho dos últimos três anos. Caso a “*performance* seja sofrível, eu entendo que dificilmente o gestor lá fora vai assumir o risco de contratar esse candidato a expatriação” (Entrevistado 10). O entrevistado 10 acredita que o processo de avaliação de desempenho contribui para a carreira do expatriado, como diz em seu depoimento.

Uma diferença maior para o desenvolvimento do expatriado ocorre nos casos quando a missão do expatriado está relacionada a assumir uma posição de liderança, que aí sim a gente acaba tendo um envolvimento muito maior, por exemplo, se for um reporte direto para o nosso CEO local, o CEO estará muito mais próximo do processo, muito mais participativo até do que o líder do expatriado no país de destino. Quem vai definir se o expatriado na hora de voltar está ou não preparado para assumir essa nova posição, está relacionado ao como ele está desempenhando em relação ao que era esperado dele é o CEO local (Entrevistado 10).

Não há prática formal de dar *feedback* após a expatriação ou a repatriação. Ocorre que, informalmente, o gestor direto, que acompanha o expatriado, acaba dando esse *feedback* nas frequentes reuniões cotidianas. Dependendo do perfil do gestor, ele compartilha com a GRH da subsidiária brasileira a avaliação do desempenho do expatriado brasileiro em sua missão de expatriação, esclarece o Entrevistado 10. “Depois de um certo tempo, eu pedi para o meu chefe no Brasil, um *feedback* sobre como a Alemanha me via lá, e ouvi que estavam bem satisfeitos, porém um *feedback* formal e estruturado no meu retorno não tive” (Entrevistado 11). O depoimento da entrevistada 12 reforça a existência dessa prática informal da empresa.

Não tive um *feedback* direto sobre minha expatriação. O meu chefe no Brasil recebeu um *feedback* do chefe da Alemanha dizendo que eu fiz um bom trabalho e tal e que infelizmente não consegui falar o alemão. Eu não tive reunião de avaliação de *performance*, de *feedback* ou de progressão. Isso faltou, mas acredito que isso ocorra quando se manda uma pessoa para desenvolvimento com o objetivo de voltar para progredir na carreira no Brasil. Hoje em dia eu vejo essa progressão mais rápida no Brasil do que no período que passei na Alemanha (Entrevistada 12).

O processo de avaliação está mais consolidado devido às avaliações e às inserções no sistema durante o ano e à formulação de metas individuais alinhadas com a meta global da companhia. “Dessa forma, consegue-se enxergar os potenciais e as habilidades dos liderados e potenciais candidatos a expatriação” (Entrevistado 10). Tais depoimentos acerca da política de avaliação de desempenho corporativa são corroborados pelas informações disponíveis na intranet da multinacional, onde destaca-se:

A base do desenvolvimento individual está em uma cultura de *feedback* ativo. O *feedback* apreciável, oportuno e baseado em eventos entre o líder e o funcionário também fornece a base para um relacionamento de longo prazo baseado em confiança. Além disso, promovemos nossos talentos de acordo com suas necessidades com várias ferramentas de desenvolvimento, incluindo centros de orientação interna, centros de avaliação, *coaching*, *mentoring* e *feedback* de 360 graus (POLÍMEROS, 2018).

#### 4.3.2.6 Política e prática de relações de trabalho

No que se refere à gestão do contrato internacional de trabalho, a empresa possui como base o *home basic approach* e paga o salário integralmente no país de destino. O expatriado, contudo, tem direito de optar pelo *home split* e transferir uma parte do salário – entre 30 e 70% – para o país de origem, com todos os encargos, como variação de taxa de câmbio, custo bancário, impostos, assumidos pela empresa. “É feito um cálculo por uma consultoria de quanto o expatriado precisa para viver lá fora, até porque é dado auxílio moradia, educação, então não precisa de todo o dinheiro que recebe para viver lá fora” (Entrevistado 10).

Para atender à legislação trabalhista específica, é feito, no país de destino, um contrato de trabalho novo, com base em suas legislação e normas. O contrato do país de origem é mantido, porém suspenso, sendo preservados os direitos, como ter INSS, FGTS e previdência privada, cujos valores continuam a ser recolhidos. “E o visto de trabalho no país de destino fica atrelado ao contrato de trabalho neste país” (Entrevistada 12). “Recolhemos todos os impostos com base no salário que ele tinha no Brasil, mas se ele tiver um adicional de função na expatriação fica fora desse recolhimento, porque é entendido que essa é uma condição de trabalho do expatriado, e por um certo tempo e não aqui” (Entrevistado 10). O entrevistado 11 relata que, no país de destino, houve também recolhimentos pelo período de dois anos, “como se

eu fosse me aposentar lá, mas eu nunca vou me aposentar por lá”. A entrevistada 12 mostra as diferenças entre a legislação trabalhista do país de destino e a do país de origem.

Tinha diferença na carga horária, que lá é de 37 horas e meia, e o horário é das 9h às 17h, e não se faz hora extra, também não tem 13º salário, nem ticket alimentação. As férias são diferentes, são 30 dias úteis. Os salários são bem estáveis. O processo do funcionário é bem diferente, é bem estável, tanto que para mandar embora um funcionário é bem difícil. O brasileiro não faz só o que está na descrição do cargo dele, o alemão faz só o que está no contrato, fora disso ele não faz. A cultura muito pouco colaborativa, em termos de trabalho se você quer uma ajuda tem que marcar um horário para falar com a pessoa (Entrevistada 12).

Para atender à parte tributária, que no Brasil é bastante complexa, a empresa oferece ao expatriado uma consultoria para lhe dar assistência na gestão tributária. “Essa consultoria auxilia, por exemplo, na declaração de tributação de saída de retorno, para atender todos os requisitos legais e que o próprio expatriado não corra o risco de sofrer uma auditoria da receita federal, ou ter uma perda de receita por ter que pagar uma bitributação” (Entrevistado10).

Visando gestar as políticas afirmativas, distintas de país a país, as GHR global e local tomam cuidados no que tange à não discriminação, pois a maior parte dos países para onde são feitas as expatriações – EUA, Alemanha, Singapura – possuem situações similares. “Países com legislação mais restrita ou peculiar não temos ninguém. No âmbito focado no trabalho não consigo ver nada específico” (Entrevistado 11, repatriado). É pouco comum a expatriação entre subsidiárias, é mais usual que ela ocorra entre a subsidiária brasileira e matriz ou da matriz para as subsidiárias. “Temos dois casos de expatriação entre subsidiárias: um caso de Singapura onde tem um expatriado brasileiro, e outro nos EUA. Temos ainda 4 brasileiros na Alemanha” (Entrevistado 10).

#### 4.4 Estudo de caso de uma multinacional petroquímica *late mover*

Esta empresa<sup>19</sup> faz parte de um grupo produtor de petroquímicos e especialidades químicas que atende diversos segmentos, como cuidados pessoais, agroquímicos,

---

<sup>19</sup> As informações referentes à empresa foram obtidas em seu site e em materiais por ela disponibilizados no momento da entrevista além de jornais, notícias em revistas da empresa, revistas no geral e documentos online.

limpeza doméstica e organizacional, tintas e revestimentos, petróleo e gás, nos quais, inclusive, ela é líder em vendas para a América Latina.

Esta organização integra um dos maiores grupos empresariais multinegócios do Brasil, do qual fazem parte outras quatro empresas de segmentos distintos. Sua abrangência territorial estende-se a quase todos os estados, estando também presente em outros oito países. Fundada na década de 1970, possui menos de 50 anos de atuação no cenário nacional, sendo mais recente ainda no cenário internacional, no qual se inseriu na década de 2000, através de subsidiárias na América do Sul e escritórios comerciais na América do Norte, América do Sul e Europa.

Nacionalmente, é reconhecida e acumula prêmios com destaque para o “*Ranking* das 150 empresas mais inovadoras do Brasil, no setor indústria química e petroquímica”, atribuído pelo Jornal Valor Econômico (2017), cuja avaliação envolveu quatro critérios: intenção de inovar, esforço para realizar a inovação, resultados obtidos, avaliação de mercado,. Ela também está listada por anos consecutivos entre as “Melhores & Maiores”, da Revista Exame (2016 -2017), cujos critérios são econômico-financeiros, rentabilidade, crescimento da receita, liquidez, geração de riqueza. Está igualmente presente no “*Ranking* FDC das multinacionais brasileiras 2017”, posicionada entre as 50 maiores multinacionais com índice de internacionalização, o qual combina indicadores contemplando dimensões da internacionalização empresarial como ativos, receitas e funcionários no exterior (FDC, 2017).

Na área de pessoas, a empresa acumula três prêmios: 1) “*Top Employer* Brasil 2017”, devido à sua atenção e dedicação ao desenvolvimento profissional dos empregados no Brasil e em outros países; 2) “Você SA, as melhores empresas para começar a carreira” (2015) e “Você SA, as 150 melhores empresas para você trabalhar” (2015).

A empresa está presente internacionalmente através de 12 unidades industriais, localizadas no Brasil, nos Estados Unidos, no México, no Uruguai e na Venezuela, e escritórios comerciais na Argentina, na Bélgica, no Brasil, na China, na Colômbia, nos Estados Unidos, no México, no Uruguai e na Venezuela, conforme mostra a Figura 5. Ela conta com 8.000 empregados no mundo.

Figura 5 - Presença internacional da empresa brasileira



Fonte: site da empresa (2018).

#### 4.4.1 Estratégia de Internacionalização

A empresa tornou-se global por uma questão de sobrevivência. Revisando sua estratégia, decidiu expandir os negócios com o objetivo de se tornar referência mundial na América. A internacionalização iniciou há 14 anos, na América Latina, e se expandiu para os EUA. “Nosso negócio tem uma lógica global, não existe se for local, está fadado a desaparecer” (Entrevistado 2). O depoimento do entrevistado 3, expatriado, ilustra os motivos da internacionalização.

Um dos motivos é que no Brasil a única empresa que produz o que a gente produz que é óxido de etileno e já tem um *share* elevado então a expansão do negócio no Brasil estava bastante elevada. O segundo motivo, é que a indústria petroquímica do Brasil não é super competitiva, por causa dos impostos mais elevados. O objetivo da empresa é ser muito forte nas Américas, mas para isso teria que ter planta nos EUA, que é o principal mercado, e você não consegue atuar nos EUA estando do Brasil. Então todo esse movimento foi para aumentar a participação, mas de forma competitiva (Entrevistado 3).

Através da análise documental, pôde-se constatar que estratégia de internacionalização da multinacional é implantar um nova estrutura global para acelerar o crescimento fora do Brasil, seja em mercados emergentes ou importantes, os quais possam oferecer uma rápida expansão nos negócios de forma que altere a

situação de risco decorrente da concentração na América do Sul (PETROQUÍMICA, 2008).

No que tange às formas de internacionalização, a empresa normalmente entra de duas maneiras. A primeira ocorre através de escritórios comerciais para a exportação. Ela conhece o mercado, e depois faz aquisições, a exemplo da entrada no Uruguai, na Venezuela e no México. O entrevistado 3 explica “para ir para fora não conseguiria através do Brasil, precisaria de uma operação fora mais competitiva, então iniciou-se isso através do México e da Venezuela, onde foram compradas duas operações”. O entrevistado 2 destaca que, no caso do México, especificamente, “a empresa comprou as operações no momento em que matéria-prima muito barata, mais barata que nos EUA, então era estratégico ter uma operação lá, além de estar próximo aos EUA e ser uma base exportadora antes de ter planta” (Entrevistado 2). Depois da aquisição, houve a expansão da subsidiária no México. Nos EUA, foi *greenfield* e, mais recentemente, a construção de planta gigante.

A segunda forma de entrada internacional é a atuação por meio de escritórios comerciais. Este é o caso da entrada na Argentina, onde a estratégia é estar próxima para atender os grandes clientes localizados nas imediações. Na Colômbia e na Bélgica, a estratégia foi similar à da Argentina, pois é preciso o contato com o comprador para poder vender mais. A entrada na China foi para estar próxima ao fornecedor, barganhando melhores preços nas matérias-primas e melhor atuar junto aos compradores (Entrevistada 1).

Alinhada à internacionalização, a execução da estratégia da empresa aconteceu, desde o início, por meio das expatriações. “A empresa tem 14 anos de operação fora e começou a expatriar desde o início, em 2003” (Entrevistada 1). O direcionamento é realizar expatriações para atender questões estratégicas, principalmente nas posições de gerência ou direção e no setor financeiro, além de levar a *expertise* da matriz e disseminar sua cultura aos empregados locais. O Entrevistado 3 depõe sobre os motivos de sua expatriação.

A minha ida tem a ver com não ter uma pessoa lá, e com a minha motivação e ter manifestado interesse. Na minha área precisa entender como a empresa atua à fundo para ter sucesso na função, as pessoas da área que trabalham para mim são novas e não dominam a forma de trabalhar, além de que não estavam aculturadas, então a minha expatriação está ligada a isso: levar o que a empresa faz no Brasil, como teve sucesso na operação do Brasil para

a região. Mas eu não vejo como extremamente fundamental que seja um expatriado (Entrevistado 3).

Com o objetivo de ser um *player global*, a empresa historicamente experimentou duas estratégias: com autonomia local ou um *player* mais conectado com a matriz. No ponto de vista do entrevistado 2, “é mais efetivo quando a operação começa com a conexão mais forte com a matriz do que independente, porque senão os processos internos não são os mesmos, a cultura da companhia não se expande e provavelmente está deixando muita oportunidade na mesa”. Ele complementa:

O executivo é porta voz da matriz, as políticas de RH são o eixo na condução, mas as pessoas vêm pelo exemplo, então se não tiver alguém lá falando, elas não saberão fazer no dia a dia. Elas terão que escutar e aprender pela repetição, por ter um contato próximo. Isso acelera muito, mas não pode ser só isso senão nós seríamos uma empresa brasileira lá fora, se queremos ser realmente globais, esse canal se constrói conosco indo, mas eles têm que vir também. Se não houver a troca de expatriados entre filial e matriz não haverá globalização, será no máximo um *player* com operações fora (Entrevistado 2).

Quando a empresa abre uma vaga de expatriação olha para o motivo da missão: levar projetos e processos para fazer atividades específicas; fazer uma aquisição; fazer a operação crescer. Parte então para a escolha do profissional com perfil de conhecimento técnico e comportamental requerido. A entrevistada 1 avalia a prática de expatriação e os resultados alcançados nas últimas expatriações.

Foram expatriações de sucesso, um expatriado, por exemplo, fez o trabalho que era esperado dele tanto que ele voltou para assumir uma posição global na matriz, ele foi expatriado duas vezes, uma para a Venezuela, e precisou retornar quando a situação lá ficou complicada. Trouxemos todos os expatriados por questões de segurança deles. Aí surgiu a necessidade do mesmo cargo no México, onde ele desenvolveu um ótimo trabalho e, quando teve a restauração da matriz, ele foi convidado para cuidar do planejamento e controle global. Aí agora enviamos outro expatriado para o cargo dele do México (Entrevistada 1).

#### 4.4.2 Políticas e Práticas de Gestão Internacional de Recursos Humanos

Nesta subseção apresentam-se os resultados da pesquisa a respeito das seis categorias de políticas e práticas de gestão de recursos humanos, levantadas através de múltiplas fontes de coleta de dados.

#### 4.4.2.1 Política e prática de recrutamento e seleção

A GRH global fica na matriz, sediada em São Paulo – SP. Segundo o Relatório anual do grupo (2016), no qual a multinacional pesquisada pertence, a área de gestão de pessoas foca atrair e manter os talentos, além de apoiar seus funcionários em seu desenvolvimento e plano de carreira.

Sua política de mobilidade com três tipos de transferência: 1) de curto prazo, com duração de três meses a um ano e meio; 2) de longo prazo, com duração de três a seis anos, corresponde aos expatriados; 3) definitiva, na qual se encerra o contrato na empresa de origem e contrata-se na empresa local. A GRH expatria empregados há 14 anos e possui sob sua administração 15 expatriados. “Nosso processo de expatriação é recente, tem várias empresas que estão mais evoluídas nesse processo” (Entrevistada 1).

As expatriações são normalmente de brasileiros que vão para fora. Há apenas um caso de expatriado vindo de fora, “temos um venezuelano que é local, ele saiu da subsidiária na Venezuela e foi contratado no Brasil” (Entrevistada 1). Esse é o único caso de transferência definitiva, mas, ao que tudo indica, “ao longo do tempo há uma tendência de aumentar o número de transferências definitivas”. Se isto ocorrer, a GRH deixará de ser operacional e passará a ser mais estratégico voltado, principalmente ao desenvolvimento da carreira do expatriado (Entrevistada 1).

A empresa não registra uma prática estruturada de recrutamento, contudo ele sempre é interno. A abertura de vagas para expatriação é baseada em indicações da diretoria ou da gerência. A entrevistada 1 relata que, quando esta situação chega à GRH “já teve uma discussão na diretoria e vem a indicação da pessoa”. Ela especifica que não há um perfil definido para expatriado, mas, na prática, eles pertencem a um nível hierárquico mais elevado, normalmente são gerentes ou diretores e, portanto, possuem escolaridade mais elevada. O depoimento do entrevistado 2 contempla essa prática.

Eu fui expatriado duas vezes. Na primeira delas, eu trabalhava na holding, numa área que era igual a posição que eu ia ocupar na expatriação. Não tenho o conhecimento que está por trás do processo ou como fui identificado, mas eu entrei no processo de recrutamento interno para a vaga da expatriação. A segunda expatriação foi dentro de uma oportunidade, e eu fui indicado pela minha chefe para participar dessa seleção, um pouco por uma readequação, eu já estava na região e eu iria para uma outra para cuidar de

uma região maior que compreendia esta primeira. Tanto uma expatriação quanto a outra foram por indicação (Entrevistado 2).

Na empresa, as decisões quanto à expatriação estão sempre relacionadas às necessidades do negócio, não são ligadas a carreira do empregado e, muito menos, influenciadas pela GRH. A entrevistada 1 explica como, na prática, ocorre o processo de seleção. “Temos uma pessoa indo para o México ocupar o cargo de gerente, essa pessoa indicada passa por várias entrevistas com todos os diretores, inclusive do grupo. Não tem processo de seleção com várias pessoas concorrendo”. O entrevistado 3 conta sua experiência no processo de recrutamento e seleção.

Foi tudo muito repentino, no início do ano começou a discussão da possibilidade da movimentação de uma pessoa para os EUA, para verificar se essa pessoa tinha interesse, caso tivesse, abriria uma vaga para o México, e no caso, essa pessoa tinha interesse e foi para os EUA, aí abriu a vaga no México e eu fui. A empresa sabia que eu tinha interesse, abriu a vaga, a posição era semelhante com a que eu estava no Brasil. Foi bem rápido, desde que surgiu a vaga e eu ir foram dois meses. Trabalho a 5 anos e meio na empresa, dentro da mesma área, a chefe continua a mesma, eu só trabalho longe, a função é muito parecida e o trabalho é o mesmo de forma geral (Entrevistado 3).

Entre os critérios observados pela GRH requeridos aos profissionais escolhidos para a indicação de expatriação, destacam-se: experiência profissional dentro da empresa; conhecimento do trabalho, do processo, da cultura da empresa; conhecimentos técnicos; conhecimento do negócio em específico, pois é isto que vai ser disseminado na subsidiária. O idioma não se mostra como um problema, porque, nas unidades, fala-se o espanhol ou o inglês. A questão familiar também não influencia na escolha, porque ela foca o profissional. O entrevistado 2 observa: “pesaram mais as competências comportamentais do que as técnicas. E eu concordo, depois da experiência de expatriação faz sentido”. O entrevistado 3 acredita que “o emocional é muito importante para a tomada de decisão, e se não tiver um controle emocional com a diferença de fuso, você pode passar um estresse para sua equipe na sua região, e óbvio, a vontade de ir para fora também”. O entrevistado 2 explana:

A primeira expatriação foi mais completa porque era um salto maior na minha carreira, eu tive muitas entrevistas com todos os diretores, CFO, CEO, além do gerente e do diretor geral da empresa no Brasil e na subsidiária de destino. E na última etapa foi com o CFO e o CEO para a confirmação. Além disso tiveram testes, um *assessment* para poder identificar meu perfil e validar a indicação do cargo e uma avaliação de competência multicultural, aderência para expatriação, resiliência, velocidade de adaptação além do idioma (se falava bem o idioma e tinha algum gap para fechar e entender as nuances do que as pessoas estão falando). Falar sobre as diferenças me ajudou muito a compreender o desafio, foi um alinhamento muito importante no processo. E totalmente pré-preparatório. Na primeira expatriação tinham outros 2 candidatos, eram 3 no total. Um processo bastante intenso de quase 2 meses (Entrevistado 2).

#### 4.4.2.2 Política e prática de treinamento e desenvolvimento

A empresa proporciona ao expatriado e seu cônjuge treinamento intercultural, ministrado, um mês antes da expatriação, por uma consultoria que se encarrega de abordar questões como mudança de cultura e de valores, o país e seus costumes. A entrevistada 1 observa que uma prática que tem amenizado o choque cultural é um brasileiro, que mora ou já morou nesse lugar, contar algumas de suas experiências. Ela relata: “o que demora muito é o processo do visto, leva de um a dois meses dependendo do lugar. Enquanto isso a gente prepara o expatriado” (Entrevistada 1). O entrevistado 3 depõe:

Tive treinamento com uma consultoria sobre a cultura e da história do México, apoio para encontrar moradia, fazer o reconhecimento dos bairros, o que costumam comer, me levou para almoçar, conhecer o que é seguro e o que não é, conhecer o país. O México é muito parecido com o Brasil, tem que tomar cuidado com algumas coisas. Falaram sobre os sentimentos que você passa durante a expatriação, saudade, pode achar que está fracassando, oscila, explicaram sobre os fatores de sucesso e fracasso nas expatriações. Também falei com um mexicano por Skype. Mas eu tive que aceitar a expatriação antes de ir visitar o país e conhecer a operação, as pessoas. Só que eu já tinha dito sim, talvez isso devesse ser ao contrário, ir lá conhecer antes e depois dizer sim ou não. E se eu não tivesse gostado não teria mais volta, poderia ter ficado muito feio. Um mês antes da expatriação começou esse treinamento (Entrevistado 3).

Existem casos em que há necessidade de conceder exceções, por exemplo, um empregado que seria expatriado para a China, cuja esposa estava muito bem em sua carreira no Brasil, mas teria de abrir mão dela. Neste caso, antes dele aceitar a missão, a empresa proporcionou-lhe um treinamento intercultural, o qual também foi usado para fazer a medição de competência intercultural. Por fim, a empresa concedeu uma verba em dinheiro para a esposa fazer cursos, visando à melhor adaptação ao país. “E conforme as notícias e *feedbacks* dados por eles, a expatriação está sendo boa e eles estão felizes” (Entrevistada 1).

Há também a concessão de uma bolsa de, aproximadamente, 150 horas de estudo, equivalente a um ano letivo, para o funcionário fazer um curso de idioma, no país de destino, durante a expatriação, sendo extensivo ao cônjuge. “Contudo, se houver necessidade de mais horas a empresa mostra-se flexível. A exceção é China onde o curso de idioma pode ser o inglês ou mandarim” (Entrevistada 1). “Não fiz aula antes de ser expatriado, e agora estou fazendo aula de espanhol uma vez por semana” (Entrevistado 3). O depoimento do entrevistado 2, repatriado, reforça a prática de concessão de um curso de idioma por parte da empresa.

A parte de idioma, quando fui fiz um preparatório intensivo na reta final antes da primeira expatriação para a Venezuela, quando eu cheguei lá eu fiz com locais que puderam terminar esse processo, levou 3 meses intensivos. Na segunda expatriação para o México, apesar de ser o mesmo idioma, o espanhol, eles são diferentes nas nuances, nas figuras de linguagens que usam. Voltando ao Brasil eu não fiz aulas de português (Entrevistado 2).

A empresa registra a ocorrência de alguns treinamentos específicos, conforme a posição e o negócio em pauta. O entrevistado 2 relata que passou por poucos treinamentos formais e pontuais, os quais focaram a parte técnica –o de tesouraria, na Venezuela, e o de contabilidade e fiscal, no México –, ambos adequados à realidade das regiões. O entrevistado 3 explica: “como a função era praticamente igual à que tinha no Brasil não tive treinamento, foi *on the job*”. Não há, porém, treinamento na repatriação, devido ao fato de a volta ser para o país de origem, não gerando, pois, choque cultural. O entrevistado 2 fala sobre um programa de desenvolvimento pelo qual passou em sua primeira expatriação para a Venezuela.

Na Venezuela eles eram muito mais comportamentais, então eles contratavam um coaching e faziam uma atividade comigo local e estava inserido dentro do meu plano de desenvolvimento individual. Começou com um coaching direto com o diretor geral e depois um especialista de RH durante dois anos. No México já foram mais treinamentos técnicos e muita viagem então foi mais um plano de atividades focado na operação (Entrevistado 2).

Embora não haja uma política delimitada no que tange à comunicação do expatriado com a GRH do país de origem, a prática registra um contato muito intenso, principalmente através de mensagens, ligações telefônicas ou *skype*. “Ele não perde o contato com a matriz, está sempre participando de reuniões executivas, e é muito comum vermos os expatriados circulando na matriz, é do negócio, a matriz chama para alinhar um procedimento, ou para reunião e aí eles vêm” (Entrevistada 1). O entrevistado 2 relata sua vivência relativa à comunicação com a matriz.

Muita comunicação, com frequência de viagem para o Brasil então normalmente a cada 2 meses eu passava uma semana passando as atividades com os responsáveis no Brasil. Na Venezuela, com uma frequência maior, a cada 2 meses e no México, com uma frequência menor, a cada 3 ou 4 meses. Comunicação constante por telefone, por videoconferências para poder fazer reuniões (quase todas as salas têm equipamento para fazer videoconferência). Ajuda muito a estrutura por videoconferência para fazer reuniões. Muito intensa a comunicação por e-mails, telefone viagens para o Brasil e com chefes meus indo para lá ou pares, esses últimos para levar os projetos junto (Entrevistado 2).

#### 4.4.2.3 Política e prática de compensação

A GRH utiliza o conceito de *home basic approach*, que assegura ao expatriado a equivalência do salário do país de destino ao que ele recebe no país de origem, convertido pela taxa de câmbio na moeda do país de destino. “Não levamos em consideração a tabela salarial do país destino porque dá muita diferença, se for para uma posição gerencial colocamos algum bônus” (Entrevistada 1). É acrescentada a diferença de custo de vida do país de destino comparado ao de origem, disponível nos relatórios da Mercer. “Compramos os relatórios de todos os locais que a gente tem unidade fora” (Entrevistada 1). Para lugares em que não há diferença de custo de vida, são acrescentados 25%, “já na China, caso muito específico, por ser um país muito difícil, temos flexibilidade de benefícios e colocamos um adicional para compensar as questões culturais muito diferentes e pela poluição” (Entrevistada 1). O depoimento do entrevistado 2, repatriado, esclarece a prática de compensação da empresa. Na sequência, a entrevistada 1 explica é estabelecida e gestada a política de compensação para a condição de expatriado.

Foram dois tipos de negociação diferentes. A segunda expatriação, para o México foi mais fácil, com base num salário líquido, tem diferença de IR e o acordo bilateral de não bitributação, e a proposta da companhia foi com base no salário líquido. Fiz split e deixei 30% no Brasil e 70% no México. Todo custo fiscal foi da companhia, isso foi ótimo para mim mais fácil de entender e de gerenciar. Para a companhia não sai mais caro, talvez uns 5% a mais. Na Venezuela é complicado e a parte financeira é ruim, então eu deixava 10% para lá e 90% no Brasil e usava o dinheiro daqui para o dia a dia lá. O adicional de expatriação foi 25% (Entrevistado 2).

Deixamos muito claro para os expatriados que todos os aumentos que ele está tendo é devido a expatriação e quando voltar ao país de origem perderá. É decorrente do pacote de expatriação. É importante ter uma política muito coerente e não abrir exceções. (Entrevistada 1).

O relatório Anual do grupo (2016), corrobora as informações dadas pelos entrevistados 1, 2 e 3, e apresenta sinteticamente a política de remuneração total dos executivos da multinacional. Composta pela remuneração fixa (salário base), benefícios, incentivo de curto prazo por meio de participação nos resultados, e incentivo de longo prazo com o plano de outorga de ações.

Além do salário fixo estabelecido no pacote de expatriação, o expatriado continua a receber a remuneração variável, que está atrelada ao alcance de metas e é aplicada a todos os empregados da empresa. Para os cargos de nível gerencial, há ainda um direito a bônus. “A PLR segue a mesma distribuição com a posição aqui no Brasil, mas como aumenta a posição também aumenta o PLR” (Entrevistado 2). O entrevistado 3, expatriado, especifica: “a PLR engloba as metas globais (50%) setoriais (50%) e dentro das setoriais tem as metas individuais em cargo de gestão e tem o bônus executivo. Isso para todos os empregados expatriados e locais”. A entrevistada 1 explana o cuidado da GRH com a condição do expatriado.

A gente tem que entender que muda o lado profissional e pessoal do expatriado, pois muda a vida do expatriado e da família. Quando o expatriado vai sozinho é mais fácil de se adaptar, mas quando a família vai junto, se a esposa não se adaptar pode voltar antes da missão terminar. O RH tem que ter um olhar 360 graus: cuidar os interesses da empresa, da família, do funcionário (Entrevistada 1).

A política de remuneração dos executivos, pertencentes ao grupo, é pautada no alinhamento das melhores práticas de mercado, proporcionando a meritocracia, por meio do reconhecimento individual, e da padronização da gestão dos executivos nas empresas do grupo. No que tange a remuneração variável de curto e longo prazo, a mesma é atrelada a metas de crescimento de valor, proporcionando o alinhamento de interesses entre os executivos e os acionistas (RELATÓRIO ANUAL, 2016).

Dentre os principais benefícios oferecidos no pacote de expatriação e inclusos contratualmente, destacam-se: a) auxílio para moradia; auxílio para a mudança (*container* ou valor em dinheiro); c) pacote academia (para integração no país); d) benefício de curso de idioma; e) plano de saúde com 100% de cobertura; f) escola de padrão internacional para os filhos. “Eu vejo como um benefício, as minhas férias seguem as regras das férias do Brasil, com 30 dias, no México são mais curtas” (Entrevistado 3). O entrevistado 2 reforça os benefícios ofertados pela empresa durante a expatriação e na repatriação.

O período de mudança custa caro, a companhia ajudou. O período de eu encontrar o lugar para ficar Brasil, pagou o apart hotel até encontrar o local. Até chegar a mudança foram 60 dias. Se eu tivesse o apto eles iam pagar o aluguel dos móveis e eletroeletrônicos, utensílios ou pagar o apart hotel enquanto as coisas não estavam chegando. Teve o cuidado da companhia para ajudar isso (Entrevistado 2).

#### 4.4.2.4 Política e prática de desenvolvimento e progressão de carreira

Embora a política de carreira do grupo estimule o desenvolvimento da carreira individual através dos incentivos para migração entre as diferentes áreas e negócios dentro do grupo, (RELATÓRIO ANUAL, 2016), o processo de expatriação a GRH não possibilita a discussão e/ou o planejamento da carreira com o expatriado. “É algo que temos que desenvolver, tentar estruturar a parte de mobilidade um pouco mais estratégica, no sentido de fazer parte da carreira do empregado” (Entrevistada 1).

O entrevistado 3 relata que, desde que entrou na empresa, em 2012, manifestou interesse em fazer uma carreira internacional. “Mas nunca foi confirmada essa possibilidade pois depende de diversos fatores inclusive de ter uma oportunidade fora sendo que a parte internacional da empresa não é tão grande, então a possibilidade existia, mas as probabilidades não eram tão grandes” (Entrevistado 3). O entrevistado 2 diz que a carreira dele foi discutida informalmente.

A expatriação acelerou o meu processo de encarreiramento. É um desafio muito positivo para a carreira. Você pode ter uma carreira crescente mais agregar isso numa complexidade de expatriação. Eu olho para trás nesse período de expatriação e como isso ajudou a construir minha carreira e digo UAU, que legal! (Entrevistado 2).

A empresa não faz acordo formal nem informal sobre os cargos a serem assumidos após a expatriação, ou sobre as garantias de retorno, ou sobre a estabilidade. “Quando participo do grupo de expatriação, percebo que tem empresas mais maduras no processo de mobilidade internacional” (Entrevistada 1). Ao expatriar um empregado, existe a intenção de seu retorno, porém não consegue garantir a repatriação, “não sabemos a posição ou área que vai estar aberta lá na frente, quando não alocamos aqui, alocamos em alguma empresa do grupo onde há posição, e ainda há a possibilidade de transferência definitiva para os profissionais que aceitarem” (Entrevistada 1). Os entrevistados 2 e 3 depõem sobre suas experiências.

Não existe acordo formal garantindo uma posição na volta, mas o histórico da companhia os chefes indicam que vão estar atentos a oportunidades na volta. O contrato de expatriação é de 3 anos, mas as posições mais altas não existem assim a qualquer tempo. Os chefes têm esse cuidado, a gestão é

fina e delicada e junto com o RH de olhar, por exemplo, aquele contrato de expatriação está vencendo junto com essa oportunidade vamos antecipar o vencimento, porque para aproveitar essa posição que libou ou antecipar um pouco ou postergar um pouco (Entrevistado 2).

Estou em um período de autoconhecimento e de entregar tudo o que preciso, mas depois de um ano e meio as entregas serão consolidadas e, depois disso, vou ficar incomodado. O que vai acontecer daqui para frente? O que vai acontecer no futuro) O que está sendo pensado para mim? (Entrevistado 3).

No que se refere aos problemas relacionados à carreira do expatriado, a entrevistada 1 explica que a GRH realiza a parte operacional, “de fazer o funcionário ir, mas muitas vezes ele fica sem acompanhamento”. Por mais que as expatriações sejam realizadas por questões de negócio, torna-se necessário estruturar a carreira do expatriado, uma vez que “a empresa investe muito nele e quer que ele volte” (Entrevistada 1). O entrevistado 3 expõe problemas de ordem pessoal, como a distância da família, que, depois de algum tempo, começam a incomodar. Ele diz que a empresa procura sanar essa dificuldade específica, oferecendo, por ano, duas passagens aéreas para volta ao Brasil. O mesmo entrevistado refere problemas de ordem profissional como a insegurança e a ansiedade para saber se está correndo tudo bem no exercício do cargo de expatriação. Ele acredita que as reuniões semanais com a chefia diminuem a ansiedade de saber se tudo está indo bem.

A empresa não registra, desde 2014, casos de retorno antecipado. Aconteceram tais situações antes dessa data, por ter o expatriado ido para a missão sem o visto de trabalho, devido a um processo mal gerido. “Hoje não deixamos sair fora do Brasil sem ter o visto. Desde que estou aqui não teve ninguém que não tenha terminado a expatriação” (Entrevistada 1). O entrevistado 3 fala sobre sua primeira expatriação:

Não pensei em desistir, mas existem alguns momentos que foram mais difíceis do que eu pensava. Eu estou falando da minha chefe, as vezes não sei o que está se passando, longe da chefia, num país onde a língua é diferente, as vezes fico em dúvida, estou fazendo tudo certo? estou indo bem? É uma autoafirmação. Mas desistir não cheguei a pensar não. Não vejo perspectivas de promoção no Brasil, mas acho interessante ser expatriado novamente, isso me motiva (Entrevistado 3).

Houve dois casos de expatriados que deixaram a empresa após a expatriação. O primeiro, ocorrido logo a repatriação, foi consequência de não haver uma posição para a repatriada. No segundo caso, a pessoa ficou dois anos após o retorno na empresa e depois aceitou uma oportunidade em outra organização. Aconteceram casos em que pessoas se aposentaram e deixaram a empresa, mas essas são

situações naturais. O entrevistado 2 comenta: “não pensei em mudar de companhia porque aqui está me entregando o que estou pensando no momento”.

#### 4.4.2.5 Política e prática de avaliação de desempenho

Existe uma política de avaliação de desempenho atrelada ao alcance das metas, ao PRL e ao bônus para cargos de gestão. A avaliação de competências, ligada as competências da corporação, é realizada por um comitê para desenvolvimento de carreira. Não há uma avaliação específica para a condição de expatriado, somente para a empresa como um todo. O entrevistado 2 reforça: “não há avaliação de competências específica para o expatriado”. A entrevistada 1 explica como ocorre, na prática, a avaliação por competência. Ela diz que, normalmente, a avaliação aplicada aos empregados serve também para expatriados, não sendo específica estes. E ressalta: “algumas subsidiárias têm procedimentos locais com processos de métricas distintos do da matriz. Eu falo pela matriz onde gestamos os expatriados do Brasil que estão fora aí quando eles vão para uma missão mantem a mesma metodologia de avaliação daqui”. E complementa:

A gente tem uma ficha de comitê, que funciona junto a consultoria interna aqui, onde indicam as competências que a pessoa tem e as que faltam. Por exemplo, multicultural, as vezes a pessoa é muito boa tecnicamente, mas ela vai na posição de gerencia que precisa gerir pessoas, por isso vemos muito a questão da competência. A gente faz muito treinamento intercultural para isso. A consultoria aborda uma parte pessoal e profissional para mostrar um pouco a diferença de como é o trabalho naquele país. A consultoria é brasileira, e tem específico para cada país (Entrevistada 1).

O entrevistado 2 salienta que, entre as competências, há uma relativa à mentalidade multinegócios, a qual se refere a criar negócios dentro da empresa. Ele explica: “Essa competência no expatriado é muito exponencial”. Para uma posição que utilize a área analítica, o expatriado precisa ter a competência de foco em resultado ou de profundidade técnica conceitual. Para aquele que vai ocupar a posição na área de vendas, a competência de comunicação é imprescindível. O entrevistado acentua: “como expatriado você tem níveis de exigência mais fortes do que pessoas locais” (Entrevistado 2). O entrevistado 3 frisa que a avaliação de desempenho “poderia ser alterada com algumas perguntas específicas para a condição de expatriado”.

Através da análise documental, pôde-se constatar que a área de gestão de pessoas é direcionada por um modelo de competência, cujo objetivo centra-se no desenvolvimento de líderes e equipes alinhadas a um modelo integrado que, no longo prazo, conduzirá ao crescimento do grupo. Dentre as competências do modelo, encontram-se: visão sistêmica, orientação para o cliente, mentalidade multinegócios, desenvolvimento de equipes de alto desempenho, foco em resultados, alinhamento de interesses, autonomia com responsabilidade e liderança inspiradora (RELATÓRIO ANUAL, 2016).

A avaliação de desempenho não é feita através do sistema. Não há diretamente ligação com os critérios utilizados para a seleção do expatriado. Existe a avaliação de competências que serve para a construção de um plano de desenvolvimento individual, o qual influencia diretamente o treinamento e o plano de carreira. A avaliação de competência pode, eventualmente, ser analisada na seleção para expatriação relativa a um cargo estratégico, como o de gestor, por exemplo. A entrevistada 1 expõe: “a escolha do expatriado vem por indicação e por necessidade de negócio e não por um plano de desenvolvimento onde passar por uma expatriação seria importante”.

Através da análise documental, pôde-se constatar que a diretriz condutora da relação entre os colaboradores e a multinacional está pautada em “promover o desenvolvimento humano e profissional de nossos colaboradores. Estimulamos a meritocracia. Incentivamos e promovemos as pessoas em função de seu desempenho e do seu comportamento condizente com os interesses da organização” (CÓDIGO DE ÉTICA, 2017, p. 10).

O entrevistado 2 diz que a seleção é específica para expatriado, apesar que a aplicação do *assessment* e o que é levantado a partir dele não serem utilizados na carreira do expatriado. A carreira não é específica para o expatriado, nem a avaliação de desempenho é específica para a expatriação. Apenas a compensação é específica para o expatriado, por ser diferente daquela do local. O entrevistado 3 sugere:

Eu tenho duas chefes, uma no México e uma no Brasil. A do México é muito mais próxima, então tenho feedbacks com ela muito mais intensos e corriqueiros, porque é o tipo de gestão de pessoa. A avaliação de desempenho deveria ser duas vezes por ano para condição de expatriado, principalmente para aquele tipo de gestão que não faz isso normalmente, ele seria obrigado a fazer (Entrevistado 3).

A GRH não possui uma prática formal de fornecer *feedback* sobre a expatriação ao empregado. “A sequência dos fatos me diz que o feedback foi positivo, pois sempre voltei para posições melhores na carreira. Mas não houve feedback sobre a expatriação” (Entrevistado 2). De acordo com as constatações desta pesquisa, verifica-se que as políticas e práticas de GRH da multinacional petroquímica estão em desenvolvimento.

#### 4.4.2.6 Política e prática de relações de trabalho

Para atender a legislação trabalhista do Brasil, que é o país de origem, a empresa mantém o contrato ativo no Brasil e continua a fazer os pagamentos referentes a INSS, FGTS e previdência privada (para os empregados que a possuem), sempre sobre o salário global. Ela aplica a modalidade de contrato de trabalho com *split salary*, destinada ao expatriado cuja transferência enquadra-se no longo prazo, isto é, de três a seis anos. Para as transferências de curto prazo, com duração de três meses a um ano e meio, o empregado não recebe no país de destino, a não ser que seja obrigado por tempo de permanência, sendo então vinculado à folha de pagamento no Brasil (origem) e lhe sendo concedida uma ajuda de custo. Os entrevistados 2 e 3 explicam como a empresa cumpre a legislação trabalhista.

Atende a legislação do Brasil nos benefícios como férias, e divide o salário entre os dois países. Atende mais a legislação do Brasil e isso me beneficia. A empresa é mais maternal! O FGTS é pago no Brasil e o INSS também. Tanto a pública quanto a privada. Deixei 50% e 50% para cada país (Entrevistado 3).

A decisão da empresa sempre é para o maior benefício do expatriado, por exemplo, as férias no México são 8 dias uteis e vai progressivamente a 16 dias com o tempo. Mas as férias eu gozei os benefícios de 30 dias igual ao Brasil. No contrato eu ganho 2 viagens pessoais por ano estendido a família também (esposa e filho). Eu optei pelo Split salarial de 30% no Brasil e 70% no México” (Entrevistado 2).

Para atender a legislação tributária, a empresa apoia-se no setor jurídico e contrata consultorias globais para avaliação conjunta, a fim de evitar riscos. “A empresa age de uma maneira muito conservadora de pagar os impostos onde eles são devidos, não para pagar em dobro mas o que é justo de uma forma correta. Como diretor financeiro eu acompanhava isso” (Entrevistado 2). A empresa cuida igualmente dos acordos tributários de cada país ou entre países. Por exemplo, com a Argentina, tem o acordo do Mercosul e, com o México, tem o acordo de não bitributar. É

disponibilizada ao expatriado a consultoria da Ernest Young – EY que ajuda na elaboração do IR. O entrevistado 3 explica:

Durante o processo de expatriação você está em um turbilhão de coisas e no meio de tudo isso vem a parte tributária e fiscal e um monte de conta que não é trivial e você tem que tomar umas decisões. E depois de um tempo, hoje por exemplo, eu poderia retomar esse processo, por isso seria importante a empresa fazer uma revisão de toda essa explicação de tudo o que me passaram. São decisões que você pode mudar, então se tivesse uma revisão eu poderia repensar e ver se eu estou na melhor situação para mim. Acabo fazendo isso por conta, mas poderia ser um processo formal da empresa (Entrevistado 3).

Não são despendidos cuidados para administrar políticas de ações afirmativas, porque nos países onde ela possui subsidiárias essa questão não é latente. A entrevistada 1 esclarece: “nunca pensamos nisso porque nunca houve necessidade”. Embora, através da análise documental, constatou-se que o Código de ética do grupo (2017, p. 10), abrange políticas e práticas destinadas a garantir condições de trabalho dignas, saudáveis e motivadoras para os colaboradores. E ainda cita “ não toleramos em nossa organização e realizamos ações de prevenção e combate a todo tipo de desrespeito (assédio, ofensa, preconceito, discriminação etc.) no ambiente de trabalho”.

#### 4.5 Estudo de caso da Multinacional orgânica *late mover*

A empresa<sup>20</sup> faz parte do setor químico e petroquímico, tendo relevante participação em diversas cadeias produtivas da indústria de transformação como: adesivos, agronegócio, construção, borrachas, indústria automotiva, lubrificantes, tintas e varejo. Fundada, na década de 2000, pela integração de outras empresas de um grande grupo brasileiro, posiciona-se como líder na produção de resinas termoplásticas nas Américas e líder na produção de polipropileno nos Estados Unidos.

Possui certificações em suas unidades produtivas no Brasil como ISO 9001 – Gestão da Qualidade; ISO/TS 16949 – sistema de qualidade para a cadeia de fornecedores da indústria automotiva; ISO 14001 – Gestão Ambiental; Verde – Certificações Bonsucro e ISCC – rastreamento da cadeia de emissões para inventário

---

<sup>20</sup> As informações referentes à empresa foram obtidas em seu *site* e em materiais por ela disponibilizados por ocasião da entrevista, tais como jornais e revistas da empresa e documentários *on-line*.

de gases de efeito estufa; RCMS - *Responsible Care Management System*; ISO 50001 – Gestão Energética.

Nacionalmente, acumula prêmios com destaque para o *ranking* do Jornal Valor Econômico (2017) das 150 empresas mais inovadoras do Brasil, no setor da indústria química e petroquímica, cuja avaliação envolve quatro critérios: intenção de inovar, esforço para realizar a inovação, resultados obtidos, avaliação de mercado, pelo. Ela também está presente, com destaque, no “*Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras – 2017*”, listada entre as 50 maiores multinacionais com índice de internacionalização. Esse índice combina indicadores que contemplam dimensões da internacionalização como ativos, receitas e funcionários no exterior (FDC, 2017).

Internacionalmente, participa do “*Ranking do CDP - Carbon Disclosure Program*”, entre as 29 empresas do mundo que melhor engajam seus fornecedores, em um universo de 3.300 organizações. Encontra-se igualmente na “Lista A” do CPD, organização internacional que avalia as melhores práticas empresariais contra as mudanças do clima. Figura também na revista americana “*Fast Company*” das 50 empresas mais inovadoras do mundo.

Ela também está listada nas principais bolsas de valores do mundo, como Bovespa, Nyse (Nova York), Bolsa de Madrid. Conforme mostra a Figura 6, atua em 70 países distribuídos nas Américas, na Europa e na Ásia, onde estão alocados seus 7.600 empregados.

Figura 6 - Presença da empresa no mundo.



Fonte: site da empresa (2018)

#### 4.5.1 Estratégia de Internacionalização

A empresa, cuja matriz é sediada em São Paulo – SP, adota a estratégia de diversificação geográfica, para mitigar os efeitos da dependência regional e concentração de resultados. Após cinco anos de fundação, iniciou seu processo de internacionalização pela Argentina e expandiu-se, ao longo dos anos, para Chile, Colômbia, EUA, México, Holanda, Alemanha e Singapura, através de escritórios e bases operacionais e subsidiárias que, juntos, atendem 70 países.

Ela se internacionalizou não só por adotar a estratégia comercial de aproveitar oportunidades de negócios, mas também para estar próxima de clientes e fornecedores de matérias-primas. Para o entrevistado 6, repatriado, “a ida da empresa para os EUA, foi porque o mercado americano é o maior mercado de consumo de químicos. A mesma estratégia foi adotada no México”. O entrevistado 5 considera que a empresa quer expandir seu negócio para qualquer lugar possível, desde que exista certa proximidade cultural, por isto, não atua na China, no Japão e na África. “Todos os concorrentes têm fábricas na África. Não é fácil, mas os brasileiros têm experiência com corrupção, coisas que podem ajudar lá” (Entrevistado 5).

No que tange ao modo de entrada, a empresa possui escritório e fábricas (subsidiárias) assim distribuídos: Argentina, Chile, Colômbia (escritórios comerciais), EUA (escritório, aquisição e planta), México (aquisição e planta), Holanda (escritório comercial), Alemanha (escritório e planta, Singapura (escritório comercial). “A estratégia bem clara é ser totalmente global e hoje fazemos mais produtos fora do Brasil do que dentro” (Entrevistado 5).

Alinhada à internacionalização e independente da forma de entrada no país, a execução da estratégia ocorre por meio de expatriados. O direcionamento é expatriar os brasileiros para disseminar a cultura empresarial, para passar o *know how*, dar um *start* ao negócio. “Sempre tem um brasileiro em todas as plantas e escritórios. O plano é mandar mão de obra especializada, com experiência, se tivesse alguém no país não precisava chamar um gringo (estrangeiro)” (Entrevistada 4, analista de RH). O entrevistado 5, expatriado da subsidiária da Alemanha para uma subsidiária no Brasil, relata sua experiência:

Me mandaram parar cá da Alemanha para trazer boas práticas e fazer benchmarking e mandaram uma engenheira daqui para meu cargo lá com o mesmo intuito. Uma troca de experiências, e maneiras de fazer. Isso para internacionalizar mais a empresa, as práticas e manter a conexão da empresa que quer deixar de ser brasileira e ser mais global. Foi uma boa troca para o Brasil porque tenho experiência nos projetos da empresa e da equipe aqui, inclusive isso está no meu Plano de Ação. Eu penso que estão procurando pessoas da Europa para viver e trabalhar no Brasil, mas as pessoas lá pensam que o Brasil é bom, mas quando fazem a proposta elas pensam, eu queria uma família, e não gostam ou querem uma aventura. Eles falam que sim, mas na realidade não” (Entrevistado 5).

Quando a empresa abre uma vaga para expatriação, a GRH olha para necessidade do negócio *versus* experiência e competência da pessoa, ou seja, “olha quem se encaixaria” (Entrevistada 4). A escolha do expatriado tem a finalidade de manter a conexão com o Brasil e aprender experiências. Para os expatriados das subsidiárias fora do Brasil, a estratégia para mantê-los conectados com a matriz é trazê-los, uma vez por ano, para o Brasil ou expatriá-los para cá. “A empresa é brasileira, tudo acontece aqui, na Europa é uma empresa pequena são 500 pessoas e 8.000 aqui, então o futuro da empresa vai acontecer aqui” (Entrevistado 5).

#### 4.5.2 Políticas e Práticas de Gestão Internacional de Recursos Humanos

Nesta subseção, apresentam-se os resultados da pesquisa a respeito das seis categorias de políticas e práticas de gestão de recursos humanos levantadas através de múltiplas fontes de coleta de dados.

##### 4.5.2.1 Política e prática de recrutamento e seleção

A GRH global fica na matriz, sediada em São Paulo – SP. Ela tem a política de mobilidade com expatriações que duram três anos, podendo ser prorrogadas por mais dois anos, no total de cinco anos, no máximo. Há também registros de expatriações de curta duração, de três meses até um ano. A área gesta 60 expatriados, envolvendo brasileiros fora, estrangeiros no Brasil e entre os países. Os RH locais das subsidiárias atendem as áreas, mas é a GRH corporativa da matriz que faz o controle dos expatriados.

Na prática, o recrutamento da empresa centra-se mais na atividade de encontrar a pessoa adequada para a posição no país de destino do que nos pré-requisitos do perfil de expatriado. A entrevistada 4 explica:

Apesar de não haver um perfil definido pela empresa, na prática observa-se que a grande maioria dos expatriados é homem, tem mulheres, mas são poucas, pois uma mulher, querendo ou não acaba sendo muito mais difícil por conta de filhos e da família. Hoje temos expatriados em todos os níveis: analista, engenheiro, CEO (Entrevistada 4).

A empresa trabalha com o recrutamento interno. Para o preenchimento de uma vaga de expatriação não há um processo definido e formal. Normalmente, a GRH da matriz, que cuida dos processos de mobilidade, recebe a indicação de um integrante a ser expatriado, cabendo a ele providenciar e preparar a proposta salarial e todos os trâmites legais para a expatriação. “A definição do nome do candidato a expatriação é feita pelo líder, que identifica e sabe que essa pessoa seria ideal para aquela posição fora” (Entrevistada 4). No entanto, há um processo prévio de pré-seleção de possíveis candidatos, realizado através de uma avaliação feita pelo RH, em que o empregado esclarece se tem vontade de viver fora de seu país e se dispõe de mobilidade. Os entrevistados 5 e 6 relatam suas experiências:

Foi uma discussão com o líder, eles já estavam pensando nisso 5 ou 6 meses atrás, então eles falaram com meu líder e depois falaram comigo para ver se eu tinha interesse. Eu descobri a oferta em setembro/2016. Eu estava

empregado na subsidiária da Alemanha, para fazer engenharia de aplicação com clientes, e pessoas daqui do Brasil gostariam muito de minha experiência de desenvolvimento de produto, então eles pensaram em me importar. Mas meu líder de lá também precisava de um engenheiro de aplicação, então surgiu a ideia de troca. Tinha uma pessoa aqui fazendo isso e lá tinha eu no mesmo cargo, então trocamos, eu vim para cá e ela foi para lá. Sempre estive aberto a oportunidades (Entrevistado 5).

A empresa fez um JDA - *joint development* agrément com uma empresa americana para realizar um projeto em conjunto. E um dos pontos do acordo era que dois pesquisadores do Brasil pudessem participar e exercer atividade dentro daquela companhia. Precisava de duas pessoas com capacidades técnicas na área de biologia molecular e fermentação para poder participar do projeto. Fiquei sabendo do acordo de parceria com essa companhia americana num termo geral, e eles falaram que 2 candidatos seriam selecionados para trabalhar nos EUA. Então, fomos interrogados para saber se tínhamos interesse para exercer essas atividades lá por cerca de um ano ou um ano e meio. Foi recrutamento interno. Me manifestei nesse momento e antes não tinha falado ao RH que queria ser expatriado (Entrevistado 6).

Para entender como funciona o processo de seleção da empresa, a entrevistada 4 explica: “após a indicação do (s) candidato (s) a expatriação, a GRH apoia através da análise salarial, olhando os quesitos como experiência profissional e formação. Há também uma entrevista entre o líder, o RH e o futuro expatriado”. Quando há vagas abertas nas subsidiárias do exterior, a GRH global da matriz é acionada para dar apoio na seleção. O entrevistado 5, expatriado, relata: “a seleção foi feita no RH da Alemanha, mas também pela matriz do Brasil, portanto, eu falei com os dois RH, porque na prática o RH do Brasil é o responsável por me trazer e o RH de lá por me enviar. Foi mais conversa”. O entrevistado 6 depõe sobre sua vivência no processo de seleção:

Na época, eram de seis a dez pessoas, acredito que houve uma pré-seleção. Algumas pessoas mostraram interesse, mas pesou bastante a recomendação de outros pesquisadores, foi um consenso dentro da companhia para a seleção dessas duas pessoas que foram expatriadas (eu e um colega). Passei por uma pequena entrevista com o RH, e previamente eles já sabiam da disponibilidade e das aptidões para se acomodar dentro da cultura (Entrevistado 6).

Na seleção, são observados critérios como domínio do idioma; experiência profissional dentro da empresa, pois “o que ele usou aqui vai ensinar fora e o que aprendeu fora vai usar aqui, um perfil mais global” (Entrevistada 4); “conhecimentos técnicos; competências comportamentais, como ter flexibilidade, ser solteiro, ‘cabeça aberta’, curioso, gostar de aprender. Eles não propõem essa oportunidade para pessoas que são muito técnicos e fechados, que não gostam de mudanças” (Entrevistado 5). O entrevistado 6, repatriado, acredita que “ter disponibilidade para poder viajar, pois muitos outros candidatos tinham família e outras complicações,

experiência internacional (morei nos EUA), domínio da língua e dos conceitos dos EUA”. A entrevistada 4, analista de RH, explica que, na empresa, acabam sendo expatriados mais homens do que mulheres, devido ao tipo de negócio e à mobilidade.

O entrevistado 5 expõe:

Gênero não influencia pois na empresa tem mulheres expatriadas. As questões de flexibilidade com a família também são aspectos secundários, pois meu colega que foi comigo, levou a esposa. A empresa sempre facilitou para levar as famílias, dando escola, estudo da língua, seguro saúde, auxílio moradia, todos esses aspectos são considerados para quem vai sozinho ou com a família (Entrevistado 5).

A multinacional de origem nacional, possui como política global de RH, proporcionar um ambiente de trabalho com princípios de igualdade nas oportunidades.

Desta forma destaca:

Assim, nos procedimentos de identificação, contratação, atribuição de desafios e responsabilidades, oportunidades de desenvolvimento e capacitação, avaliação de desempenho, definição de remuneração e benefícios, e demais práticas, devem prevalecer os requisitos necessários e o mérito das pessoas, expresso nos resultados do seu trabalho, nas suas qualificações pessoais e profissionais e no seu potencial (POLÍTICA EMPRESARIAL, 2018, p. 42)

#### 4.5.2.2 Política e prática de treinamento e desenvolvimento

A política é oferecer ao empregado, antes da confirmação da expatriação, uma viagem para conhecer o país de destino, as pessoas e entender melhor a proposta da missão. O entrevistado 5 relata que recebeu a proposta em setembro de 2016, depois lhe foram apresentados os detalhes antes do aceite da expatriação, o qual ocorreu em julho de 2017. “Eu vim para o Brasil para conhecer, foram 5 dias de reuniões que não vi nada do Brasil, só churrascaria a noite, e as pessoas foram agradáveis. Eu pedi uma semana para conhecer a cidade e nessa semana fizemos treinamento”.

A GHR possibilita ao empregado, logo após a confirmação da expatriação e ainda durante o processo de obtenção do visto, um treinamento cultural ministrado por uma consultoria especializada, com duração de um dia, do qual podem participar, além do futuro expatriado, o cônjuge e os filhos acima de 15 anos (Entrevistada 4). Nesse treinamento, há informação sobre os costumes dos residentes no país, como são feitos os negócios, como ocorrem os relacionamentos. Um teste é realizado com a finalidade de entender a abertura do expatriado para as mudanças e como ele age

em um cenário de mudança. O depoimento do entrevistado 5 reforça essa prática da empresa:

Teve um dia de treinamento intercultural onde foi falado sobre comunicação, motivos das expatriações não funcionarem para estrangeiros (25% dão errado), por que o Brasil é tão difícil de receber expatriações (falou que é o segundo país do mundo mais difícil de expatriar, só perde para a China), por causa da burocracia, segurança, sensibilidade de comunicação (as pessoas falam uma coisa e pensam outra, por exemplo, as pessoas parecem simpáticas mas quando falam “vamos fazer uma coisa um dia? não é verdade, é só uma maneira de dizer”). As pessoas devem seguir as regras, mas não. É uma regra séria ou não? Aqui é o oposto da Alemanha, onde regra é regra e o resto não é permitido. Aqui no Brasil tem coisas que não são proibidas, mas não são aconselháveis de fazer (Entrevistado 5).

A empresa oferece, como prática de desenvolvimento e visando apoiar e integrar o expatriado ao país de destino, a concessão de um curso de idiomas perfazendo 240 horas, normalmente diluído em dois anos, que é extensivo à esposa e aos filhos. O curso é feito no país de destino, sob a gestão do RH de lá. Não há nada previsto como desenvolvimento para a repatriação. O entrevistado 5 corrobora essa prática, ao esclarecer: “aprendi a língua portuguesa quando cheguei. O que poderia ajudar muito seria aulas de português antes de da expatriação, porque eu cheguei aqui sem falar, apesar de falar inglês”.

O entrevistado 6 explica, que além do aperfeiçoamento da língua inglesa, realizou “alguns cursos sobre gerenciamento de projetos e dois cursos para a formação técnica e profissional de propriedade intelectual dentro da Universidade de San Diego, ambos pagos pela empresa”. Tais constatações são corroborados pela política de capacitação da multinacional, que versa “a formação e o desenvolvimento das pessoas pressupõem a constante ampliação e aprofundamento de suas competências técnicas e comportamentais” (POLÍTICA EMPRESARIAL, 2018, p. 24).

A GRH da matriz não contempla um acompanhamento formal para manter a comunicação entre o expatriado e a empresa de origem. Muito embora a multinacional possua uma política de comunicação onde as “orientações devem ser transmitidas de forma clara e precisa, sem mensagens dúbias e disponibilizados no idioma local de atuação” (POLÍTICA EMPRESARIAL, 2018, p. 13).

O papel de comunicação com o expatriado fica então centrado muito mais no RH do país de destino do que no da matriz, que é o que manda no expatriado. “Não temos essa prática de acompanhar as expatriações, mas mantemos contato com os

RH's das unidades que os expatriados estão. Não sei se os RH's das unidades fazem a comunicação com os expatriados" (Entrevistada 4).

Muito embora não haja, dentro de sua política, um procedimento estruturado para a comunicação, é oferecida uma viagem por ano para o expatriado e para sua família voltarem ao país de origem, preferencialmente no período de férias. No entanto, a maioria dos expatriados acabam realizando outras viagens ao Brasil para participar de reuniões ou seminários. "Em algumas áreas há bastante contato, voltam várias vezes para reuniões, pois tem expatriados que acabam tendo liderados no Brasil, mas depende muito da área" (Entrevistada 4). O entrevistado 6 corrobora essa prática ao ressaltar: "tinha contato com a GRH do Brasil, mas a gestão da expatriação ficou com o RH da empresa na América. Tive reuniões com meu chefe no Brasil, assim ele conseguia acompanhar meu desempenho e o desenvolvimento do projeto lá".

#### 4.5.2.3 Política e prática de compensação

A GRH global assume, como política de compensação, pagar o salário do expatriado 100% no país de destino, mantendo, no país de origem, a folha de pagamento para fins de recolhimento de INSS e FGTS. Em alguns países, onde há algum tipo de barreira, é feito o *split salary*, dividindo o salário em dois, pagando, como regra, o salário fixo no país de destino e os adicionais no país de origem. "O *split* que temos atualmente, EUA para Brasil e EUA para Alemanha, eles recebem 100% do salário no país de origem (EUA) e os adicionais no país de destino" (Entrevistada 4).

Para calcular o salário do expatriado, a área de remuneração baseia-se, como ponto de partida, no salário que ele tem na origem e aplica um adicional de custo de vida, que consiste na diferença do custo de vida dos países, por exemplo, "um brasileiro sendo expatriado para a Alemanha, e lá o custo de vida é 10% mais caro, a gente aplica os 10% a mais no valor do salário. Temos esse adicional para americanos vindo para o Brasil e alemães vindos para o Brasil, para as outras movimentações não tem" (Entrevistada 4). É feita uma equalização fiscal para a compensação dos impostos. O entrevistado 5, expatriado, explica como a empresa fez sua proposta salarial:

Pegaram o salário bruto e ofereceram o mesmo daqui com taxa de câmbio convertida para euro da data de expatriação e um e uma taxa de variação de custo de vida (qualidade de vida) comparando Frankfurt a Curitiba. Tudo junto, menos impostos alemães e impostos brasileiros, mais 30% de mobilidade e mais 30% para auxílio moradia. A taxa de câmbio estava R\$ 3,2 quando cheguei e agora está R\$ 3,9, então perdi dinheiro (Entrevistado 5).

Além do salário fixo estabelecido na proposta de expatriação, o empregado em missão continua a receber a remuneração variável, o PLR, tendo como base a tabela de referência do país de origem. O entrevistado 6 explica: “o PLR é decidido todo o ano, de 2017 foi definido na Europa. “Mantinha o PLR por produtividade individual e da empresa, atrelado as políticas do Brasil” (Entrevistado 6).

No pacote de expatriação, são ainda oferecidos outros benefícios como: a) incentivo à mobilidade, que é de 10%, b) incentivo de mobilidade variável, que depende da diferença de qualidade de vida (só é aplicado para os expatriados que vão para os países que têm uma qualidade de vida inferior à que ele tinha no país de origem); c) apoio para habitação: 20% para o aluguel, caso não sejam suficientes, podem ser pagos até 30%, mediante comprovação; d) reembolso de 100% do custo da escola dos filhos; e) assessoria fiscal e de documentação para obtenção do visto de trabalho; f) ajuda de custo para instalação, uma antes da expatriação e outra no primeiro mês da repatriação para o país de origem); g) auxílio para a mudança (*container* ou um valor adicional de ajuda de custo, em compensação pela não utilização desse auxílio de mudança); h) plano de saúde internacional; i) viagem anual para visitar a família. O entrevistado 5 relata um problema que vivenciou, na locação do imóvel no Brasil:

A empresa contratada uma agência para ajudar a escolher o apartamento e providencia todos os papéis contratuais, mas o contrato de aluguel é no meu nome, e eu não tinha um fiador (que aqui é importante), e a empresa não ajudou, então o meu fiador é o meu líder a esposa dele, pois tem que ter imóvel no nome e quitado, isso dificultou um pouco mais. Sem falar que não é normal essa mistura de privado da empresa que não deveria acontecer, sem falar que é um risco para ele. Deveria ter um seguro da empresa que cobre o fiador, que existe em outra empresa da companhia (Entrevistado 5, expatriado).

#### 4.5.2.4 Política e prática de desenvolvimento e progressão de carreira

A política da empresa não atrela a expatriação à progressão da carreira. As situações observadas na repatriação estão ligadas ao momento empresarial, às vagas disponíveis e à estrutura situacional da empresa. Na repatriação, caso não haja uma

posição no Brasil e exista alguma no exterior, o empregado pode ser novamente expatriado. O entrevistado 6 relata que lhe foi garantido, para a repatriação, um cargo igual àquele em que estava antes da expatriação, isso o tranquilizou na aceitação da missão: “Mas a empresa acabou passando por uma estruturação dentro da unidade durante esses dois anos de minha expatriação, me foi notificado previamente e corretamente, e então houve uma adaptação para outro cargo na repatriação” (Entrevistado 6).

Embora não haja uma política estruturada nem documentada, a GRH procura acompanhar as expatriações, verificando as datas em que vão ser finalizadas, visando acionar os RH das subsidiárias de destino em que estão os expatriados, a fim de verificar as possibilidades e oportunidades para a repatriação. A entrevistada 4 acrescenta: “acho que as empresas estrangeiras que estão expatriando a mais tempo tem isso mais estruturado do que as brasileiras”.

A GRH não possui a prática de discutir a carreira com o expatriado, mas busca intermediar uma conversa entre ele e seu gestor no Brasil – “aqui temos muito forte a questão de líder e liderado, então tem muitos alinhamentos que ocorrem entre eles, com o apoio do RH que atende a área” (entrevistada 4). O entrevistado 5 especifica que discutiu sua carreira com seu líder durante uma festa de Natal, na Europa, quando listaram os passos subsequentes da carreira e “levantamos 4 ou 5 opções para meu retorno. Depois de nossa conversa mandei um e-mail para ele para registrar o que havíamos combinado”. O entrevistado 6, repatriado, corrobora essa prática, dizendo: “ficou bem claro a proposta, como seria lá e a minha volta, tive muita segurança por parte da empresa”. O entrevistado 5, expatriado, relata como foi seu acordo para aceitar a expatriação:

No acordo o plano oficial é que eu deverei voltar na mesma função, sei que não vai acontecer porque as pessoas mudam, a estrutura muda e não faz sentido eu voltar na mesma função. Eu gostaria de voltar no cargo do meu líder lá mas tem uma função em São Paulo que eu gostaria, enfim tem opções. Eu disse que vou fazer a isso, mas preciso evoluir na carreira depois de no máximo 2 anos. A expatriação vai fazer a evolução demorar um pouco essa progressão na carreira, mas é bom também porque a empresa é brasileira (entrevistado 5).

No que se refere aos problemas relacionados à carreira dos expatriados, por não haver um planejamento nem uma análise prévia, podem ocorrer situações em que, na repatriação, não haja posições disponíveis para colocar a pessoa, ocasionando a necessidade de desligamento. Neste caso, perde-se todo o

investimento feito naquela pessoa (Entrevistada 4). O entrevistado 6 explica que, em casos de dúvida, entrava em contato com o RH e lá esclareciam e resolviam os problemas. O entrevistado 5 vivenciou alguns problemas de ordem pessoal e profissional:

Os critérios para o sucesso de uma expatriação são: chegar bem, integrar bem e voltar bem. Chegar bem ok, mas a integrar é outra coisa por causa da língua e da burocracia. A burocracia porque os papéis referentes ao meu visto, que são de responsabilidade de uma empresa externa de consultoria contratada pela minha empresa, demoraram muito. Somos todos frustrados com eles e eles, provavelmente, são frustrados com os órgãos governamentais do Brasil. Não tem muito o que fazer! Quanto a língua, eu fiz meu plano para integrar bem com a cultura daqui, mas é uma coisa pessoal, a empresa dá dinheiro para fazer a língua e só. Quanto a voltar bem, vai depender de achar uma vaga agradável, porque as pessoas que são flexíveis gostam de mudança e querem adrenalina, e muitas vezes, e não gostam de voltar e ficar parada no mesmo cargo. Pode acontecer de sair da empresa e ir para outra empresa que oferece uma nova expatriação, porque a expatriação é uma droga, as pessoas gostam e querem mais (Entrevistado 5).

A GRH registra alguns casos de retorno antecipado da missão por motivos diversos: a) surgimento de uma posição na empresa de origem, então o expatriado retorna para assumir o novo cargo, realça-se aqui que a pessoa vai para ficar três anos, mas não precisa necessariamente permanecer por este período; b) não adaptação ao idioma; c) não adaptação no exterior. A entrevistada 4 acrescenta:

Existem alguns casos de transferência definitiva, onde se encerra o contrato no Brasil e se recontrata lá. Mas aí se analisa e reflete muito, para que não cause um risco para a empresa, se realmente é um caso de transferência e se não tem a possibilidade da pessoa voltar mesmo. Essa modalidade termina com os adicionais de expatriação, e fica mais barato para a empresa. De certa forma, vejo como uma tendência na mobilidade, pois cresceu muito a tendência de localização, e essa política mesmo foi implementada na empresa em 2015, por questões de custos. E o que eu vejo também é aumentar muito a questão de missões de curta duração, para projetos, com duração de 3 meses a até 1 ano. Atualmente temos umas 10 pessoas nessa modalidade (Entrevistada 4).

Há registros de casos de expatriados que deixaram a organização na fase de repatriação por nela não haver posições disponíveis. A entrevistada 4 acrescenta que há casos em que expatriados deixaram a empresa por terem recebido ofertas de trabalho em outras organizações no país de destino.

#### 4.5.2.5 Política e prática de avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho da GRH da matriz é a mesma para expatriados e locais. Realizada uma vez ao ano, ela percorre alguns passos, executados em, aproximadamente, dois meses: o funcionário faz a autoavaliação e depois o líder o avalia; após eles se reúnem para conversar e finalizar o processo avaliativo. Durante o ano, ocorrem algumas reuniões para debater o Plano de Ação<sup>21</sup> com o líder. Os critérios abordados na avaliação de desempenho estão atrelados diretamente à PLR e são consultados para progressão de carreira. A entrevistada 4, analista de RH, esclarece: “o que pode mudar talvez é que nem todos os países tem o mesmo sistema, talvez algum país menor não tenha esse sistema, então é feito de forma manual”. O entrevistado 6 salienta as contribuições da avaliação de desempenho da empresa apesar de ela não ser específica para a condição de expatriado.

Na empresa o processo de avaliação é o mesmo para empregado local e expatriado, é uma prática global. No meu caso, continuei com o mesmo líder aqui no Brasil e lá nos EUA, na realidade não tive um líder lá, ele era localizado aqui. Tivemos reuniões mensais para acompanhamento dos resultados. Desse jeito ele conseguia acompanhar o desempenho e o desenvolvimento do projeto, sendo assim essa avaliação contribuiu para mim na condição de expatriado. (Entrevistado 6).

No que tange à carreira do expatriado, ele pode beneficiar-se da avaliação porque é analisado pelo líder que ele tem durante a expatriação. Em casos de áreas globais, o funcionário continua com o líder do Brasil que também faz a avaliação. Os *feedbacks* podem ajudar a desenvolver principalmente questões comportamentais e profissionais, as quais tangenciam o perfil da pessoa na empresa. “Foram poucos os casos de expatriados que não foram bem avaliados ou não atenderam a missão e acabaram desligados. Me recordo de um caso só” (Entrevistada 4). Os entrevistados 5 e 6 relatam:

É bem claro, fazemos o PA que é uma coisa, e tem o Plano da vida que consiste no que você quer fazer nos próximos 5 a 10 anos. Aborda os lugares da empresa geograficamente e da vaga. Gostaria de trabalhar na planta, no escritório, carreira gerencial ou técnica. Levantam as possibilidades e depois se houverem as oportunidades o RH olha o meu perfil e veem se se encaixa (Entrevistado 5).

Sei que há ligação entre os critérios utilizados na progressão da carreira e desempenho. Por exemplo, temos a carreira em Y – braço técnico ou

---

<sup>21</sup> “O Plano de Ação (PA) engloba as metas que foram pactuadas e atingidas, os resultados e funções, para ver o que o empregado está fazendo dentro da empresa durante o ano” (Entrevistada 4, analista de RH).

gerencial. Eu mudei de área, não sou mais pesquisador, agora estou na área de propriedade intelectual, sou analista de propriedade intelectual. Eu sempre quis um cargo gerencial, então surgiu a oportunidade desse cargo. Eu tinha os conhecimentos técnicos (Entrevistado 6).

A prática do *feedback* na repatriação também não é formalizada, ficando a cargo do líder realizá-lo por ocasião da avaliação de desempenho. O entrevistado 6 relata que, quando ficou sabendo de sua repatriação, a GRH da América acionou a do Brasil e ela começou a instruí-lo sobre o processo. “Não tenho nada a reclamar, mas não tive *feedback* sobre o processo de expatriação” (Entrevistado 6).

#### 4.5.2.6 Política e prática de relações de trabalho

Visando atender a legislação trabalhista do Brasil, no caso de brasileiros expatriados para o exterior, a empresa mantém o contrato de trabalho do país de origem ativo, para fins de recolhimento de encargos como FGTS e INSS. “A gente faz a folha espelho, embora ele não receba nada aqui, fazemos um espelho do que ele está recebendo no exterior para ter uma base para calcular e fazer os recolhimentos de FGTS e INSS” (Entrevistada 4). Para cumprir a legislação trabalhista no país de destino, é feito um novo contrato para o expatriado lá receber seu salário. O entrevistado 6, repatriado, menciona que recebeu 100% do salário nos EUA, enquanto esteve expatriado. O entrevistado 5, expatriado, acrescenta:

E tenho aqui um contrato local e padrão de pesquisadores daqui, com sigilo e secreto e outro lá na Alemanha. São 2 contratos! Eu tenho um salário eles declaram alguma coisa lá para recolher a previdência social, FGTS, mas eu recebo meu salário aqui no Brasil (Entrevistado 5).

Há o cuidado de preservar os direitos mais benéficos para o expatriado. A entrevistada 4 explica que, no Brasil, a legislação trabalhista garante o pagamento de 1/3 de férias. Como nos países onde os expatriados estão não há esse direito, é mantido o pagamento de tal benefício aos expatriados. O entrevistado 5 depõe sobre a flexibilidade de negociação quanto à concessão dos direitos mais favoráveis ao empregado, por exemplo, no que tange à concessão de férias na Europa *versus* a concessão no Brasil. Em ambos os lugares, as férias são de 30 dias, porém, no Brasil, elas podem ser divididas em dois períodos (10 dias e 20 dias), equivalendo a quatro semanas e, na Europa, há flexibilidade total nesta divisão (pode ser um dia, uma semana ou mais, até completar os 30 dias), pela qual o período de férias acaba equivalendo a seis semanas. No caso do expatriado 6, a empresa concedeu-lhe a

flexibilidade europeia na divisão das férias, enquanto estava lotado na subsidiária da Alemanha.

A empresa paga todo o salário (100%) no país de destino e faz *split salary*, pagando os benefícios no Brasil. Como a empresa é global, existem casos como o dos EUA, em que há previdência privada, o que requer que os empregados recebam o salário no país de expatriação para fazerem os recolhimentos, “então nós pagamos o salário lá e paga aqui só os adicionais” (Entrevistada 4). O entrevistado 6, repatriado, esclarece como, na prática, atua para atender a legislação tributária.

Minha residência fiscal é no Brasil, sou imigrante mas tenho um visto permanente de trabalho no Brasil. Abri contas nos Brasil e nos EUA, num banco que permitia fazer transações globais. Depois da missão, na fase de repatriação recebi instruções e detalhes principalmente na questão dos impostos, como tinha que fechar o ano dos EUA (pagar impostos lá referentes ao tempo que trabalhei lá, de janeiro a julho/2016, e como iríamos pagar os impostos aqui no Brasil. Tive o apoio da consultoria da EY para ajudar a fazer o IR e transferência fiscal, daqui para lá tanto na ida quanto no retorno (Entrevistado 6).

Para cumprir a legislação tributária do Brasil, no caso de brasileiros fora, é encerrada a residência fiscal, não gerando mais tributação no Brasil, o expatriado passa a receber sua remuneração e a pagar os impostos no país de destino. Contudo, dentro da proposta salarial para expatriado, diz a entrevistada 4: “fazemos uma equalização e subimos o salário dele já para cobrir o imposto que tem que pagar”. É oferecido apoio de consultoria para encerrar a residência fiscal e ajudar a fazer a declaração de imposto de renda. “Como os brasileiros não tem pagamento no país de origem, então não usamos acordos de bitributação entre os países” (Entrevistada 4). O entrevistado 5, expatriado, ressalta: “minha residência fiscal é aqui no Brasil e pago os impostos aqui. Para a empresa sou brasileiro. Fiz cartão de trabalhador e de saúde pública, precisei fazer os documentos normais de brasileiro”.

A GRH não registra nenhum cuidado com a administração de políticas de ações afirmativas, contudo há uma área, uma sub-linha do RH corporativo, responsável pela diversidade. O Código de conduta global da multinacional assegura:

A diversidade contribui para a colaboração, criatividade e inovação contínuas. A multinacional respeita e não deve discriminar com base em identidades de gênero e orientação sexual, religião, raça, cultura, nacionalidade, classe social, idade ou características físicas. Todos os Integrantes devem ser tratados de forma equitativa e justa com relação às suas diferenças e não devem tolerar qualquer tipo de discriminação (CÓDIGO DE CONDUTA GLOBAL, 2018, p.11).

Contudo, nada está focado em expatriados. O entrevistado 6, expatriado para o EUA para trabalhar em uma empresa parceira, conta os cuidados tomados por ela em relação às políticas de ações afirmativas:

Nos EUA essas relações trabalhistas e políticas tem uma conotação maior do que nos Brasil e do que no meu país de origem. Recebi todas essas instruções por parte da empresa parceira, principalmente na parte sexual, eles são bem enfáticos. A empresa do Brasil não teve esse cuidado. Recebemos o treinamento lá na empresa parceira. (Entrevistado 6).

#### 4.6 Análise Cruzada dos Casos das Multinacionais *Early* e *Late Movers*

A análise cruzada dos quatro casos em estudo foi desenvolvida através das categorias e subcategorias estabelecidas. Neste subcapítulo são apresentadas as semelhanças e diferenças entre internacionalização, política e prática de recrutamento e seleção, política e prática de treinamento e desenvolvimento, política e prática para desenvolvimento e progressão na carreira, política e prática de avaliação de desempenho e política e prática de relações de trabalho.

#### 4.6.1 Internacionalização das multinacionais *early movers* versus *late movers*

O Quadro 13 mostra os resultados comparativos dos quatro casos. Nele visualizam-se semelhanças e diferenças entre as subcategorias da internacionalização das multinacionais.

Quadro 13 - Internacionalização

| Subcategoria                   | Multinacionais <i>Early Movers</i>                                   |   | Multinacionais <i>Late Movers</i>                                 |  |
|--------------------------------|--|---|---|--|
|                                | Inorgânica   | Polímeros   | Petroquímica  | Orgânica   |
| Motivos da Internacionalização | Expansão dos negócios<br>Aproveitamento de oportunidades comerciais. | Crescimento do negócio<br>Diversificação de resultados por nicho<br>Minimização da dependência de poucos mercados<br>Aproveitamento de recursos naturais baratos; | Sobrevivência do negócio;<br>Busca de mercados mais competitivos; | Proximidade com clientes e fornecedores<br>Busca de oportunidades de negócio em mercados potenciais de consumo de químicos |
| Modos de entrada               | Aquisição <i>greenfield</i>  | Aquisição <i>greenfield</i>   | Escritório comercial<br>Aquisição <i>greenfield</i>               | Escritório comercial<br>Aquisição <i>greenfield</i>  |
| Execução da estratégia         | Expatriados  | Expatriados   | Expatriados   | Expatriados  |
| Gestão da expatriação          | Motivo da missão <i>versus</i> perfil do expatriado                  | Motivo da missão <i>versus</i> perfil do expatriado   | Motivo da missão <i>versus</i> perfil do expatriado               | Motivo da missão <i>versus</i> perfil do expatriado  |

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

As multinacionais *early movers* possuem um processo de internacionalização mais amadurecido, pois são centenárias na internacionalização e atuam em cinco continentes. Os dois casos analisados abordam subsidiárias que atuam no Brasil. As duas multinacionais *late movers* pesquisadas são brasileiras e foram analisadas sob ótica da matriz. Ambas estão presentes no cenário internacional há menos de duas décadas. Elas concentram suas atuações maciçamente no continente americano e timidamente, em estágio inicial, nos continentes europeu e asiático.

A multinacional inorgânica buscou a internacionalização como estratégia para expandir seus negócios e aproveitar as oportunidades comerciais, no entanto também internacionalizou a natureza de seu capital, uma vez que possui acionistas globais. A multinacional de polímeros aderiu à internacionalização como estratégia para o

crescimento, tanto com vistas à diversificação de resultados por nicho de negócio e à minimização de riscos de dependência de um ou de poucos mercados, como para aproveitar recursos naturais menos custosos. Para o IDE, os motivos elencados pelas duas multinacionais *early movers* estão em conformidade com os levantados por Ferreira et al. (2011) e Tanure et al. (2007), ao considerarem que a multinacionais se internacionalizam para expandir o mercado de atuação, adquirir recursos, como matérias-primas, mais baratos, diversificar e reduzir o risco.

Ambas as multinacionais *early movers* objetivam ser globais, contudo diferem nas movimentações por localização. A multinacional inorgânica amplia seus negócios abrindo novos mercados onde há oportunidades comerciais e expande-se dentro dos mercados em que já atua. A multinacional de polímeros tem como estratégia a expansão nos mercados nos quais já se encontra e não a abertura de novos mercados.

A multinacional petroquímica internacionalizou-se por questões relacionadas à sobrevivência do negócio: ela já possuía elevada participação no mercado nacional e o segmento petroquímico não é considerado muito competitivo no Brasil. Tanure et al. (2007) classificam tal postura como reativa, pois a empresa procura se internacionalizar devido à escassez de oportunidades no mercado de origem. No entanto, identifica-se, ao mesmo tempo, uma postura proativa, na qual há uma estratégia intencional de crescimento, visto que essas multinacionais estão buscando nichos de mercado mais competitivos e alternativas de crescimento fora do mercado doméstico.

A multinacional orgânica internacionalizou-se para buscar oportunidades de negócio, principalmente em países onde há mercado para o consumo de químicos, e para obter proximidade com seus fornecedores de matérias-primas. A semelhança entre as nas multinacionais *late movers*, no movimento de internacionalização está na procura de mercados mais estáveis e com maior poder de consumo no segmento petroquímico. Tais razões são corroboradas por Tanure et al. (2007); Rocha et al. (2007), Ferreira et al. (2011), ao considerarem que as empresas se internacionalizam porque buscam novos recursos ou novas reservas que assegurem seu crescimento.

Os dois estudos de caso das multinacionais *early movers* assemelham-se no que tange ao modo de entrada no exterior. Ambas as multinacionais movimentam-se

preferencialmente através de aquisições e *greenfields*<sup>22</sup>. Para justificar uma *greenfield*, a multinacional inorgânica busca prioritariamente um parceiro local, seu cliente âncora, o qual será seu principal negócio. Tal decisão estratégica de entrada justifica o investimento de recursos na construção de nova instalação física (FERREIRA et al., 2011).

Os dois estudos de caso das multinacionais *late movers*, brasileiras, se assemelham quanto ao modo de entrada no exterior. Ambas as multinacionais, petroquímica e orgânica, movimentam-se internacionalmente através de escritórios comerciais, visando ficar próximas a clientes e fornecedores. Tal estratégia de entrada está em consonância com as ideias de Rocha e Almeida (2006) os quais enfatizam que, através de escritórios comerciais no exterior, a multinacional consegue fazer exportação direta, sendo o modo mais adequado para empresas com pouca experiência internacional (FERREIRA et al., 2011). Depois de conhecerem o mercado, por meio dos escritórios comerciais, são feitas as aquisições percebidas pelos executivos como de menor risco e que permitem a entrada mais rápida no mercado (FERREIRA et al., 2011), elas também recorrem a *greenfields*.

Há diferença no modo de entrada das multinacionais *early movers* e *late movers*, porque estas últimas estão em estágios diferentes de internacionalização (menos tempo de atuação internacional) e iniciam a entrada nos países por meio de escritórios comerciais, enquanto as multinacionais *early movers*, por possuírem mais experiência e 'poder de fogo', logo de entrada investem mais pesado, com a implantação de *greenfields* ou por meio de aquisições.

Há semelhança entre as multinacionais *early movers* e *late movers*, porque, alinhada à estratégia de internacionalização, a execução da estratégia, nos quatro casos, ocorre por meio dos expatriados. Isto acontece, principalmente, em cargos estratégicos e que pedem conhecimentos específicos e também com o objetivo de levar a *expertise* e disseminar a cultura da matriz entre os empregados locais da subsidiária. Outra semelhança detectada tanto nas multinacionais *early movers* quanto nas *late movers* é o direcionamento da GRHI, na gestão da expatriação, o qual

---

<sup>22</sup> Construção de instalações físicas, também denominada planta ou subsidiária em outro país (ROCHA; ALMEIDA; 2006).

consiste em primeiro analisar o motivo da missão para depois procurar um profissional com perfil técnico e comportamental que atenda tal demanda.

#### 4.6.2 Políticas e Práticas de Recrutamento e Seleção

O Quadro 14 apresenta os resultados comparativos dos quatro casos. Nele visualizam-se semelhanças e diferenças entre as subcategorias da política de recrutamento e seleção.

Quadro 14 - Políticas e Práticas de Recrutamento e Seleção

| Subcategoria           | Multinacionais <i>Early Movers</i>   |   | Multinacionais <i>Late Movers</i>  |   |
|------------------------|--|---|--|---|
|                        | Inorgânica   | Polímeros   | Petroquímico   | Orgânica  |
| Duração da expatriação | três anos com prorrogação de 12 a 18 meses   | três anos com prorrogação de 24 meses                                 | três anos com prorrogação de 24 meses  | três anos com prorrogação de 36 meses   |
| Perfil do expatriado   | Perfil estruturado (uso de ferramenta)   | Não possui perfil predefinido   | Não possui perfil predefinido  | Não possui perfil predefinido   |
| Recrutamento           | Estruturado; Interno (intranet)  | Estruturado; Interno(intranet)  | Não estruturado Interno  | Não estruturado Interno   |
| Seleção                | Estruturada Com tempo de duração Etapas eliminatórias Critérios observados Vários candidatos | Não há; Se dá por meio de convite ao candidato; Critérios observados; | Não há Indicação da diretoria Entrevistas com a diretoria Observação dos critérios Vários candidatos | Não há Indicação do candidato pela diretoria; Presseleção quanto a mobilidade Entrevistas; Critérios observados |

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

A política de recrutamento na multinacional inorgânica é madura, estruturada, e gestada a partir de um banco de talentos global que identifica as principais posições do grupo. O recrutamento para uma vaga de expatriação sempre é aberto internamente, tanto para posições técnicas quanto gerenciais, podendo haver uso da intranet para divulgação da vaga. A multinacional de polímeros possui uma política de recrutamento exclusivamente interna e estruturada no contexto de subsidiária e de GRH global, da matriz. Para casos de vagas na matriz, usa a intranet na divulgação da vaga entre as subsidiárias. A semelhança entre as multinacionais *early movers* encontra-se na estruturação e no amadurecimento do processo de recrutamento.

A multinacional petroquímica, *late mover*, não registra a prática estruturada de recrutamento, no entanto ele é sempre interno e baseado em indicações da direção. A multinacional orgânica não possui prática formal e estruturada de recrutamento para vaga de expatriação, mas trabalha exclusivamente com recrutamento interno, com a indicação do candidato à expatriação vinda da direção da multinacional. A semelhança entre as multinacionais *late movers* localiza-se na não estruturação do processo de recrutamento, ao que tudo indica devido a seus processos de internacionalização serem recentes e estarem em estágio inicial.

Identificou-se, como semelhança entre os quatro casos estudados, ser a prática de recrutamento um processo exclusivamente interno, o que converge para as concepções de Yahiaoui (2014). Há, porém, diferenças no uso de ferramentas como intranet, as quais são utilizadas pelas multinacionais *early movers*, mas não pelas multinacionais *late movers*.

No que se refere à política de mobilidade, as transferências de longo prazo, objeto desta pesquisa, não diferem muito no tempo de duração nem nas *early movers*, nem nas *late movers*. Há semelhança do prazo preestabelecido – três anos –, contudo há diferenças nos prazos de prorrogação: para a multinacional de gás pode ser de 12 meses a 18 meses; para as multinacionais de tintas e de termoplásticos pode chegar a 24 meses; para a multinacional de tensoativos o tempo limite de expatriação pode chegar, no máximo, a seis anos.

Em relação ao perfil do expatriado, a prática da GRHI da multinacional inorgânica mostra-se bastante estruturada, ela faz uso de ferramenta para classificação de todos os empregados da companhia em termos de perfil comportamental e mobilidade. A multinacional de polímeros não possui perfil predefinido no que tange a gênero, posição gerencial/operacional ou situação familiar. As multinacionais petroquímica e orgânica não apresentam definição sobre o perfil de expatriado, contudo a multinacional petroquímica assume, como prática, expatriar profissionais em posições gerenciais e estratégicas, o que difere da multinacional orgânica que expatria em todos os níveis hierárquicos.

A política de seleção da multinacional inorgânica mostra-se estruturada, havendo processo seletivo com tempo de duração e etapas eliminatórias, como entrevistas das quais são convidados a participar alguns candidatos que disputam a

vaga de expatriação. O processo seletivo contempla a observação de critérios como experiência profissional, conhecimentos técnicos e comportamentais, fluência no idioma, flexibilidade com a família. No caso da multinacional de polímeros, quando a expatriação parte da subsidiária do Brasil, seja por motivos de treinamento, desenvolvimento ou troca de *expertise*, não há um processo formal e estruturado de seleção, pois a prática é fazer um convite para o funcionário a ser expatriado. Contudo, há observação de critérios como experiência profissional, competências técnicas e comportamentais, idioma, flexibilidade com a família. O processo seletivo, propriamente dito, só ocorre caso a GRH da matriz esteja selecionando para uma vaga global. Neste caso, o processo é gestado pela matriz sem conhecimento da subsidiária brasileira.

Na multinacional petroquímica, não há processo seletivo estruturado, as decisões quanto à expatriação levam em consideração o negócio e, por isso, a diretoria indica os candidatos à expatriação. Orsi et al. (2015) mencionam tal tipo de indicação como uma deficiência do processo seletivo, pois as decisões sobre a escolha do expatriado ocorrem no âmbito da diretoria. É feita uma consulta prévia acerca do interesse do candidato à vaga de expatriação, após ele é submetido a entrevistas com a diretoria da multinacional e da *holding*. Observam-se critérios como domínio do idioma, flexibilidade com a família, experiência profissional, competências técnicas, competências comportamentais, tendo estas últimas maior peso.

A multinacional orgânica trabalha com expatriação a partir da indicação do candidato por parte da diretoria, havendo, porém, uma pré-seleção realizada pelo RH em que o empregado indica sua condição de mobilidade. No processo seletivo, são realizadas entrevistas com o gestor e com a GRHI da origem e do destino, sendo observados critérios como domínio do idioma, experiência profissional, competências técnicas e comportamentais. Tais critérios vem ao encontro daquilo que Rego e Cunha (2009), Bohlander et al. (2009), Dowling et al. (1998), Tye e Chen (2005) e Muritiba e Albuquerque (2009) consideram importante para que a seleção do expatriado seja válida e efetiva.

Pelos dados expostos, identifica-se, nas multinacionais *early movers*, uma prática de seleção que contempla um processo seletivo mais estruturado e, nas multinacionais *late movers*, um pouco menos estruturado. Isto converge para as

concepções de Tye e Chen (2005) que consideram ser bastante complexa seleção de expatriados.

#### 4.6.3 Políticas e Práticas de Treinamento e Desenvolvimento

O Quadro 15 apresenta os resultados comparativos dos quatro casos. Nele visualizam-se semelhanças e diferenças entre as subcategorias da Política de Treinamento e Desenvolvimento.

Quadro 15 - Políticas e Práticas de Treinamento e Desenvolvimento

| Subcategoria            | Multinacionais <i>Early Movers</i>  |  | Multinacionais <i>Late Movers</i>   |  |
|-------------------------|---|--|---|--|
|                         | Inorgânica  | Polímeros  | Petroquímica  | Orgânica   |
| Treinamento             | Treinamento cultural para o expatriado e família antes da missão<br>Pré-viagem ao país de destino<br>Treinamento de protocolo de segurança;<br>Treinamentos técnicos e específicos do cargo | Treinamento cultural para o expatriado e sua família, antes da missão;<br>Pré-viagem ao país de destino                  | Treinamento cultural ao expatriado e família<br>Pré-visita ao país de destino   | Treinamento cultural ao expatriado e família<br>Ferramenta para testar atitudes do expatriado frente às mudanças culturais;<br>Pré-visita ao país de destino |
| Treinamento linguístico | Treinamento linguístico antes e durante, extensivo as famílias  | Treinamento linguístico (240 horas) antes e durante a expatriação, extensivo às famílias                                 | Treinamento linguístico antes e durante (150h) a expatriação, extensivo às famílias   | Treinamento linguístico (200h) antes e durante a expatriação extensivo às famílias   |
| Desenvolvimento         | <i>Mentoring</i>  | <i>Job rotation</i><br>reuniões informais com a presidência e participação em projetos globais                           | Treinamentos técnicos e comportamentais – <i>coaching</i> (conforme a posição e negócio)  | Não mencionado   |
| Comunicação             | Não formal<br>Reuniões mensais e trimestrais com a direção<br>Reuniões diárias e semanais com o RH<br>Duas viagens anuais<br>Whatsap, ligações telefônicas, e-                              | Não formal<br>Reuniões trimestrais<br>Por telefone e e-mails<br>Uma viagem de cunho pessoal de retorno ao país de origem | Não formal<br>Bastante intensa por meio de reuniões e viagens internacionais<br>Por meio de mensagens Skype ou ligações telefônicas.<br>Viagem de | Não formal<br>Comunicação com a GRHI do país de destino<br>Área com reuniões presenciais e viagens internacionais do expatriado ao país de origem            |

|  |                                   |  |                              |                                       |
|--|-----------------------------------|--|------------------------------|---------------------------------------|
|  | <i>mail</i> e<br>videoconferência |  | retorno ao país<br>de origem | Por meio de<br>Skype, <i>e-mail</i> . |
|--|-----------------------------------|--|------------------------------|---------------------------------------|

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

A multinacional inorgânica conta com políticas de treinamento cultural oferecido ao expatriado antes da missão com uma pré-visita ao país de destino acompanhado de uma empresa parceira de assessoria multicultural. Tal treinamento é extensivo à família do funcionário. No caso de expatriações para países menos seguros, há também um treinamento de protocolo de segurança. No início da missão, ocorrem treinamentos técnicos e específicos que visam preparar o expatriado para o dia a dia do trabalho. A multinacional de polímeros garante um treinamento antes da missão, o qual inclui uma pré-viagem ao país de destino e treinamento intercultural ministrado ao expatriado e a sua família.

A multinacional petroquímica adota o treinamento cultural, ministrado por uma empresa de consultoria, um mês antes da missão, e extensivo à família do expatriado assim como uma pré-visita ao país de destino. A multinacional orgânica contempla o treinamento cultural antes missão ao expatriado à sua família. Através de uma ferramenta, testa como o expatriado age frente a mudanças culturais, inerentes à expatriação, e ao novo desafio profissional. É proporcionada ao funcionário uma pré-visita ao país de destino.

No que tange ao treinamento cultural, há semelhanças nas práticas das quatro multinacionais em ministrar, antes da missão, cursos aos expatriados e extensivos a suas famílias, bem como em propiciar uma pré-visita ao país de destino. Outra semelhança entre as quatro multinacionais está no fato de nenhuma delas oferecer treinamento cultural no retorno. Esse posicionamento reforça as evidências registradas por Lima e Braga (2010), ao pesquisarem multinacionais brasileiras que utilizam maciçamente o treinamento intercultural antes da expatriação e o negligenciam na repatriação, embora haja necessidade de adaptação do empregado ao contexto nacional depois de um longo período fora do país.

Foram identificadas semelhanças entre as multinacionais *early movers* – inorgânica e de polímeros – e as *late movers* – petroquímica e orgânica – referentes ao treinamento linguístico oferecido, antes e durante a missão, aos expatriados e suas famílias. Há diferença apenas quanto à quantidade de horas destinadas a esta atividade. A orgânica oferece 240h; a petroquímica, 150h; a de polímeros, 200h; a

inorgânica não mencionou a quantidade de horas, apenas informou que o treinamento linguístico pode durar todo tempo em que o expatriado estiver em missão. Identificasse, portanto, que o treinamento linguístico é utilizado maciçamente pelas multinacionais, em consonância com as concepções de Tung (1982) e Rego e Cunha (2009) sobre a necessidade de este tipo de formação ser oferecido ao expatriado pela área de GRHI.

A multinacional inorgânica possui, como prática de desenvolvimento para expatriados em cargos executivos, o *mentoring*, oferecido somente durante a missão. Tal prática corrobora as concepções de Cho et al. (2012) e Rego e Cunha (2009), que defendem os programas de *mentoring* como práticas de desenvolvimento adotadas pelas empresas antes, durante e depois da missão. A multinacional de polímeros, durante a missão, tem como prática para a formação de lideranças, o *job rotation*, que, segundo Rego e Cunha (2009), ajuda o expatriado a compreender os desafios do trabalho em outra cultura. Além de reuniões informais com o presidente do conselho de acionistas e da participação em projetos globais, segundo Rego e Cunha (2009), a participação em equipes globais ajuda a desenvolver competências de liderança.

A multinacional petroquímica oferece, como prática de desenvolvimento, treinamentos específicos conforme a posição e o negócio: treinamentos técnicos para o desempenho da função no país de destino ou treinamentos comportamentais, como o *coaching*, para posições de gerência. A adoção de *coaching* converge para as concepções de Rego e Cunha (2009) como uma ação de desenvolvimento que contribui para a carreira, visando formar gestores de classe mundial, sendo utilizada em missões internacionais de média e longa duração. A multinacional orgânica não mencionou nenhuma prática de desenvolvimento.

No que tange às práticas de desenvolvimento, verificam-se semelhanças, nas duas multinacionais *early movers* e na multinacional *late mover* petroquímica, ligadas a questões técnicas ou comportamentais. A multinacional orgânica diferencia-se desta prática por não apresentar práticas formais de desenvolvimento durante a missão. A pesquisa detectou, portanto, que três das multinacionais pesquisadas possuem práticas de desenvolvimento atreladas à carreira dos expatriados, como indicam Rego e Cunha (2009).

Na prática de comunicação, a multinacional inorgânica contempla duas viagens anuais de retorno ao país de origem, com passagem obrigatória do expatriado pela subsidiária brasileira; reuniões mensais e trimestrais com a diretoria e reuniões semanais ou diárias com o diretor de RH, por meio de ferramentas como *e-mail*, telefone, Whatsapp e videoconferência. Na multinacional de polímeros, a prática de comunicação não é formal, mas é feita trimestralmente, principalmente para expatriados cujo objetivo é o desenvolvimento de carreira. Ela acontece por meio de ferramentas de comunicação, como telefone e *e-mails*, e por uma viagem de retorno ao país de origem de cunho pessoal.

A multinacional petroquímica contempla uma prática de comunicação bastante intensa por meio de reuniões executivas e de viagens internacionais à matriz no Brasil, seja para a participação em reuniões, seja para alinhamento de procedimentos. São adotadas ferramentas como mensagens, Skype e ligações telefônicas. A multinacional orgânica não possui uma prática de comunicação formal com a subsidiária de origem, este papel fica centrado na GRH subsidiária do país de destino. A GRHI da matriz, país de origem, mantém contato com a GRH de destino para acompanhar a situação do expatriado. Contudo, em algumas áreas, há registro de comunicação intensa ou por meio de reuniões presenciais, que requerem viagens internacionais do expatriado ao país de origem, ou à distância, com os superiores que, muitas vezes, estão lotados na matriz do Brasil, utilizando ferramentas como Skype e *e-mail*.

Foram identificadas semelhanças entre as multinacionais *early movers* – inorgânica e de polímeros – e a multinacional *late mover* petroquímica, relativas à prática de comunicação oferecida ao expatriado durante a missão e gerenciada pela GRHI do país de origem. A multinacional orgânica também registra tal prática de comunicação, mas ela difere das outras, por ficar centralizada, durante a expatriação, na GRHI do país de destino. A presente pesquisa identificou, em maior ou menor grau, consonância destas ações com as concepções de Rego e Cunha (2019), ao defenderem a utilização de mecanismos de comunicação para manter o expatriado ligado à empresa do país de origem durante a missão.

#### 4.6.4 Políticas e Práticas de Compensação

O Quadro 16 apresenta os resultados comparativos dos quatro casos. Nele visualizam-se semelhanças e diferenças entre as subcategorias da política de compensação.

Quadro 16 - Categoria Políticas e Práticas de Compensação

| Subcategoria         | Multinacionais <i>Early Movers</i>  |  | Multinacionais <i>Late Movers</i>  |   |
|----------------------|---|--|--|---|
|                      | Inorgânica  | Polímeros  | Petroquímica   | Orgânica  |
| Remuneração Fixa     | <i>Home basic approach</i><br>salário do expatriado no país de origem mais diferença de custo de vida, mais impostos convertidos na taxa de câmbio no país de destino   | <i>Home basic approach</i><br>salário do expatriado no país de origem mais diferença de custo de vida, mais impostos Adicional de periculosidade Para cargos de executivos, adicional com valores convertidos na taxa de câmbio no país de destino;  | <i>Home basic approach</i><br>salário do expatriado no país de origem mais diferença de custo de vida, mais impostos Bônus para posições gerenciais, com valores convertidos na taxa de câmbio no país de destino;   | <i>Home basic approach</i><br>salário do expatriado no país de origem mais diferença de custo de vida, mais impostos Prêmio de mobilidade com valores convertidos na taxa de câmbio no país de destino.   |
| Remuneração Variável | Participação em Lucros e Resultados – PLR   | Participação em lucros e resultados – PLR  | Participação em lucros e resultados – PLR  | Participação em lucros e resultados – PLR   |
| Benefícios           | Auxílio mudança na expatriação e na repatriação<br>Auxílio para comprar eletrodomésticos na expatriação e na repatriação<br>Uma viagem aérea para o Brasil com a família<br>Plano de saúde internacional (expatriado e família)<br>Para filhos acima de três anos, auxílio escola e transporte até a escola<br>Bolsa para estudo do idioma para o cônjuge | Auxílio mudança na expatriação e na repatriação;<br>Auxílio para a compra de eletrodomésticos na expatriação e na repatriação<br>Uma viagem aérea para o Brasil com a família<br>Plano de saúde internacional (expatriado e família);<br>Auxílio moradia<br>Para filhos acima de três anos, auxílio escola | Auxílio para mudança na expatriação e na repatriação<br>Auxílio para moradia;<br>Mensalidade de academia<br>Bolsa para estudo do idioma para o expatriado e sua família;<br>Plano de saúde com cobertura total<br>Escola padrão internacional para os filhos | Auxílio mudança na expatriação e na repatriação;<br>Apoio para pagamento do aluguel, entre 20% a 30% do total<br>Reembolso de 100% do pagamento da escola para os filhos;<br>Assessoria fiscal<br>Ajuda de custo para a instalação, na expatriação e na repatriação<br>Plano de saúde internacional |

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|  | Mobilidade (carro e combustível)<br>Total do aluguel da moradia<br>Bônus único para adaptação do cônjuge;<br>Seguro de vida internacional;<br>Mensalidade de clube<br>Incentivos de longo prazo como ações | Mobilidade (carro e combustível);<br>Bolsa para estudo do idioma para o cônjuge; | Uma ou duas viagens com a família para o país de origem. | Uma viagem por ano para o país de origem |
|--|--|--|--|--|

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

As multinacionais *early movers*, inorgânica e de polímeros, utilizam conceitos de *home basic approach*, que consistem em calcular o salário do expatriado levando em consideração a compensação total do empregado no país de origem, o que converge para o plano de equivalência baseado no país de origem (ORSI et al. (2015; REYNOLDS; 1997). Caso haja diferença de custo de vida entre o país de origem e o de destino, é acrescentado um percentual para superá-la. Isto converge para o critério de localização proposto por Wentland (2003); Orsi et al. (2015), pelo qual os valores são transpostos para o país de destino já com os impostos inclusos e convertidos na taxa de câmbio de sua moeda.

A multinacional de polímeros possui um adicional de periculosidade para países onde há questões de segurança, por exemplo, o Brasil, o que converge para o prêmio de mobilidade (REYNOLDS, 1997; WENTLAND, 2003; IVANCEVICH, 2008). Considera também uma classificação para cargos executivos com enquadramento em faixas de pagamento global, o que converge para o critério global de Gross, Wigerup (1999) e Orsi et al. (2015).

As multinacionais *late movers* – petroquímica e orgânica – utilizam os mesmos conceitos de *home basic approach* considerados pelas multinacionais *early movers*, contudo com pequenas diferenças. A multinacional petroquímica costuma adicionar um bônus para posições gerenciais. A multinacional orgânica ainda acrescenta o prêmio de mobilidade como diferencial e destinado aos expatriados para países onde há maiores dificuldades relativas à segurança (REYNOLDS, 1997; WENTLAND, 2003; IVANCEVICH, 2008).

Foram detectadas semelhanças na prática de remuneração fixa entre as multinacionais *early movers* – inorgânica e de polímeros e a multinacional *late mover*

petroquímica, pois as três contemplam promoção ou bônus para expatriados enviados a posições superiores à ocupada no país de origem, o que significa um acréscimo salarial acoplado à remuneração fixa. Não foi possível identificar se a multinacional orgânica possui a prática de expatriar empregados em posições superiores às exercidas no país de origem, promovendo o profissional.

Foram encontradas semelhanças nas multinacionais *early movers* – inorgânica e de polímeros - e *late movers* – petroquímica e orgânica – na forma de remuneração variável, visto que todas usam a classificação de participação em lucros e resultados – PLR, atrelada ao alcance dos resultados e aplicável a todos os empregados, não havendo então distinção de política de PLR exclusiva a expatriado.

Quanto à prática de benefícios atrelados à condição de expatriado, as multinacionais *early movers* e *late movers* possuem similaridades em alguns benefícios: plano de saúde internacional para o expatriado e família; auxílio moradia; auxílio mudança na expatriação e na repatriação; auxílio para comprar eletrodomésticos na expatriação e na repatriação; viagem aérea para o país de origem com a família; auxílio escola e de transporte para filhos acima de três anos; bolsa para estudo do idioma para o cônjuge; mobilidade (carro e combustível); bônus único para adaptação do cônjuge; seguro de vida internacional; pagamento da mensalidade de um clube. Pelo observado, a multinacional tradicional de gás parece ser a mais generosa na concessão de benefícios a seus expatriados, pois ainda acrescenta o benefício de distribuição de dois tipos de ações, como prática de incentivos de longo prazo para expatriados em cargos executivos. Essa prática de pagamento de salários aos expatriados, através da concessão de benefícios, converge para aquilo que os autores Orsi et al. (2015), Wentland (2003) e Reynolds (1997) denominam cafeteria.

#### 4.6.5 Políticas e Práticas de desenvolvimento e progressão na carreira

O Quadro 17 apresenta semelhanças entre as multinacionais *early movers* e *late movers* no que tange às subcategorias de desenvolvimento e progressão na carreira de seus expatriados.

Quadro 17 - Categoria Políticas e Práticas de Desenvolvimento e Progressão na Carreira

| Subcategoria                           | Multinacionais <i>Early Movers</i>  |   | Multinacionais <i>Late Movers</i>   |   |
|--|---|---|---|---|
|  | Inorgânica  | Polímeros   | Petroquímica  | Orgânica  |
| Administração e progressão da carreira | Não há acordo formal – o ciclo completo é expatriação e repatriação. Fase estruturada pré-expatriação Não há progressão Ao término da expatriação, ou retorna para o país de origem ou vai para nova expatriação; | Não há acordo formal – o ciclo completo é expatriação e repatriação. Fase estruturada pós-expatriação Não há garantia, mas busca contemplar a progressão Ao término da expatriação, ou retorna para o país de origem ou vai para nova expatriação Um ano de estabilidade no emprego no retorno da expatriação | Não há acordo formal ou informal sobre o retorno ou estabilidade Não há progressão Ao término da expatriação, ou retorna para o país de origem ou vai para nova expatriação   | Não há acordo formal ou informal sobre o retorno ou a estabilidade Não há progressão Ao término da expatriação, ou retorna para o país de origem ou vai para nova expatriação   |
| Planejamento da carreira               | Não há processo estruturado nem formal Coparticipação da GRHI na planejamento de carreira, na fase de repatriação   | Não há processo estruturado ou formal Promove conversas entre o expatriado e seu gestor para esclarecimento de condições  | Não há processo estruturado ou formal; A GRHI mapeia o interesse do empregado em ter carreira internacional   | Não há processo estruturado ou formal O gestor direto mapeia o interesse do empregado em ter carreira internacional   |
| Problemas relacionados à carreira      | Choque cultural Adaptação da família Readaptação sem os benefícios no retorno Legião estrangeira de expatriados Disponibilidade do cargo na fase de repatriação   | Limitações quanto à mobilidade e à segurança Dificuldades na negociação para locação de imóvel Barreira do idioma alemão Clima com um período longo de inverno; Distância dos familiares Falta de planejamento da carreira por parte da empresa Falta de um programa de desenvolvimento para preparação       | Falta de acompanhamento ao expatriado durante a missão Falta de estruturação na carreira do expatriado Distância dos familiares Insegurança e ansiedade em saber se está correndo tudo em relação ao cargo de expatriação | A falta de planejamento reflete-se em situações de não aproveitamento do expatriado na empresa, ao término da missão, na repatriação, havendo a necessidade de seu desligamento Incerteza quanto ao planejamento para o retorno |

|                                    |   |   |  |   |
|------------------------------------|---|---|--|---|
|                                    |   | para cargos na repatriação<br>A expatriação adiou a progressão no Brasil. |  |   |
| Retorno antecipado e desligamentos | Não houve retorno antecipado<br>Apenas por questões de segurança do país de destino, houve um desligamento após a repatriação | Não houve retorno antecipado<br>Houve um desligamento após a repatriação  | Há casos de retorno antecipado<br>Houve desligamentos após a expatriação | Há casos de retorno antecipado<br>Houve desligamentos após a expatriação. |

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Há semelhanças nas práticas das multinacionais *early movers* na administração da carreira dos expatriados. Ambas, a orgânica e a de polímeros, não fazem acordo formal, mas o ciclo completo abrange a missão e a repatriação. Elas diferem nas práticas de pré e pós expatriação. A multinacional inorgânica possui a prática melhor estruturada na fase pré-expatriação, pois realiza, anualmente, entrevistas de carreira para identificar a pretensão de cargos e a mobilidade, e tem conhecimento sobre o planejamento de carreira do empregado. A multinacional de polímeros destaca-se por dar maior atenção para o retorno da expatriação. É a única multinacional das quatro analisadas a oferecer, sem garantir propriamente, progressão na carreira na repatriação do empregado. Essa prática da multinacional de polímeros converge para a pesquisa de Cho et al. (2012), os quais consideram que a experiência internacional resulta em pontos para a progressão da carreira do expatriado.

Outra semelhança, nas políticas de carreira de ambas as multinacionais *early movers*, está no fato de avaliarem as oportunidades dentro da empresa no retorno do expatriado. Em caso de não conseguirem uma posição para repatriação em função equivalente ao cargo da expatriação, é oferecida ao empregado uma nova expatriação para outro país. Para a administração da carreira, a multinacional *early movers* inorgânica leva em consideração o planejamento da carreira do expatriado no que tange a uma repatriação ou a uma nova expatriação. Essa discussão sobre a carreira antes e durante a expatriação está em consonância com as práticas expostas por Suutuuri e Brewster (2003), ao defenderem tal medida como auxiliar para o real

desenvolvimento de expectativas, tanto em relação ao trabalho, quanto à vida particular do expatriado. A multinacional *early mover* de polímeros mostra-se melhor estruturada na fase pós-expatriação por garantir um ano de estabilidade no emprego na fase de repatriação.

Foram detectadas semelhanças na administração de carreira das multinacionais *late movers*, porque nenhuma delas adota, como prática, fazer um acordo formal ou informal com relação aos cargos a serem assumidos na repatriação ou sobre garantias de retorno e estabilidade. Perto do término da expatriação, elas procuram, assim como as multinacionais *early movers*, mapear as posições disponíveis, bem como analisar a situação da empresa para garantir retorno ou nova expatriação com equivalência de posição à assumida durante a expatriação.

Quanto ao planejamento da carreira do expatriado, a multinacional *early mover* inorgânica distingue-se por promover conversas com o expatriado, a fim de debater o tema e efetivamente coparticipar do planejamento e da administração de sua carreira, principalmente, na fase de repatriação. A multinacional de polímeros promove conversas entre o expatriado e seu gestor na subsidiária do Brasil, visando esclarecer os termos de expatriação, bem como a não garantia de promoção, contudo manifestando interesse em repatriar o empregado.

Foram encontradas semelhanças entre as multinacionais *late movers* no que tange à prática planejamento e discussão de carreira do expatriado, pois nenhuma desenvolve processos estruturados e formais. Se o empregado manifestar interesse em ter uma experiência de carreira internacional, elas mapeiam e discutem o assunto informalmente, seja através da GRHI, no caso da multinacional petroquímica, ou através do gestor direto do empregado no país de origem, no caso da multinacional orgânica.

A pesquisa detectou que três multinacionais proporcionam experiência internacional no início da carreira do profissional: a média de tempo de empresa, na multinacional inorgânica, é de cinco anos e 26,5 anos de idade do empregado; na petroquímica é de cinco anos de tempo de empresa e 33 anos de idade do empregado; na orgânica é de três anos de empresa e 30 anos de idade do empregado. Tal procedimento está de acordo com os preceitos de Yip (1996), ao considerar que a experiência internacional deve ocorrer no começo da carreira do profissional.

Apenas a multinacional de polímeros apresenta média de tempo mais alta: nove anos de empresa e 35 anos de idade para os profissionais serem expostos à experiência internacional.

No que tange aos problemas relacionados à carreira, os expatriados da multinacional *early mover* inorgânica relatam problemas referentes ao choque cultural, ao ritmo de trabalho, à adaptação da família, à adaptação na fase de repatriação devido à perda de benefícios. O representante da empresa relata que a expatriação gera um problema organizacional, porque se forma uma 'legião estrangeira' de empregados que, na volta, dificilmente se reacostumam ao país de origem. Nessa organização, não foram relatados problemas relacionados à carreira do expatriado, embora a pesquisadora, nas entrevistas, através da observação e dos relatos, tenha detectado principalmente problemas quanto à disponibilidade de um cargo na fase de repatriação. Para sanar esse problema, Orsi et al. (2015) recomendam que seja disponibilizada uma posição com *status* semelhante ao que o expatriado ocupava no exterior.

Na multinacional *early mover* de polímeros, foram detectados problemas relacionados à carreira do expatriado. O representante da empresa relata que não é feito esse levantamento, mas como o destino dos expatriados é predominantemente a matriz, na qual o processo está bem definido, não costumam surgir muitos problemas. Ele lista apenas problemas de ordem externa e conjuntural, como limitações quanto à mobilidade e à segurança, bem como dificuldades de negociação para locação de imóvel para os expatriados cujo destino é o Brasil. Um expatriado entrevistado, enviado à Europa, refere problemas de ordem pessoal como barreira do idioma, clima devido ao longo inverno, distância dos familiares.

Outro repatriado expõe problemas vivenciados que tangem à questão da carreira. Ele diz que enfrentou a falta tanto de planejamento da carreira por parte da empresa, como de um programa de desenvolvimento para preparação da repatriação e que a expatriação adiou sua progressão no Brasil. Tais problemas estão em consonância com os detectados na pesquisa realizada por Orsi et al. (2015), que elencaram os principais problemas relacionados à carreira, encontrados por expatriados na repatriação: a) a perda de oportunidades de promoção na organização de origem; b) pouca atenção destinada ao planejamento da carreira durante a

colocação internacional; c) sensação de ter sacrificado a carreira pelo bem da empresa.

Na multinacional *late mover* petroquímica, verificam-se problemas de ordem estrutural como falta de acompanhamento ao expatriado durante a missão e falta de estruturação em sua carreira. Um dos expatriados relata problemas de ordem pessoal, como distância dos familiares, e de ordem profissional, como insegurança e ansiedade em saber se está correndo tudo bem em relação a seu cargo de expatriação, pois não é prática desta empresa dar *feedback* durante ou após a expatriação. Rego e Cunha (2009) recomendam, dentre os métodos para o desenvolvimento da carreira do expatriado, a avaliação anual do desempenho adaptada ao cargo internacional.

Na multinacional *late mover* orgânica, a responsável pela mobilidade na GRHI salienta que, por não haver planejamento nem análise prévia, podem ocorrer situações de não conseguir colocação, na empresa, para o expatriado, quando da repatriação ao término da missão, havendo necessidade de seu desligamento. Um dos expatriados concorda que o principal problema é a incerteza quanto ao planejamento para o retorno. Orsi et al. (2015) acentuam que as incertezas quanto à disponibilidade do cargo e a pouca atenção destinada ao planejamento da carreira, durante a colocação internacional, são alguns dos principais problemas relacionados à carreira enfrentados pelos expatriados por ocasião da repatriação.

Há semelhanças entre as multinacionais *early movers* no que tange à não ocorrência de retorno antecipado da missão pelos expatriados. Apenas a multinacional inorgânica refere casos em que, por conta de condições de segurança do país de destino, foi decidido antecipar o retorno do funcionário. Outra semelhança das multinacionais está no fato registrarem apenas uma ocorrência de o expatriado deixar a organização durante o período de repatriação.

Ambas as multinacionais *late movers* registram casos de retorno antecipado da missão dos expatriados. Na multinacional petroquímica, nos últimos quatro anos não se registrou nenhum caso. Anteriormente, o retorno antecipado foi devido ao processo de expatriação ter sido mal gerido, pois o expatriado foi para o país de destino sem o visto de trabalho. A multinacional orgânica apresenta alguns motivos retorno antecipado da missão: surgimento de uma posição na subsidiária de origem

antes de terminar o prazo de três anos de expatriação; não adaptação ao idioma do país de destino; não adaptação do expatriado ao país de destino.

As multinacionais *late movers* tiveram casos de desligamento após a repatriação. Em ambas, tal situação foi consequência da falta de planejamento da multinacional, que não possuía um cargo para oferecer ao empregado no período de repatriação, e da aceitação do expatriado de uma oportunidade de trabalho em outra empresa. A multinacional orgânica registra ocorrência de transferência definitiva ao país de destino, situação em que é feito o desligamento da matriz no Brasil e efetivada a contratação no país de destino.

#### 4.6.6 Políticas e Práticas de Avaliação de Desempenho

O Quadro 18 apresenta as semelhanças entre as multinacionais *early movers* e *late movers* que tange às práticas de avaliação de desempenho de seus expatriados.

Quadro 18 - Políticas e Práticas de Avaliação de Desempenho

| Subcategoria   | Multinacionais <i>Early Movers</i>   |  | Multinacionais <i>Late Movers</i>  |   |
|--|--|--|--|---|
|  | Inorgânica   | Polímeros  | Petroquímica   | Orgânica  |
| Gestão do desempenho   | GRHI local com autonomia mas ligado a GRHI global<br>Não possui avaliação de desempenho específica para expatriado | GRHI centralizada na matriz<br>Não possui avaliação de desempenho específica para expatriado                     | Não possui avaliação de desempenho específica para expatriado  | Não possui avaliação de desempenho específica para expatriado             |
| Avaliação de desempenho <i>versus</i> seleção; progressão e desenvolvimento na carreira; compensação | Ajuda na seleção<br>Contribui para o desenvolvimento e a progressão da carreira<br>Pouco ligada à compensação      | Contribui para a seleção<br>Arelada ao desenvolvimento e à progressão da carreira;<br>Pouco ligada à compensação | Avaliação de desempenho ligada às metas<br>Não contribui para a seleção;<br>A avaliação de competências pode colaborar na seleção e contribui para a progressão na carreira<br>Nada ligada à compensação | A compensação variável está atrelada à avaliação de desempenho (PLR)      |
| <i>Feedback</i> no retorno da expatriação  | Não há formal<br>Realizada dentro do processo de avaliação de desempenho   | Não há formal  | Não há formal  | Não há formal<br>Realizado dentro do processo de avaliação de desempenho. |

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

A multinacional *early mover* inorgânica possui autonomia para gestar a estrutura operacional das diversas subsidiárias espalhadas pelo território brasileiro. Em consequência, a GRH da matriz no Brasil criou uma ferramenta de avaliação de desempenho para cuidar da vida dos empregados, a qual está alinhada à ferramenta da GRH global da matriz, responsável por administrar os expatriados. Anualmente é realizada a avaliação de desempenho envolvendo as GRH local e a global. A multinacional de polímeros está consolidando um processo de reestruturação do sistema global de avaliação de desempenho para, de forma centralizada, gerenciar os empregados de toda a corporação. Ambas as multinacionais não contemplam um processo de avaliação de desempenho exclusivo para expatriados.

Ambas as multinacionais *late movers* possuem práticas formais e estruturadas de avaliação de desempenho dos empregados da corporação, embora também não contemplem uma avaliação de desempenho específica para os expatriados. Na multinacional petroquímica, além da avaliação de desempenho, há uma avaliação de competências, realizada um comitê, a qual se coaduna com o desenvolvimento de carreira de todos os empregados, não havendo, porém, uma específica para os expatriados.

A pesquisa verificou que, em todos os quatro casos estudados, não há avaliação de desempenho específica para os expatriados. Rego e Cunha (2009) atentam que a avaliação de desempenho do expatriado precisa ser diferente da avaliação de desempenho do empregado local, pois o primeiro está exposto a funções exercidas em ambientes culturais, sociais e políticos distintos do vigente no país de origem. Seria justo, portanto, contemplar essa complexidade funcional em sua avaliação de desempenho.

Na multinacional *early mover* inorgânica, o sistema de gestão de desempenho contribui para a seleção do expatriado, por considerar a mobilidade e permitir a consulta ao histórico das últimas três avaliações do empregado. Ele também é utilizado para impulsionar o desenvolvimento e a progressão da carreira do expatriado, por apresentar o histórico e a classificação do empregado em níveis, com os melhores níveis garantindo melhores posições, tanto na expatriação quanto na repatriação. A compensação está pouco ligada à avaliação de *performance*, pois está mais relacionada às posições que o expatriado vai assumir e contempla um *mix* de adicionais. Tais constatações estão em consonância com as contribuições de Orsi et

al. (2015) e Ivancevich (2008), os quais consideram que a prática de avaliação de desempenho pode auxiliar nas tomadas de decisão organizacionais referentes à promoção, à remuneração, ao desenvolvimento, aos planos de sucessão.

A multinacional *early mover* de polímeros, no que tange à gestão do desempenho, assemelha-se à multinacional inorgânica, visto que a ferramenta de avaliação de desempenho utilizada contribui para a seleção do expatriado, pois permite a consulta sobre a *performance* do empregado nos três últimos anos. Após a expatriação, a gestão do desempenho passa a ser realizada pela GRH do país de destino, com ou sem o envolvimento do superior do expatriado. Tal ferramenta colabora para as decisões sobre o desenvolvimento e a progressão da carreira, mas influi muito pouco na compensação do expatriado.

A multinacional *late mover* petroquímica não apresenta ferramenta inerente ao sistema para gestão do desempenho. Não há ligação entre os critérios de avaliação de desempenho e a seleção do expatriado, seu desenvolvimento ou sua compensação. Apesar de a multinacional não ter uma avaliação de desempenho específica para o expatriado, ela possui uma avaliação de competências utilizada para fins de desenvolvimento e progressão na carreira e para o treinamento de todos os profissionais, a qual, embora não específica, acaba contribuindo para o desenvolvimento da carreira do expatriado.

A multinacional *late mover* orgânica possui uma ferramenta de avaliação de desempenho que contempla critérios diretamente relacionados à compensação variável (PLR), os quais também são consultados para a progressão da carreira. A avaliação de desempenho do expatriado é realizada pela GRH do país de destino e pelo superior imediato. No caso de a área ser global, ele também é avaliado pelo superior da matriz do Brasil.

Na multinacional *early mover* inorgânica, a GRH local não possui, como prática formal, oferecer um *feedback* exclusivo do desempenho do expatriado, porém a análise é realizada dentro da avaliação de desempenho aplicada a todos os empregados e feita, anualmente, no país de destino, pelo diretor local. Em alguns casos, são realizados *feedbacks* informais que ajudam no reposicionamento da carreira do expatriado. Na multinacional *early mover* de polímeros, a prática de fornecer *feedback* aos expatriados assemelha-se à da multinacional inorgânica. Não

há uma prática formal de dar *feedback* ao expatriado, porém isto ocorre informalmente, através do gestor direto, em reuniões cotidianas. Dependendo do perfil do gestor, ele pode compartilhar as informações com a GRH da subsidiária brasileira.

A multinacional *late mover* petroquímica não possui a prática formal de fornecer *feedback* sobre a expatriação. Na realidade, caso o expatriado, na repatriação, volte em posições melhores, evidencia-se que o balanço da expatriação foi positivo e o *feedback* também. A multinacional *late mover* orgânica não registra a prática de fornecer *feedback* na repatriação, contudo ele é realizado dentro do processo de avaliação de desempenho, a cargo do superior imediato do expatriado. Rego e Cunha (2009) atentam que a avaliação de desempenho do expatriado deve contemplar, como regra, um *feedback* correto, claro, específico e rigoroso, durante período de expatriação, para que o expatriado compreenda o que deve ser mantido e o que deve ser mudado.

A presente pesquisa detectou deficiências na gestão de desempenho do expatriado, tanto nas multinacionais *early* quanto nas *late movers*. Orsi et al. (2015) descrevem que o ciclo da gestão de desempenho completo envolve: a) estabelecimento de expectativas – no qual são pactuadas as expectativas quanto aos resultados a serem alcançados e ao trabalho a ser realizado; b) monitoramento do desempenho – o gestor, seja da GRH ou o superior imediato, verifica se há conformidade com as expectativas pactuadas, dando *feedbacks* regularmente, a fim de haver `correção dos *gaps*`, quando necessário; c) avaliação de desempenho entre gestor e empregado, realizada anualmente ou semestralmente.

Pelo analisado neste estudo, tanto as multinacionais *early* quanto as *late movers* contemplam plenamente o estabelecimento de expectativas, pois todos os expatriados entrevistados explanaram seus objetivos e os resultados deles esperados em suas expatriações. Entretanto, o monitoramento de desempenho com *feedbacks* constantes e a avaliação de desempenho, semestral ou anual, específica para expatriados não são práticas formais nem estruturadas, apesar de ocorrerem informalmente ou pela pró-atividade do expatriado em solicitá-los ao gestor imediato ou, em alguns casos, à GRH.

#### 4.6.7 Políticas e Práticas de Relações de Trabalho

O Quadro 19 apresenta as semelhanças entre as multinacionais *early movers* e *late movers*, nas práticas de relações de trabalho de seus expatriados.

Quadro 19 - Políticas e Práticas de Relações de Trabalho

| Subcategoria                                    | Multinacionais <i>Early Movers</i>  |   | Multinacionais <i>Late Movers</i>   |   |
|---|---|---|---|---|
|   | Inorgânica  | Polímeros   | Petroquímica  | Orgânica  |
| Legislação trabalhista e modalidade de contrato | Suspensão e manutenção do contrato<br><i>Split salary</i>                                   |
| Legislação tributária                           | Recolhimento dos tributos no país de origem e auxílio de consultoria fiscal aos expatriados | Recolhimento dos tributos no país de origem e auxílio de consultoria fiscal aos expatriados | Recolhimento dos tributos no país de origem e auxílio de consultoria fiscal aos expatriados | Recolhimento dos tributos no país de origem e auxílio de consultoria fiscal aos expatriados |
| Políticas de ações afirmativas                  | Há, com relação ao gênero (EUA) e à religião (Emirados Árabes)                              | Há, com relação à discriminação (EUA, Singapura e Alemanha)                                 | Não há  | Não há  |

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

As multinacionais *early movers*, possuem semelhanças na gestão do contrato internacional de trabalho para atender a legislação trabalhista. Ambas trabalham com dois contratos: um, no país de origem, que fica mantido, porém suspenso, visando ao recolhimento dos direitos do trabalhador; outro, a fim de atender a legislação trabalhista local, no país de destino, ao qual estão vinculados o visto de trabalho, a permanência e o pagamento do expatriado. Essa modalidade de formalização da expatriação condiz com a manutenção de contrato prevista pela Lei 7064/82 da CLT, que delibera que o contrato de trabalho e o vínculo empregatício devem ser mantidos junto ao empregador brasileiro.

As multinacionais *late movers* assemelham-se às *early movers*, no que tange à gestão do contrato internacional de trabalho e ao cumprimento da legislação trabalhista de cada país. Em ambas, há manutenção do contrato de trabalho no país de origem, com recolhimento de direitos como INSS e FGTS. A suspensão do contrato justifica-se pela formalização de um novo contrato de trabalho, por prazo determinado, assinado no país de destino. Para Orsi et al. (2015), na suspensão do contrato de trabalho, o empregado é recontratado no país de destino, com o qual se estabelece

o vínculo trabalhista, atendendo as leis locais, ficando assim assegurada a permanência do empregado.

A multinacional *early mover* inorgânica possui um modelo de contrato de trabalho único para toda a companhia. Nele está estabelecido um *split salary* cuja divisão é 70% no país de origem e 30% no país de destino, convertido na moeda da matriz (euros). A multinacional de polímeros paga o salário integralmente no país de destino, mas concede ao expatriado o direito de transferir uma parte, que pode variar entre 30% a 70%, para o país de origem, com todos os encargos assumidos por ela.

Na multinacional *late mover* petroquímica, aplica-se a modalidade de contrato com *split salary*, em que o expatriado pode escolher o percentual de transferência ao país de origem entre 30% a 70%. A multinacional de termoplásticos possui um *split salary* com regra diferenciada, pagando 100% do salário no país de destino e os adicionais de expatriação no país de origem.

As multinacionais *early movers* e *late movers* também convergem na questão da gestão da legislação tributária. Apesar da suspensão do contrato de trabalho no país de origem, elas mantêm o recolhimento do valor de tributos, como FGTS, INSS, e da previdência privada. Contudo, os tributos também são pagos no país de destino exceto nos países com os quais há acordos de bitributação. As multinacionais também disponibilizam aos expatriados consultorias fiscais tanto para a entrada quanto para a saída dos países, bem como para a elaboração da declaração de imposto de renda.

As multinacionais *early movers* possuem gestões mais refinadas com relação às ações afirmativas, modificando procedimentos operacionais e tomando cuidados específicos nas relações com países como os EUA, Singapura ou Alemanha, onde as questões de gênero e de discriminação são latentes, e com os Emirados Árabes, onde há cuidados referentes à religião. As multinacionais *late movers* não registram cuidados específicos, tampouco possuem gestão dessas questões. Ambas justificam que nunca tiveram nenhum problema relacionado a isto e que não há demanda latente para tal preocupação. Para Orsi et al. (2015), as questões afirmativas variam de país a país e tangenciam tópicos que, de forma geral, envolvem características raciais, de gênero, étnicas, de casta, de incapacidade física e de religião. Elas precisam ser consideradas e gestadas pela GRH, pois podem afetar diretamente a eficácia dos programas de expatriação.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa foi desenvolvida, em sua fase inicial, com a busca e o levantamento de literatura relevante, nacional e estrangeira, relacionada ao problema formulado, visando à construção e à sustentação do marco teórico. Na sequência, foram tratados os aspectos metodológicos e, na etapa final, desenvolvidos os estudos de casos, contemplando a coleta em múltiplas fontes, a análise triangulada e a interpretação dos dados à luz dos objetivos. Essa seção de considerações finais faz o fechamento da pesquisa.

A presente tese admite que as multinacionais *early* e *late movers* internacionalizaram-se por questões estratégicas, por isto foca os motivos e as formas de entrada nos mercados externos de empresas que utilizam a expatriação para execução de sua estratégia. Apesar de o propósito desta pesquisa não ser a abordagem da internacionalização das multinacionais, sucintamente se fizeram inferências que levam a crer que as multinacionais *early movers* estão em um processo de internacionalização mais evoluído e amadurecido do que as multinacionais *late movers*, as quais encontram-se em um estágio mais inicial de internacionalização.

Na continuidade, resgatam-se os principais achados dessa pesquisa. Ambas as multinacionais *early movers* são proativas em seus motivos de internacionalização. Suas iniciativas para abertura de novos mercados envolvem maiores investimentos e riscos, por isto entram nos mercados internacionais através de *greenfields* e de aquisições. As multinacionais *late movers* são mais reativas em seus motivos de internacionalização. Elas iniciam seus IDE envolvendo menores investimentos e, conseqüentemente, menos riscos, por isto entram nos mercados internacionais através de escritórios comerciais e, depois de certo tempo de atuação neste mercado, investem em aquisições e em *greenfields*.

Embora os motivos e modos de entrada das multinacionais *early movers* sejam diferenciados daqueles das *late movers*, a execução da estratégia, nos quatro casos, é feita por meio dos expatriados, os quais disseminam a cultura e levam a *expertise* da matriz para as subsidiárias. Outra semelhança encontrada entre as multinacionais *early* e *late movers* consiste na gestão da expatriação, em que o direcionamento da

GRHI visa primeiro à análise do motivo da expatriação para depois buscar o perfil de profissional que melhor corresponde à demanda latente da multinacional.

O presente estudo teve como objetivo geral identificar e analisar as políticas e práticas de GRHI, utilizadas para expatriação de profissionais nas multinacionais *early* e *late movers*, pertencentes à indústria química. De maneira geral, existem diferenças na estruturação de políticas e práticas internacionais de recursos humanos, identificadas, principalmente, entre os dois grupos, devido, particularmente, ao tempo de exposição ao cenário internacional e de amadurecimento nele. Para analisar os dados dos quatro casos, pertencentes aos dois grupos, foram consideradas as categorias: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, desenvolvimento e progressão na carreira, compensação, avaliação de desempenho, relações de trabalho.

Visando alcançar o objetivo geral, a pesquisa formularam-se dois objetivos específicos que permitiram o atingimento do propósito desta tese. O primeiro objetivo específico foi o de identificar as políticas e práticas aplicáveis à GRHI: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, desenvolvimento e progressão na carreira, compensação, avaliação de desempenho e relações do trabalho nas multinacionais *early* e *late movers*. O segundo objetivo específico propôs comparar as políticas e práticas de GRHI das multinacionais *early* e *late movers*.

Após a realização das entrevistas com os responsáveis pela área de expatriação e com os expatriados; a efetivação da análise documental, por meio dos materiais fornecidos pelas multinacionais; a execução da observação, diagnosticaram-se as categorias e as especificidades dos quatro casos em estudo e procedeu-se a análise cruzada e comparativa dos grupos de *early* e *late movers*.

Na primeira categoria de pesquisa, as políticas e práticas de recrutamento e seleção foram identificadas nos quatro casos pesquisados. Elas configuram-se como informais e não estruturadas, com predomínio do recrutamento interno, sem perfil predefinido do candidato. Na prática de seleção não foi identificado nenhum processo seletivo propriamente dito, havendo etapas eliminatórias, que contemplam a observação de critérios técnicos e comportamentais preestabelecidos. A seleção é feita por meio de indicação dos candidatos pela direção das multinacionais.

A multinacional inorgânica, *early mover*, constitui uma exceção, porque possui política e prática de recrutamento e seleção mais maduras e estruturadas. Essa categoria é gestada a partir de um banco de dados global e apresenta um processo seletivo contemplando um perfil predefinido de candidato, com etapas e critérios distintos, tempo de duração estipulado, havendo disputa para preenchimento da vaga de expatriação.

Nas políticas e práticas de recrutamento e seleção, identificou-se que, tanto nas multinacionais *late movers* quanto na multinacional *early mover* de polímeros, não há um perfil predefinido de expatriado nem um processo seletivo propriamente dito, pois, efetivamente, a seleção acontece por indicação ou convite ao candidato à expatriação. Tal constatação apresenta-se como um ponto nevrálgico nesta política, requerendo maior atenção das multinacionais em questão. Constataram-se, entretanto, tanto nas multinacionais *early* como nas *late movers*, semelhanças referentes à duração da expatriação: três anos; ao recrutamento para expatriação: exclusivamente interno; à observação de critérios: competências técnicas e comportamentais. Tal achado corrobora o que mencionam Rego e Cunha (2009) e Bohlander et al. (2009).

Na segunda categoria de pesquisa, políticas e práticas de treinamento e desenvolvimento foram identificadas nos quatro casos pesquisados. A prática de treinamento apresenta-se de forma estruturada e contempla o treinamento cultural, antes da expatriação, extensivo à família, e o aprendizado do idioma antes e durante a expatriação, extensivo à família. A prática de desenvolvimento foi identificada em três casos, contemplando ações de utilização de *mentoring*, *job rotation*, treinamentos técnicos e *coaching*. Não foram identificados registros de práticas de treinamento nem de desenvolvimento para a repatriação. A prática de comunicação com o país de origem ocorre, nos quatro casos, de maneira informal e não estruturada, porém bastante intensa, por meio de viagens de trabalho, reuniões, ligações telefônicas e videoconferências.

Ainda quanto às políticas e práticas de treinamento e desenvolvimento, identificou-se que tanto as multinacionais *early movers* quanto as *late movers* apresentam cuidados referentes à preparação da expatriação, oferecendo treinamento cultural e linguístico aos funcionários e suas famílias. No que se refere ao desenvolvimento, constatou-se semelhança entre as multinacionais *early movers* e a

multinacional petroquímica, *late mover*, com práticas de *mentoring*, *coaching*, *job rotation* e treinamentos técnicos durante a missão. Nenhuma multinacional possui a prática de treinamento para a repatriação. Quanto à prática de comunicação com a GRHI do país de origem, tanto nas multinacionais *early movers* quanto nas *late movers*, ela é feita de maneira informal.

Na terceira categoria de pesquisa, as políticas e práticas de compensação foram identificadas nos quatro casos. Houve unanimidade no que tange ao estabelecimento de remuneração fixa, através do conceito de *home basic approach*, o qual consiste no salário fixo do expatriado no país de origem, acrescido da diferença de custo de vida do país de destino e dos impostos, sendo o montante convertido na taxa de câmbio do país de destino. Identificou-se que a remuneração variável, nas quatro multinacionais pesquisadas, denomina-se PLR e é destinada a todos os empregados, expatriados e locais. O pacote de benefícios, em todos os casos, envolve auxílio moradia, reembolso do pagamento da escola dos filhos, plano de saúde internacional, viagens de retorno ao país de origem, mobilidade, bolsa para estudo do idioma.

Em relação às políticas e práticas de compensação, tanto as multinacionais *early* quanto as *late movers* apresentam práticas de remuneração fixa que correspondem ao conceito de *home basic approach*. Elas garantem aos expatriados a remuneração variável. Todas as multinacionais investigadas evidenciam similaridades no pacote de benefícios. Os resultados constatados empiricamente estão em consonância com a teoria estudada e apresentada no referencial teórico dessa tese.

As políticas e práticas de desenvolvimento e progressão na carreira foram identificadas, nos quatro casos estudados, como uma categoria nevrálgica. Empiricamente, essa quarta categoria se apresenta de forma menos estruturada, visto que a administração da carreira dos expatriados não envolve acordo formal garantindo quer a repatriação, quer a progressão na carreira ao término da expatriação. Não há um processo formal de planejamento da carreira. Considera-se, portanto, que tal ponto merece maior atenção por parte das multinacionais pesquisadas.

Sobre as políticas e práticas de desenvolvimento e progressão na carreira, constatou-se similaridade tanto nas multinacionais *early* quanto nas *late movers*, por

administrarem a carreira do expatriado sem firmar acordo formal sobre o ciclo completo da expatriação: elas garantem a ida ao exterior, mas não necessariamente o retorno ao país de origem. Contudo, não havendo oportunidades no país de origem, elas procuram proporcionar uma nova expatriação. Igualmente emergiram semelhanças no planejamento da carreira: tanto nas *early* quanto nas *late movers*, a expatriação está ligada unicamente a questões de negócios e oportunidades comerciais, desvinculada do desenvolvimento da carreira e da promoção do profissional. Em todos os casos, essa política e prática é gestada de maneira informal através de acordos verbais entre a GRHI e o expatriado, por vezes, envolvendo o gestor imediato do expatriado.

A quinta categoria – políticas e práticas de avaliação de desempenho – foi identificada como uma categoria nevrálgica, visto que, nos quatro casos, a gestão da *performance* de todos os profissionais, expatriados e locais, é realizada de igual forma. A pesquisa revelou que não há avaliação específica para a condição de expatriado nem *feedback* formal no retorno da expatriação.

Na comparação relativa à categoria políticas e práticas de avaliação de desempenho, constatou-se que, tanto nas multinacionais *early* quanto nas *late movers*, não há um processo específico para avaliar o desempenho dos expatriados nem uma prática formal de fornecer *feedback* da função desempenhada pelo expatriado, durante a missão no país de destino. Tais verificações reforçam os trabalhos de Yahiaoui (2014) e Rego e Cunha (2009) sobre a carência dessa política dentro das empresas, requerendo mais atenção e maior cuidado por parte das multinacionais.

Na sexta categoria, as políticas e práticas de relações de trabalho, nos quatro casos, atendem a legislação trabalhista, abrangendo a suspensão e a manutenção do contrato de trabalho no país de origem e possibilitando o *split salary*. Do mesmo modo, ela atendem a legislação tributária de cada país com a concessão de auxílio aos expatriados, por meio de consultoria tributária. Contudo, as políticas de ações afirmativas inerentes às relações com alguns países não são contempladas por todos os casos estudados.

As políticas e práticas de relações de trabalho, tanto nas multinacionais *early* quanto nas *late movers*, cumprem a legislação trabalhista vigente tanto no país de

origem e quanto no de destino. Em todos os casos, há manutenção do contrato de trabalho para fins de recolhimento de valores correspondentes aos direitos do trabalhador, como INSS e FGTS, e, por vezes, previdência privada. Com a suspensão do contrato para fins de pagamento de salário, esse passa a ser pago no país de destino, mediante a realização de novo contrato nas condições de expatriação. Aos expatriados também é proporcionado o *split salary*, conforme regras distintas e vigentes em cada multinacional. Todas multinacionais atendem a legislação tributária, tanto nos países de origem quanto nos de destino, e proporcionam aos expatriados assessoria tributária. No que tange às políticas de ações afirmativas, constatou-se que apenas as multinacionais *early movers* tomam precauções nas relações com os países de destino, principalmente quanto às questões de discriminação por gênero e religião.

A presente tese evidenciou, através da pesquisa de campo, que, empiricamente, não se verificam grandes diferenças nas políticas e práticas de GRHI entre as multinacionais *early* e *late movers*. Foram encontradas, em ambos os grupos, semelhanças na estruturação de políticas e práticas de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, compensação, desenvolvimento e progressão na carreira, relações de trabalho, avaliação desempenho. As mesmas fragilidades em políticas e práticas de recrutamento e seleção, desenvolvimento e progressão na carreira e avaliação de desempenho constatadas nas multinacionais *late movers* foram detectadas nas *early movers*, concluindo-se não haver diferença devido ao tempo de exposição ao contexto internacional ou à maior experiência que resulta em possível melhoria e aperfeiçoamento no processo. Em consequência desse achado, a proposição inicial da atual pesquisa foi negada.

O presente estudo contribuiu para fornecer subsídios teóricos de *benchmarking*, principalmente para as multinacionais *late movers*, tendo em vista a ausência de estudos sobre políticas e práticas de GRHI específicos do setor químico. Academicamente, ele colaborou para o avanço do tema em pauta, pois poucas pesquisas e pesquisadores já se aprofundaram em estudos considerando a perspectiva metodológica com duplo foco – da organização e do profissional.

Através da coleta de dados, tanto na fase de pré-teste quanto nas entrevistas, foram identificadas algumas tendências no que se refere à mobilidade como o aumento de transferências definitivas. Neste tipo de mobilidade, encerra-se o contrato

no país de origem e contrata-se no país de destino, havendo o término dos adicionais de expatriação, o que diminui os custos da empresa. Outra tendência identificada refere-se ao aumento das missões de curta duração, de três meses até um ano, com o objetivo de implantação de projetos, o que diminui significativamente os custos relacionados a adicionais ou benefícios dos expatriados.

Os resultados da pesquisa empírica não podem ser generalizados para todas as multinacionais *early movers* ou *late movers*, pois as informações limitam-se a duas empresas de cada tipo. A principal limitação dessa pesquisa prende-se ao reduzido número de organizações investigadas.

A segunda limitação reside na possibilidade de os entrevistados terem recorrido a um viés otimista, ao apresentarem as políticas e práticas, considerando terem sido escolhidos e indicados, de forma intencional, pelos gestores das GRHI das multinacionais. Outra limitação relaciona-se ao fato de se ter coletado informações referentes aos modos de entrada e às estratégias de internacionalização junto a responsáveis pela GRHI e a expatriados, pois, muitas vezes, por não estarem diretamente envolvidos com a área estratégica, eles possuem visão parcial e conhecimento restrito sobre o assunto. Os achados permitiram à pesquisadora apenas fazer inferências sobre o tema internacionalização.

Para pesquisas futuras, sugere-se a realização de trabalhos de caráter qualitativo, tipo estudo de caso, a fim de identificar multinacionais cuja política de progressão de carreira encontre-se mais estruturada e/ou amadurecida, com o objetivo de estudar em profundidade o modelo de sucesso para posterior *benchmarking*. Outra sugestão é concentrar o estudo em uma ou duas políticas específicas e ampliar o número de multinacionais pesquisadas, realizando um estudo quantitativo.

A terceira sugestão centra-se na ideia de estudar outros setores industriais, a fim de identificar se as políticas e práticas de GRHI avançam para gerar conhecimento acadêmico.

## REFERÊNCIAS

ABIQUIM, Associação Brasileira da Indústria Química. **A indústria química brasileira**. Disponível em <<http://www.abiquim.org.br>>. Acesso em 10 de setembro de 2015.

ABIQUIM, Associação Brasileira da Indústria Química. **A indústria química brasileira em 2009**. Disponível em <<http://www.abiquim.org.br>>. Acesso em janeiro de 2015.

ABIQUIM, Associação Brasileira da Indústria Química. **O desempenho da indústria química brasileira em 2017**. Disponível em <<http://www.abiquim.org.br>>. Acesso em 01 de maio de 2018.

ABIQUIM, **Anuário da indústria química brasileira**. São Paulo: Associação Brasileira da Indústria Química, Ano 42, p. 208, 2015.

ABIQUIM, **Guia da indústria química brasileira**. São Paulo: Associação Brasileira da Indústria Química, Ano 22, p. 468, 2013.

ABIQUIM, **Informa**: Após três anos de queda, déficit em produtos químicos avança 6,5% em 2017 e totaliza US\$ 23,4 bilhões. São Paulo: Associação da Indústria Química, Ano 28, N. 630, de 29/01/2018. Disponível em [https://abiquim.org.br/uploads/informa/edicao\\_630.pdf](https://abiquim.org.br/uploads/informa/edicao_630.pdf). Acesso em 30 de abril de 2018.

AMATUCCI, M. Diferenças entre *first movers* e *late movers* na capacitação para o desenvolvimento de produtos na indústria automobilística. **RAI – Revista de Administração e Inovação**. São Paulo, v. 7, n. 4, p. 66 – 86, out/dez, 2010.

ANDERSON, B.A. Expatriate selection: good management or good luck? **Journal of Human Resource Management** 16:4 April 2005, 567-583.

ANDERSSON, U.; FORSGREN, M. HOLM, U. The strategic impact of external networks: subsidiary performance and competence development in the multinational corporation. **Strategic Management Journal**, v. 23, 2002.

ARRUDA, C. et al, (Coord.). **Pesquisa sobre a internacionalização da empresa brasileira**. Fundação Dom Cabral, julho de 2002. Disponível em <<http://www.fdc.org.br>>. Acesso em 26 de junho de 2016.

BARAKAT, L. L.; CRETOIU, S. L.; SIMÕES, L. G.; RESENDE, L. V; ALVIM, F. M. **Ranking FDC das Multinationais Brasileiras 2017**. 12ª edição, Fundação Dom Cabral, 2017. Disponível em <<http://www.fdc.org.br>>. Acesso em 30 de março de 2018.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições, 2009.

BARRETO, M. S. P.; NOGUEIRA, A. M. **Mentalidade global e recursos humanos internacionais em empresas brasileiras**. In XIII SEMEAD, setembro, 2010.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v.17, n. 1, 1991, p. 99 -120.

BARNEY, J.B.; HESTERLY, W. Economia das organizações: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. In: CLEGG, S. R.; HRDY, C.; NORD, W. R. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**. V. 3. São Paulo: Atlas, 2009.

BARTLETT, C.A.; GHOSHAL, S. Managing across borders: the transnational solution. Cambridge, MA: **Harvard Business School Press**, 1989, 288p.

BARTLETT, C. A. GHOSHAL, S. Going global: lessons from late movers. **Harvard Business Review**, v. 78, n. 2, 132-142, Mar/Apr. 2000.

BIANCHI, E. M. P. G. Gestão e carreira internacional repatriação – construindo elos entre ciclos. In: **anais XXXV ENANPAD**, 2011.

BIANCHI, E. M. P. G. Repatriation: reflections on organizational practices and individual implications around the globe. **Gestão & Regionalidade (Online)**, v. 31, p. 144-160, 2015.

BIANCHI, E. M. P. G.; ALBUQUERQUE, L. G. Alinhamento entre estratégias de negócio e de gestão de pessoas: um caso na indústria química brasileira. **RACEF – Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE**, v. 03, p. 1-15, 2011.

BOUCINHAS FILHO, Jorge Cavalcanti. Fracionamento do contrato de trabalho e split salary: Novas figuras contratuais surgidas em decorrência da globalização. In: **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, XIII, n. 76, maio 2010. Disponível em: <[http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=7398](http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=7398)>. Acesso em 08 de abril de 2018.

BLACK, J. Stewart; GREGERSEN, Hal. The right way to manage expats. **Harvard Business Review**. Cambridge, v. 77, n. 2, pp. 52-62, 1999.

BNDES, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, 2014. **Perspectivas de investimento 2015 – 2018 e panoramas setoriais**. Disponível em [https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/14377/1/Industria%20quimica\\_P\\_B\\_D.pdf](https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/14377/1/Industria%20quimica_P_B_D.pdf) . Acesso em 30 de abril de 2018.

BONACHE, J.; FERNANDEZ, Z. Expatriate compensation and its link to the subsidiary strategic role: a theoretical analysis. **The International Journal of Resources Human Management**. 1997.

BONACHE, J. The compensation of expatriates: a review and a future research agenda. In: **Handbook of Research in International Human Resource Management**. Massachusetts – Edward Elgar, 2006.

BOHLANDER, G.W.; SNELL, S.; SHERMAN, A. A **Administração de Recursos Humanos**. 16 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

BORINI, F. M.; URBAN, T. P.; FLEURY, M. T. L; ROSAS, A. R. *First movers x late movers*: estudo de casos da indústria de cimentos. In: **FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

BRITT, J. Expatriates want more support from home. **HRMagazine**, v. 47, n. 7, p. 21, July, 2002.

BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. The internalisation theory of the multinational enterprise: A review of the progress of a research agenda after 30 years. **Journal of International Business Studies**, v. 40, p. 1563–1580, 2009.

CLT Saraiva e Constituição Federal, 42 ed., 2014.

CAMPOMAR, M. C. Pesquisa em marketing e seus problemas *versus* pesquisa de marketing. **Revista eletrônica de gestão organizacional**. v.4, n. 2, maio/agosto, p. 213-223, 2006.

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**, Vol. 40, N. 1, P. 61-80, 2000.

CALIGIURI, P. M., Assessing Expatriate Success: Beyond Just "Being There", in Aycan, Z. (ed.), **Expatriate Management: Theory and Practice**, Greenwich, CT: JAI Press, 1997, pp. 17-140.

CALIGIURI, P.; TARIQUE, I. International assignee selection and cross-cultural training and development. *In*: STAHL, G. K.; BJÖRKMAN, I. **Handbook of Research in International Human Resource Management**. Massachusetts – Edward Elgar, 2006.

CHO, T.; HUTCHINGS, K.; MARCHANT, T. Key factors influencing Korean expatriates 'and spouses' perceptions of expatriation and repatriation. **The International Journal of Resources Human Management**. Fev. 2012.

CLARK, T; GOSPEL, H.; MONTGOMERY, J. Running on the spot? A review of twenty years of research on the management of human resources in comparative and international perspective. **The International Journal of human Resource Management**, 18 fev 2011.

CLEVELAND, J. N.; GUNNIGLE, P.; HERATY, N.; MORLEY, M. U.S. Multinationals and human resource management: evidence on HR practices in European subsidiaries. **HBR – Journal of the Irish Academy of Management**, n 21, p. 9, 2000.

CÓDIGO DE CONDUTA. São Paulo, 2018.

CRESWELL, W.J. **Investigação qualitativa & Projetos de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. São Paulo: Peno Editora Ltda, 2014.

DAME, M.S.; VERRUCK, F.; LAZZARI, F.; GONÇALVES, R. B. O processo de expatriação e repatriação de funcionários em uma multinacional do setor metalomecânico. *In*: **anais XXXV ENANPAD**, Rio de Janeiro, 2011.

DEMO, P. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: ATLAS, 2000.

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

DOWLING, P.; WELCH, D.; SCHULER, R. 1998. **International human resource management: managing people in a multinational context**. Cincinnati, South-Western College Publishing, 315 p.

DOWLING, P. J.; FESTING, M., ENGLE, A. **The International Journal Human Resource Management**, South-Western – Cengage, 2010.

DOWLING, P. J. FESTING, M.; ENGLE, A. **International Human Resource Management**, 6th Edition. Cengage, 2013.

DUNNING, J. H. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. **Journal of international business studies**, (Spring 1988), 1–31, 1988.

DUNNING, J. S. A. **The selected essays of John H. Dunning**, V.2. Edward Elgar Publishing, 2002.

DUTRA, J. S. A gestão da carreira. In: FLEURY, M. T. L. (org). **As pessoas na organização**. São Paulo, Gente, 2002.

DUTRA, J. S. Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006.

DUTRA, J. S. **Gestão por competências**. São Paulo: Gente, 2001.

EXAME. Química compra Chemtura por 2,4 bilhões de euros. Edição 2016. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/quimica-lanxess-compra-chemtura-por-2-4-bilhoes-de-euros/>>. Acesso em 30 de junho de 2018. FERREIRA, M. P.; REIS, N. R.; SERRA, F. R. **Negócios internacionais e internacionalização para economias emergentes**. Lidel – edições técnicas, 2011.

FERREIRA, V. R. T. **Metodologia da pesquisa: ênfase em ciências humanas**. IMED Editora, 2015.

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

FREITAS, M. E. de. Expatriação profissional: o desafio interdependente para empresas e indivíduos. **Revista Gestão e Sociedade CEPEAD/UFMG**, v. 4, n. 9. setembro/dezembro, 2010.

FREITAS, W.R.S; JABBOUR, C.J.C. Utilizando estudo de caso (s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões. **Estudo & Debate**, Lajeado, v. 18, n.2, p. 07-22, 2011.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Pesquisa sobre a internacionalização da empresa brasileira**. Belo Horizonte, 2002. Disponível em: <<http://www.fdc.org.br/professoresepesquisa/publicacoes/Paginas/publicacao-detalhe.aspx?publicacao=17968>>. Acesso em 12 de junho de 2016.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Pesquisa sobre a internacionalização da empresa brasileira**. Belo Horizonte, 2014. Disponível em: <<http://www.fdc.org.br>>. Acesso em 12 de janeiro de 2015.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Pesquisa sobre Por que o Brasil? Diferenciais competitivos do Brasil que poderiam/deveriam ser explorados por multinacionais para o desenvolvimento local de atividades de PD&I**, 2012. Disponível em <<http://www.fdc.org.br>>. Acesso em 03 de outubro de 2015.

GALLON, S. O processo de expatriação na internacionalização empresarial: um estudo de casos múltiplos em uma empresa portuguesa e uma brasileira. **Tese de doutorado** – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS, RS, 2015.

GALLON, S; ANTUNES, D. D. E; Processo de expatriação: um modelo com fases e práticas. In: **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**. v. 8, n. 2, 2015.

GALLON, S.; NEVADO, P. P.; ANTUNES, E. D. Expatriação e internacionalização: alguns contributos para a expansão de empresas portuguesas e brasileiras. In: **Desafios econômicos e gerenciais da relações luso-brasileiras: uma década em perspectiva**. Edições Colibri, 2013.

GALLON, S.; SCHEFFER, A. B. B.; BITTENCOURT, B. M. Eu fui, voltei e ninguém viu: um estudo sobre a expectativa de carreira após a repatriação em uma empresa brasileira. **Caderno EBAPE.BR**, v. 11, n 1, artigo 8, Rio de Janeiro, Março, 2013.

GARRIDO, I. **Os impactos do processo de internacionalização sobre as empresas brasileiras**. In: BITENCOURT, C. e col. Gestão contemporânea de pessoas. Novas Práticas conceitos tradicionais. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

GERVASONI, V.C.; KUBO, E.K.de M.; FARINA, M.C. Distância psíquica no processo de internacionalização: a percepção dos expatriados brasileiros. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**. V. 9, n.3, p.57-77, set./dez. 2014.

GIÃO, P. R. Estratégias de offshoring em subsidiárias de corporações multinacionais no Brasil. **Tese de doutorado**, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - Universidade de São Paulo, 2011.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, A.C.; LICHT, R. H G.; OLIVA, E. C. A utilização de estudos de caso na pesquisa em administração. **BASE- Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**. 2(1): 47-56, jan./abr, 2005.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GODOY, C.K.; MATTOS, P.L.C.L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: C.K. Godoy, R.B. Mello, & A.B. Silva (Orgs.), **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais** (pp. 301-323). São Paulo: Saraiva, 2006.

HARBISON, J. R.; PEKAN, P. J. **Alianças estratégicas**. São Paulo: Futura, 1999.

HARRISON, J.K. Developing successful expatriate managers: a framework for th structural design and strategic alignment of cross-cultural training programs. **Human Resource Planning**, September, v. 17, n.3, 17-36, 1994.

HARVEY, M.; NOVICEVIC, M.M. The evolution from repatriation of managers in MNEs to 'patriation' in global organizations. *In: STAHL, G. K.; BJÖRKMAN, I. Handbook of Research in International Human Resource Management*. Massachusetts – Edward Elgar, 2006.

HEMAIS, C. A.; HILAL, A. Teorias, paradigma e tendências em negócios internacionais: de Hymer ao empreendedorismo. *In: O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma*. Rio de Janeiro: Mauad, 2004, p.17-35.

IRELAND, R. D.; HITT, M. A.; VAIDYANATH, D. Alliance Management as a Source of Competitive Advantage. *Journal of Management*. V. 28, N. 4, P. 413-446, 2002.

INORGÂNICA. Manual de Recursos Humanos, Paris, 2018.

IVANCEVICH, J. M. *Gestão de Recursos Humanos*. 10 ed., São Paulo: MCGROW-HILL, 2008.

JOHANSON, J.; WIDERSHEIN-PAUL, F. The internationalization of the firm: four Swedish cases. *Journal of Management Studies*. V. 12 (3): 305-323, October 1975.

JOHANSON, J.; VAHLE, J.E. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8 (1): 23-32, 1977.

JORNAL VALOR ECONÔMICO. **Ranking das 150 empresas mais inovadoras do país**. 2017 Disponível em <https://www.strategyand.pwc.com/media/image/2017-Ranking-geral-full.gif> ou <http://www.valor.com.br/empresas/5016330/ranking-vai-mostrar-150-empresas-inovadoras>. Acesso em 31 de março de 2018.

JUSTO, A.M.B. A gestão da diversidade nas companhias aéreas que atuam no Brasil. **Dissertação de Mestrado**. Universidade Municipal de São Caetano do Sul. USCS, 2012.

KUBO, E. K. M.; BRAGA, B. M. Ajustamento Intercultural de Executivos Japoneses Expatriados no Brasil. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, v. 53, n. 3, p. 243-255, 2013.

LACOMBE, B. M. B.; CHU, R. A. Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional. *RAE*, v. 48, n. 1, p.25-35, jan./mar.2008

LAKATOS, E.M., MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

LAZAROVA, M.; CALIGIURI, P. Retaining repatriates: the role of organization support practices. *Journal of world business*, v. 36, n. 4, 389-401, 2001.

LIEBERMAN, M. B.; MONTGOMERY, D. B. First-movers advantages. *Strategic Management Journal*, v. 9, n. 5, p. 41-58, 1988.

LIMA, M.B. BRAGA, B.A. Práticas de Recursos Humanos do Processo de Repatriação de Executivos Brasileiros. **RAC**, Curitiba, V. 14, n. 6, Art. 3, pg. 1031-1053, Nov./Dez. 2010.

LIMONGI-FRANÇA, A.C.; ARELLANO, E.B. Os processos de recrutamento e seleção. **In: FLEURY, M. T.L. (Coord).** As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.

MARTINS, G. A. Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**. FEARP/USP, v. 2, n. 2, p 8 – 18 jan./abr. 2008.

MENDENHALL, M.E.; DUNBAR, E.; ODDOU, G.R. Expatriate selection, training and career-pathing: a review and critique. **Human Resource Management**, Fall 1987, Vol. 26, Number 3, Pp. 331-345

MOTT, M. TEIXEIRA, M. L. M.; NAKASHIMA, C.; ARAÚJO, de; G. S. Sistematização da literatura internacional sobre expatriados: um estudo bibliométrico com destaque par metodologia empregada em anos recentes. **Revista de Gestão e Tecnologia**. V. 12, n. 2, p. 243-267, jul./nov. 2012.

MURITIBA, P.M.; ALBUQUERQUE, L. G. de. Características da gestão estratégica de pessoas para as organizações internacionalizadas. **In: ALBUQUERQUE, L.G. de; LEITE, N. (orgs.) Gestão de Pessoas**. Perspectivas Estratégicas. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

NOGUEIRA, A. M.; BARRETO, M.S.P.; DELGADO, M.P. Gestão de Recursos Humanos no processo de internacionalização. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**. V. 8, n.1, Art 4, p. 48-67, 2013.

ONAIR. **The magazine of the Group**, nº. 5, november 2017.

ORSI, A. Gestão internacional de pessoas: políticas de recompensas para executivos expatriados por empresas brasileiras. **Tese de doutorado** – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – USP, 2010.

ORSI, A; FISCHER, A. L. Políticas de remuneração para executivos expatriados por empresas brasileiras. **In: anais XXXV ENANPAD**, Rio de Janeiro, 2011.

ORSI, A.; BERTOIA, N.; BARBOSA-LIMA, M. **Gestão internacional de recursos humanos**. Campus Elsevier, 2015.

OXITENO. **Relatório Anual do Grupo 2016**. São Paulo: SP, 2016.

OXITENO. **Código de Ética**. São Paulo, 2017.

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...CD-ROM**.

PERLMUTTER, H. The tortuous Evolution of the Multinational Corporation. **Columbia Journal of World Business**, jan.\fev. de 1969.

PERROTI, E. VASCONCELLOS, E. Estratégias de internacionalização: o caso da empresa Voith. In: VASCONCELLOS, E. **Internacionalização, estratégia e estrutura**: o que podemos aprender com o sucesso das alpargatas, Azaléa, Fanem, Odebrecht, Voith e Volkswagen. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2008.

PETROQUÍMICA. **Apresentação oficial**. 2008.

POLÍMEROS. **Informativo interno**. São Paulo - SP, 2017.

POLÍMEROS. **Vagas**. Disponível em: <http://karriere.lanxess.de/de/jobs-bewerbung/offene-stellen/>. Acesso em 19 de setembro de 2018.

POLÍTICA EMPRESARIAL. São Paulo, 2018.

QUÍMICA, O Portal da Química Brasileira e da Revista Química e Derivados. **Perspectivas 2017 – Indústria Química: o setor volta a crescer mas pede reformas amplas para sair da estagnação**. Abril de 2017. Disponível em: <https://www.quimica.com.br/perspectivas-2017-industria-quimica-setor-volta-crescer-mas-pede-reformas-amplas-para-sair-da-estagnacao/> .Acesso em 01 de maio de 2018.

REGO, A.; CUNHA, M. P. **Manual de Gestão Transcultural de Recursos Humanos**, Lisboa: RH Editora, 2009.

REVISTA EXAME. As maiores e melhores. São Paulo: **Edição Especial**. Agosto, 2017.

REVISTA EXAME. As maiores e melhores. São Paulo: **Edição Especial**. Julho, 2016.

ROCHA, A. (Org.). **As novas fronteiras: multinacionais das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

ROCHA, A.; ALMEIDA, V. Estratégias de entrada e de operação em mercados internacionais. In: TANURE, B.; DUARTE, R.G. (Orgs.). **Gestão Internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROCHA, T. V.; BORINI, F.M. Mecanismos de transferência de conhecimento: uma comparação entre multinacionais tradicionais e emergentes. **Revista de Administração e Inovação – RAI**, V. 8, n. 2, 2011. P. 240 – 265.

SALGADO, T. E.O. Programas de expatriação e repatriação: políticas e práticas de recursos humanos nas transnacionais brasileiras. **Tese de doutorado** – Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS, 2014.

SANTOS, E. M; BONIFÁCIO, M. A. Treinamento em serviço: uma solução prática para o desenvolvimento dos gestores, um estudo de caso. *In: VIII Encontro Científico do*

**GEPRO.** Disponível em [www.geprofatecjabu.com.br/anais/2013/40.pdf](http://www.geprofatecjabu.com.br/anais/2013/40.pdf). Acesso em 08 de abril de 2018.

SILVA, M. F. de O.; PEREIRA, F. dos S.; DORES, P. B. das. Panoramas setoriais 2030: química. In: Panoramas setoriais 2030: desafios e oportunidades para o Brasil. Rio de Janeiro: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, 2017. p. [123]-135.

SZAPIRO, M; ANDRADE, M. **Internacionalização e arranjos e sistemas de MPME.** Disponível em: [www.ie.ufrj.br/rede](http://www.ie.ufrj.br/rede). Acessado em maio/2016.

TAIOLI, F. Gás de Folhelho no Brasil – Perspectivas e Dúvidas. In: Anais da 65ª Reunião **Anual da SBPC** - RECIFE, PE, julho/2013. Disponível em [http://www.sbpnet.org.br/livro/65ra/PDFs/arg\\_2939\\_1011.pdf](http://www.sbpnet.org.br/livro/65ra/PDFs/arg_2939_1011.pdf). Acesso em 20 de junho de 2018.

TANURE, B.; CYRINO, A. B.; PENIDO, E. Estratégias de internacionalização: evidências e reflexões sobre empresas brasileiras. In: **FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Internacionalização e os países emergentes.** São Paulo: Editora Atlas, 2007.

TYE, M. G.; CHEN, P.Y. Selection of expatriates: decision-making models used by HR professionals. **Department of Psychology**, Colorado State University, 2005.

TOP EMPLOYERS BRASIL. A Top Employers Institute aponta as melhores empresas para trabalhar no Brasil. **Brasil Econômico.** Disponível em <http://economia.ig.com.br/2017-02-23/top-employers-institute.html>. Acesso em 31/03/2018.

TUNG, R. L. Selection and training procedures of US., European, and Japanese multinationals. **California Management Review**, 1982,25(1), 57-7 1.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos:** inovando para obter melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

VOCÊ SA. **As 150 melhores empresas para você trabalhar 2015.** Disponível em <https://exame.abril.com.br/carreira/as-150-melhores-empresas-para-voce-trabalhar-2015/>, Acesso em 31/03/2018.

WAXIN, M. F.; PANACCIO, A. Cross-cultural training to facilitate expatriate adjustment: it works! **Personnel Review**, v. 34, n. 1, 2005.

WELCH, D. E. Globalisation of staff movements: beyond cultural adjustment. **Management International Review**, v. 43, n. 2, p. 149, Apr./June 2003.

WENTLAND, D. M. A new practical guide for determining expatriate compensation: the comprehensive model. **Compensation and Benefits Review**; 35 (3). Pg. 45-50 May/Jun. 2003.

WONGTSCHOWSKI, P. Indústria química. **Revista Ciênciahoje**.V. 47, p.36-39, abril 2011.

YAHIAOUI, D. Hybridization: striking a balance between adoption and adaptation of human resource management practices in French multinational corporations and their

Tunisian subsidiaries. **The International Journal of Resources Human Management**. Fev. 2014.

YIN, R. K. **Estudo de caso**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 248p.

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

VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N. FROHLICH, M. Case research in operations management. **International Journal Of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 195-219, 2002.

ZANELLI, J. C. Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. **Estudos de Psicologia**, 2002, 7 (Número Especial), p. 79-88.

ZHENG, C. Critiques and extension of strategic international human resource management framework for dragon multinationals. **Asia Pacific Business Review**, 24 Fev, 2012

ZUCOLOTO, G.F. Desenvolvimento Tecnológico por empresas multinacionais no Brasil e na Coréia do Sul. **IPEA: textos para discussão**. Rio de Janeiro, maio de 2012.

**APÊNDICE A – Carta de Autorização para Pesquisa**

São Caetano do Sul, SP, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

Prezado Sr.

Pesquisa Políticas e Práticas de Gestão de Recursos Humanos Internacional para expatriação nas multinacionais *early movers* e *late movers* pertencentes ao setor químico localizadas no Brasil

A pesquisadora Alessandra Costenaro Maciel doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Administração Stricto Sensu da Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS, está desenvolvendo uma pesquisa com multinacionais químicas sobre Políticas e Práticas de Gestão de Recursos Humanos Internacional.

Gostaríamos de contar com a participação da \_\_\_\_\_ nesta pesquisa. A coleta de dados será feita através de entrevista com o responsável na estrutura organizacional pelo programa de expatriação, e por dois expatriados da organização.

Lembrando que a identidade da empresa e dos expatriados pesquisados serão preservados, sendo que as suas respostas serão tabuladas omitindo o nome da organização bem como dos profissionais pesquisados, de forma a evitar a sua identificação. Os resultados da pesquisa serão disponibilizados às organizações participantes.

Entraremos em contato para confirmação da participação e agendamento das entrevistas. Caso prefira, pode entrar em contato com Alessandra Costenaro Maciel – 54-98113-0561 ou pelo e-mail: [alessandra.costenaro@gmail.com](mailto:alessandra.costenaro@gmail.com).

Atenciosamente,

Profa. Ms. Alessandra Costenaro Maciel – pesquisadora  
Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva - Orientador  
E-mail: [Eduardo.oliva@uscs.edu.br](mailto:Eduardo.oliva@uscs.edu.br) telefone: 11- 99906-1088

## APÊNDICE B – Protocolo de Pesquisa

A seguir é apresentado o roteiro para o protocolo de pesquisa, que descreve os passos da pesquisa para a realização desta tese. Para iniciar o roteiro tem-se como questão principal da pesquisa: Como as políticas e práticas de GRHI utilizadas na expatriação se apresentam nas multinacionais *early* e *late movers* pertencentes à indústria química? Para responder a essa questão de pesquisa foi formulado o objetivo geral da pesquisa que é: identificar e analisar as políticas e práticas de GRHI utilizadas para expatriação de profissionais nas multinacionais *early* e multinacionais *late movers* pertencentes a indústria química. Tal objetivo foi desmembrado em dois objetivos específicos que são:

- a) identificar as políticas e práticas aplicáveis à GRHI: Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Compensação, Desenvolvimento e Progressão na Carreira, Avaliação de Desempenho e Relações do Trabalho nas multinacionais *early* e multinacionais *late movers*;
- b) comparar as políticas e práticas das multinacionais *early* e multinacionais *late movers* – internacionalidades;

Para dar sustentação teórica à pesquisa, os temas abordados no Capítulo 2, Referencial Teórico, foram: a) internacionalização estratégica e b) políticas e práticas de gestão de recursos humanos internacional, sendo este último subdividido em: 1) políticas e práticas de recrutamento e seleção; 2) políticas e práticas de treinamento e desenvolvimento; 3) políticas e práticas de compensação; 4) política e prática de desenvolvimento e progressão na carreira; e 5) avaliação de desempenho; 6) políticas e práticas de relações do trabalho. Tais temas forneceram subsídios teóricos para criação das categorias de coleta, análise de dados e validação da pesquisa aqui proposta.

Foram definidas como unidades de análise, dois grupos de empresas multinacionais pertencentes ao setor químico, sendo o primeiro grupo composto por duas multinacionais *early movers* e duas multinacionais *late movers*. Os entrevistados nesta pesquisa foram as quatro multinacionais, representadas pelos responsáveis pelo processo de expatriação e dois profissionais expatriados por multinacional, totalizando 12 entrevistas. A pesquisa documental foi realizada por meio de análise de documentos administrativos como manual de políticas e práticas de Gestão de

Recursos Humanos durante a visita a empresa, e notícias da mídia e internet, antes da visita à multinacional. Com a aplicação de entrevistas aos representantes da multinacional e aos expatriados, pesquisa documental e observação foram utilizadas múltiplas fontes de evidência, o que caracteriza a validação de um estudo de caso.

A condução da pesquisa iniciou com o contato formal com as multinacionais que pretendia investigar, sendo realizada, após a qualificação da tese, por meio da ABIQUIM. Foi realizado o contato formal com as multinacionais através de carta pedindo a autorização para a pesquisa (Apêndice B). Nela explanaram-se os objetivos do estudo para as multinacionais; a definição das pessoas entrevistadas; a solicitação de acesso à organização e a documentos como Manuais e Políticas de RH; o compromisso de apresentar: a) os instrumentos de coleta de dados; b) a devolução dos resultados da pesquisa aos respondentes e suas respectivas organizações, com a garantia de confiabilidade.

A condução do caso piloto escolhido – uma empresa multinacional onde foram testados os roteiros de entrevista com o responsável do RH pelo processo de expatriação e entrevista com um expatriado – ocorreu no primeiro semestre de 2017. Após a testagem dos instrumentos de coleta de dados, foram realizados, nos roteiros de entrevista, os ajustes necessários e então efetivamente procedeu-se a coleta dos dados nas multinacionais selecionadas para esta pesquisa.

As entrevistas junto às empresas e aos expatriados foram realizadas no segundo semestre de 2017 e no primeiro trimestre de 2018. A análise documental das multinacionais foi procedida antes, em *sites* e notícias, e durante a visita às multinacionais, em manuais e boletins internos disponibilizados pelo RH. As entrevistas foram efetuadas, nas próprias multinacionais, presencialmente, ou através de Skype para os entrevistados lotados em outros países (expatriados).

O Quadro 20 apresenta o roteiro de entrevista para os representantes das multinacionais responsáveis pelo processo de expatriação.

Quadro 20 - Roteiro de entrevista para os representantes das multinacionais responsáveis pelo processo de expatriação.

| Nº | Categorias da pesquisa   | Questões  | N.de questões/categoria |
|----|--|---|-------------------------|
| 1  | Política e Práticas de Recrutamento e Seleção                    | <p>Qual o perfil dos expatriados (idade, escolaridade, família, nível hierárquico)?</p> <p>Como ocorre o recrutamento?</p> <p>Como ocorre a seleção?</p> <p>Quem é responsável pela seleção? A GRH, direção, subsidiária participa? Explorar</p> <p>Quais são os critérios (experiência profissional, experiência internacional, gênero, competência técnica, competências comportamentais, domínio da língua do país anfitrião, flexibilidade com a família)</p> <p>Alguma informação adicional que gostaria de fazer?</p>   | 5                       |
| 2  | Políticas e Práticas de Treinamento e Desenvolvimento            | <p>Como ocorre o treinamento? Antes, durante e depois da missão?</p> <p>Quais são as práticas de treinamento cultural oferecido pela empresa? São extensivas as famílias?</p> <p>Durante a expatriação há comunicação do executivo com a empresa do país de origem? Quais são os mecanismos utilizados?</p> <p>Quais práticas de desenvolvimento são disponibilizadas para os expatriados? (formação linguística, aconselhamento, <i>mentoring</i>, cursos de formação cultural, social e política)? Explorar</p> <p>Alguma informação adicional que gostaria de fazer?</p>   | 4                       |
| 3  | Políticas e Práticas de Compensação                              | <p>Quais as formas de remuneração fixa para os expatriados da empresa?</p> <p>Quais são as formas de remuneração variável para os expatriados da empresa?</p> <p>Quais os benefícios oferecidos aos expatriados?</p> <p>Alguma informação adicional que gostaria de fazer?</p>  | 4                       |
| 4  | Política e Prática para Desenvolvimento e progressão na Carreira | <p>Como é conduzida a gestão da carreira do expatriado? Existe algum acordo formal e/ou informal sobre os cargos a serem assumidos depois da expatriação?</p> <p>Existem expatriados que deixam a empresa após o processo depois da expatriação?</p> <p>Qual o índice de retorno antecipado de missão? Aqueles executivos que foram e voltaram antes da missão internacional terminar.</p> <p>A empresa discute a carreira com o expatriado antes da missão?</p> <p>Quais os principais problemas relacionados à carreira de expatriados constatados pela empresa? Quais caminhos a empresa adota para sanar esses problemas?</p> <p>Alguma informação adicional que gostaria de fazer?</p> | 7                       |

|   |   |  |   |
|---|---|--|---|
| 5   | Política e prática de avaliação de desempenho | <p>Como é feita a gestão do desempenho do expatriado?</p> <p>Qual é o objetivo do processo de avaliação de desempenho para a organização?</p> <p>De que maneira o processo de avaliação de desempenho contribui para o desenvolvimento da carreira do expatriado?</p> <p>Qual é a ligação entre os critérios utilizados para a seleção, progressão na carreira, compensação e desempenho na organização?</p> <p>A empresa fornece um feedback na expatriação ou antes da repatriação?</p> <p>Alguma informação adicional que gostaria de fazer?</p>  | 5 |
| 6   | Políticas e Práticas de Relações do Trabalho  | <p>Como é feita a gestão do contrato internacional de trabalho atendendo a legislação trabalhista de cada país (matriz-subsidiária)?</p> <p>Como é feita a gestão do contrato internacional de trabalho atendendo a legislação tributária de cada país (matriz-subsidiária)?</p> <p>Quais as modalidades de formalização de contrato para expatriação a organização utiliza?</p> <p>Como é gestada a regulamentação e legislação sobre as relações de trabalho que variam de país para país, como as questões que tangem às características raciais, étnicas, gênero, castas, incapacidade física, religião?</p> <p>Alguma informação adicional que gostaria de fazer?</p> | 4 |
| 7   | Internacionalização                           | <p>Quantas são as subsidiárias?</p> <p>Quais foram os motivos da internacionalização da empresa? Porque as empresas foram para o exterior?</p> <p>Quais foram os modos de entrada no exterior?</p> <p>Considera importante ter mandado expatriado para o exterior nesse processo de internacionalização?</p> <p>No R&amp;S do profissional foi atendido o motivo da internacionalização? Como os profissionais se inseriram nessa estratégia?</p> <p>Explorar como a estratégia de internacionalização está 'linkada' com a escolha do expatriado.</p> <p>Alguma informação adicional que gostaria de fazer?</p>   | 6 |
| <p><b>Perfil do entrevistado</b></p> <p>Nome, idade, cargo, tempo de empresa, tempo na função, se já foi expatriado e para quais países, quanto tempo foi a duração de cada expatriação, se já foi repatriado</p> |   |  |   |

O Quadro 21 apresenta o roteiro de entrevista para os expatriados das multinacionais.

Quadro 21 - Roteiro de entrevista para os expatriados das multinacionais.

| Nº | Categorias da pesquisa   | Questões   | N.de questões/categoria |
|----|--|--|-------------------------|
| 1  | Política e Práticas de Recrutamento e Seleção                    | Como aconteceu seu recrutamento para a expatriação? Explorar (interna ou externa)<br>Como foi sua seleção?<br>Quais são os critérios (experiência profissional, experiência internacional, gênero, competência técnica, competências comportamentais, domínio da língua do país anfitrião, flexibilidade com a família)<br>Alguma informação adicional que gostaria de fazer?  | 4                       |
| 2  | Políticas e Práticas de Treinamento e Desenvolvimento            | Como ocorreu o treinamento? Antes, durante e depois da missão?<br>Quais as práticas de treinamento cultural oferecidas pela empresa?<br>São extensivas a família?<br>Durante a expatriação há comunicação do executivo com a empresa do país de origem? Quais são os mecanismos utilizados?<br>Quais práticas de desenvolvimento foram disponibilizadas para os expatriados? (formação linguística, aconselhamento, <i>mentoring</i> , cursos de formação cultural, social e política)? Explorar<br>Alguma informação adicional que gostaria de fazer? | 5                       |
| 3  | Políticas e Práticas de Compensação                              | Quais as formas de remuneração fixa para os expatriados da empresa?<br>Quais são as formas de remuneração variável para os expatriados da empresa?<br>Quais são os benefícios oferecidos para o expatriado?<br>Alguma informação adicional que gostaria de fazer?  | 3                       |
| 4  | Política e Prática para Desenvolvimento e progressão na Carreira | Como foi conduzida a gestão da carreira do expatriado? Existiu algum acordo formal e/ou informal sobre os cargos a serem assumidos depois da expatriação? A empresa discute a carreira com o expatriado antes da missão?<br>O sr. já pensou em deixar a empresa após a expatriação?<br>O sr. retornou antes de terminar uma missão? Se sim, por que motivos.   |                         |

|   |   |  |   |
|---|---|--|---|
|   |   | <p>Quais os principais problemas relacionados à carreira de expatriados? A empresa procura estratégias para sanar esses problemas? Quais.</p> <p>Como é conduzida a fase de repatriação? A empresa fornece um feedback na repatriação do expatriado?</p> <p>Alguma informação adicional que gostaria de fazer?</p>   |   |
| 5 | Política e prática de avaliação de desempenho | <p>Qual é o objetivo do processo de avaliação de desempenho para a organização?</p> <p>De que maneira o processo de avaliação de desempenho contribui para o desenvolvimento da carreira do expatriado?</p> <p>Qual é a ligação entre os critérios utilizados para a seleção, progressão na carreira, compensação e desempenho na organização?</p> <p>Alguma informação adicional que gostaria de fazer?</p>   | 3 |
| 6 | Políticas e Práticas de Relações do Trabalho  | <p>Como a empresa faz a gestão do contrato internacional de trabalho atendendo a legislação trabalhista de cada país (matriz-subsidiária)?</p> <p>Como a organização faz a gestão do contrato internacional de trabalho atendendo a legislação tributária de cada país (matriz-subsidiária)?</p> <p>Quais as modalidades de formalização de contrato para expatriação a organização utiliza?</p> <p>Como a organização gesta a regulamentação e legislação sobre as relações de trabalho que variam de país para país, como as questões que tangem às características raciais, étnicas, gênero, castas, incapacidade física, religião?</p> <p>Alguma informação adicional que gostaria de fazer?</p> | 4 |
| 7 | Internacionalização                           | <p>Em quantas subsidiárias você atuou? Quantas são as subsidiárias?</p> <p>Quais foram os motivos da internacionalização da empresa?</p> <p>Porque as empresas foram para o exterior?</p> <p>Quais foram os modos de entrada no exterior?</p> <p>Considera importante ter mandado expatriado para o exterior nesse processo de internacionalização?</p> <p>Na sua seleção foi atendido o motivo da internacionalização? Como os executivos se inseriram nessa estratégia?</p>  | 7 |

|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
|   |  | Explorar como a estratégia de internacionalização está “linkada com a escolha do expatriado.<br>Alguma informação adicional que gostaria de fazer? |  |
| <b>Perfil do entrevistado</b><br>Qual idade, escolaridade, nível hierárquico - cargo, tempo de empresa, tempo na função, possui família, se já foi expatriado mais de uma vez, para onde e quanto tempo ficou em cada país. Se já foi repatriado. |  |  |  |

A análise e interpretação dos dados da pesquisa foi feita com base nas sete categorias de análise definidas e apresentadas detalhadamente no capítulo 3 – aspectos metodológicos. A análise dos quatro casos das multinacionais *early* e *late movers* foi realizada individualmente, considerando múltiplas fontes de evidência e tendo como base a literatura estudada que deu sustentação à pesquisa. Após, foram feitas as comparações de todos os casos, quando se buscaram semelhanças e divergências entre eles.

### APÊNDICE C - Quadros Comparativos por Categoria da Pesquisa

| Subcategoria                   | Multinacionais <i>Early Movers</i> |           | Multinacionais <i>Late Movers</i> |          |
|--------------------------------|------------------------------------|-----------|-----------------------------------|----------|
|                                | Inorgânica                         | Polímeros | Petroquímica                      | Orgânica |
| Motivos da Internacionalização |                                    |           |                                   |          |
| Modos de entrada               |                                    |           |                                   |          |
| Gestão (execução)              |                                    |           |                                   |          |
| Gestão da expatriação          |                                    |           |                                   |          |

Quadro – Internacionalização

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

| Subcategoria           | Multinacionais <i>Early Movers</i> |           | Multinacionais <i>Late Movers</i> |          |
|------------------------|------------------------------------|-----------|-----------------------------------|----------|
|                        | Inorgânica                         | Polímeros | Petroquímica                      | Orgânica |
| Duração da expatriação |                                    |           |                                   |          |
| Perfil do expatriado   |                                    |           |                                   |          |
| Recrutamento           |                                    |           |                                   |          |
| Seleção                |                                    |           |                                   |          |

Quadro – Políticas e Práticas de Recrutamento e Seleção

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

| Subcategoria            | Multinacionais <i>Early Movers</i> |           | Multinacionais <i>Late Movers</i> |          |
|-------------------------|------------------------------------|-----------|-----------------------------------|----------|
|                         | Inorgânica                         | Polímeros | Petroquímica                      | Orgânica |
| Treinamento             |                                    |           |                                   |          |
| Treinamento linguístico |                                    |           |                                   |          |
| Desenvolvimento         |                                    |           |                                   |          |
| Comunicação             |                                    |           |                                   |          |

Quadro – Políticas e Práticas de Treinamento e Desenvolvimento

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

| Subcategoria         | Multinacionais <i>Early Movers</i> |           | Multinacionais <i>Late Movers</i> |          |
|----------------------|------------------------------------|-----------|-----------------------------------|----------|
|                      | Inorgânica                         | Polímeros | Petroquímica                      | Orgânica |
| Remuneração Fixa     |                                    |           |                                   |          |
| Remuneração Variável |                                    |           |                                   |          |
| Benefícios           |                                    |           |                                   |          |

Quadro – Políticas e Práticas de Compensação

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

| Subcategoria                           | Multinacionais <i>Early Movers</i> |           | Multinacionais <i>Late Movers</i> |          |
|--|------------------------------------|-----------|-----------------------------------|----------|
|  | Inorgânica                         | Polímeros | Petroquímica                      | Orgânica |
| Administração e progressão da carreira |                                    |           |                                   |          |
| Planejamento da carreira               |                                    |           |                                   |          |
| Problemas relacionados a carreira      |                                    |           |                                   |          |
| Retorno antecipado e desligamentos     |                                    |           |                                   |          |

Quadro – Políticas e Práticas de Desenvolvimento e Progressão na Carreira  
 Fonte: Elaborado pela autora (2016)

| Subcategoria   | Multinacionais <i>Early Movers</i> |           | Multinacionais <i>Late Movers</i> |          |
|--|------------------------------------|-----------|-----------------------------------|----------|
|  | Inorgânica                         | Polímeros | Petroquímica                      | Orgânica |
| Gestão do desempenho   |                                    |           |                                   |          |
| Avaliação de desempenho <i>versus</i> seleção; progressão e desenvolvimento na carreira; compensação |                                    |           |                                   |          |
| <i>Feedback</i> no retorno da expatriação  |                                    |           |                                   |          |

Quadro – Políticas e Práticas de Avaliação de Desempenho  
 Fonte: Elaborado pela autora (2016)

| Subcategoria                                    | Multinacionais <i>Early Movers</i> |           | Multinacionais <i>Late Movers</i> |          |
|---|------------------------------------|-----------|-----------------------------------|----------|
|   | Inorgânica                         | Polímeros | Petroquímica                      | Orgânica |
| Legislação trabalhista e Modalidade de contrato |                                    |           |                                   |          |
| Legislação tributária                           |                                    |           |                                   |          |
| Políticas de ações afirmativas                  |                                    |           |                                   |          |

Quadro – Políticas e Práticas de Relações de Trabalho  
 Fonte: Elaborado pela autora (2016)