

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**GEOVANNA BORTOLOTTO PINTO**

**A IMPORTÂNCIA DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA EXPATRIAÇÃO:  
Uma Análise de Multinacionais do Brasil**

**Porto Alegre**

**2020**

**GEOVANNA BORTOLOTTO PINTO**

**A IMPORTÂNCIA DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA EXPATRIAÇÃO:  
Uma Análise de Multinacionais do Brasil**

Trabalho de Conclusão de curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas na Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Prof. Dra. Elaine Di Diego Antunes

**Porto Alegre  
2020**

## AGRADECIMENTOS

À minha família, especialmente aos meus pais, Elir e Mauro, que são o meu ponto de equilíbrio e meus maiores exemplos, sempre me apoiando em minhas escolhas e me ensinando infinitas lições de vida. Além disso, agradeço pela confiança depositada em mim e pelas oportunidades de concretização de minha educação de qualidade.

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul, por ter sido um local de aprendizados, desenvolvimentos e crescimentos ao longo de minha trajetória acadêmica. Muito mais do que uma faculdade, é um local de fluidez e troca de conhecimento sem limites, repleta de pessoas admiráveis e inspiradoras e ensino de excelência.

À Escola de Administração, pelo sentimento de orgulho de minha profissão, pelos seus professores exemplares, pelas associações estudantis e centros acadêmicos em que participei, pelos diversos descobrimentos no meio do caminho e pelos valores e reflexões construídos que me transformaram na pessoa em que sou hoje.

À minha orientadora, Professora Elaine, que fez com que me apaixonasse pelo tema desta monografia, que sempre esteve com ampla disponibilidade para me ajudar em minhas questões e também que foi uma amiga e “psicóloga”, que me fez enxergar melhor a minha carreira.

Aos meus amigos, que sempre estiveram ao meu lado disponibilizando um pouco de seu tempo para fazer os meus dias mais felizes e encantadores.

## RESUMO

Devido à globalização, a competitividade entre as empresas ficou mais acirrada e a abertura das fronteiras contribuiu para a expansão das organizações e conseqüente aumento de profissionais trabalhando fora de seu país de origem, denominados expatriados. Com isso, a área de Gestão de Recursos Humanos Internacional (GIRH) se mostra com um importante papel dentro das organizações, podendo ser um determinante para o sucesso ou falhas das missões internacionais. Entre as políticas práticas da área, há a de recrutamento e seleção, em que uma incorreta escolha do profissional para a expatriação poderá comprometer o andamento da missão, acarretando custos diretos e indiretos para a empresa. Propõe-se, assim, analisar a importância da prática de recrutamento e seleção da área de GIRH na expatriação de executivos de multinacionais do Brasil, buscando observar os métodos de seleção das respectivas empresas pesquisadas; a estruturação de suas áreas de GIRH; e os requisitos e as competências considerados pelos profissionais no momento da escolha do candidato à expatriação. Trata-se de um estudo quantitativo descritivo, em que a coleta de dados ocorreu através da aplicação de um questionário com profissionais de RH dessas empresas. A presente pesquisa contou com a participação de 46 empresas multinacionais do Brasil, sendo 16 de origem brasileira e 30 de origem estrangeira. Após a coleta e análise de dados, percebeu-se que, das 46 empresas investigadas, 40 consideraram o processo de recrutamento e seleção como “muito importante” ou “importante”; que somente 4 não possuem a área de GIRH estruturada; que as empresas estão investindo em seus métodos de recrutamento e seleção, demonstrados como eficazes; e que, em muitas empresas, somente a alta cúpula da organização participa do processo de recrutamento e seleção. Por fim, a competência técnica é o principal atributo considerado pelas empresas na seleção para expatriação.

**Palavras-Chave:** Expatriação; Global Mobility; Recrutamento e Seleção; GIRH.

## ABSTRACT

Due to globalization, the competition between companies became more intense and the opening of borders contributed to the expansion of companies that caused the consequent increase in professionals working outside their country of origin, called expatriates. As a result, an area of International Human Resource Management (GIRH) is performing an important role within the companies, which can be a determinant for the success or failure of international missions. Among the practical policies of the area, there is the process of recruitment and selection, which an incorrect choice of professional for an expatriation can compromise the progress of the mission, causing direct and indirect costs for the company. Thus, it is proposed to analyze the importance of the practice of recruiting and selecting of the GIRH area in the expatriation of executives of multinationals in Brazil, searching to observe the methods of selection of the companies surveyed; if the GIRH's areas are structured; and the requirements and skills considered by the professionals when choosing the correct candidate to expatriate. This is a descriptive quantitative study, in which the data collection occurred through the application of a survey with the HR professionals of these companies. The present research counted with the participation of 46 multinational companies from Brazil, 16 of which were of Brazilian origin and 30 of foreign origin. After the analysis of data, it was found that, of the 46 companies investigated, 40 considered the recruitment and selection process as "very important" or "important"; that only 4 do not have a structured GIRH area; that companies are investing in their recruitment and selection methods, which have been shown to be effective; and that, in many companies, only the top management of the organization participates in the recruitment and selection process. Finally, technical competence is the main attribute considered by companies in the selection for expatriation.

**Key words:** Expatriation; Global mobility; Recruitment and selection; GIRH.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Porte da Empresa.....	52
Figura 2 - País de Origem da Empresa.....	53
Figura 3 – Países abordados pela pesquisa.....	53
Figura 4 - Quantidade de Expatriados versus Porte da Empresa.....	54
Figura 5 - Área de GIRH.....	56
Figura 6 - Importância do Recrutamento e Seleção.....	59
Figura 7 – Forma de Recrutamento.....	60
Figura 8 – Profissionais envolvidos no processo seletivo para expatriação.....	63

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Síntese das Configurações sobre Expatriados.....	23
Quadro 2 - Conceitual e Operacional de Pesquisa.....	49

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Técnica de Frequências e Pesos.....	48
Tabela 2 – Dados de Comparação Porte de Empresas.....	52
Tabela 3 – Principais razões para a empresa expatriar os seus colaboradores.....	54
Tabela 4 - Principais políticas e práticas da área de GIRH.....	57
Tabela 5 – Planejamento da Seleção.....	61
Tabela 6 – Técnicas da Seleção.....	62
Tabela 7 – Dificuldades Enfrentadas no Processo de Seleção.....	64
Tabela 8 – Exemplificação da Técnica de Frequências e Pesos.....	66
Tabela 9 – Competências/atributos.....	66
Tabela 10 - Competências/atributos entre Empresas Brasileiras e Estrangeiras.....	69



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	4
1.1 OBJETIVOS	8
<b>1.1.1 Objetivo Geral</b>	8
<b>1.1.2 Objetivos Específicos</b>	8
1.2 JUSTIFICATIVA	9
<b>2 REVISÃO TEÓRICA</b>	11
2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS E GLOBALIZAÇÃO	11
2.2 GESTÃO INTERNACIONAL DE RECURSOS HUMANOS	14
<b>2.2.1 Comparação entre GIRH e GHR</b>	16
<b>2.2.2 A GIRH no Brasil</b>	17
2.3 EXPATRIADOS	19
<b>2.3.1 Vantagens da Expatriação</b>	24
<b>2.3.2 Desvantagens e Custos da Expatriação</b>	25
<b>2.3.3 Expatriação como Processo ou Ciclo</b>	29
2.4 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO INTERNACIONAIS	31
<b>2.4.1 Recrutamento de Expatriados</b>	34
<b>2.4.2 Seleção de Expatriados</b>	35
2.4.2.1 Processo de Seleção	36
<b>2.4.3 Critérios para a Seleção</b>	38
2.4.3.1 O Viés das Empresas	39
2.4.3.2 A Importância da Cultura	40
2.4.3.3 Competências Necessárias	41
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	46
3.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA	46
3.2 ESTRATÉGIA DE PESQUISA E TÉCNICA DE COLETA DOS DADOS	46
3.3 PERFIL DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA	47
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	48
<b>4. RESULTADOS DA PESQUISA</b>	51
4.1 IDENTIFICAÇÃO, INTERNACIONALIZAÇÃO E PROCESSO DE EXPATRIAÇÃO	51
4.2 ÁREA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS INTERNACIONAL (GIRH)	56
4.3 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA EXPATRIAÇÃO	59
4.4 MULTINACIONAIS DE ORIGEM BRASILEIRA <i>versus</i> MULTINACIONAIS DE ORIGEM ESTRANGEIRA	69
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	72

<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>75</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO QUESTIONÁRIO</b>	<b>81</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Com o seu notável crescimento nas últimas décadas, a globalização trouxe consigo avanços tecnológicos e, assim, a competitividade entre as organizações foi intensificada e as barreiras comerciais e de comunicação foram diminuídas. Diante dessa abertura de fronteiras geográficas mundiais, percebeu-se um aumento na disputa por mercados consumidores, o que contribuiu para o desenvolvimento acelerado das empresas internacionais (HOMEM; TOLFO, 2008).

Segundo Ettinger *et al.* (2016), essa abertura de fronteiras colaborou para a expansão das empresas por meio de fusões, aquisições, alianças estratégicas e novas oportunidades de negócios, aumentando o número de atribuições internacionais das organizações. Percebe-se, assim, um aumento considerável de profissionais que começaram a trabalhar fora de seu país de origem, denominados expatriados. A expatriação, portanto, se tornou essencial para o aumento da concorrência global entre essas empresas (ROSAL, 2015).

Segundo Caligiuri (2000, p. 62, tradução nossa), “esses funcionários que são enviados por uma empresa-mãe para viver e trabalhar em outro país por um período que varia de dois a vários anos são coloquialmente chamados de expatriados”. Ainda, diante dessa definição, cabe mencionar que a noção de expatriado vem se modificando ao longo do tempo. Com a globalização, surgiram profissões que demandam deslocamento, logo o foco territorial e organizacional do conceito de expatriado se direciona para mudanças que a pessoa expatriada experiencia, ou seja, a expatriação vai além de ser simplesmente uma viagem de negócios, sendo considerada um processo amplo e dinâmico (GALLON *et al.*, 2017).

Contudo, após a apresentação desses conceitos, a área de Gestão de Recursos Humanos Internacional (GIRH) se mostra imprescindível nesse contexto. Sobre a área, pode-se dizer:

Seja para atender às necessidades específicas da mobilidade internacional e os desafios decorrentes, como por exemplo, da integração de culturas nas fusões e aquisições transfronteiras e nas alianças estratégicas, GIRH tornou-se uma área de estudo relevante e estratégica no âmbito de gestão internacional no Brasil. (CALDERÓN *et al.*, 2016, p. 1)

É atribuição dessa área, também, contribuir para a missão do expatriado no exterior, ajudando em programas prévios e posteriores de sua expatriação. Entre

esses programas, destacam-se: seleção; preparação do expatriado antes da partida; auxílio no suporte; compensações (ETTINGER *et al.*, 2016); repatriação; gerenciamento de empregados expatriados; comparação e adequação de práticas de gestão (HOMEM; TOLFO, 2008), entre outros.

Para Taylor *et al.* (1996), GIRH corresponde a uma área com um conjunto de atividades distintas para atrair, desenvolver e manter os recursos humanos de uma empresa multinacional. Logo, pode-se dizer que ela abrange todas as atividades que permeiam a conduta dos indivíduos e os seus esforços para desenvolver e estabelecer uma estratégia eficiente no âmbito internacional. Já para Schuler (2000), a essência dessa área se traduz no conhecimento das condições de vários países e o conhecimento para gerir essas operações complexas, tanto dentro deles, quanto entre os mesmos.

Após a exposição desses conceitos e visto a importância da contribuição de GIRH para a organização, torna-se necessário ressaltar que somente a estruturação dessa área não é suficiente para o sucesso do processo de expatriação. Também, é relevante considerar quem são as pessoas selecionadas para essa missão. Sabe-se que as pessoas, por meio de seu trabalho, geram vantagem competitiva para a organização, ou seja, a escolha correta de pessoas em posições adequadas dentro da empresa representa um fator estratégico, o que torna a área de recrutamento e seleção extremamente relevante (ZACCARELLI *et al.*, 2008).

Sendo assim, uma das etapas que precisa ser considerada para o êxito da expatriação é o correto planejamento da missão, fase em que se encaixa a prática de recrutamento e seleção (GALLON; ANTUNES, 2016a). Mesmo esta etapa sendo relevante, é comum, segundo Gallon e Antunes (2016b), muitas empresas não dispenderem tempo suficiente nela - ou até não a realizarem -, o que acaba por dificultar na percepção clara de quais são os objetivos que a organização deseja alcançar com a expatriação do colaborador. Dessa forma, é provável que alguns insucessos venham a acontecer na expatriação, causados por critérios de seleção do expatriado que não levam em conta a missão a ser desempenhada.

Essa falta de planejamento da missão e descuido na seleção dos expatriados influenciam, também, no processo de repatriação, etapa em que o expatriado volta ao seu país de origem, pois se torna difícil para a empresa posicionar um funcionário, que ela mal sabe em quais aspectos contribuiu para o seu desenvolvimento, em um cargo ideal compatível com os conhecimentos que foram adquiridos durante o

processo de expatriação, fazendo, muitas vezes, que o funcionário ocupe um cargo inferior ao ocupado durante esse processo (GALLON; ANTUNES, 2016b).

Sendo assim, o incorreto processo de recrutamento e seleção do expatriado traz custos para a organização e tem potencial para comprometer todo o sucesso da operação, podendo contribuir para um possível regresso antecipado do colaborador. Vale ressaltar que esses custos acarretados para a empresa não são somente financeiros, mas também implicam na expectativa individual de carreira do expatriado, tanto com prováveis problemas de autoestima, quanto de ego (WEBB, 1996). Como dito anteriormente, uma das atribuições da GIRH na expatriação de funcionários é o auxílio no gerenciamento dessa força de trabalho, logo se percebe o interesse na correta seleção do colaborador expatriado, já que isso pode diminuir os riscos, no futuro, de problemas no gerenciamento do mesmo.

Ashamalla (1998), que propõe um rigoroso processo de seleção do colaborador, confirma que a seleção e a preparação inapropriadas do expatriado são fatores que contribuem para a falha das missões. Assim, pode-se dizer que, conforme Moreira, Norões e Ogasavara (2014), a possível “negligência organizacional” na etapa de recrutamento e seleção, de forma a adotar um “padrão” nos fatores para as pessoas expatriadas e desconsiderar os aspectos subjetivos do indivíduo, o contexto e tempo de duração de cada processo e a cultura diferente de cada expatriação, poderá, assim, acarretar esses riscos citados anteriormente.

Segundo Pinho (2012), pode-se constatar alguns elementos definidos como importantes para o perfil de seleção de candidato expatriado. São eles: competências técnicas de gestão; capacidade de adaptação; relacionamento interpessoal; capacidade de aculturação; motivação da expatriação; e situação familiar do mesmo. Conforme Pereira, Pimentel e Kato (2005), muitas organizações desconsideram esses e outros fatores, selecionando o seu candidato com base somente no sucesso que ele teve no cargo em seu país de origem e/ou na confiança que a empresa detém nele, focando principalmente nos aspectos técnicos e ignorando outros fatores. Corroborando a percepção de Pereira, Pimentel e Kato (2005), Calderón *et al.* (2016) demonstram que as áreas de GIRH, no momento da seleção, precisam se atentar não somente às competências técnicas do candidato, sendo necessária a atenção tanto ao indivíduo e à organização, quanto ao contexto multifacetado apresentado pelos negócios.

Ainda, um estudo desenvolvido em 2002 ratifica o que foi falado por Pereira, Pimentel e Kato (2005) e Calderón *et al.* (2016). A pesquisa - composta por entrevistas com 12 dos principais estudiosos internacionais de gerência intercultural, comparadas com as respostas de 700 participantes de empresas - construiu um *ranking* sobre critérios aplicados na seleção de candidatos à expatriação. Esse *ranking* demonstrou que as práticas atuais mais relevantes privilegiadas pela área de gestão de pessoas como critério de seleção são: a) competência técnica; b) desempenho em trabalho anterior; c) talento gerencial, e d) independência (HOMEM; TOLFO, 2008).

Outra pesquisa, porém, feita com 72 gestores de Recursos Humanos de empresas multinacionais diverge dos resultados da pesquisa anterior e corrobora os resultados de Pinho (2012). Os três principais fatores chaves para o sucesso dos expatriados, que somam 70% das razões atribuídas pelos gestores, são: a) adaptação intercultural; b) habilidades técnicas para a tarefa e gestão; c) estabilidade e adaptabilidade da família. Ou seja, muitos fatores precisam ser considerados na seleção do candidato e não somente a confiança na pessoa e aspectos técnicos (FLYNN, 1995). Segundo Calderón *et al.* (2016, p. 5), essa falta de atenção na seleção ao desconsiderar esses aspectos relevantes é “a miopia da área de GIRH e, conseqüentemente, a ausência de políticas e práticas que levem em conta a relevância do humano na gestão.”

Ademais, após a exposição desses conceitos, percebe-se que a expatriação é um fenômeno complexo a ser estudado, percebendo que a literatura apresenta, no processo de recrutamento e seleção do expatriado, alguns passos e características a serem buscados – que serão vistos no tópico 2.3.4 e 2.4 -, porém eles são raramente atendidos pelas empresas, na prática. Há lacunas, portanto, que revelam a necessidade de melhor compreensão sobre a importância de recrutar e selecionar adequadamente indivíduos para esse processo, a fim de diminuir os seus riscos e a “negligência organizacional” das empresas. Além disso, se mostra relevante discorrer sobre a importância de uma boa estruturação, ou até do início de uma implementação, da área de GIRH nas empresas para um bom planejamento da expatriação, etapa em que se encontra o recrutamento e seleção.

Segundo a pesquisa “LinkedIn *Top Companies* 2019”, feita pelo LinkedIn (2019) através de uma abordagem feita por dados, foi apresentado um *ranking* de 25 empresas em que o público brasileiro gostaria de trabalhar. Entre as empresas, encontram-se diversas multinacionais, tanto de origem brasileira, como estrangeiras.

Pela limitação do contexto da pandemia do Coronavírus no ano de 2020/2021 e pela possível dificuldade de encontrar respondentes, optou-se por expandir o foco desta pesquisa para multinacionais brasileiras e estrangeiras que tenham sede e/ou filial no Brasil de vários ramos de atuação no mercado. Dessa forma, essas empresas, além de serem desejadas por profissionais brasileiros, também propõem carreiras internacionais para os seus colaboradores. Assim, esse trabalho se mostra extremamente relevante para responder a seguinte questão de pesquisa:

- Qual é a importância do recrutamento e seleção da área de GIRH na expatriação de executivos de multinacionais do Brasil?

## 1.1 OBJETIVOS

Os objetivos desta monografia dividem-se em Objetivo Geral e Objetivos Específicos. O Objetivo Geral deriva-se da pergunta central de pesquisa, já os Objetivos Específicos são considerados uma decomposição do Objetivo Geral em uma sequência lógica.

### 1.1.1 Objetivo Geral

- Analisar a importância da prática de recrutamento e seleção da área de GIRH na expatriação de executivos de multinacionais do Brasil.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- Analisar as necessidades de expatriação das empresas multinacionais do Brasil;
- Analisar, se existente, a estruturação da área de GIRH nessas empresas;
- Identificar os métodos adotados pelos profissionais de GIRH na prática de recrutamento e seleção do indivíduo à expatriação;
- Analisar quais são os requisitos de perfil do candidato em termos de competências e atributos considerados pelos profissionais de GIRH ao recrutar e selecionar o candidato à expatriação;

- Comparar a estruturação da área de GIRH e competências/atributos considerados na seleção entre empresas multinacionais de origem brasileira e de origem estrangeira.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

À vista da apresentação destes objetivos e das disparidades apresentadas na literatura sobre quais são os aspectos relevantes considerados pelas empresas no recrutamento e seleção de expatriados, se torna relevante o estudo da compreensão de qual é a importância da existência de uma área de Gestão de Recursos Humanos Internacional estruturada, frente ao processo de recrutamento e seleção para expatriação de colaboradores de multinacionais do Brasil. Ainda, é necessária a pesquisa para a comparação dos resultados entre a teoria e a prática, a fim de sugerir mudanças e contribuir para uma possível estruturação da área de GIRH.

Essas justificativas se mostram pertinentes, já que, mesmo que as empresas brasileiras sejam consideradas líderes em multinacionais latino-americanas, elas ainda demonstram dificuldades ao tratar da estruturação da área de GIRH, porque desconsideram alguns aspectos importantes para o êxito da missão no exterior, entre eles os processos de recrutamento e seleção (CALDERÓN *et al.*, 2016).

Calderón *et al.* (2016), ao se referirem à seleção de candidatos para a expatriação, citam que alguns autores afirmam que não há critérios específicos para uma seleção global. Há alguma literatura, porém, que informa que há dominação do critério técnico sob outros critérios importantes na seleção (MANZON, JAEGER E KATO, 2010 *apud* CALDERÓN *et al.*, 2016).

A monografia e seus resultados sobre a contribuição do processo de recrutamento e seleção de expatriados servem como base para alunos e professores, já que serão divulgados no meio acadêmico. Também, são apresentadas informações sobre a estruturação da área de GIRH, com suas principais políticas e práticas, trazendo a sua importância no contexto atual de internacionalização das empresas.

Após vista esta Introdução, que contém a problematização do tema, questão de pesquisa, objetivos do estudo e justificativa, é apresentado o capítulo de Revisão Teórica, o qual aborda os principais teóricos sobre os assuntos de Internacionalização de Empresas; a área de Gestão de Recursos Humanos Internacional; Expatriação; e, por último, Recrutamento e Seleção. Logo após, há o capítulo que descreve os



Procedimentos Metodológicos, demonstrando o Delineamento de Pesquisa; Estratégia de Pesquisa e Técnica de Coleta de Dados; Perfil dos Participantes; e Técnicas de Coleta e de Análise de Dados. Logo após, passa-se a apresentar o capítulo dos Resultados de Pesquisa. Os resultados são descritos e analisados de acordo com os objetivos específicos e organizados nas seguintes seções: Identificação, Internacionalização e Expatriação; Área de Gestão de Recursos Humanos Internacional; Recrutamento e Seleção; e comparativo entre multinacionais de origem brasileira e estrangeira. Nas Considerações Finais são encontradas uma síntese do estudo, conclusões acerca dos objetivos de pesquisa, limitações e sugestões para futuros estudos. Por último, são apresentados as Referências Bibliográficas e o Apêndice A, que mostra a estrutura do questionário de pesquisa.

## 2 REVISÃO TEÓRICA

Para uma melhor contextualização dos assuntos trazidos no capítulo de Introdução, buscou-se apresentar, neste capítulo, a revisão teórica que conduziu o presente estudo. Desta forma é abordado, primeiramente, o tópico de Internacionalização das Empresas e Globalização, seguido da contextualização da área de Gestão de Recursos Humanos Internacional (GIRH) e posteriormente a apresentação do conceito de Expatriação e seus desdobramentos. Por fim, é apresentado o tema de Recrutamento e Seleção de expatriados, assunto norteador desta monografia.

### 2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS E GLOBALIZAÇÃO

O Mercado, segundo Homem e Dellagnelo (2006 *apud* ROSAL, 2015), se caracteriza por ambientes organizacionais extremamente diversificados, complexos e com uma ampla gama de relações interculturais. Acrescido a isso, Homem e Tolfo (2008) consideram que os negócios internacionais cresceram rapidamente no mercado devido à abertura de fronteiras geográficas como fenômeno global.

Pinho (2012, p. 8), ao se referir ao contexto histórico dessa abertura, acrescenta:

Foi sobretudo depois dos anos 90 que as empresas começaram a procurar vantagens competitivas além-fronteiras, expandindo mais os seus negócios, tendo optado por vários modelos, nomeadamente a criação de novas filiais no estrangeiro, fusões, aquisições ou joint-ventures. Porém, para outras empresas, a presença global é uma forma de sobrevivência.

Essa procura por “além-fronteiras”, consequente da globalização “impactou o mundo dos negócios promovendo de forma acentuada a aceleração na internacionalização das empresas em todo o mundo” (FERREIRA, 2017, p. 3). Segundo essa mesma autora, a internacionalização pode ser definida como um processo contínuo de envolvimento da empresa em atividades com outros países, além de ser uma decisão de estratégia da organização. Essa internacionalização, segundo Camara (2011), ao enfrentar os vários desafios do mercado atual, modificou, de forma lenta, as estruturas organizacionais.

Corroborando Pinho (2012), Deresky (2004 *apud* GALLON; ANTUNES, 2016b) demonstra que a internacionalização pode se impor como necessidade de

sobrevivência das empresas. Dessa forma, é importante que as organizações tenham uma gestão global que se interesse no envolvimento e na compreensão das diversidades encontradas no novo ambiente para que a empresa tenha destaque no mercado. Também, ratificando o que foi dito por Ferreira (2017), a autora demonstra que essa gestão global surge na intenção de desenvolver estratégias, planejar e operacionalizar sistemas. Assim sendo, trabalhando com pessoas de vários países, a empresa encaminha-se em busca de sua vantagem competitiva.

Conforme Paes (2010), citado no artigo de Ettinger *et al.* (2016), a abertura do mercado brasileiro foi iniciada no final dos anos 80, com a revisão das tarifas de importação, sendo intensificada no governo de Fernando Collor de Mello e perpetuada nos anos 90, nos governos de Itamar Franco e Fernando Henrique Cardoso, proporcionando, assim, o aumento da competitividade do mercado do nosso país. Dessa forma, as empresas brasileiras passaram a diversificar as suas fontes de receitas, fazendo que elas dessem maior atenção ao mercado internacional, não o considerando somente como uma fonte de renda secundária para os seus negócios.

Esse novo olhar para o mercado externo também é explicado pelo Brasil ser considerado uma potência do século XXI, logo as suas empresas, cada vez mais, se atentaram para as inúmeras oportunidades existentes no mercado internacional. À vista disso, as transnacionais brasileiras foram conquistando o seu espaço e se destacando em sua expansão além-fronteiras, começando a competir com multinacionais diretamente no mercado externo e não somente com as empresas de dentro do Brasil (PAES, 2010 *apud* ETTINGER *et al.*, 2016).

Dentro da perspectiva de maior atenção ao mercado internacional, Pinho (2012, p. 10, tradução nossa), informa que:

Qualquer que seja o modo de entrada [da empresa em mercados internacionais] a empresa necessita de colaboradores para desenvolver o seu negócio. Porém, obviamente, que quanto maior o nível de recursos que a empresa quer envolver no estrangeiro, maior será a propensão para usar a expatriação de forma a garantir maior controle.

Rosal (2015, p. 122), ao revistar diversos autores, traz que “a expatriação de executivos é um importante pilar das estratégicas [estratégias] de expansão de mercado e de integração global.” Visto isso, as transnacionais brasileiras, ao perceberem a complexidade e a necessidade de atuar nesses ambientes para

conquistar novos mercados e clientes, começaram a designar seus funcionários para essas missões internacionais, tornando-os expatriados (ETTINGER *et al.*, 2016).

Ainda assim, a expatriação pode ser considerada recente ao se tratar das empresas brasileiras. Segundo Homem e Tolfo (2008, p. 203), isso “torna necessário o desenvolvimento e a seleção de profissionais capazes de lidar e conviver com a diversidade cultural dos países estrangeiros e dos ambientes de trabalho durante uma atribuição no exterior.”

Acrescentado a isso, esse cenário de globalização, para Freitas (2009, p. 253), implica uma convivência de equipes e leis multiculturais diversas, complexas e mutáveis. Segundo a autora:

Essas equipes são constituídas a partir de critérios objetivos que consideram a complementaridade de expertise de profissionais [...] A área de RH dessas empresas pode recrutar, selecionar e treinar pessoal não apenas nas unidades da empresa geograficamente dispersas, mas também no mercado global, exigindo um novo perfil dos candidatos e dos responsáveis pela sua gestão.

Ou seja, além das pessoas da equipe enfrentarem diferenças culturais e as empresas uma variedade de diferenças em relação a forma de conduzir os negócios, elas ainda precisam enfrentar o “desafio de escolher pessoas confiáveis, que possuam conhecimentos cruciais sobre a empresa e possuam habilidades que permitam assumir responsabilidades pelo negócio internacional” (PEREIRA; PIMENTEL; KATO, 2005).

Complementando ainda, para Hofstede (1980 *apud* ETTINGER *et al.*, 2016) é visto como desafio à administração compreender essas práticas e representações de cada universo cultural. E mesmo sendo desafio, essa compreensão se torna necessária para que haja sucesso nas interações e negociações interculturais advindas da implantação da estratégia de internacionalização. Logo, Pereira, Pimentel e Kato (2005) afirmam que existe concordância entre os especialistas de Recursos Humanos Internacionais quanto à “importância de as empresas multinacionais manterem programas capazes de atrair, selecionar, desenvolver e reter empregados que possam viver e trabalhar eficazmente no exterior”, o que traz menos dificuldades tanto para os colaboradores, quanto para a empresa.

Visto isso e percebendo a importância da estruturação desses programas na expatriação - que partem desde o recrutamento e seleção eficaz de candidatos a cargos no exterior, até o seu acompanhamento e suporte no novo ambiente

organizacional -, as transnacionais brasileiras, junto a área de GIRH começam a dirigir os seus enfoques para esses processos (TUNG, 1988).

A GIRH, portanto, possui um papel importante dentro das organizações, pois auxilia no gerenciamento dessa forma de trabalho entre pessoas de diferentes nacionalidades. Essa área, segundo autores, pode ser considerada como um dos determinantes para o sucesso ou falha em negócios internacionais. Isto é, pode ter influência direta no sucesso ou fracasso das expatriações (ASHAMALLA, 1998; (BLACK; GREGERSEN, 1999; HOMEM; TOLFO, 2008). Esta área será vista com maior atenção no próximo tópico desta monografia.

## 2.2 GESTÃO INTERNACIONAL DE RECURSOS HUMANOS

Como forma de contextualização histórica, Fischer (2002 *apud* ROSAL, 2015) informa que a área de Recursos Humanos surgiu em 1890, nos Estados Unidos e, desde o seu surgimento, é adotado por ela modelos que buscam orientar o comportamento humano para responder às necessidades organizacionais de cada época. Segundo Rosal (2015, p. 122):

Nas últimas décadas, as estratégias organizacionais decorrentes da globalização da economia implicaram a expansão da área, que adquiriu um caráter global. A responsabilidade por compreender as necessidades da organização contemporânea e pela reversão das características dessas empresas a favor da produtividade, sem prejuízo da qualidade de vida de seus profissionais, é um importante componente da missão da área de RHI [GIRH]. Esta não é uma tarefa fácil. A dinâmica das organizações e a subjetividade do ser humano solicitam respostas complexas que contemplem as implicações das relações de trabalho decorrentes do mercado globalizado. As empresas contemporâneas solicitam executivos com competências essenciais a distintos contextos culturais. A gestão desses profissionais é uma destacada responsabilidade da área de RHI [GIRH].

Outro desafio para a área, segundo Lima e Braga (2010), é o oferecimento de apoio, através de suas políticas e práticas, durante os processos de expatriação e repatriação, visto que esse apoio é um fator contribuinte para a retenção e o sucesso do processo de adaptação dos expatriados, tanto na ida, quanto na volta, impactando em termos profissionais, pessoais, organizacionais, sociais e culturais.

Assim, como forma da gestão minimizar impactos relacionados aos complexos desafios internacionais e das empresas multinacionais aproveitarem oportunidades para beneficiar a organização, a área de GIRH precisa assumir um papel estratégico, já que o processo de expatriação favorece notável aprendizado organizacional,

podendo ser um diferencial competitivo para as organizações (GALLON *et al.* 2017; ETTINGER *et al.*, 2016).

De forma a falar sobre particularidades dessa área, Cleveland *et al.* (2000, *apud* ETTINGER *et al.*, 2016) realizaram uma pesquisa que identificou aspectos importantes que caracterizam a área de GIRH, que são: a) treinamento e desenvolvimento; b) recrutamento e seleção; c) práticas de trabalho flexíveis; d) avaliação de desempenho e recompensas; e) comunicação com funcionários; f) relações de trabalho.

Diante disto, a GIRH se compõe por um conjunto de processos com foco em atrair, reter, remunerar e desenvolver pessoas na empresa internacionalizada, já que esse tipo de gestão se diferencia das empresas domésticas por possuir atividades como: gestão de expatriados e repatriados; rotação internacional de funções; e esforços internacionais de treinamento (HILTROP, 2002; LIMA; LACOMBE, 2009 *apud* ETTINGER *et al.*, 2016).

Acrescido a isso, Freitas (2006) aborda o vital desempenho dos gestores da área de GIRH na criação e implantação dessas políticas e processos aos funcionários expatriados, considerando, ainda, variáveis como leis e costumes locais. Outro papel importante destacado do gestor é o desenvolvimento de uma cultura interna que valorize um ambiente multicultural.

Visto isso, ainda segundo Freitas (2006, p. 49), há algumas empresas que possuem processos de expatriação “cuidadosos e responsáveis, alguns mesmo bastante sofisticados”. Reconhece, contudo, que esse formato não é adotado por todas as empresas, dado que elas provavelmente “[...] não percebem que o mercado de trabalho altamente qualificado mudou ou porque ainda não fizeram as contas dos prejuízos com o insucesso”. Sendo assim, segundo Rosal (2015, p. 127): “o papel da área de RHI [GIRH] é, portanto, de fundamental importância em todas as fases do processo de expatriação.”

Agora, de forma a trazer algumas definições e conceitos entre comparações da literatura, autores como Bohlander *et al.* (2003, *apud* GALLON; ANTUNES, 2016a) dão um enfoque mais limitado para a área de GIRH, só a direcionando para a expatriação. Além disso, consideram que ela atribui maior ênfase às funções e atividades que facilitam a adaptação dos empregados ao ambiente fora de seu país, como em transferências, orientações e serviços de tradução. Já Taylor *et al.* (1996) entendem que a área é mais ampla, considerando os seus esforços desde atrair e

desenvolver, até manter os recursos da multinacional, abrangendo todas as atividades que influenciam a conduta dos indivíduos e seus esforços para a busca do desenvolvimento de uma estratégia internacional.

Alboreca (2001) corrobora Taylor (1996) e acrescenta que essa visão mais ampla é necessária, porque, dessa forma, há maior facilidade em entender as contribuições e os resultados de todos os tipos de empregados, não se limitando somente aos expatriados. Por conseguinte, há uma melhor noção do direcionamento da empresa e, assim, há uma maior facilidade ao traçar estratégias internacionais mais eficientes.

### **2.2.1 Comparação entre GIRH e GHR**

Ainda que a GRH (Gestão de Recursos Humanos) e a GIRH (Gestão de Recursos Humanos Internacional) sejam complementares, é importante fazer uma diferenciação. Segundo Machanisse (2013, p. 4): “a GIRH está inteiramente ligada à GRH. Isto é, o sucesso da missão de expatriação depende, em grande parte, da forma como são desenvolvidas as práticas de GRH.”

Para De Cieri *et al.* (2007 *apud* MACHANISSE, 2013), a GRH é pertinente no campo de um único país, enquanto a GIRH tem por objetivo a exploração da complexidade decorrente de contextos geográficos diversos da operação, contando, ainda, com categorias nacionais variadas de trabalhadores. Segundo Schuler e Jackson (1999 *apud* MACHANISSE, 2013), a GIRH consiste no núcleo de ligação entre as atividades de GRH com as necessidades de eficácia empresarial e organizacional.

Em uma visão mais estratégica, Schuler (2000) informa que a GIRH se refere a questões relacionadas à Gestão de Recursos Humanos, como funções, políticas e práticas que proporcionam atividades estratégicas das empresas multinacionais. Apesar desta definição ser parecida com a de GRH, segundo o autor e corroborando as visões de Alboreca (2001) e Taylor (1996), a definição é ampliada de forma intencional como forma que se torne uma vantagem competitiva para as empresas no contexto global. Sendo assim, uma GIRH estratégica integra políticas e práticas e impacta nas preocupações internacionais e objetivos dessas empresas, de forma estratégica.

Ainda, segundo Schuler (2000), a diferença chave entre GIRH e GRH se dá pela complexidade de gerir pessoas tendo atenção às especificidades das práticas de GRH nos diferentes países, ou seja, na dificuldade de controlar operações em diferentes locais e na dificuldade de empregar trabalhadores em diferentes partes do mundo, o que relaciona a GIRH a estratégias internacionais de expansão de empresa. De forma a ressaltar ainda mais essa diferença, Machanisse (2013) diverge de Reis (1981), que informa:

As multinacionais que buscam maior competitividade no mercado internacional tentam cada vez mais gerenciar, da melhor forma, empregados das mais distintas nacionalidades. A criação e gestão das práticas de recursos humanos para expatriação devem ser feitas na empresa pela gestão internacional de recursos humanos (GIRH), e não pela gestão de recursos humanos tradicional (GRH). (REIS, 1981, p.4)

Visto isso e retomando a vantagem competitiva proposta por Schuler (2000), é importante que as empresas, ao tomarem a decisão de partirem para operações no exterior, possuam conhecimentos que lhe proporcionem esse tipo de vantagem sobre as empresas locais. Ao mesmo tempo, isso deve compensar a desvantagem de ser estrangeiro (BONACHE *et al.*, 2001). Assim, retomando o que foi dito, a expatriação, por sua vez, vem exigindo grande atenção da área de GIRH, principalmente porque a GIRH ajuda a definir o sucesso ou o fracasso de uma missão internacional (ASHAMALLA, 1998; BLACK; GREGERSEN, 1999; HOMEM; TOLFO, 2008).

### **2.2.2 A GIRH no Brasil**

Quanto a referência à estruturação da área de GIRH no Brasil, Homem e Tolfo (2005) afirmam a carência de estudos sobre a área de GIRH, principalmente ao se tratar de empresas multinacionais brasileiras. Freitas (2006, p. 51) diverge ao dizer que os estudos não são escassos, porém acrescenta que é preciso que “as empresas tenham claro que quando uma expatriação é bem-sucedida não foi apenas um investimento que foi bem aproveitado, mas que uma política organizacional foi bem construída.”

Calderón *et al.* (2016), ao analisar os principais trabalhos de GIRH no Brasil, afirmam que, mesmo com o considerável crescimento das empresas brasileiras entre as multinacionais latinas, ainda são apresentadas dificuldades ao se tratar da



estruturação dessa área. Segundo os autores, isso acontece pois as empresas brasileiras negligenciam aspectos importantes para o êxito da missão internacional, como os processos de recrutamento e seleção; a preparação e o treinamento dos expatriados e repatriados e de suas famílias; as políticas de recompensas e benefícios dos funcionários; as políticas de desenvolvimento e de carreiras para o funcionário internacional; a avaliação do desempenho internacional; a diversidade da mão de obra internacional; e o clima ético e legal da GIRH. Calderón *et al.* (2016, p. 8) ainda complementam sobre outros fatores negligenciados:

Neste contexto, a falta de alinhamento da estratégia de RH com a estratégia organizacional tem sido destacada por vários autores como o principal problema. A falta de alinhamento com a área de RH, deve-se à perpetuação de um modelo hegemônico de gestão, segundo o qual o “humano” é preterido e, em contrapartida, os aspectos econômicos, ou da “firma” são privilegiados.

Sobre a estruturação da área, Lima e Braga (2010) realizaram uma pesquisa que mostrou que apenas quatro de onze empresas brasileiras internacionalizadas possuem área destinada especificamente ao processo de expatriação. Nas empresas restantes, outra área qualquer fica com a responsabilidade do processo. Outro resultado importante dessa pesquisa foi sobre as empresas que possuem uma área específica para esse processo, pois estas não necessariamente são as que têm mais funcionários expatriados.

Ao tratar sobre processos e estruturação da área, um estudo feito pela *Global Line* (2012) demonstrou que 29% das empresas brasileiras não apresentam políticas de expatriação formal. Isto é, não há qualquer gerenciamento dos expatriados e de sua família no país de destino. Também, em um *ranking* de países que apresentam maiores dificuldades com os seus colaboradores expatriados, o Brasil ocupa a segunda posição - ficando apenas após a China - conforme pesquisa *Global Relocation Trends* da *Brookfield* (2013, *apud* REIS, 1981).

Uma outra pesquisa, feita com expatriados de origem brasileira, indicou diversas reclamações dos mesmos referentes aos profissionais de GIRH - de empresas brasileiras e francesas -, mostrando que os responsáveis dessa área não conhecem diversos problemas intrínsecos à expatriação (FREITAS, 2010). Isso só comprova a ideia de que o sucesso ou fracasso da expatriação é de responsabilidade da área de GIRH. Lima e Braga (2010) acrescentam que essa cegueira e/ou falta de sensibilidade dos profissionais da área de GIRH em relação às implicações do

processo de expatriação deve-se ao desconhecimento e/ou falta de vivência e experiência internacional (FREITAS; DANTAS, 2010; LIMA; BRAGA, 2010).

Rosal (2015, p. 127) complementa:

A sensibilidade dos gestores de RHI [GIRH] em relação ao desafio do expatriado e a consciência da importância da missão para a estratégia organizacional implicará o alcance das políticas adotadas. É de fundamental importância que a área de RHI [GIRH] aproxime as duas faces da expatriação: o objetivo da missão e a vivência pessoal do expatriado (e de sua família) diante do desafio de ajustar-se à nova cultura.

Até agora, foram observadas a estratégia de internacionalização das empresas através da expatriação e a importância da área de GIRH com suas políticas e práticas. Logo, serão apresentados no tópico a seguir o conceito de expatriado e suas correlações.

### 2.3 EXPATRIADOS

De acordo com McCall e Hollenbeck (2003), por longos períodos, o termo “internacional” foi o suficiente para descrever as operações que ocorriam fora do país de origem, sendo considerado um executivo internacional alguém que vivia e trabalhava no estrangeiro. Com o desenvolvimento das relações de negócios, novos conceitos foram surgindo, entre eles o de “expatriado”.

Analisando a raiz etimológica latina da palavra, expatriado (*ex-pátria*, fora da pátria) compreende a totalidade dos indivíduos que residem de forma temporária ou permanente em um país distinto daquele onde nasceram (GONZÁLEZ; OLIVEIRA, 2011 *apud* GALLON *et al.*, 2017). Trazendo um pouco do contexto histórico do expatriado, Gallon *et al.* (2017, p. 32) acrescentam: “à luz da perspectiva histórica, desde que os romanos enviavam seus empregados para ‘administrar’ as subsidiárias do império, já surgiam os expatriados.” As motivações desses primeiros expatriados eram semelhantes às dos executivos atuais, sendo citados como aspectos convergentes: a responsabilidade de morar e trabalhar em um país diferente; a desenvoltura de habilidades diversas; a busca pela ampliação da capacidade financeira; as oportunidades de ascensão na carreira (MCCALL; HOLLENBECK, 2003).

Sobre as definições de expatriado, Grosse e Kujawa (1992 *apud* MOREIRA; NORÕES; OGASAVARA, 2014) explicam que ele é um empregado designado a

trabalhar fora de seu país de origem com a intenção de retornar somente após a execução de suas atividades. Certo (1997 *apud* PEREIRA; PIMENTEL; KATO, 2005) o define como membro da organização que vive e trabalha em um país onde não possui cidadania. Essas definições corroboram a de Shephard (1996 *apud* PEREIRA; PIMENTEL; KATO, 2005), que diz que expatriado é um indivíduo que não é cidadão do país no qual ele foi designado a atuar.

Dutra (2002 *apud* GALLON *et al.*, 2017) ratifica a definição de Shephard (1996 *apud* PEREIRA; PIMENTEL; KATO, 2005) e define expatriado como um colaborador que trabalha em um país diferente daquele no qual foi contratado para exercer suas atribuições por um período ou de forma definitiva. A definição de Romero (2002 *apud* FERREIRA, 2015) concorda em parte com a de Dutra (2002 *apud* GALLON *et al.*, 2017) e González e Oliveira (2011 *apud* GALLON *et al.*, 2017), pois traz novamente a ideia de tempo definitivo ou permanente, informando que esses trabalhadores são qualificados com elevados níveis de conhecimento e são enviados para uma sucursal da empresa-mãe, num país estrangeiro, geralmente por um período definido. Freitas (2000, p. 20), contudo, não informa sobre o período ser definitivo, mas sim sobre ser predefinido ou não. Segundo a autora, a expatriação é “o processo de transferência de um profissional de uma empresa, sediada num país, para trabalhar, por tempo determinado ou não, em uma unidade desta empresa ou grupo localizado em outro país”.

Ao apresentar essas concepções, percebe-se que os autores divergem sobre a percepção do tempo da expatriação. Além disso, também é comum essa discordância dentro da literatura sobre o período de tempo em que o colaborador trabalha fora de seu país de origem. Antes da exposição dos demais conceitos, é importante ressaltar que essas definições não são absolutas e podem variar “de acordo com a estratégia internacional da empresa de enviar expatriados, ou seja, contratar localmente, enviar pessoas de outras subsidiárias, entre outras possibilidades” (GALLON *et al.*, 2017, p. 6). Isto é, a expatriação não está relacionada somente com a área de GIRH, mas sim com o negócio da empresa.

Acrescentando a unidade de tempo, Aycan e Kanungo (1997, p. 250) a definem expatriados como:

Empregados de organizações empresariais ou governamentais que são enviados para uma unidade organizacional situada num país distinto do país de origem, para prosseguir objetivos relacionados com a tarefa ou a

organização, por um período de tempo predefinido, variando entre seis meses e cinco anos.

Já Caligiuri (2000) informa que expatriados são empregados enviados pela empresa para viver e trabalhar por um período entre dois e vários anos. A definição de tempo de Camara (2008) e Martins (2013), é a mesma de Aycan e Knungo (1997). Os autores definem expatriado como um funcionário enviado por uma empresa nacional para outra empresa do mesmo grupo, com a finalidade de trabalhar em outro país durante um período de tempo definido, podendo variar de seis meses a cinco anos.

Para Lima e Braga (2010), a expatriação pode ser definida como a transferência, por um período superior a um ano, do executivo para outro país. Eles acrescentam ainda que essa transferência pode ser sucedida por nova expatriação ou terminada no final da missão internacional do executivo. Grainger e Nankervis (2001), ao compararem as principais literaturas antigas sobre a duração da expatriação entre as décadas de 1980 e 1990, dizem que esta literatura geralmente tinha foco nos países ocidentais e consideravam uma visão do expatriado na figura do Gerente Sênior da empresa, em que as missões tinham uma duração de longo prazo no exterior. Depois dessas definições, é importante ressaltar que o conceito de expatriado pode variar de acordo com a legislação apresentada em cada país.

No Brasil, as empresas são regidas de acordo com a Lei nº 11.962/2009, que determina que todos os empregados que forem contratados no país e forem transferidos para prestar serviço no exterior são considerados expatriados. Ainda, é considerável notar que, de acordo com a Lei nº 7.064/82 - artigo 1º, ficam excluídos deste regime os empregados designados a prestarem serviços de natureza transitória, que correspondem a um tempo inferior a 90 dias (GALLON *et al.*, 2017).

Vistas essas definições, Mccall e Hollenbeck (2003, p. 37) complementam que “os expatriados trabalham atravessando fronteiras – fronteiras de negócios, produtos, funções e países”, acrescentando ainda que essa experiência, além de ser uma oportunidade, tem o poder de alterar vidas e rotinas, o que torna difícil a preparação prévia do colaborador, já que não há garantias do que ele poderá enfrentar na sua missão.

Isso mostra a importância que as pessoas têm na estratégia de expatriação. Freitas (2009, p. 15), ao falar sobre a importância do expatriado, diz:

Ora, tais profissionais [expatriados], que estão em posição de destaque na hierarquia dessas empresas, definem o futuro da organização e tendem a privilegiar o que a sua própria experiência valida como requisito diferencial e pertinente ao sucesso organizacional. Queremos dizer que existe uma projeção futura sobre as competências que serão estratégicas; assim, se dá a reprodução desse valor como um diferencial estratégico indispensável até que um novo atributo venha complementá-lo ou substituí-lo como indispensável.

Nesse sentido, Rahim (1983 *apud* MOREIRA; NORÕES; OGASAVARA, 2014) indica que o expatriado, além de ser um representante da empresa matriz, precisa desempenhar diferentes papéis na organização. Também, é necessário que ele seja um gestor para a subsidiária local, um residente no país hospedeiro, um cidadão local ou com dupla nacionalidade, um especialista e um membro de família.

Nevado (2003), de forma a complementar e abranger essas definições, acrescenta que expatriado é um tipo de executivo que entende idiomas distintos, tolera diferentes culturas, transfere e interioriza a maneira de estar e de ser da sua empresa e consegue viver, integrando-o e a sua família, em um ambiente fora de seu país de origem. Tal como Nevado (2003), Zwielewski (2009 *apud* GALLON *et al.*, 2017) consegue ampliar o conceito de expatriado, o analisando como a pessoa que altera rotinas, costumes, valores pessoais e constrói uma nova rede de relacionamentos, tanto para ele, quanto para sua família. A expatriação, conseqüentemente, conecta fatores que vão além da simples saída do colaborador de seu país de origem.

Freitas e Dantas (2011) compartilham dessa ideia e, assim como Nevado (2003) e Zwielewski (2009 *apud* GALLON *et al.*, 2017), relacionam a experiência do expatriado com a capacidade de se adaptar a diferentes culturas, ambientes e de lidar com o desconhecido. Segundo as autoras, esses aspectos estão relacionados com a questão do perfil do sujeito. O conceito de Nunes, Vasconcelos e Jaussaud (2008 *apud* GALLON *et al.*, 2017) é semelhante aos dos autores anteriores, em que, para eles, o expatriado é um profissional que se desloca para um destino internacional, com determinação de elementos como função, período, condições financeiras e localização. A diferença, no entanto, é que esses autores acreditam que a estratégia da empresa define o modelo de expatriação - como falado em Gallon *et al.* (2017) - e também o perfil do expatriado - reiterando Freitas e Dantas (2011).

De forma a reafirmar o dito por Gallon *et al.* (2017), as configurações de expatriados podem variar de acordo com a estratégia internacional da empresa de

enviar colaboradores. Assim, para Rego e Cunha (2009), três categorias vão compor o quadro intelectual de expatriados, que geram diferentes configurações. São elas: a) os expatriados de missão de curta duração (até seis meses); b) os de missão de longa duração (de seis meses a três-cinco anos); e c) os expatriados permanentes.

Essas configurações são vistas no quadro abaixo realizado por Gallon *et al.* (2017). Estas autoras fizeram um compilado da literatura sobre a síntese das configurações – dividindo-as em expatriado, flexpatriado, patriado, impatriado, repatriado, autoexpatriado, cidadão do mundo, empregado (executivo) global e transnacional -, além de apresentarem as características de cada uma e a literatura pesquisada respectiva:

**Quadro 1 – Síntese das configurações sobre expatriados**

<b>Configuração</b>	<b>Características</b>	<b>Autores</b>
Expatriado	Empregado enviado por uma empresa para trabalhar em outro país	Dutra (2002), Caligiuri (2000) e Shephard (1996)
Repatriado	Expatriado que retorna para a empresa matriz	Gallon e Antunes (2013)
Impatriado	Empregado de uma subsidiária que trabalha em missões temporárias na matriz da empresa	Harvey, Ralston e Napier (2000) e Rego e Cunha (2009)
Patriado	Empregado que retorna para a empresa, depois de uma sequência de múltiplas realocações	Harvey e Novicevic (2006)
Flexpatriado	Circula entre países, em estadas de curta duração. Não é acompanhado pela família	Rego e Cunha (2009)
Cidadão do mundo	Transita por diversos países, se adapta facilmente a outras culturas e já perdeu a identidade de cidadão de um único país	Bohlander, Snell e Sherman (2003)
Cidadão do mundo	Desenvolve a capacidade de se adaptar rapidamente a outra cultura naquilo que é essencial	Freitas e Dantas (2011)
Executivo Transnacional	Conhece e aprecia culturas variadas e tem facilidade de transitar rotineiramente, gerir e lidar com parceiros e realidades de diversas áreas culturais	Tanure, Evans e Pucik (2007) e Rego e Cunha (2009)
Executivo Global	Aquele que desempenha trabalho global	McCall e Hollenbeck (2003)
Autoexpatriado	Profissional que faz a sua própria expatriação sem o auxílio de um facilitador no estrangeiro	Nardi (2015) e Dickmann e Doherty (2008)

Fonte: Adaptado de Gallon *et al.* (2017, p. 9)

Para uma melhor compreensão do leitor neste capítulo de revisão de literatura, esta monografia adotará o termo genérico “expatriado” para se referir ao colaborador que foi enviado ao exterior para exercer as suas atribuições funcionais. Ademais,

serão abordados os próximos tópicos, que exploram as vantagens da expatriação, como também os seus custos e desvantagens.

### **2.3.1 Vantagens da Expatriação**

Neste tópico, serão abordados os motivos pelos quais as empresas expatriam os seus colaboradores e as vantagens da expatriação. Segundo Freitas (2009, p. 260):

O que o impulsiona [a expatriação]? De um lado, a empresa tem necessidade de suas competências em um outro local, mas ela geralmente não o obriga. De outro lado, o indivíduo constrói certas expectativas em torno desse projeto: a carreira se beneficiará, a vida pessoal e familiar alargará seus horizontes no aprendizado cultural.

Visto isso, Baruch, Steele e Quantrill (2002 *apud* HOMEM; TOLFO, 2008) tratam sobre três situações que justificam a expatriação. A primeira delas corrobora a percepção de Freitas (2009), em que são citadas, como justificativa da expatriação, as necessidades próprias do negócio. Essa percepção é considerada pelos autores pelo fato de poder haver, no país de destino da expatriação, a falta de um talento local. Assim, pessoas com habilidades ou experiências específicas são enviadas para facilitar a transferência de conhecimento. As outras duas situações citadas pelos autores são: a) desenvolvimento de carreira: em que existe a oportunidade para gerentes promissores irem ao exterior para ganhar experiência em autonomia e autossuficiência das atividades gerenciais; e b) controle sobre operações no exterior: em que há o objetivo de manter a subsidiária em linha com a estratégia organizacional da matriz.

Para Freitas e Dantas (2011), a expatriação é uma grande ferramenta de auxílio para a empresa alcançar objetivos traçados, tanto em conjunto, quanto isoladamente. Estes objetivos podem ser: a) internacionalização da gestão; b) aumento dos conhecimentos de certa equipe a fim de desenvolver um projeto e/ou uma unidade específicos; c) formação de líderes; d) elevação do nível de coordenação e controle das unidades dispersas geograficamente; e) crescimento da diversidade estratégica da GIRH frente aos mercados globais; f) desenvolvimento e incorporação de novas técnicas e processos organizacionais; g) exemplificação de aspectos importantes da cultura da matriz

Acrescido a isso, uma pesquisa feita por Tanure, Evans e Pucik (2007 *apud* GALLON; ANTUNES, 2016b) revelou o principal motivo das empresas expatriarem os seus colaboradores. Este se dá pela necessidade de controle de subsidiárias, o que reitera a percepção de Baruch, Steele e Quantrill (2002 *apud* HOMEM; TOLFO, 2008). Assim, este controle é exercido por meio de pessoas de confiança das organizações, sendo a confiança um aspecto relevante na seleção de colaboradores à expatriação, critério que será tratado em outro tópico dessa monografia.

Ainda, é importante ressaltar que as vantagens da expatriação podem ser mensuradas pela formação de indicadores, como: a) o ajustamento intercultural; b) a eficácia ao desempenhar o trabalho; c) a conclusão da designação (FRANKE; NICHOLSON, 2002); d) a seleção eficaz do colaborador; d) as compensações (HOMEM; TOLFO, 2008).

### **2.3.2 Desvantagens e Custos da Expatriação**

Neste tópico, serão abordados dois vieses que podem gerar desvantagens à expatriação. O primeiro se relaciona com questões que envolvem o indivíduo na missão, sendo eles: a) a inabilidade de adaptação do cônjuge ou família do expatriado ao novo ambiente físico e cultural; b) a inabilidade de adaptação do expatriado ao novo ambiente físico e cultural; c) a personalidade ou falta de maturidade emocional do expatriado; d) a falta de habilidade do expatriado em conseguir responder às responsabilidades atribuídas a seu cargo, de forma a não atender às expectativas (técnicas, emocionais e/ou gerenciais); e) a falta ou insuficiência de competência técnica; f) a falta ou insuficiência de motivação para trabalhar no exterior; g) outros problemas de ordem familiar (BLACK; GREGERSEN; MENDENHALL, 1992; MENDENHALL; DUNBAR; ODDOU, 1987; TUNG, 1987).

Já o segundo viés é influenciado por processos e atividades da GIRH, dentre eles: a) o planejamento inadequado da expatriação; b) a seleção e preparação inapropriadas antes da partida, que não levam em consideração a missão a ser desempenhada, mas apenas critérios predefinidos de seleção; c) os aspectos financeiros e benefícios que não atendem às expectativas do expatriado; d) o suporte inadequado na execução das atribuições do expatriado e em seu repatriamento (ASHAMALLA, 1998; DERESKY, 2004 *apud* GALLON; ANTUNES, 2016b).



Briscoe (1995, *apud* PINHO, 2012) concorda com Ashamalla (1998) e Deresky (2004 *apud* GALLON; ANTUNES, 2016b) ao dizer que o insucesso pode se agravar pela falta de formação do expatriado antes de sua partida para o estrangeiro. Também, acrescenta que outros fatores de insucesso são: a) duração da colocação; b) incerteza da repatriação; c) formas de recrutamento que não atendem outros atributos importantes, dando atenção somente às competências técnicas.

Para Bohlander, Snell e Sherman (2009), até as empresas que acreditaram ter selecionado os melhores candidatos à expatriação apresentam elevados índices de falha, que corresponde à percentagem de expatriados que não têm desempenho satisfatório. Para os autores, as principais causas de falha são: a) adaptação da família; b) questões de estilo de vida; c) adaptação ao trabalho; d) seleção inadequada; e) desempenho fraco; f) aparecimento de outras oportunidades; g) razões para negócios; h) questões de repatriação.

Como forma de amenizar os insucessos da expatriação, que flutuam com uma taxa entre 25 e 40% (Misa e Fabricatore, 1979 *apud* PINHO, 2012), Pereira, Pimentel e Kato (2004) recomendam que as empresas tenham cautela na seleção e treinamento dos expatriados, adotando, se possível, alguns critérios. São eles: a) a avaliação do perfil cultural do candidato, de forma a incluir uma análise de adaptação da família em outro país; b) a priorização da expatriação de executivos e famílias que tenham histórico de experiências culturais; c) elaboração de programas de comunicação, a fim de possibilitar o aprendizado da língua do país de destino; d) fornecimento de apoio ao expatriado e à família durante o período de adaptação, contendo suporte a escolha dos filhos e cursos de aprendizado ao idioma e de costumes do país de destino.

Além disso, há também as desvantagens da expatriação, que podem se apresentar e estão relacionadas: a) ao custo da expatriação; b) à falta de conhecimento do país de destino; c) à insatisfação das equipes de trabalho da subsidiária; d) ao risco de perda de talentos, já que os colaboradores expatriados da empresa podem se interessar e ter oportunidades de trabalhar em outras empresas do país (MOREIRA; NORÕES; OGASAVARA, 2014). Por fim, abordaremos os custos relacionados a esses insucessos e desvantagens.

A negligência das empresas sobre a relevância da preparação intercultural somada à falta de uma seleção eficaz de candidatos à expatriação pode levar a uma expatriação malsucedida, o que acarreta em custos, segundo pesquisa feita por Black

e Mendenhall (1990). Esses custos podem ser diretos e/ou indiretos e afetam tanto as organizações, quanto os indivíduos e seus familiares. Além desses fatores, os custos também são advindos da falta de práticas efetivas na GIRH juntamente com a manutenção do expatriado com problemas de adaptação em sua posição no exterior. Esses elementos, portanto, tornam cada vez mais importante o papel da GIRH na demonstração do impacto desses custos à direção da empresa. Dessa forma, há mais chances dessa área ter mais forças para contribuir para elaboração de práticas efetivas.

Os custos diretos anuais, que decorrem do processo de repatriação (retorno prematuro de profissionais), foram estimados em aproximadamente US\$ 2 bilhões (BLACK; GREGERSEN, 1999 *apud* PEREIRA; PIMENTEL; KATO, 2005). Os custos indiretos estão relacionados com a redução de produtividade; perda da posição competitiva da empresa; rompimento da equipe de trabalho; prejuízo nas relações com clientes e fornecedores; deterioração da imagem e reputação da empresa no mercado (BLACK; GREGERSEN; MENDENHALL, 1992); possibilidade de perda dos negócios da empresa no país, o que, em um mundo globalizado, representa um significativo insucesso (ZEIRA; BANAI, 1985 *apud* REIS, 1981). Não se pode esquecer que os custos não são somente referentes à empresa, há também os que são incorridos para o expatriado e para a família. Estes podem acarretar em redução de ego (WEBB, 1996); perda de autoestima; deterioração dos relacionamentos; interrupção de carreira (TUNG, 1998); perdas de confiança; reputação e motivação (TAKEUCHI *et al.*, 2005 *apud* REIS, 1981).

Grainger e Nankervis (2001), ao reverem literaturas antigas - como exemplo Tung (1980 *apud* GRAINGER e NANKERVIS, 2001) e Black, Mendenhall e Oddou (1991) - comentaram sobre a seguinte suposição trazida por esta literatura: as taxas de “fracasso” de algumas expatriações são extremamente altas. Dessa forma, os autores, com uma abordagem crítica e analisando literaturas mais recentes, inferiram que a literatura moderna informa que há pouca evidência para apoiar essas altas taxas de “fracassos”, criticando a coleta de dados e métodos usados nestes estudos da literatura antiga, que levaram a evidências inadequadas que apoiaram essa suposição, o que pode ter refletido em um viés mais etnocêntrico (já que os americanos e europeus dominavam o mercado na década de 1980 e 1990) e também na qualidade e limitações de pesquisa nesta época. Os autores ressaltam que, apesar disso, essas pesquisas citaram uma das principais razões para o fracasso dos

expatriados: a incapacidade de sua família em se ajustar às demandas interculturais do novo ambiente. Ainda, os autores complementam que:

Apesar da gravidade potencial desses problemas [razões para o fracasso das expatriações], no entanto, muito das evidências disponíveis indicaram que relativamente poucas empresas tomaram as medidas preparatórias adequadas (por exemplo, seleção [dos expatriados] com base na adaptabilidade transcultural [...]) para preparar sua equipe para missões no exterior (GRAINGER; NANKERVIS, 2001, p. 2, tradução nossa).

Por fim, Bohlander, Snell e Sherman (2009) elaboraram passos para auxiliar as empresas a trabalharem aspectos antes da missão internacional, a fim de diminuir o risco de insucessos e ajudar nesta preparação. São eles: a) etiqueta profissional e social; b) história e folclore; c) negócios correntes, inclusive relações entre o país anfitrião e o de origem; d) valores e prioridades culturais; e) geografia, especialmente das maiores cidades; f) fontes de orgulho e grandes conquistas da cultura; g) religião e seu papel no dia a dia; h) estrutura política e políticos atuais; i) questões práticas, como moeda corrente, transporte, fuso horário e carga horária de trabalho; j) idioma.

Nem todas as empresas possuem programas corretos para a repatriação do indivíduo ou não fazem um trabalho efetivo para isso. Assim, segundo Bohlander, Snell e Sherman (2009, p. 608):

Frequentemente, os funcionários lamentam que suas organizações são vagas quanto ao processo de repatriação, as suas novas funções na empresa e à progressão na carreira. Em muitos casos, os funcionários que trabalham no exterior aprendem como realizar toda uma operação em outro país – ou pelo menos grande parte dessa operação. Entretanto, quando retornam a seu país, geralmente suas responsabilidades ficam bastante diminuídas.

Assim, os autores fizeram também uma “lista de verificação de repatriação”, que demonstra alguns tópicos que a empresa e os gestores de GIRH precisam se atentar para construção de programas e diminuição dessas falhas. Entre eles, destacam-se: 1) antes dos expatriados saírem: a) assegurar de que há uma expressa necessidade de uma atribuição internacional. Assim, não enviar alguém para o exterior desnecessariamente; b) conferir se seus procedimentos de seleção são válidos. Ao selecionar o funcionário, examinar também sua situação familiar. 2) enquanto os expatriados estão fora: a) estabelecer conjuntamente um plano que enfoque o desenvolvimento de competências; b) vincular os objetivos de desempenho ao plano de desenvolvimento; c) manter os canais de comunicação abertos de modo que o expatriado tenha ciência de vagas disponíveis e oportunidades de emprego. 3)

na volta do expatriado: a) promover conferências e apresentações para assegurar que o conhecimento e as habilidades adquiridos sejam identificados e divulgados; b) desenvolver um banco de dados de informações de expatriados a fim de ajudar outros funcionários que vão passar pelo mesmo processo no futuro; c) obter feedback do funcionário e da família sobre quanto a organização lidou bem com o processo de repatriação.

### 2.3.3 Expatriação como Processo ou Ciclo

A expatriação pode, portanto, ser entendida como uma estratégia de GRH que visa tanto desenvolver internacionalmente a organização como as competências do executivo global, nos empregados [...] é possível ver que a expatriação é, antes de tudo, uma decisão estratégica e um processo organizacional (GALLON; ANTUNES, 2016a).

Ao se referir a expatriação como processo, Lazarava e Caligiuri (2001 *apud* GALLON; ANTUNES, 2016b) a analisam como um processo contínuo, ou seja, que apresenta início e fim. Solomon (2001, *apud* GALLON; ANTUNES, 2016b), por outro lado, difere da percepção de Lazarava e Caligiuri (2001, *apud* GALLON; ANTUNES, 2016b), uma vez que compreende a expatriação com duas fases distintas: uma antes e outra depois da experiência. A primeira está relacionada com o processo de saída do país de origem, abrangendo desde a análise da estratégia, até o treinamento cultural do expatriado. A segunda inicia no suporte da organização e termina no processo de readaptação do expatriado ao país de origem. Tung (1987) também percebe que a expatriação envolve diferentes etapas, que, segundo ela, compreendem desde o recrutamento e seleção dos colaboradores até a inserção e o acompanhamento do indivíduo no novo ambiente organizacional.

Para Black *et al.* (1999), a expatriação possui um ciclo e o seu sucesso se relaciona com a concretização das cinco fases de seu modelo. A primeira consiste na seleção para a missão internacional; a segunda na formação de preparação do expatriado; a terceira no ajustamento cultural ao país de acolhimento; já a quarta na repatriação; e a quinta, por fim, no desenvolvimento de líderes globais. Trabalhos mais recentes como os de Homem e Tolfo (2008) e Camara (2008) afirmam que o sucesso do processo de expatriação deve seguir um modelo que inclui um conjunto de etapas que vão desde o recrutamento e seleção de candidatos a cargos organizacionais, até à inclusão e o acompanhamento do colaborador no novo ambiente organizacional,

corroborando Tung (1987). Os autores ainda demonstram que o ciclo somente termina quando o expatriado regressa ao país de origem e se reintegra na empresa, o que reafirma o falado por Black *et al.* (1999) e Solomon (2001, *apud* GALLON; ANTUNES, 2016b).

Martins (2013) também considera a expatriação como um ciclo, sendo este mais extenso, isto é, englobando um maior número de etapas. Para ela, o ciclo deve ser composto por:

- 1) Avaliação da necessidade de expatriação na empresa de origem: etapa que precisa ser feita de forma minuciosa a fim de identificar necessidades, metas e prioridades necessárias;
- 2) Recrutamento e seleção do candidato à expatriação: aqui é decidida a melhor forma de recrutar e selecionar o candidato mais adequado para a expatriação. Se o recrutamento e a seleção do expatriado forem feitos adequadamente, há mais probabilidades de sucesso na missão internacional;
- 3) Orientação e/ou preparação transcultural: fase que tem por objetivo auxiliar o expatriado, tanto a nível profissional, quanto pessoal, durante a sua estadia no país de destino. Esta fase se dá por meio de programas e formações interculturais;
- 4) Evolução da atividade desenvolvida internacionalmente ou desenvolvimento da missão internacional: o objetivo desta fase é garantir a permanência e o contínuo desenvolvimento do expatriado, além do alcance de seus objetivos de carreira e prevenção da estagnação profissional;
- 5) Avaliação da missão internacional: etapa em que há a avaliação do expatriado à empresa de origem sobre problemas decorrentes da expatriação;
- 6) Repatriação ou regresso do expatriado para a empresa de origem: última fase do processo de expatriação. Consiste na certificação da empresa em garantir o regresso eficaz do expatriado à empresa-mãe.

Ao se referir a expatriação como processo, Freitas (2000) o demonstra como complexo, já que nele englobam questões não só profissionais, mas também pessoais do indivíduo. Segundo a autora, o processo demanda planejamento e investimento financeiro das organizações e, mesmo assim, o risco pode ser inerente a ele. Ao se referir a recursos, o considera como um processo caro, pois são necessários investimentos para atrair os melhores candidatos. Também, considera ele como arriscado, pois não existe um método infalível de seleção que considere o ser humano

e toda a sua complexidade, sendo impossível controlar variáveis externas subjetivas que afetarão o seu desempenho. Essa percepção reafirma a de Mccall e Hollenbeck (2003) - no tópico de expatriados - sobre a dificuldade da preparação prévia, já que não é possível mensurar todas as variáveis que estarão envolvidas no processo de expatriação.

Além do processo ser complexo, é necessário que se tenha cuidado no planejamento para a missão internacional. Mccall e Hollenbeck (2003) ressaltam que ele é um importante componente do processo de expatriação. É comum as empresas indagarem, primeiramente, sobre quem deverá ser enviado para executar a missão internacional, enquanto, para um bom processo de planejamento do processo de expatriação, deve-se, em primeiro lugar, ser questionado sobre qual trabalho precisa ser executado, para então depois verificar quais pessoas que podem ser enviadas. Se não cumprida esta ordem, é possível que as organizações internacionais percam alguns líderes talentosos, que possuem experiências valiosas (MCCALL; HOLLENBECK, 2003).

Por fim, retomando o aspecto planejamento, Gallon e Antunes (2016b), ao fazerem um compilado da literatura, mostram os principais processos que estão dentro do planejamento e que área de GIRH deve dar uma atenção, dentre eles: atribuição e planejamento de custo; seleção do candidato; planejamento e desenvolvimento da carreira; aspectos culturais e treinamento do idioma; termos da missão; e condição da documentação. Visto isto, será abordado no próximo tópico um importante fator do processo ou ciclo da expatriação: o recrutamento e a seleção.

## 2.4 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO INTERNACIONAIS

Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2009, p. 597):

E se uma organização estiver iniciando suas operações em um país estrangeiro e precisar de gerentes que conheçam seus meandros ou que tenham conhecimentos específicos sobre ela? Nesse caso, as organizações têm de selecionar gerentes em um país e transferi-los para outro. Infelizmente, muitas dessas decisões são baseadas principalmente em conhecimentos específicos da empresa, e não no conhecimento específicos do país ou de sua cultura. Em outras palavras, pouca atenção é dada a como uma pessoa será capaz de completar suas tarefas em um ambiente bem específico.

Visto isso, serão abordados alguns conceitos sobre recrutamento e seleção internacionais. Segundo Zaccarelli *et al.* (2008, p.115):

A escolha das pessoas para trabalhar em uma organização representa um papel estratégico. [...] Para manter vantagem competitiva e mantê-la, cada empresa traça suas estratégias e gerencia as fontes que lhe dão origem. Entre essas fontes, destaca-se a capacidade das pessoas, que será transformada em trabalho e, conseqüentemente, em algum tipo de produto. Esses produtos possuem valor em si e agregarão valor ao produto final a ser oferecido ao cliente.

Assim, dado que a força de trabalho possui um papel importante dentro das organizações, a GIRH tem o dever de auxiliar em seu gerenciamento (ASHAMALLA, 1998). Para que essa área tenha a oportunidade de exercer sua atribuição, é preciso, portanto, que o processo respeite as suas etapas iniciais, ou seja, que seja dada atenção à fase de recrutamento e seleção dos candidatos (HALCROW, 1999 *apud* GALLON *et al.*, 2017).

As empresas, então, recrutam e selecionam indivíduos para ocupar certas posições. Recrutamento, para Limongi-Franca e Arellano (2002, *apud* NOGUEIRA *et al.*, 2013), é definido como o processo de captação de candidatos para uma posição específica e pode acontecer tanto internamente, quanto externamente. Para Zaccarelli *et al.* (2008, p. 122), o processo de captação normal - que compreende a definição estratégica do perfil, decisão de recrutar interna ou externamente, planejamento de onde encontrar e a escolha do meio e o processo de divulgação - deve iniciar-se a partir da “percepção da necessidade de uma competência a ser desempenhada por uma pessoa, necessária a consecução de uma competência organizacional”.

A seleção, por outro lado, pode ser definida como a escolha do candidato mais adequado dentre todos os que foram recrutados, por meio de instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados (LIMONGI-FRANCA; ARELLANO, 2002 *apud* NOGUEIRA *et al.*, 2013). Este processo tem como foco suprir demandas de funcionários e é influenciado por diversos fatores, como a estratégia de negócios, o estágio do desenvolvimento internacional da empresa, a experiência específica em determinado mercado estrangeiro, os incentivos e restrições governamentais, as restrições socioculturais do país estrangeiro, os planos individuais e o desenvolvimento organizacional (NOGUEIRA *et al.*, 2013).

Para Edström e Galbraith (1977 *apud* ETTINGER *et al.*, 2016), os três objetivos do recrutamento e seleção internacional são: a) a necessidade de preenchimento de

vagas em outros países por falta de mão de obra especializada; b) a rotação de funções entre países para que um profissional conheça as operações internacionais; e c) para o desenvolvimento da organização, ou seja, para transferência de conhecimento.

Para Miller (1973, *apud* NOGUEIRA *et al.*, 2013), o processo de seleção para a expatriação não deveria ser diferente do comum, porém é necessário que seja dada atenção a elementos como as características do indivíduo, o ambiente e as necessidades do cargo. O empecilho na seleção internacional, segundo Nogueira *et al.* (2013), são as situações, já que apresentam maior grau de complexidade, se tornando mais difíceis de serem identificadas e mensuradas, o que corrobora McCall e Hollenbeck (2003) e Freitas (2000). Nogueira *et al.* (2013, pág. 6) acrescentam que:

A pessoa que trabalha no exterior enfrenta fatores ambientais diferentes da pessoa que trabalha em um ambiente doméstico, o que demanda desta pessoa maior facilidade de adaptação e flexibilidade.

Isso só reitera que a seleção, ou o auxílio a ela, deve ser feita pelos profissionais de GIRH para que haja minimização das possibilidades de problemas técnicos, culturais e comportamentais durante a missão internacional (FREITAS, 2006).

Ainda assim, o recrutamento e a seleção podem apresentar as mesmas tendências nas empresas domésticas ou internacionais, mas é provável que a distância geográfica e a comunicação inconstante aumentem a frequência do acontecimento de impasses (DOWLING; WELCH, 1991 *apud* NOGUEIRA *et al.*, 2013). Além disso, algumas limitações são apontadas, entre elas a decisão da pessoa que assumirá posições estratégicas nas empresas subsidiárias; as restrições governamentais de cada país; e a habilidade e capacidade da organização atrair os candidatos corretos para os cargos.

Por fim, Zaccarelli *et al.* (2008, p. 135) acrescentam: “uma má decisão [de contratação] pode ter várias origens: definição incorreta acerca dos critérios desejáveis, fontes pouco adequadas de recrutamento, ou informações corretas insuficientemente coletadas em entrevistas”. Assim, os erros cometidos no processo de recrutamento e seleção explicam, muitas vezes, o insucesso da expatriação (FERREIRA, 2015).



### 2.4.1 Recrutamento de Expatriados

Segundo Zaccarelli *et al.* (2008, p, 124): “o processo de recrutamento consiste em atrair candidatos de acordo com determinado perfil previamente estabelecido” e pode ser tanto externo, quanto interno. O interno ocorre quando o candidato é procurado apenas entre os colaboradores pertencentes à empresa, já o externo é necessário quando não há dentro da organização pessoas capazes de atender o perfil desejado, isto é, é necessária a atração de trabalhadores que não pertencem ao quadro da organização (ZACCCARELLI *et al.*, 2008; SPARROW; HILTROP, 1994).

Ainda, Camara (2008) acrescenta que uma das razões para que as empresas recorram à expatriação é para assegurar que os gestores tenham competência para identificar e desenvolver o talento local para que no futuro possam substituir esses expatriados. Frente a isso, para o autor, é coerente que o processo de recrutamento de expatriação seja realizado através de recrutamento interno.

Ao se referir a recrutamento interno, é comum perceber empresas que constituem bolsas de candidatos internos à expatriação. Os candidatos interessados e disponíveis para a missão internacional são identificados, através de inquéritos. Além disso, esta informação é completada com dados da avaliação de desempenho do candidato. Observado isso, Camara (2008) informa que o recrutamento interno resulta em duas modalidades:

- 1) Escolha direta: quando os cargos a serem preenchidos forem de gestão global ou cargos de confiança. É fundamental, nesta categoria, que o perfil do candidato seja adequado ao cargo, devendo este ser analisado pela Direção de Recursos Humanos e pelo gestor funcional;
- 2) Concurso interno: caso exista a bolsa de recrutamento referida acima, é escolhido um dos candidatos pré-selecionados que constem nela.

Ainda, segundo o mesmo autor, estes candidatos não poderão ser considerados para a expatriação se apresentarem uma classificação inferior a “bom” no desempenho dos últimos três anos ou um perfil de competência inadequado àquele exigido pela função. Caso não existam candidatos com o perfil adequado, recorre-se, em alternativa, ao recrutamento externo, que nesta situação, segundo Camara (2011), é preciso que a empresa faça uma análise através de informações do currículo, certificações e entrevistas com os pretendentes.

Para Sparrow e Hiltrop (1994), as empresas recorrem ao recrutamento externo por três razões. São elas: a) a contratação de um trabalhador qualificado quando existe pouca oferta no mercado; b) a entrada de uma pessoa nova no ambiente da organização; c) a possibilidade de proporcionar uma “concorrência saudável” dentro da empresa.

#### **2.4.2 Seleção de Expatriados**

Segundo Ferreira (2015, p. 21):

Uma vez que o capital humano é o ativo que cria a vantagem competitiva mais relevante para a organização, a formação dos recursos humanos, em contexto internacional, torna-se indispensável para o sucesso no mercado global. Tanto a seleção como a preparação e formação dos colaboradores antes da missão internacional são fatores críticos de sucesso.

Dessa forma, Black, Mendenhall e Oddou (1991) ressaltam a importância de uma correta seleção, já que a adaptação começa na escolha da pessoa certa e não somente no momento em que o designado chega no país em que irá trabalhar. É comum, no entanto, que muitas organizações foquem no desenvolvimento da competência técnica do expatriado durante a sua formação, utilizando, muitas vezes, esse critério também para o selecionar (REGO; CUNHA, 2009). Selecionar a partir de competências técnicas do candidato, contudo, não é o método mais apropriado para garantir o sucesso e assegurar o bom desempenho do colaborador. O uso de algumas técnicas durante a seleção, tais como testes psicológicos e entrevistas tradicionais, facilita a avaliação da adequação dos candidatos ao tipo de missão a serem realizadas no estrangeiro (MACHANISSE, 2013).

Zaccarelli *et al.* (2008, p. 127) acrescentam:

Em seleção não existe “o método perfeito, ou ideal”. Isso porque cada pessoa é um mundo e não há como conhecê-la integralmente, ainda que utilizemos métodos científicos, como é o caso dos testes psicológicos. Toda e qualquer seleção é decidida com base em elementos objetivos e subjetivos.

Para Camara (2008), a seleção de candidatos à expatriação, seja eles vindos através do recrutamento interno ou externo, é feita através do método de entrevistas estruturadas com um painel composto por um técnico de Recursos Humanos, o responsável funcional da empresa de origem e a chefia direta a quem o futuro expatriado irá se reportar. Acrescentado a isso, Bonache *et al.* (2001) acreditam que

as decisões sobre a seleção de expatriados são, na maioria das vezes, feitas desorganizadamente e de formas incoerente, sendo tomadas constantemente por gestores de linha que possuem a tendência de ignorar os critérios previstos e definidos pela área de GIRH. Para complementar, Zaccarelli *et al.* (2008, p. 136) acrescentam sobre os profissionais que farão a seleção:

Em virtude das armadilhas mentais, é essencial que a tomada de decisão sobre qual ou quais candidatos devem ser escolhidos seja compartilhada com outras pessoas que serão afetadas pelo desempenho do contratado. [...] os processos seletivos compartilhados, incluindo a tomada de decisão, contribuem para minimizar os efeitos das armadilhas mentais e compartilhar responsabilidades de desempenho.

#### 2.4.2.1 Processo de Seleção

Para Briscoe e Schuler (2004 *apud* FERREIRA, 2015), como o êxito da expatriação é um recurso de sucesso da estratégia global da organização, é indispensável que o processo de seleção seja realizado de forma rigorosa. Ashamalla (1998) afirma que um rigoroso processo de seleção pressupõe:

- 1) A utilização de dispositivos apropriados de seleção: a probabilidade de aumento de sucesso na colocação (para a posição aberta) pode acontecer quando usados instrumentos e testes acoplados a entrevistas e um centro de avaliação. Outra forma de melhorar essa colocação é pelo método de avaliação por pares de repatriados que já tenham retornado de sua missão no exterior;
- 2) A consideração dos resultados da autoavaliação do candidato: é provável que haja a possibilidade de ter um melhor resultado no processo de seleção quando existe uma autodecisão do candidato expatriado para prosseguir com ou desistir da missão internacional;
- 3) O planejamento do tempo adequado para o processo de seleção: isso ocorre para evitar que os expatriados sejam selecionados de forma espontânea pela necessidade urgente de uma determinada atribuição a ser cumprida em uma operação no exterior;
- 4) A avaliação das estratégias de operações no estrangeiro: por fim, é necessária ser feita, frequentemente, uma avaliação de operações no

estrangeiro meses antes de realizar as previsões da GIRH e os processos de planejamento e recrutamento para as missões longas.

Para Tung (1988), a seleção pressupõe os seguintes aspectos: a) identificação clara da natureza do trabalho e descrição das qualidades e atitudes requeridas do colaborador que será designado para a expatriação; b) informações adequadas que envolvem as diferenças entre as políticas, leis, forças culturais e sociais do país de origem e do país da missão no estrangeiro; c) avaliação do candidato voluntário para servir na operação no exterior, da preparação atual dele para fazê-la e da habilidade de efetivamente atuar onde poderia haver grande diferença cultural; d) habilidade de colocação do candidato e da família e preparação para viver fora. Ela ainda acrescenta que é necessário considerar, para algumas das missões de trabalho, se os selecionados possuem qualidades e competências profissionais adequadas para conseguir realizar as suas atribuições.

Para Rego e Cunha (2009), há quatro sistemas diferentes para a seleção de candidatos à expatriação:

- 1) Sistema aberto: as posições a serem preenchidas são anunciadas (interna ou externamente) e qualquer candidato que cumpra os requisitos de qualificações e experiências pode se candidatar. Tão logo, a fase seguinte procederá a entrevistas de grupo para a escolha do melhor candidato;
- 2) Sistema fechado: os responsáveis elaboram uma lista reduzida dos possíveis candidatos à expatriação. Frequentemente são candidatos de “elevado potencial” que só tomam conhecimento quando são propostos a aceitar a missão. É possível que a seleção só seja realizada por apenas um gestor de topo;
- 3) Sistema formal: neste sistema, os requisitos para a seleção são conhecidos, ou seja, explicitados, e os responsáveis pela seleção debatem o grau em que os candidatos apresentam tais critérios;
- 4) Sistema informal: neste sistema, a seleção é subjetiva e os critérios não são explicitados.

Para Bohlander, Snell e Sherman (2009), diversas etapas estão envolvidas na seleção de expatriados e o seu sequenciamento pode fazer muita diferença. As etapas são:

- 1) Iniciar com a autosseleção: nesta etapa, os autores falam sobre os próprios profissionais começarem o processo anos antes pensando em seus

objetivos e se possuem interesse em empregos de âmbito internacional. Assim, as empresas têm maior facilidade de evitar problemas com profissionais que não se sentirão felizes ou não obterão sucesso em carreiras internacionais. Para os autores, as decisões de realocação ficam mais complicadas para aqueles funcionários que tem família;

- 2) Criar um grupo de candidatos: logo após a etapa 1, as empresas podem criar um banco de dados de candidatos para ocupar posições internacionais. As informações do banco de dados podem incluir disponibilidade, idiomas, preferencias por países e habilidades;
- 3) Avaliar competências básicas: os gerentes podem avaliar cada um dos candidatos em potencial quanto à sua preparação técnica e administrativa em relação as necessidades do cargo;
- 4) Avaliar os atributos e competências adicionais: as decisões para seleção de expatriados são tipicamente baseadas na competência técnica dos candidatos, como também em suas experiências profissionais e internacionais. Ainda, as empresas estão começando a prestar mais atenção à capacidade do indivíduo de se adaptar a diferentes ambientes, característica esta que depende de sua flexibilidade, maturidade emocional e estabilidade, empatia pela cultura, habilidades de comunicação e idioma, adaptabilidade e iniciativa, experiência internacional anterior, exposição a diferentes culturas e habilidades diplomáticas. Assim: “se essas habilidades não fizerem parte do perfil do candidato, de nada servirá seu nível de competência técnica, e provavelmente a missão não será bem-sucedida” (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2009, p. 599). As competências básicas e adicionais e outras competências necessárias estão no tópico 2.4.3.3 desta monografia.

### **2.4.3 Critérios para a Seleção**

Este tópico será dividido em três seções. A primeira abordará o viés das empresas, em que serão abordados os critérios que as empresas privilegiam na seleção do expatriado, porém com discussões de autores sobre pesquisas e estudo de literaturas sobre o caso. A segunda é sobre a cultura e como ela impacta na seleção do candidato. A terceira será respectiva a características, competências e

capacidades que a literatura estudada considera como importantes e relevantes na seleção dos colaboradores para a expatriação.

#### 2.4.3.1 O Viés das Empresas

Segundo Reis (1981, p. 3):

A empresa precisa enviar o funcionário para uma designação internacional pelos motivos corretos, ou seja, para lidar com situações que garantam desenvolvimento da empresa no longo prazo, o que irá garantir também ao funcionário designado uma maior motivação e prestígio que o ajudará na sua adaptação no país em que irá trabalhar.

Ao se referir à motivação, Câmara (2011) e Sparrow e Hiltrop (1994) acreditam que esse critério deve ser considerado na seleção do colaborador que vai realizar a missão internacional. Por outro lado, Martins (2013), ao ressaltar a importância desse componente, afirma que as empresas devem ter cuidado, pois, às vezes, o candidato mais motivado para a missão nem sempre é o mais indicado. Por isso, é extremamente relevante que as organizações se atentem à adequabilidade do candidato com a missão. Baruch e Altman (2002) explicaram que muitas expatriações falharam nos anos 80, pois as empresas selecionavam os candidatos de acordo com a disponibilidade deles para irem, ao invés de avaliarem a adequabilidade das competências necessárias para a realização da missão internacional.

Bonache *et al.* (2001) corroboram Baruch e Altman (2002) e acrescentam que as empresas preferem selecionar para a missão internacional aquele, entre um conjunto de candidatos, que estiver prontamente disponível, ou com maior confiança ou que demonstre algum interesse por uma carreira internacional. Somente estas características, porém, não são suficientes para o sucesso da missão. Por outro lado, Camara (2008) reitera que toda atenção na escolha do candidato é pertinente, afastando a ideia de que o candidato à expatriação é alguém que está “a mais” ou que não faz falta na empresa de origem.

Já Black, Mendenhall e Oddou (1991), mostram outro viés: o de envio à expatriação dos executivos como modo de premiá-los pelo bom desempenho e pelos resultados alcançados no país de origem. Os autores defendem que a missão deve ser feita para transferir conhecimento e desenvolver novas habilidades para o expatriado se tornar um líder global, logo esse critério de bons resultados não deveria ser adotado como modo de seleção de candidatos pelas empresas. Ainda sobre o

critério de resultados do executivo, Pereira, Pimentel e Kato (2005, p. 57) acrescentam:

Estudos mostram que, apesar de as empresas entenderem a necessidade de uma seleção efetiva de políticas de treinamento e de programas adequados, os critérios usados para selecionar e treinar os executivos expatriados são frequentemente simplistas e rígidos. Isso ocorre porque o critério de seleção, utilizado em larga proporção nas empresas multinacionais, é a crença de que o histórico de sucesso do executivo em gerir uma companhia em determinado país, naturalmente o habilita para desenvolver seu trabalho em qualquer outro lugar com os mesmos resultados. A ênfase recai sobre os aspectos técnicos e pouco se faz no sentido de verificar qual a capacidade de adaptação do indivíduo ao contexto cultural diferente.

Sendo assim, Calderón *et al.* (2016), ao fazerem uma comparação entre literaturas, corroboram Pereira, Pimentel e Kato (2005) e destacam que não existem critérios específicos para uma seleção global quando se refere à seleção para a expatriação. Há, porém, a dominância do critério técnico sob o cultural. Outros autores que corroboram Calderón *et al.* (2016) e Pereira, Pimentel e Kato (2005) são Vianna e Souza (2009 *apud* GALLON *et al.*, 2017) que, ao realizarem um estudo com expatriados, também perceberam que a competência técnica é o principal critério considerado na seleção. Segundo Rego e Cunha (2009), as competências técnicas são o critério base no processo de seleção adotado por diversas empresas.

Os aspectos técnicos voltam a aparecer em uma pesquisa feita por Franke e Nicholson (2002), em que construíram um *ranking* de 15 itens para analisar os critérios aplicados na seleção de candidatos à expatriação. Para isso, foram entrevistados 12 estudiosos internacionais em gerência intercultural e, logo após, foram comparadas as suas respostas com as de 700 participantes de empresas. Os resultados de critérios de seleção, que são privilegiados pelas empresas, são, por ordem de importância: a) competência técnica; b) desempenho em trabalho anterior; c) talento gerencial; e d) independência de opinião. Aspectos familiares e domínio da língua, geralmente, apresentam baixa consideração e são negligenciados. Já Pereira, Pimentel e Kato (2004) trazem que os principais critérios de seleção considerados pelas empresas são a confiança no indivíduo e o seu conhecimento do idioma do país de origem, sendo este último divergente da opinião de Franke e Nicholson (2002).

#### 2.4.3.2 A Importância da Cultura

Ainda, antes de serem abordados os critérios para seleção defendidos pela literatura, é necessário ressaltar como a cultura pode influenciar na escolha desses

fatores. Rego e Cunha (2009) explicam que a cultura influencia o processo de recrutamento e seleção de diversos modos, que vão desde as atitudes perante os testes de seleção e o objetivo dos próprios testes, até as percepções de justiça projetadas sobre os critérios e métodos de seleção. Ainda, é importante que os candidatos, antes de aceitarem a missão internacional, tenham ciência dos objetivos da empresa, intenção dos negócios, diversidade apresentada da empresa - em termos de local e pessoas - e cultura do país de destino.

Brandão (2012, *apud* REIS, 1981) reafirma que as práticas de seleção de expatriados, por envolverem culturas diferentes, podem variar. Sendo assim, traz um comparativo entre o critério de seleção das empresas em diversos países: no Japão, o ponto mais importante a ser considerado é a experiência do funcionário na empresa; já na Alemanha, a importância recai na disponibilidade do funcionário para ser expatriado; nos Estados Unidos e Reino Unido, a competência técnica e o mérito são consideradas o critério mais importante. Em outros países, as questões relacionadas aos vínculos familiares, status social e língua são mais valorizadas nos processos de seleção.

No Brasil, segundo Ettinger *et al.* (2016, p. 197): “pouco se sabe, entretanto, a respeito dos critérios de seleção das empresas brasileiras”. Calderón *et al.* (2016) divergem de Ettinger *et al.* (2016) e acreditam que, nas empresas brasileiras, há a prevalência do critério de confiança no expatriado, o que reitera Pereira, Pimentel e Kato (2004). Mesmo assim, os autores destacam que só a confiança não é suficiente, pois outros aspectos precisam ser levados em consideração, como habilidade intercultural e a disposição da família, critérios que veremos melhor no tópico abaixo.

#### 2.4.3.3 Competências Necessárias

Segundo Zaccarelli *et al.* (2008), ao invés de cargos, as empresas se preocupam hoje com as competências organizacionais necessárias e, conseqüentemente, com as individuais. Assim, Homem e Tolfo (2008) complementam que o maior desafio no processo de seleção para a GIRH é a seleção do trabalhador que preencha os requisitos necessários à organização.

Para tanto, o primeiro passo [para identificar o perfil ideal] consiste em identificar quais as capacidades necessárias, ou seja, quais os valores, atitudes, habilidades, conhecimentos e experiência necessários para que o futuro colaborador possa contribuir para a competência da empresa (ZACCARELLI *et al.*, 2008, p. 122)



Sobre a definição do perfil ideal do gestor de expatriação, o ex-CEO da ABB, Percy Barnevik (1991), citado no artigo de Pinho (2012), acrescenta que os colaboradores precisam estar preparados para adaptação em novas culturas, o que pode se tornar uma questão difícil devido a diferenças culturais. Ainda, mostra que cada país é diferente e, dessa forma, são necessárias diferentes competências e perfis de candidatos diversos para uma melhor adaptação, o que reitera Brandão (2012 *apud* REIS, 1981). Agora, para uma melhor compreensão e a fim de evitar repetição da literatura, se fará um compilado de competências.

Retomando este autor acima, a primeira competência relevante mostrada é a adaptação cultural. Os autores a citam como: capacidade de aculturação (MENDENHALL; ODDOU, 1985); capacidade de adaptação a novas culturas e preparação mental para as diferenças culturais inerentes ao projeto (YAVAS; BODUR, 1999 *apud* PINHEIRO, 2015); interesse em outras pessoas e culturas (BARUCH; ALTMAN, 2002); interesse pela cultura local (GELLATLY, 2009 *apud* FERREIRA, 2015), habilidade intercultural (CALDERÓN *et al.*, 2016); sensibilidade a fatores de outras culturas (BARUCH; ALTMAN, 2002); sensibilidade cultural (YAVAS; BODUR, 1999 *apud* PINHEIRO *et al.*, 2015; BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2009); sensibilidade (CAMARA, 2011); experiência no país de destino e experiência internacional (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2009).

Visto o fator cultural, Black, Mendenhall e Oddou (1991) complementam que é importante que o expatriado tenha: a) a facilidade em se socializar com indivíduos diferentes de seu círculo, o que facilitará o estabelecimento de negócios com os empresários e clientes da região; b) a capacidade de ser culturalmente flexível, não se restringindo somente às comunidades de seu país de origem. Isto é, que busque informações e entenda a cultura do lugar que está vivendo; c) uma orientação cosmopolita, a fim de respeitar diferentes pontos de vista e tipos de vida diversos; d) um estilo de negociação colaborativa, pois, dado que os negócios são conduzidos de formas diferentes dependendo da cultura, é necessário que o expatriado seja flexível para conduzir melhor as negociações.

Visto essa abordagem de Black, Mendenhall e Oddou (1991), surge, assim, uma nova competência importante, a de adaptação e flexibilidade. No compilado de autores, essas capacidades são citadas como: capacidade de desenraizar-se de sua cultura e adaptar-se, rapidamente, a um novo contexto geográfico e organizacional

(HOMEM; TOLFO, 2008); capacidade de adaptação à mudança (CAMARA, 2011); flexibilidade (BARUCH; ALTMAN, 2002; SCHNEIDER; BARSOUX, 2003 *apud* PINHEIRO *et al.*, 2015); flexibilidade familiar (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2009). Também, surge o respeito pelos tipos de vida diversos, que podem ser trazidos pela literatura como: respeito (HAMMER *et al.*, 1988 *apud* PINHEIRO *et al.*, 2015; GELLATLY, 2009 *apud* FERREIRA, 2015; SCHNEIDER; BARSOUX, 2003 *apud* PINHEIRO *et al.*, 2015; CAMARA, 2011); respeito por tudo o que é diferente (BARUCH; ALTMAN, 2002). Além disso, há outro aspecto que também se refere a entender diferentes pontos de vista: a empatia (HAMMER *et al.*, 1988; BRISLIN, 1981 *apud* PINHEIRO *et al.*, 2015; GELLATLY, 2009 *apud* FERREIRA, 2015; BARUCH; ALTMAN, 2002) e a empatia cultural (SCHNEIDER; BARSOUX, 2003 *apud* PINHEIRO *et al.*, 2015). Outra capacidade é a orientação não julgadora (HAMMER *et al.*, 1988; BRISLIN, 1981, *apud* PINHEIRO *et al.*, 2015).

Segundo Camara (2011), demais competências do aspecto comportamental e comunicacional surgem, refletindo nos traços de personalidade de cada candidato. São elas: sociabilidade (CAMARA, 2011; BRISLIN, 1981 *apud* PINHEIRO *et al.*, 2015; MARTINS, 2013); estabelecimento de relações interpessoais (HAMMER *et al.*, 1988 *apud* PINHEIRO *et al.*, 2015); competências nas relações interpessoais (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2009); tolerância (BRISLIN, 1981 *apud* PINHEIRO *et al.*, 2015); tolerância à incerteza e ambiguidade (SCHNEIDER; BARSOUX, 2003 *apud* PINHEIRO *et al.*, 2015; BARUCH; ALTMAN, 2002); tolerância ao estresse (CAMARA, 2011); capacidade de lidar com o estresse (HAMMER *et al.*, 1988 *apud* PINHEIRO *et al.*, 2015); gestão do estresse (MENDENHALL; ODDOU, 1985); domínio da língua estrangeira (BARUCH; ALTMAN, 2002; MENDENHALL; ODDOU, 1985; SCHNEIDER; BARSOUX, 2003 *apud* PINHEIRO *et al.*, 2015; BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2009; PEREIRA; PIMENTEL; KATO, 2004).

Bohlander, Snell e Sherman (2009), ao analisarem as competências relevantes de empresas como Colgate-Palmolive, Whirlpool e a Dow Chemical, mostraram algumas competências básicas, que são consideradas fundamentais para o sucesso no exterior, e competências adicionais, que facilitam os esforços de gerentes expatriados. Assim, as competências básicas são: experiência; tomada de decisões; desembaraço; facilidade de adaptação; sensibilidade cultural; formação de equipe; e maturidade. Entre as competências adicionais, são apresentadas: habilidades

técnicas; habilidades de negociação; pensamento estratégico; habilidade para delegar; e gerenciamento de mudanças.

Outras características de personalidade são importantes, segundo Baruch e Altman (2002), como a capacidade de abertura (BARUCH; ALTMAN, 2002); a abertura de espírito (CAMARA, 2011); a persistência (BARUCH; ALTMAN, 2002); a paciência (BRISLIN, 1981; SCHNEIDER; BARSOUX, 2003 *apud* PINHEIRO *et al.*, 2015); a motivação (BARUCH; ALTMAN, 2002; CAMARA, 2011; SPARROW; HILTROP, 1994; MARTINS, 2013); a motivação para viver no estrangeiro (curiosidade cultural) (BARUCH; ALTMAN, 2002); a personalidade forte e o sentido de humor (SCHNEIDER; BARSOUX, 2003 *apud* PINHEIRO *et al.*, 2015); a resiliência (BARUCH; ALTMAN, 2002; BLACK; GREGERSEN, 1999); a afinidade e simpatia (YAVAS; BODUR, 1999 *apud* PINHEIRO *et al.*, 2015); a curiosidade intelectual (CAMARA, 2011); a iniciativa (GELLATLY, 2009 *apud* FERREIRA, 2015), e a inteligência (BRISLIN, 1981 *apud* PINHEIRO *et al.*, 2015).

Ao falar de inteligência e corroborando Brislin (1981 *apud* PINHEIRO *et al.*, 2015), Machanisse (2013) informa que outro fator que facilita a adaptação transcultural e que merece destaque no processo de seleção é a inteligência emocional, que é a base de capacidades, competências e habilidades que influenciam a aptidão para lidar com as exigências ambientais.

Mendenhall e Oddou (1985) ainda acrescentam dois fatores importantes relacionados à personalidade. São eles: a auto-orientação (ligada à autoestima e autoconfiança, incluindo gestão de estresse, como falado, e competências técnicas) e a orientação para os outros (que inclui a relação com os locais). Tung (1981 *apud* PINHEIRO *et al.*, 2015) e Bohlander, Snell e Sherman (2009) corroboram Mendenhall e Oddou (1985) ao reafirmar a importância do critério de competências técnicas ou capacidades relacionadas com as atividades que o expatriado irá desenvolver. Além disso, Bohlander, Snell e Sherman (2009) acrescentam a importância da experiência no país de destino como critério para seleção do expatriado. Segundo Camara (2011), a empresa, quando se refere às competências técnicas, precisa considerar o percurso profissional do candidato e as suas competências adquiridas na organização.

Como visto, as empresas e os autores consideram a competência técnica como importante na seleção do expatriado, porém somente usar ela como critério não vai garantir o sucesso da designação, sendo necessária a observância de outras competências. Segundo Ferreira (2017, p. 4): “a empresa, ao selecionar um

expatriado, deve ter em consideração as suas competências técnicas e comportamentais como um dos fatores de sucesso da expatriação”.

Essa perspectiva é resumida pela pesquisa realizada por Fish (1995), que identificou que as empresas parecem estar dando atenção insuficiente ao considerar o comportamento dos indivíduos em um estágio da seleção. Uma pesquisa feita com 72 gestores de recursos humanos responsáveis pela seleção de candidatos à expatriação identificou os principais fatores, que representam 70% das respostas atribuídas para o sucesso da expatriação. São eles: a) a adaptação intercultural; b) habilidades técnicas para a tarefa e para gestão; e c) a estabilidade e a adaptabilidade da família.

Para Bohlander, Snell e Sherman (2009), a situação da família é tão importante que foi relatado que algumas empresas entrevistam os cônjuges dos candidatos à expatriação, a fim de mensurar a sua adaptação a um ambiente estrangeiro, como também a sua possível contribuição para um bom desempenho do candidato no país exterior, o que torna esse um critério necessário no processo de seleção. Camara (2011) corrobora Bohlander, Snell e Sherman (2009) e enfatiza a necessidade de avaliar a situação da família do expatriado, tanto o apoio familiar para a expatriação, quanto as condições para o agregado familiar acompanhar o expatriado. Para ele, essas duas questões familiares têm um peso igualmente decisivo para o bom desempenho do colaborador no estrangeiro. A situação familiar também é abordada por Baruch e Altman (2002), e Calderón *et al.* (2016).

Visto todos estes conceitos, percebe-se que a expatriação é um processo complexo que demanda muito esforço e cuidado da área de GIRH em suas práticas, inclusive na fase de recrutamento e seleção, pois, quando esta for mal executada, pode resultar em uma repatriação antecipada, o que colabora para custos e falhas da expatriação. Isso reitera o argumento que o a área de GIRH pode ser considerada um dos fatores determinantes para o sucesso ou falha dos negócios internacionais. Também, é importante perceber que há inúmeras competências visadas pela literatura para o expatriado, cabendo a empresa priorizá-las adequadamente no momento da seleção do mesmo.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo aborda os procedimentos metodológicos que foram utilizados para a realização desta pesquisa. Primeiramente, é identificado o Delineamento da Pesquisa, que mostra o método utilizado, seguido pelo tópico de Estratégia de Pesquisa e Técnicas de Coleta de Dados, logo após pelo Perfil de Participantes da Pesquisa e, por último, Técnica de Análise de Dados.

#### 3.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA

Para alcançar os objetivos desta monografia, foi utilizado o método quantitativo de pesquisa com delineamento descritivo. Segundo Da Silva *et al.* (2014, p. 3):

A pesquisa quantitativa só tem sentido quando há um problema muito bem definido e há informação e teoria a respeito do objeto de conhecimento, entendido aqui como o foco da pesquisa e/ou aquilo que se quer estudar.

Assim, Andrade (2002 *apud* RAUPP; BEUREN, 2006) aborda que a pesquisa descritiva se preocupa em observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los, de forma a conseguir a não interferência do pesquisador. Dessa forma, os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas sem a interferência do mesmo. Ainda, segundo Gil (2008, p. 28), as pesquisas descritivas “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis”

De acordo com Raupp e Beuren (2006, p. 92-93):

Diferentemente da pesquisa qualitativa, a abordagem quantitativa caracteriza-se pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta quanto no tratamento de dados. [...] Destaca-se ainda sua importância ao ter a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando uma margem de segurança quanto às interferências feitas.

#### 3.2 ESTRATÉGIA DE PESQUISA E TÉCNICA DE COLETA DOS DADOS

A estratégia escolhida para a realização desta monografia foi a *survey* que, segundo Raupp e Beuren (2006), consiste em uma tentativa de entender por meio de uma amostra o comportamento de uma população. Ainda, esta técnica constitui um tipo de estudo rigorosamente estruturado, no qual a maioria das questões é do tipo de alternativa fixa (fechada), exigindo que o respondente faça sua escolha dentro de um conjunto predeterminado de respostas. Segundo Freitas *et al.* (2000), a *survey* é

considerada apropriada como método de pesquisa quando: a) se deseja responder questões do tipo “o quê? ”qual?, “por quê?”, “como?” e “quanto?”, ou seja, quando o foco de interesse é sobre “o que está acontecendo” ou “como e por que isso está acontecendo?”; b) não se tem interesse ou não é possível controlar as variáveis dependentes e independentes; c) o ambiente natural é a melhor situação para estudar o fenômeno de interesse; e d) o objeto de interesse ocorre no presente ou no passado recente.

Como instrumento de coleta dos dados, optou-se pelo uso do questionário. Para Gil (2008, p. 121), algumas vantagens do questionário são: a) possibilidade de atingir um grande número de pessoas, mesmo dispersas em uma área geográfica muito extensa; b) menores gastos com o pessoal, já que não é necessário treinamento dos pesquisadores; c) garantia do anonimato das respostas; d) possibilidade de as pessoas responderem no momento em que julgarem mais conveniente; e) não exposição dos pesquisados à influência das opiniões e do aspecto pessoal do entrevistado.

A *survey* foi aplicada por meio da ferramenta de Formulários Google, através da elaboração de um questionário (disposto no Apêndice A) que se baseou no referencial teórico exposto na presente monografia e levou em conta a observância dos objetivos para a coleta de dados. Esse método foi adotado a fim de possibilitar a praticidade e a conveniência de resposta para o usuário, garantir o anonimato do mesmo, reduzir as incertezas dos dados coletados e diminuir a interferência do pesquisador.

A coleta de dados foi realizada do período de 30/03/2021 a 04/05/2021 por meio eletrônico através do *link* do formulário e o mesmo foi compartilhado com os profissionais de Recursos Humanos contatados através das plataformas *Linkedin*, *Facebook* e *e-mail*.

### 3.3 PERFIL DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

Segundo Pinsonneault e Kraemer (1993 *apud* FREITAS *et al.*, 2000), outro ponto a se observar é a adequação dos respondentes (indivíduos que fornecem informações) à unidade de análise (aquilo se pretende analisar), ou seja, que os respondentes realmente representem a unidade de análise. Assim, esta unidade de

análise pode ser um indivíduo, que nesse caso coincide com o respondente, ou um grupo, ou um setor da organização, ou a própria organização.

Dessa forma, a seleção de indivíduos para a participação neste trabalho foi baseada nos seguintes pré-requisitos: a) ser considerado profissional de Recursos Humanos; e b) trabalhar em um multinacional brasileira que expatria os seus colaboradores. A lista de empresas multinacionais brasileiras selecionadas foi retirada do *Ranking da Fundação Dom Cabral das Multinacionais Brasileiras (2016)* e a lista das estrangeiras foi elaborada através de consultas na plataforma *LinkedIn*. Assim, os profissionais de Recursos Humanos das respectivas organizações foram contatados por meio digital, através de grupos de profissionais de Recursos Humanos no *Facebook*, via pesquisa de cargos e empresas no *LinkedIn* e por contato pela empresa pelo *e-mail* através de seu site. Após o aceite do convite para participar da pesquisa deste trabalho, o link da *survey* foi enviado para o respondente. Ao total, foram 300 empresas contatadas que informaram que poderiam responder a pesquisa. Destes, apenas 46 responderam à pesquisa, totalizando este como número final de respostas.

### 3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

No desenvolvimento do questionário, foram utilizadas as bases teóricas principais que corroboram com os objetivos específicos de pesquisa. Assim, o erro de interpretações diversas foi minimizado, proporcionando um entendimento melhor pelo respondente das questões presentes na *survey*. Também, foram utilizadas técnicas de estatística simples com distribuição de frequência e de multiplicação de pesos. Essa técnica foi elaborada considerando a frequência de marcação no questionário de uma alternativa pelos respondentes multiplicada pelo seu peso (de 1 a 5, sendo 1 como “nada importante” e 5 como “muito importante”). A técnica é exemplificada abaixo:

**Tabela 1 – Técnica de Frequências e Pesos**

Alternativa	Frequência	Peso	Resultado Final (=Frequência*Peso)
X	A	1	A*1
	B	2	B*2
	C	3	C*3
	D	4	D*4
	E	5	E*5
<b>Total de Pontuação da Alternativa X</b>			<b>(A*1) + (B*2) + (C*3) + (D*4) + (E*5)</b>

Fonte: elaborado pela autora.

Ademais, para uma melhor compreensão do leitor, foi realizado um Quadro para a operacionalização desta pesquisa e construção do questionário:

**Quadro 2: Conceitual e Operacional de Pesquisa**

Objetivos Específicos	Principais autores	Questões Relacionadas
Analisar as necessidades de expatriação das empresas multinacionais do Brasil.	Rosal (2015); Pinho (2012); Ferreira (2017); Ettinger <i>et al.</i> (2016); Gallon <i>et al.</i> (2017); Caligiuri (2000); Mccall e Hollenbeck (2003)	1. Qual é o ramo de sua empresa?; 2. Qual é o porte da sua empresa?; 3. Qual é o país de origem de sua empresa?; 4. Quantos expatriados a sua empresa possui?; 5. Quais são as principais razões para a sua empresa expatriar os seus colaboradores?
Analisar, se existente, a estruturação da área de GIRH nessas empresas.	Lima e Braga (2010); Freitas (2006); Gallon, Antunes (2016a); Taylor <i>et al.</i> (1996); Alboreca (2001); Machanisse (2013); Schuler (2000); Calderón <i>et al.</i> (2016); Reis (1981).	6. Há uma área de Gestão de Recursos Humanos Internacional responsável pela expatriação dos colaboradores em sua empresa?; 7. Quais são as principais políticas e práticas da área responsável pela expatriação na sua empresa?
Identificar os métodos adotados pelos profissionais de GIRH na prática de recrutamento e seleção do indivíduo à expatriação.	Bohlander, Snell e Sherman (2009); Zaccarelli <i>et al.</i> (2008); Nogueira <i>et al.</i> (2013); Ashamalla (1998); Camara (2008); Bonache <i>et al.</i> (2001); Ferreira (2015); Tung (1988); Rego e Cunha (2009).	8. Como você considera a importância do processo de recrutamento e seleção na expatriação de colaboradores na sua empresa?; 9. Como é feito o recrutamento de expatriados em sua empresa?; 10. Como ocorre o recrutamento interno dentro de sua empresa?; 11. Como ocorre o recrutamento externo dentro de sua empresa?; 12. Quais são os principais fatores de planejamento da seleção da expatriação em sua organização?; 13. Quais são as principais técnicas utilizadas pela sua empresa na seleção do candidato à expatriação?; 14. Quais são os profissionais que participam do processo seletivo para expatriação em sua empresa?; 15. Avalie as assertivas abaixo sobre as dificuldades enfrentadas por sua empresa no processo de recrutamento e seleção de expatriados.



<p>Analisar quais são os requisitos de perfil do candidato em termos de competências e atributos considerados pelos profissionais de GIRH ao recrutar e selecionar o candidato à expatriação.</p>	<p>Câmara (2011); Sparrow e Hiltrop (1994); Bonache <i>et al.</i> (2001); Baruch e Altman (2002); Black, MENDENHALL e Oddou (1991); Pereira, Pimentel e Kato (2005); Calderón <i>et al.</i> (2016); Bohlander, Snell e Sherman (2009); Pinheiro <i>et al.</i> (2015); Homem eTolfo (2008); Ferreira (2015).</p>	<p>16. Em uma seleção para a expatriação, em sua empresa, o quão importante são as competências e/ou atributos abaixo presentes em um candidato à expatriação?;</p> <p>17. Deixe os seus comentários sobre a importância do processo de recrutamento e seleção da sua empresa na expatriação.</p>
<p>Comparar a estruturação da área de GIRH e competências/atributos considerados na seleção entre empresas multinacionais de origem brasileira e de origem estrangeira.</p>	<p>Ettinger <i>et al.</i> (2016); Calderón <i>et al.</i> (2016) Pereira, Pimentel e Kato (2004). Lima e Braga (2010) Freitas (2010)</p>	<p>Comparação entre estrutura das áreas de GIRH e competências e atributos entre as empresas.</p>

Fonte: elaborado pela autora.

## 4. RESULTADOS DA PESQUISA

Para a execução desta etapa de tratamento de dados, foram analisadas as respostas de 46 empresas conforme a opinião de profissionais da área de Recursos Humanos. Assim, buscou-se investigar a importância do Recrutamento e Seleção na expatriação por meio de 3 etapas: 1) identificação, internacionalização e processo de expatriação de cada empresa; 2) área de Gestão de Recursos Humanos Internacional (GIRH); 3) recrutamento e seleção na expatriação. Além dessas, foi feita uma comparação entre a estruturação da área de GIRH e competências e atributos considerados no processo de seleção em empresas de origem brasileira e de origem estrangeira. Concomitantemente à análise desses tópicos, houve a inserção de relatos correspondentes a cada etapa, que foram deixados pelos respondentes na pergunta dissertativa do questionário.

### 4.1 IDENTIFICAÇÃO, INTERNACIONALIZAÇÃO E PROCESSO DE EXPATRIAÇÃO

O primeiro passo antes de analisar os resultados obtidos acerca do tema central de pesquisa é compreender os dados sobre o perfil de cada empresa. Desta forma, a primeira seção de pesquisa foi composta por algumas questões relacionadas a fatos gerais das organizações participantes e assuntos correlatos à expatriação.

Das 46 empresas participantes, 10 são da área de Tecnologia da Informação e Comunicação; 5 de Consultoria; 5 de Construção, Fabricação de Veículos e Aeronaves; 4 de Bancos e Seguradoras; 4 de Siderurgia e Metalurgia; 2 de Alimentos e Bebidas; 2 de Fabricação de Máquinas e Equipamentos. As demais áreas encontram-se empatadas com 1 empresa em cada. São elas: Agrícola; Aviação Militar; Construção Civil (pesada); Cosméticos; Educação; Eletricidade e Gás; Energia Renovável; Indústria de Produção Civil e Mineração; Indústria Química; Materiais de Construção; Mineração; Óleo e Gás; *Relocation* e Imigração; e, por último, Varejo de Material de Construção. É importante notar que a pesquisa conseguiu ser bem diversa, abrangendo uma variedade de áreas.

A segunda pergunta da primeira seção, constituída conforme os dados do Sebrae (2017), foi referente ao porte da empresa. As informações de base podem ser observadas na tabela abaixo:

Tabela 2 – Dados de Comparação Porte de Empresas

Porte	Número de Empregados
Microempresa	Até 19
Empresa de Pequeno Porte	De 20 a 99
Empresa de Médio Porte	De 100 a 499
Grandes Empresas	500 ou mais

Fonte: SEBRAE-NA/ Dieese. Anuário do trabalho na micro e pequena empresa, 2013, p. 17.

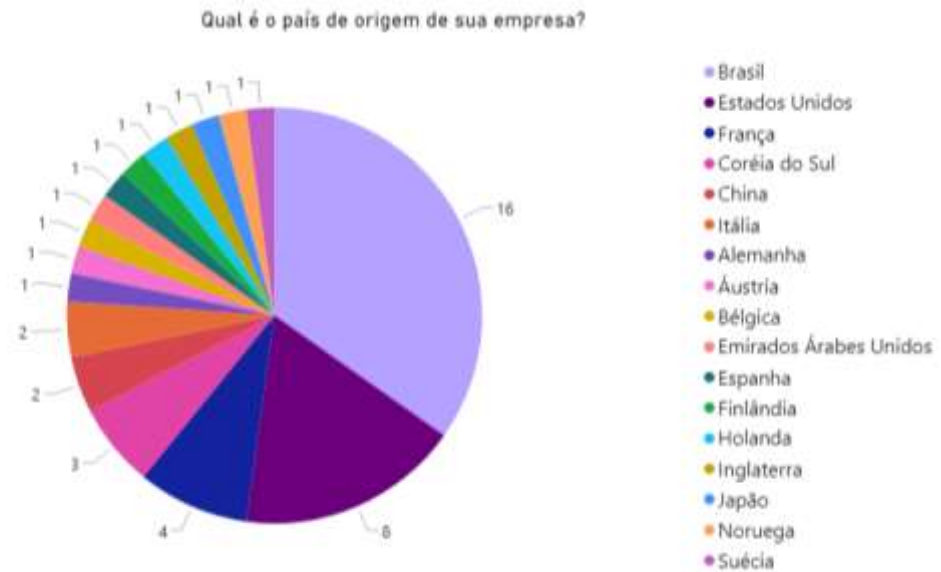
Assim, através dos dados coletados da pergunta anterior, identificou-se que 38 empresas se encaixam na classificação de Grande Empresa, 6 na de Médias Empresas e 2 na de Pequena Empresa, conforme o gráfico abaixo:



Fonte: elaborado pela autora

Ainda, na mesma etapa de pesquisa, buscou-se perguntar sobre o país de origem da multinacional. Os resultados foram: das 46, 16 são multinacionais fundadas no Brasil; 8 nos Estados Unidos; 4 na França; 3 na Coreia do Sul; 2 na China; 2 na Itália; 1 na Alemanha; 1 na Áustria; 1 na Bélgica; 1 nos Emirados Árabes Unidos; 1 na Espanha; 1 na Finlândia; 1 na Holanda; 1 na Inglaterra; 1 no Japão; 1 na Noruega; e 1 na Suécia (Figura 2). Assim, das empresas pesquisadas, aproximadamente um terço (34,78%) é de origem brasileira e aproximadamente dois terços (65,22%) são de origem estrangeira.

**Figura 2 – País de Origem da Empresa**



Fonte: elaborado pela autora.

Apesar da amostra da pesquisa ser pequena e todos os respondentes trabalharem no Brasil, é relevante observar a diversidade de países e de continentes de origem das organizações, o que pode incorporar a percepção de diferentes culturas e modos de aprendizagem para esta monografia, como pode ser observado na Figura abaixo:

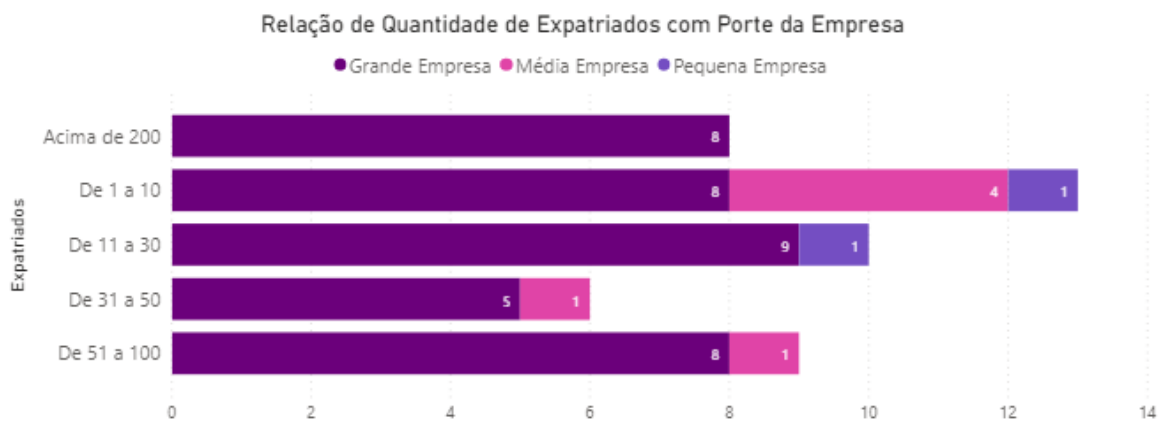
**Figura 3 – Países abordados pela pesquisa**



Fonte: elaborado pela autora.

O quarto objeto de análise foi o número de expatriados que a empresa possui. Os resultados foram os seguintes: 13 possuem de 1 a 10; 10 de 11 a 30; 6 de 31 a 50; 9 de 51 a 100; 8 mais de 200. Interessante observar que o número de expatriados não é, necessariamente, proporcional ao número de funcionários de cada empresa. Na amostra, das 13 empresas que expatriam de 1 a 10 colaboradores, 8 são classificadas como Grandes Empresas. Também, entre as 5 empresas que expatriam de 51 a 100 profissionais, 1 é Média Empresa. Nesta amostra, porém, todas as empresas que expatriam acima de 200 profissionais são classificadas como Grandes Empresas, conforme a imagem abaixo:

**Figura 4 – Quantidade de Expatriados versus Porte da Empresa**



Fonte: elaborado pela autora.

Ainda nesta mesma seção, foi perguntado sobre as principais razões que levaram a empresa a expatriar os seus colaboradores. É importante ressaltar que essa alternativa contava com caixas de seleção, ou seja, a mesma empresa poderia marcar mais de uma opção dentre as alternativas. As mais marcadas podem ser observadas na tabela abaixo, em ordem decrescente:

**Tabela 3 – Principais razões para a empresa expatriar os seus colaboradores**

Item	Alternativa	Frequência de Marcação
1	Para facilitar a transferência de conhecimento entre a matriz e a(s) subsidiária(s)	26
2	Para desenvolvimento de carreira dos expatriados	24

3	Para aumento dos conhecimentos de certa equipe a fim de desenvolver um projeto e/ou uma unidade específicos	24
4	Para controle das operações no exterior, mantendo a subsidiária em linha com a estratégia organizacional da matriz	18
5	Pela falta de um talento local no país destino da expatriação	18
6	Para exemplificação de aspectos importantes da cultura da matriz para a(s) subsidiárias(s)	14
7	Para controle das operações no exterior por meio de pessoas de confiança da matriz	11
8	Para crescimento da diversidade estratégica da área de Gestão de Recursos Humanos Internacional frente aos mercados globais	2
9	Para premiar os executivos pelo bom desempenho e pelos resultados alcançados no país de origem	2
10	Outro: Abertura de novas entidades	1

Fonte: elaborado pela autora.

Uma das necessidades mais relevantes para os entrevistados foi a de desenvolvimento de carreira de expatriado, que pode ocorrer com o objetivo de os profissionais ganharem experiência em autonomia e autossuficiência das atividades gerenciais (BARUCH; STEELE; QUANTRILL, 2002 *apud* HOMEM; TOLFO, 2008). A primeira, quarta e quinta podem ser explicadas pela expatriação trazer competência para os gestores, de forma que eles consigam identificar e desenvolver o talento local para que este, no futuro, possa substituir os gestores expatriados (CAMARA, 2008).

Além disso, essas concepções acima também são explicadas por Freitas (2009), que informa que a expatriação é uma via de mão dupla, tanto para a empresa, como para o profissional. Logo, a empresa necessita das competências do colaborador em outro local, enquanto o indivíduo se beneficia com expectativas de carreira, vida pessoal e ampliação de horizontes em seu aprendizado cultural. Esse assunto também é abordado por Reis (1985), que demonstra que a empresa envia os seus colaboradores para o desenvolvimento da organização a longo prazo e eles, por outro lado, também podem ter uma maior motivação e prestígio que poderão ajudar na sua adaptação no país de destino.

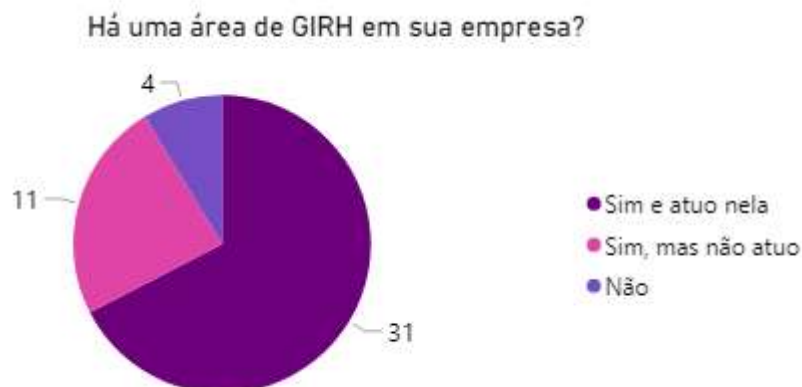
O fator confiança, no item 7, é abordado por Pereira, Pimentel e Kato (2005) ao alertarem sobre o cuidado de não selecionar o candidato para expatriação baseado somente neste critério. Por último, o item 9 se relaciona com o envio de executivos para o exterior como forma de premiá-los por seu bom desempenho. Tal item foi assinalado somente 2 vezes, o que corrobora as percepções defendidas por Black, Mendenhall e Oddou (1991), os quais informam que esse não deve ser um critério utilizado na seleção e que, também, a missão deve ser feita para transferir conhecimento e desenvolver habilidades do expatriado a fim de torná-lo um líder global.

#### 4.2 ÁREA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS INTERNACIONAL (GIRH)

Nesta seção da pesquisa são abordados assuntos referentes à área de GIRH e suas políticas e práticas. Lembrando que a GIRH é a área que pode ser considerada como uma das determinantes para o sucesso ou fracasso das expatriações (ASHAMALLA, 1998; BLACK; GREGERSEN, 1999; HOMEM; TOLFO, 2008).

De início, a primeira pergunta da seção foi sobre a existência de uma área de GIRH na empresa e se o profissional respondente atuava nela. As respostas são: 31 responderam que há uma área de GIRH na empresa e que atuam nela; 11 responderam que há, porém não atuam nela; e 4 responderam que não há, conforme imagem abaixo:

**Figura 5 – Área de GIRH**



Fonte: elaborado pela autora.

A próxima pergunta, com caixa de seleção, foi referente às principais políticas e práticas da área responsável pela expatriação. O resultado pode ser observado na tabela abaixo:

**Tabela 4 – Principais políticas e práticas da área de GIRH**

<b>Item</b>	<b>Alternativa</b>	<b>Frequência de Marcação</b>
1	Remuneração financeira e não financeira de expatriados	30
2	Políticas de repatriação (quando o expatriado retorna ao seu país de origem)	30
3	Preparação para a expatriação, envolvendo, muitas vezes, treinamentos culturais do país de destino	28
4	Treinamento e acolhimento à família do expatriado	26
5	Planejamento e análise da necessidade de expatriação	24
6	Desenvolvimento de carreira para o funcionário internacional	20
7	Recrutamento e seleção para a expatriação	18
8	Gestão de desempenho internacional	14
9	Rotação internacional de funções	10
10	Retenção de empregados após a expatriação	9
11	A minha empresa não possui políticas formais de expatriação	2

Fonte: elaborado pela autora.

Os dois itens mais assinalados foram a remuneração financeira e não financeira e políticas de repatriação. Essa importância pela remuneração é demonstrada pelo comentário de um respondente, que acrescenta que em sua empresa há um “desenho do programa com benefícios e razões”. Ainda, acerca da remuneração não financeira, que possui relação também com aspectos intrínsecos do indivíduo, é importante ressaltar sobre os custos indiretos que podem afetar o colaborador em uma possível repatriação antecipada. São eles: redução de ego (WEBB, 1996), perda de autoestima, deterioração de seus relacionamentos; interrupção de sua carreira (TUNG, 1998); perdas de motivação; reputação e confiança (TAKEUCHI et al., 2005 *apud* REIS, 1981).



A alta marcação nas políticas de repatriação (item 2) e nas políticas de planejamento e análise da necessidade de expatriação (item 5) pode ser explicada pelo planejamento ser uma etapa importante do processo, que facilita a percepção clara de quais são os objetivos que a organização deseja alcançar com a expatriação e acaba por reduzir os riscos dos insucessos e também colaboram para que os critérios de seleção do colaborador levem em conta a missão a ser desempenhada. As políticas de repatriação também estão relacionadas com o planejamento, já que, no momento da volta ao país de origem, é possível posicionar o profissional em um cargo ideal compatível com suas atribuições, evitando que ele ocupe um cargo inferior ao antes ocupado (GALLON; ANTUNES, 2016b). Outra importante política é sobre o treinamento e acolhimento da família, como constatado por um respondente:

Grande parte das empresas expatriam seus colaboradores sem um devido preparo. Expatriação é um importante investimento para a empresa. Realocar um estrangeiro pode ser também uma das experiências mais estressantes para a família. Por isso a empresa deve estar segura que um processo de transferência, necessariamente deve fluir tranquilamente, caso contrário, a empresa estará perdendo tempo e dinheiro, lembrando ainda, que poderá, eventualmente, estar perdendo o melhor candidato para o cargo.

Um dos itens mais assinalados foi, também, a preparação para expatriação, inclusive com treinamentos interculturais. Essa preocupação das empresas se mostra de extrema relevância e podem colaborar para a diminuição dos riscos de uma expatriação malsucedida e uma consequente redução de custos (BLACK; MENDENHALL, 1990). Nota-se que o recrutamento e seleção não foram elencados como principais práticas, porém consistem em práticas importantes do processo de expatriação. Ainda, um respondente acrescenta:

É um processo que exige muitos cuidados em vários níveis, afinal estamos tirando pessoas de seus países, suas casas e introduzindo-os em uma cultura totalmente diferente. Precisamos fazer com que se sintam em casa e precisamos prover todas as ferramentas necessárias para que a estadia deles no Brasil seja a mais agradável e proveitosa possível.

Além disso, é relevante notar a importância que as empresas dão ao desenvolvimento de carreira para o funcionário internacional; à retenção de empregados após a expatriação; à gestão de desempenho internacional; e à rotação internacional de funções. Ainda sobre as práticas, um respondente declara:

O profissional expatriado precisa ser bem acompanhado, pois muitos deles são abandonados em outros países. E o RH Local muitas vezes “lava as mãos”, não dando importância para o mesmo. Como o colaborador está distante acham que não tem mais obrigação e reponsabilidade com o mesmo.

Ainda, na opção “outros” foi relatado pelos respondentes: “processos burocráticos para transferências, como documentação necessária e obtenção de visto”; e “todos os aspectos de imigração e *relocation* do expatriado e família”. Por último, relacionando esta pergunta com a primeira da seção, nota-se que 3 de 4 empresas que não possuem a área de GIRH ainda contam com políticas e práticas, tais como: preparação para a expatriação; políticas de repatriação; trâmite burocrático para a expatriação; retenção de empregados após a expatriação; desenvolvimento de carreira para o funcionário internacional; gestão de desempenho internacional; remuneração financeira e não financeira de expatriados; treinamento e acolhimento à família do expatriado; planejamento e análise da necessidade de expatriação; e recrutamento e seleção para a expatriação.

#### 4.3 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA EXPATRIAÇÃO

Após analisar a identificação da empresa, internacionalização, fatos sobre expatriação e área de GIRH, a investigação busca aproximar a área de RH ao tema central desta monografia: o processo de recrutamento e seleção. Desse modo, foi perguntado aos respondentes sobre a importância, técnicas e instrumentos utilizados, bem como as competências valorizadas na seleção do profissional que irá exercer a sua missão no exterior.

O primeiro objeto de análise desta seção é relacionado a como o respondente considerava a importância do processo de recrutamento e seleção em uma escala de 1 a 5, sendo 1 como “nada importante” e 5 como “muito importante”. Os resultados são: das 46, 32 assinalaram como “5”, 8 como “4”, 5 como “3”, 0 como “2” e 1 como “1” (Figura 6).

**Figura 6 – Importância do Recrutamento e Seleção**

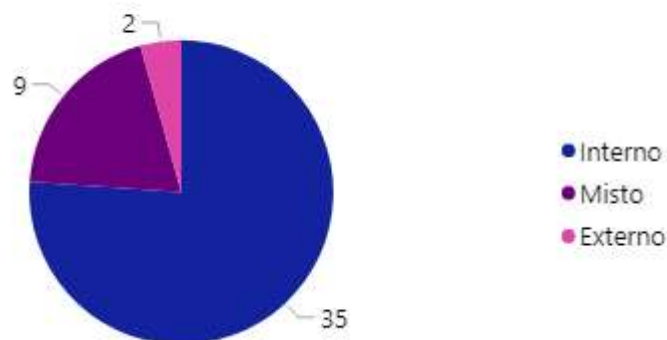


Fonte: elaborado pela autora

Quando perguntado sobre o tipo de recrutamento, 35 responderam que o recrutamento é predominante interno (CAMARA, 2008); 9 que o recrutamento é misto (interno e externo) e 2 que o recrutamento é predominante externo. Isso pode ser observado na imagem abaixo:

**Figura 7 – Forma de Recrutamento**

Como ocorre predominantemente o recrutamento em sua empresa?



Fonte: elaborado pela autora.

Ao se referir ao recrutamento interno, em uma pergunta com caixa de seleção, 28 informaram que ocorre por meio de escolha direta, em que é selecionada uma pessoa de confiança entre os colaboradores (CAMARA, 2008); 23 responderam que ocorre por meio de concurso interno (pré-seleção, autosseleção do candidato, etc.) (CAMARA, 2008; BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2009). Na alternativa “outros”, foram encontradas as seguintes respostas: “com base no planejamento de sucessão das posições”; “mapeamento de potenciais ocupantes para a posição”; e “todo o processo acontece na matriz”. Ainda, um breve relato sobre a escolha direta e a importância da cultura segundo as palavras de um respondente:

Muitas vezes quando existe indicação direta existem conflitos internos que temos que avaliar a questão cultural é totalmente importante se considerarmos culturas totalmente distintas, por isso a importância do recrutamento e seleção, pois avaliamos também o contexto que o profissional será inserido.

Ao se referir ao recrutamento externo, em uma pergunta com caixa de seleção, 10 informaram que ocorre através de agências de recrutamento externo; 8 por indicação de gestores do país de origem; 6 pela indicação de gestores de outros países; e 4 informaram que só ocorre depois de feito o recrutamento interno e não ter encontrado o candidato correspondente (CAMARA, 2011, ZACCCARELLI *et al.*, 2008; SPARROW; HILTROP, 1994). Na alternativa “outros”, foram encontradas as

seguintes respostas: “temos um centro de recrutamento global”; “[ocorre] por meio de buscas ativas por parte da área de Recrutamento”; “seguem o procedimento da matriz”; “a diretoria é responsável por fazer o recrutamento externo dos expatriados”; e “inscrição em site de recrutamento”. Ainda, foi acrescentando por um respondente que a importância desse processo é “total. Expatriações normalmente ocorrem somente após aprovação em processos de seleção internos e externos”. Outro respondente complementa:

Números mostram que insucessos nos processos de expatriação são vinculados a cenários que podem ser previstos durante o R&S. Infelizmente, muitas expatriações ainda são feitas por meio de indicações. Precisamos reforçar a importância do envolvimento estratégico de Mobilidade Global no desenvolvimento dos talentos e consequentemente no recrutamento e seleção, seja ele interno ou externo.

A próxima pergunta, com caixa de seleção, foi referente aos principais fatores no planejamento do processo de seleção. Os resultados podem ser observados na tabela abaixo:

**Tabela 5 – Planejamento da Seleção**

<b>Item</b>	<b>Alternativa</b>	<b>Frequência de Marcação</b>
1	Avaliação da competência técnica requerida do candidato	38
2	Identificação da natureza do trabalho e das competências requeridas do candidato	32
3	Análise da habilidade de colocação do candidato e da família e a sua preparação para viver fora do país de origem	16
4	Análise do perfil psicossocial requerido do candidato	13
5	Levantamento de diferenças culturais entre o país de origem e o país de destino	6
6	Não há um planejamento efetivo da seleção em minha empresa	5

Fonte: elaborado pela autora.

Com base nos resultados, é interessante notar a prevalência da competência técnica como sendo o principal fator, porém, há ainda a participação da identificação da natureza do trabalho, analisando outras competências requeridas do candidato e não somente as técnicas (REGO; CUNHA, 2009; PEREIRA; PIMENTEL; KATO, 2005;

CALDERÓN *et al.*, 2016; BRISCOE, 1995 *apud* PINHO, 2012; MENDENHALL; ODDOU, 1985; FERREIRA, 2017). A prevalência da importância da competência técnica é tanta, que a frequência de “análise do perfil psicossocial requerido do candidato” somada à frequência de “levantamento de diferenças culturais entre o país de origem e destino” equivalem à 19, que é exatamente a metade da pontuação obtida pela competência técnica. Calderón *et al.* (2016) reforçam que as empresas precisam se atentar ao contexto multifacetado apresentado pelos negócios e não somente às competências técnicas.

Entre as empresas que responderam que “não há um planejamento efetivo da seleção em minha empresa”, 3 possuem entre 1 e 30 expatriados, 1 entre 51 e 100 e 1 possui mais de 200 expatriados. A próxima pergunta, com caixa aberta, abordou as técnicas de seleção utilizadas, que podem ser verificadas na tabela abaixo:

**Tabela 6 – Técnicas de Seleção**

<b>Item</b>	<b>Alternativa</b>	<b>Frequência de Marcação</b>
1	Entrevistas e análise de currículos	28
2	Lista reduzida com candidatos de “elevado potencial” à expatriação que só tomam conhecimento da missão quando são propostos a aceitá-la (REGO; CUNHA, 2009)	15
3	Seleção em um banco de dados da empresa de candidatos para ocupar posições internacionais (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2009)	13
4	Autosseleção, que ocorre quando há uma autodecisão do candidato expatriado para prosseguir com a missão internacional (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2009)	12
5	Testes (individuais, como testes psicológicos, ou grupais, como dinâmicas de grupo) (MACHANISSE, 2013).	11
6	Métodos de avaliação por pares de repatriados que já tenham retornado da missão exterior (ASHAMALLA, 1998)	1
7	Não há método de seleção em minha empresa	6

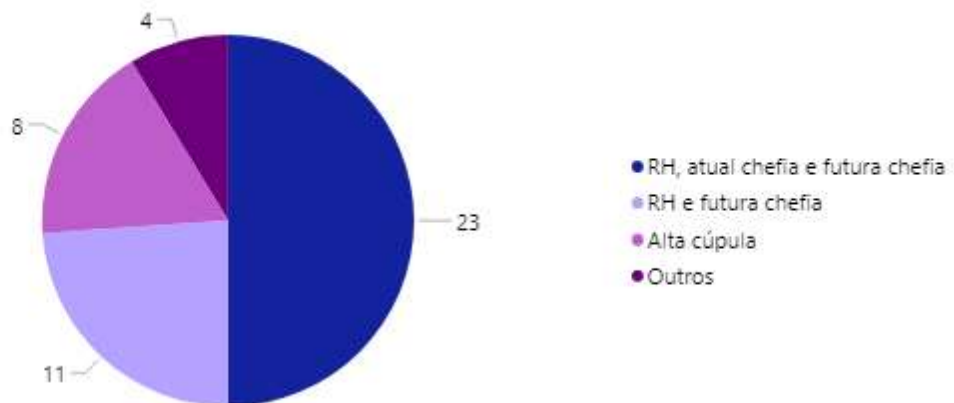
Fonte: elaborado pela autora.

Entre as empresas que responderam que “não há método de seleção em minha empresa”, 3 possuem entre 1 e 50 expatriados, 2 entre 51 e 100 e 1 possui mais de 200. Na alternativa “outros”, foram encontradas as seguintes respostas: “o processo é feito na matriz e segue os parâmetros de lá” e “os métodos são realizadas pela matriz, não temos acesso”. Também, um respondente acrescenta: “Infelizmente não existe processo de seleção. Se houvesse poderíamos identificar perfis que não se adaptariam e diminuir custos com insucesso de expatriação”.

A próxima pergunta consistiu na identificação dos profissionais que participam do processo seletivo para a expatriação. Assim, 23 informaram que participam profissionais de RH, a chefia do candidato da empresa de origem e a futura chefia do candidato na empresa de destino (CAMARA, 2008); 11 informaram que participam profissionais de RH e futura chefia do candidato na empresa de destino; 8 informaram que participam a alta cúpula da empresa, conforme figura abaixo:

**Figura 8 – Profissionais envolvidos no processo seletivo para expatriação**

Quais são os profissionais que participam do processo seletivo para expatriação em sua empresa?



Fonte: elaborado pela autora.

Na alternativa “outros”, foram encontradas as seguintes respostas: “todos os profissionais podem participar. Depende da escolha do gestor”; “RH e alta cúpula”; “não há seleção. Decisão de expatriação é do gestor, motivada por conhecimento técnico (avaliado por ele)”; “esta decisão é tomada pela matriz”. Ainda, a grande prevalência de um grande grupo de profissionais participantes do processo pode ser explicada por Zaccarelli *et al.* (2008), que informa que a decisão de escolha deve ser compartilhada com outras pessoas em virtude das armadilhas mentais. É registrado por um relato, porém, que:

Acredito que de maneira geral o RH ainda tem pouca influência sobre a decisão final de quem é o candidato a ser expatriado. O RH acaba se transformando mais em área de suporte e apoio.

O próximo objeto de estudo correspondeu às dificuldades enfrentadas no processo de recrutamento e seleção. Nesta, o respondente deveria avaliar o seu nível de concordância, de 1 a 5, sendo 1 como "discordo totalmente"; 2 como "discordo"; 3 como "não concordo nem discordo"; 4 como "concordo" e 5 como "concordo totalmente". Nos parágrafos de análise abaixo, considere "concordar" para os graus 4 e 5 e "discordar" para os graus 1 e 2. Os resultados podem ser observados na tabela abaixo.

**Tabela 7 – Dificuldades Enfrentadas no Processo de Seleção**

Afirmação	Frequência em que a afirmação foi assinalada				
	1	2	3	4	5
É um processo caro, já que são necessários altos investimentos para atrair os melhores candidatos	4	8	9	12	13
Há fontes pouco adequadas de recrutamento na minha empresa	9	15	11	5	6
É difícil atrair candidatos em termos de habilidades e capacidades à expatriação	10	14	14	5	3
É difícil definir corretamente os critérios desejáveis do candidato no planejamento da seleção	9	17	12	7	1
É um processo altamente arriscado, já que não existe um método infalível de seleção para a expatriação	7	11	15	8	5
É difícil decidir a pessoa que assumirá posições estratégicas na(s) empresa(s) subsidiária(s)	9	15	11	9	2
As informações necessárias para escolher os expatriados têm sido insuficientemente coletadas durante a seleção (por exemplo, na fase de entrevistas)	12	15	13	3	3
É um processo difícil pelas restrições governamentais de cada país	5	9	9	16	7
É um processo difícil, já que as competências requeridas dos candidatos variam de acordo com o país de destino	6	11	12	13	4
Não é possível mensurar todas as variáveis que estarão envolvidas no processo de expatriação	7	5	19	9	6

Fonte: elaborado pela autora.

Visto isso, a primeira afirmação diz respeito ao processo ser caro, já que são necessários altos investimentos para atrair os melhores candidatos. Assim, 25 respondentes concordaram, ao passo que 12 discordaram, o que demonstra que há um investimento feito neste processo pelas empresas, o que pode ser observado também pelo relato abaixo:

Em geral os processos de expatriação são muitos caros para a empresa por conta dos *fees* [taxa] das consultorias e também quanto a tributação, então na empresa que atuo estamos avaliando profundamente caso a caso e reduzindo cada vez mais o número de expatriados e fazendo mais localizações (demitir aqui para contratar lá).

A segunda assertiva tratou sobre a empresa possuir fontes pouco adequadas de recrutamento. Logo, 24 discordaram, enquanto 11 concordaram com a afirmação, ou seja, a maioria acredita que sua empresa possui fontes adequadas de recrutamento. A terceira afirmativa foi sobre a dificuldade de atrair candidatos em termos de habilidades e capacidades para a expatriação. Assim, foi observado que 24 discordaram da afirmativa e 8 concordaram, o que demonstra novamente as fontes adequadas de recrutamento. A outra afirmativa tratou sobre o processo de planejamento, focando na dificuldade de definir corretamente os critérios desejáveis do candidato nesta etapa. Então, 26 discordaram da afirmativa, enquanto 8 concordaram, o que demonstra novamente a importância que as empresas estão dando ao processo do planejamento, o que reduz os erros futuros.

A seguir, a quarta questão tratava sobre o processo de recrutamento e seleção ser arriscado, já que não existe um método infalível para a seleção. Nesta, observou-se que 18 discordaram e 13 concordaram. Essa resposta contraria Freitas (2000), a qual informa não existir um método infalível de seleção que considere o ser humano em toda a sua capacidade. Na próxima, a dificuldade de decidir sobre pessoas assumirem posições estratégicas na(s) subsidiária(s) foi tratada. Nesta, 24 discordaram da dificuldade e 11 concordaram, ou seja, provavelmente as técnicas de seleção estão sendo eficazes nas empresas. A outra afirmação foi: “as informações necessárias para escolher os expatriados têm sido insuficientemente coletadas durante a seleção (por exemplo, na fase de entrevistas)”. Assim, 27 discordaram, ao passo que 6 concordaram, o que mostra novamente a efetividade dos métodos de seleção. A próxima tratava sobre ser um processo difícil pelas restrições impostas por cada país, em que 23 concordaram e 14 discordaram, o que demonstra, provavelmente, o impacto das diversas legislações vigentes. Um respondente acrescenta:

Um tema que não foi coberto [pela pesquisa] foi relacionado a parte de impostos entre países distintos. Isso pode ser um custo alto para a empresa equalizar e também pode ser uma dor de cabeça para o expatriado, gerenciar imposto de renda em países distintos.

A penúltima afirmação diz respeito a dificuldade desse processo, já que as competências dos candidatos variam dependendo do país de destino. Assim, 17



concordaram e o mesmo número discordou. A última afirmação foi sobre não poder mensurar todas as variáveis no processo de expatriação. Nesta, a alternativa mais assinalada foi “não concordo, nem discordo”.

É importante ressaltar que a opção “não concordo, nem discordo” foi muito assinalada em quase todas afirmações e que não houve um consenso quase absoluto em nenhuma das respostas, sendo apresentada, geralmente, uma divisão delimitada.

A última pergunta objetiva desta seção trouxe uma escala de importância, de 1 a 5, às competências e atributos importantes na seleção do candidato. Foi considerado 1 como "nada importante" e 5 como "muito importante". Assim, foi feito um cálculo baseado na soma da frequência de marcação multiplicada pelos seus respectivos pesos. Este método pode ser observado abaixo com a competência técnica como atributo exemplificativo:

**Tabela 8 – Exemplificação da Técnica de Frequências e Pesos**

<b>Competência/atributo</b>	<b>Frequência</b>	<b>Peso</b>	<b>Resultado Final (=Frequência*Peso)</b>
Competência técnica	0	1	0
	0	2	0
	4	3	12
	9	4	36
	33	5	165
<b>Total de Pontuação da Competência Técnica</b>			<b>213</b>

Fonte: elaborado pela autora.

Após compreendido o método, as respostas podem ser observadas na tabela abaixo:

**Tabela 9: Competências/atributos**

<b>Competência/Atributo</b>	<b>FxP</b>
Competência técnica	213
Motivação para trabalhar no exterior	205
Flexibilidade/resiliência/inteligência emocional/empatia	198
Talento gerencial/capacidade de formação de equipes/habilidades de negociação	191

Disponibilidade de ida ao país de destino (em relação à família, disponibilidade de carreira)	188
Sociabilidade/estabelecimento de relações interpessoais	187
Disposição e adaptação intercultural da família	182
Mérito/status social/histórico de sucesso na empresa/confiança	178
Capacidade intercultural	175
Domínio da língua estrangeira	173
Experiência no país de destino e experiência internacional	108

Fonte: elaborado pela autora.

Esses dados enfatizam a importância da competência técnica, demonstrada pela literatura, sendo o principal critério considerado na seleção para expatriação. Isso se deve provavelmente pelas organizações focarem no desenvolvimento dessa competência do expatriado durante a sua formação e pela transferência de conhecimento entre matriz e subsidiária(s) (REGO; CUNHA, 2009). Mesmo ela sendo enfatizada, porém, duas importantes competências surgem junto a ela: a flexibilidade e resiliência. A escolha delas pelos respondentes se ratifica provavelmente pelo contexto global de oportunidades do mercado em que as empresas precisaram se adaptar e, alinhada a isso, a expatriação surge como estratégia de expansão (ROSAL, 2015) e o expatriado começa a enfrentar no exterior fatores ambientais diferentes do país de origem, o que exige certa flexibilidade (NOGUEIRA, 2013).

Também, a segunda competência mais assinalada é a motivação, em que a sua falta ou insuficiência pode levar ao insucesso na expatriação (BLACK; GREGERSEN; MENDENHALL, 1992; MENDENHALL; DUNBAR; ODDOU, 1987; TUNG, 1987). É necessário, porém, se atentar que, muitas vezes, o candidato mais motivado não é o mais adequado, sendo necessária a sua adequabilidade à missão internacional (MARTINS, 2013). Assim, um respondente acrescenta que o período do processo de recrutamento e seleção precisa ser “com maior tempo de duração para que o candidato possa de fato estar 100% decidido com a mudança de vida”, o que corrobora Ashamalla (1998), ao dizer que é preciso um tempo adequado para evitar a seleção espontânea dos expatriados. Além dessa, outra competência citada foi o talento gerencial, que relembra a negociação colaborativa, inclusive quando é tratado sobre culturas diferentes (BLACK, MENDENHALL; ODDOU, 1991).

Interessante notar que, nesta pergunta, a “disposição e adaptação intercultural da família” e a “capacidade intercultural” não são consideradas prioritárias, porém, nos outros resultados vistos dessa pesquisa, há registro de práticas e políticas da área de GIRH acerca da preparação intercultural e preocupações sobre a adaptabilidade da família. Ainda, um respondente acrescenta: “Muito importante ter flexibilidade intercultural - aceitar o diferente e respeitar”. Por fim, a inabilidade cultural do indivíduo e a inabilidade de adaptação da família são consideradas como riscos para o insucesso da expatriação. Ainda sobre a família, é trazido um relato que a importância do recrutamento e seleção é “primordial para a condução dos negócios e identificar se o profissional e família de fato irão se adaptar a outra cultura”. Ainda, um respondente acrescentou passos para o sucesso da expatriação:

Para que uma expatriação tenha sucesso, sugerimos seguir os seguintes passos

- 1) O Gestor deve comunicar, primeiramente, ao RH que pretende expatriar um colaborador e para qual país.
  - 2) RH verifica qual tem sido o desempenho profissional deste colaborador, ao longo dos anos, e se está tecnicamente apto para ser expatriado. Se o colaborador tem tido desempenho baixo, RH deve fazer um parecer ao gestor desaconselhando a transferência; RH deve fazer um levantamento sobre quem são seus dependentes; como o colaborador se encontra enquadrado na tabela salarial; buscar informações sobre custo de vida no país de destino; necessidades de visto; acordos de bitributação entre países; acordos de deslocamento
  - 3) RH elabora um cálculo prévio sobre salário no país de destino
  - 4) RH elabora uma planilha de custos de expatriação
  - 5) Após o Gestor ter todas estas informações, ele decide se deseja realmente transferir seu colaborador. Em caso afirmativo, comunica ao colaborador sobre a intenção de expatriá-lo
  - 6) Gestor deve apresentar ao colaborador um cálculo aproximado do que seria a sua remuneração e manter-se aberto a negociar
- RH deve dar seguimento:
- 7) Convidar o colaborador e seu(sua) companheiro(a) para uma entrevista
  - 8) Apresentar a política de empresa sobre transferências internacionais ao casal
  - 9) Colher, junto ao casal, todas as informações necessárias para a transferência, bem como os dados financeiros (moradia, escola, carro etc)
  - 10) Marcar uma viagem do casal ao país de transferência de no máximo 5 dias
  - 11) Marcar nova entrevista com a família para colher informações sobre suas impressões neste novo país.
  - 12) Após aceite da transferência, marcar um check-up de saúde para o colaborador e companheiro(a). Se os resultados forem satisfatórios, dar seguimento à transferência
  - 13) Contratar especialista para elaboração do visto de trabalho
  - 14) elaborar cálculo de salário definitivo e o contrato internacional de trabalho
  - 15) Discutir detalhes do salário e contrato com o colaborador e o gestor.
- Dar início a expatriação

Nota-se, assim, que a expatriação é um processo complexo, que precisa de atenção e de suporte dos profissionais de GIRH, principalmente na execução de suas

políticas e práticas, em que a atenção se foca cada vez mais no processo de recrutamento e seleção. Dessa forma, para que esse processo seja eficiente, as organizações, que já entendem que a expatriação é uma forma de estratégia competitiva, também precisam enxergar a área de GIRH como uma aliada estratégica.

#### 4.4 MULTINACIONAIS DE ORIGEM BRASILEIRA *versus* MULTINACIONAIS DE ORIGEM ESTRANGEIRA

Neste tópico são abordadas as principais diferenças entre as multinacionais de origem brasileira e as de origem estrangeira. O primeiro assunto a ser levado em consideração é a estruturação da área de GIRH, pois é tratada pela literatura que esta falta de estruturação nas empresas originárias do Brasil se deve pela negligência de políticas e práticas importantes para esse processo (CALDERÓN *et al.*, 2016). Também, estudos feitos pela Global Line (2012) – quase 30% das empresas não possuíam políticas de expatriação formais - e Lima e Braga (2010) – 4 de 11 empresas possuem a área estruturada – demonstram novamente esta falta. Assim, entre as 4 empresas da amostra que não possuem a área de GIRH estruturada, todas são estrangeiras. Ou seja, 100% das empresas de origem brasileira possuem uma área específica destinada a políticas de expatriação e estratégia internacional.

O último objeto de análise é referente às competências requeridas, que segundo Ettinger *et al.* (2016), pouco se sabe sobre os critérios de seleção nas empresas brasileiras. Já Calderón *et al.* (2016) e Pereira, Pimentel e Kato (2004) divergem dos autores, informando que há prevalência do critério de confiança na seleção para a expatriação. Já nas estrangeiras, Brandão (2012, *apud* REIS, 1981) informa que os principais são: experiência e mérito do funcionário na empresa, disponibilidade e competência técnica.

Os resultados quanto a competências e atributos podem ser observados na tabela abaixo, conforme o cálculo de frequências e pesos já apresentado anteriormente.

**Tabela 10: Competências/atributos entre Empresas Brasileiras e Estrangeiras**

Brasileiras			Estrangeiras	
Item	Competência/atributo	F x P	Competência/atributo	F x P
1	Motivação para trabalhar no exterior	74	Competência técnica	141

2	Competência técnica	72	Motivação para trabalhar no exterior	131
3	Flexibilidade/resiliência/inteligência emocional/empatia	71	Flexibilidade/resiliência/inteligência emocional/empatia	127
4	Talento gerencial/capacidade de formação de equipes/habilidades de negociação	70	Mérito/status social/histórico de sucesso na empresa/confiança	125
5	Disposição e adaptação intercultural da família	67	Disponibilidade de ida ao país de destino (em relação à família, disponibilidade de carreira)	122
6	Sociabilidade/estabelecimento de relações interpessoais	67	Talento gerencial/capacidade de formação de equipes/habilidades de negociação	121
7	Disponibilidade de ida ao país de destino (em relação à família, disponibilidade de carreira)	66	Sociabilidade/estabelecimento de relações interpessoais	120
8	Capacidade intercultural	66	Disposição e adaptação intercultural da família	115
9	Domínio da língua estrangeira	64	Capacidade intercultural	109
10	Mérito/status social/histórico de sucesso na empresa/confiança	53	Domínio da língua estrangeira	109
11	Experiência no país de destino e experiência internacional	38	Experiência no país de destino e experiência internacional	70

Fonte: elaborado pela autora.

Analisando os dados segundo essa amostra de pesquisa, percebe-se que as principais diferenças foram: a) a distância da percepção do “mérito/status social/histórico de sucesso na empresa/confiança” entre as empresas estrangeiras e brasileiras, o que corrobora Brandão (2012 *apud* REIS, 1981) ao dizer que é uma importante competência consideradas para as estrangeiras e diverge de Pereira Pimentel e Kato (2004) e Calderón (2016) ao informarem que a “confiança” é o principal aspecto considerado na expatriação nas multinacionais de origem brasileira;

b) o “talento gerencial/capacidade de formação de equipes/habilidades de negociação”; “disposição e adaptação intercultural da família”; “sociabilidade/estabelecimento de relações interpessoais”; “capacidade intercultural”; e “domínio da língua estrangeira” prevalecem mais nos critérios de seleção de empresas brasileiras, porém quase se igualam à posição dos mesmos critérios nas empresas estrangeiras; c) já a “disponibilidade de ida ao país de destino” é melhor destacado nas empresas estrangeiras; d) para as empresas estrangeiras é mais importante a “competência técnica”, ao passo que para as brasileiras a “motivação para ir” é mais relevante.

Assim, para as empresas estrangeiras a “competência técnica” é mais destacada junto à importância de “mérito/status social/histórico de sucesso na empresa/confiança”, e “disponibilidade de ida ao país de destino” (BRANDÃO, 2012 *apud* REIS, 1981), porém a “flexibilidade/resiliência/inteligência emocional/empatia” e “motivação para trabalhar no exterior” não são esquecidas. Já nas brasileiras, uma maior importância se dá à “motivação para trabalhar no exterior”, seguida pela “competência técnica” e logo após a “flexibilidade/resiliência/inteligência emocional/empatia”. Também, nota-se, nas brasileiras, uma maior importância para “disposição e adaptação intercultural da família” e não tanto para o “mérito/status social/histórico de sucesso na empresa/confiança”.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o aumento da globalização e diminuição das fronteiras entre os países, a expansão das empresas no mercado internacional se tornou realidade e, acompanhado a isso, a consequente expatriação de seus colaboradores para a transferência de conhecimentos se torna, a cada dia que passa, mais relevante. Assim, o presente trabalho teve como objetivo identificar a importância do recrutamento e seleção dentro do processo, a fim de colaborar com os estudos nessa área.

Em relação à necessidade de expatriação, foi identificado que nem todas as organizações classificadas como Grandes Empresas são as que expatriam o maior número de colaboradores. Além disso, as principais razões para as empresas expatriarem os seus colaboradores estão relacionadas com a transferência de conhecimento; o desenvolvimento da carreira do expatriado; e aumento de conhecimentos para desenvolvimento de projetos e/ou unidades específicas.

Já em relação à estruturação da área de GIRH nas empresas multinacionais do Brasil, das 46 empresas pesquisadas, 42 possuem uma área destinada à expatriação. As principais políticas e práticas da área são: remuneração financeira e não financeira de expatriados; políticas de repatriação; preparação para a expatriação, envolvendo, muitas vezes, treinamentos culturais do país de destino.

Entrando no objeto central de pesquisa, o processo de recrutamento e seleção, 40 consideraram a área com o grau “muito importante” ou “importante”. Já em relação ao recrutamento, 35 responderam que usam predominantemente o interno, com a prevalência de escolha direta por meio de uma pessoa de confiança da organização. Já quando usado o externo, a resposta mais assinalada foi referente às agências de recrutamento. Além disso, foi constatada na pesquisa que, em algumas empresas, os profissionais envolvidos na seleção são os da alta cúpula e houve relatos que demonstraram que somente a matriz da empresa se envolvia no processo de seleção. Também, relataram que o setor de RH acaba por se transformar em uma área de suporte – e consequentemente não teria muita influência na decisão sobre o processo. Ainda, foi relatado sobre o fato de muitas expatriações ocorrerem por meio de indicações diretas (em que podem surgir conflitos ao não se analisar corretamente o contexto em que o profissional será inserido).

A pesquisa também observou que as empresas estão investindo em seus métodos de recrutamento e seleção e que eles são, muitas vezes, eficazes, já que a maioria acredita que possui fontes adequadas de recrutamento e que não há muitas dificuldades em atrair candidatos para o processo. Ainda, acreditam que não são apresentados muitos empecilhos ao definir critérios desejáveis dos candidatos no planejamento da seleção e ainda demonstram ter informações provenientes da seleção suficientemente coletadas. Devido a esses fatores, a maioria acredita não ter dificuldades em definir quais pessoas assumirão posições estratégicas em suas subsidiárias. Um impacto no processo, porém, foi demonstrado pelas restrições governamentais impostas por cada país.

Sobre o planejamento de seleção, 38 de 46 consideram a avaliação das competências técnicas. Esse viés também é destacado nas competências e atributos na hora da seleção dos candidatos, em que a “motivação para ir” e “flexibilidade/resiliência/inteligência emocional/empatia” também se sobressaíram. Por fim, foi feita uma comparação entre as multinacionais de origem brasileira e de origem estrangeira, buscando retratar as suas diferenças referentes à área de GIRH e às competências priorizadas na seleção de cada uma. Neste tópico, a principal diferença percebida foi a distância entre as preferências no atributo “mérito/status social/histórico de sucesso na empresa/confiança”, que se mostrou muito mais relevante para as empresas estrangeiras.

Dessa forma, o presente estudo gerou diversas reflexões sobre algumas técnicas de seleção, em que muitos executivos são selecionados por escolha direta, bem como as competências e atributos que são relevantes para a empresa, fazendo os profissionais refletirem acerca do processo de recrutamento e seleção, na influência da área de GIRH no processo, na sua percepção como estratégica e nos custos que esse incorreto processo pode acarretar para a organização.

Quanto às limitações de pesquisa, as principais foram: a) o contexto da pandemia de COVID-19; b) dificuldade de contato com as empresas; c) políticas da empresa que não permitiam a sua participação em trabalhos acadêmicos; d) empresas relativamente muito grandes que possuíam uma página para trabalhos acadêmicos e que, por isso, não responderiam a pesquisa; e) redução do tamanho do questionário, deixando ele menos exploratório, a fim de ter mais respondentes.

Como sugestões de pesquisas futuras, observam-se:



- A análise do recrutamento e seleção na expatriação através de entrevistas em profundidade;
- A análise do recrutamento e seleção contemplando empresas do continente africano e a Oceania;
- O impacto dos custos no incorreto recrutamento e seleção;
- A influência do COVID-19 nas expatriações;
- A saúde mental dos expatriados durante o COVID-19.

## REFERÊNCIAS

ALBORECA, J. Q. Dirección de recursos humanos en empresas multinacionales: las subsidiarias al descubierto. **Prentice Hall**, 2001. Acesso em 20 de set. 2020.

ASHAMALLA, M. H. International human resource management practices: the challenge of expatriation. **Competitiveness Review**, v. 8, n. 2, p. 54-66, 1998. Acesso em 20 set. 2020.

AYCAN, Z.; KANUNGO, R. N. Current Issues and Future Challenges in Expatriate Management. **New Approaches to Employee Management**, v. 4, p. 245-260, 1997. Acesso em 20 set. 2020.

BARUCH, Y.; ALTMAN, Y. Expatriation and Repatriation In MNCs: a Taxonomy. **Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management**, v. 41, n. 2, p. 236-259, 2002. Acesso em 20 set. 2020.

BLACK, J. S. *et al.* Globalizing People Through International Assignments, **Massachusetts: Addison Wesley**, 1999. Acesso em 20 set. 2020.

BLACK, J. S.; GREGERSEN, H. B.; MENDENHALL, M. E. Toward a theoretical framework of repatriation adjustment, **Journal of International Business Studies**, v. 23, n. 4, p. 737-760, 1992. Acesso em 20 set. 2020.

BLACK, J. S.; MENDENHALL, M. E. Cross-cultural training effectiveness: a review and a theoretical framework for future research. **Academy of management review**, v. 15, n. 1, p.113-136, 1990. Acesso em 20 set. 2020.

BLACK, J. S.; MENDENHALL, M.; ODDOU, G. Toward a comprehensive model of international adjustment: and integration of multiple theoretical perspectives. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 2, p. 292-310, 1991. Disponível em <[https://www.researchgate.net/profile/Mark\\_Mendenhall/publication/234021358\\_Toward\\_a\\_Comprehensive\\_Model\\_of\\_International\\_Adjustment\\_An\\_Integration\\_of\\_Multiple\\_Theoretical\\_Perspective/links/5537f3640cf2239f4e797066/Toward-a-Comprehensive-Model-of-International-Adjustment-An-Integration-of-Multiple-Theoretical-Perspective.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Mark_Mendenhall/publication/234021358_Toward_a_Comprehensive_Model_of_International_Adjustment_An_Integration_of_Multiple_Theoretical_Perspective/links/5537f3640cf2239f4e797066/Toward-a-Comprehensive-Model-of-International-Adjustment-An-Integration-of-Multiple-Theoretical-Perspective.pdf)> Acesso em 20 set. 2020.

BLACK, J. S.; GREGERSEN, H. B. The right way to manage expats. **Harvard Business Review**. Cambridge, v. 77, n. 2, p. 52-62, 1999. Acesso em 20 set. 2020.

BOHLANDER, G. W.; SNELL, S.; SHERMAN, A. W. Administração de recursos humanos. São Paulo: Thompsom, 2005. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2009. Acesso em 20 set. 2020.

Bonache, J., C. *et al.*, Expatriation: A Developing Research Agenda, **Thunderbird International Business Review**, v. 43, n. 1, p. 3–20, 2001. Acesso em 20 set. 2020.

CALDERÓN, P. A. L. *et al.* Gestão internacional de recursos humanos: Adaptabilidade intercultural na expatriação de brasileiros. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais, São Paulo**, v. 11, n. 2, p. 6-20, 2016. Acesso em 02 set. 2020.

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, Piscataway**, v. 40, n. 1, p. 61–80, 2000. Disponível em <[https://www.researchgate.net/publication/234021408\\_Selecting\\_Expatriates\\_for\\_Personality\\_Characteristics\\_A\\_Moderating\\_Effect\\_of\\_Personality\\_on\\_the\\_Relationship\\_between\\_Host\\_National\\_Contact\\_and\\_Cross-Cultural\\_Adjustment](https://www.researchgate.net/publication/234021408_Selecting_Expatriates_for_Personality_Characteristics_A_Moderating_Effect_of_Personality_on_the_Relationship_between_Host_National_Contact_and_Cross-Cultural_Adjustment)> Acesso em 02 set. 2020.

CAMARA, P. B. A Expatriação em Portugal. **Editores RH**, Lisboa, 2011. Acesso em 20 set. 2020.

CAMARA, P.B. Gestão de Pessoas em Contexto Internacional. **Dom Quixote**, Lisboa, 2008. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-23112017000400029&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112017000400029&lng=en&nrm=iso)> Acesso em 02 set. 2020.

DOS REIS, F. A. Gestão de expatriados no Brasil: a percepção de expatriados japoneses à luz da teoria do ajustamento cultural. **Revista FOCO. ISSN**, 1981. Acesso em 20 set. 2020.

DA SILVA, Dirceu *et al.*; Pesquisa Quantitativa: Elementos, Paradigmas e Definições. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S.l.], v. 5, n. 1, p. 01-18, abr. 2014. ISSN 2178-9010. Disponível em: <<https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/297>>. Acesso em: 06 mar. 2021.

ETTINGER, T. *et al.* Políticas de Recrutamento e Seleção nos Programas de Expatriação: Uma Comparação entre as Transnacionais Brasileiras. **Desenvolvimento em Questão**, v. 14, n. 34, p. 189-213, 2016. Disponível em <<https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/3082>> Acesso em 02 set. 2020.

FERREIRA, A. F. G. Motivações dos expatriados qualificados que se deslocam de países desenvolvidos para países em desenvolvimento. **Economia e Gestão**, 2015. Acesso em 20 set. 2020.

FERREIRA, A. L. G. Gestão intercultural: a adaptação de expatriados brasileiros em Portugal. **E-Revista de Estudos Interculturais do CEI-ISCAP**, v. 5, p. 1-21, 2017. Acesso em 20 set. 2020.

FLYNN, G. Expatriate success is no longer just a question of job skills. **Personnel Journal**, v. 74, n. 6, p. 29-34, 1995. Acesso em 02 set. 2020.

FRANKE, J.; NICHOLSON, N. Who shall we send? Cultural and other influences on the rating of selections criteria for expatriate assignments. **International Journal of Cross Cultural Management**, v. 2, n. 1, p. 21-36. 2002. Acesso em 20 set. 2020.

FREITAS, H. *et al.* O método de pesquisa survey. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 35, n. 3, 2000. Acesso em 16 de março de 2021.

FREITAS, M. E. Como vivem os executivos expatriados e suas famílias? São Paulo: **Núcleo de Pesquisa e Publicação**, Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, 2000. Disponível em <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3221/Rel07-2000.pdf>> Acesso em 02 de set. 2020.

FREITAS, M. E. A mobilidade como novo capital simbólico nas organizações ou sejamôs nômade? **Organizações & Sociedade**, v. 16, n. 49, p. 247-264, 2009. Acesso em 20 de set. 2020.

FREITAS, M. E.; DANTAS, M. O Estrangeiro e o novo grupo. **Revista de Administração de Empresas**, v. 51, n. 6, p. 601-608, 2011. Disponível em <<https://www.scielo.br/pdf/rae/v51n6/08.pdf>> Acesso em 20 de set. 2020.

FREITAS, M. E. Expatriação de executivos. **GV executivo**, São Paulo, v. 5, n. 4, p. 48-52, 2006. Disponível em <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/viewFile/34225/33018>> Acesso em 20 de set. 2020.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras, 2016. Acesso em 06 de março de 2021.

GALLON, S. *et al.* Conceitos e Configurações de Expatriados na Internacionalização Empresarial. **REAd. Rev. eletrôn. adm.**, Porto Alegre, v. 23, n. spe, p. 29-59, 2017. Acesso em 02 set. 2020.

GALLON, S.; ANTUNES, E. D. D. PROCESSO DE EXPATRIAÇÃO: UM MODELO COM FASES E PRÁTICAS. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 8, n. 2, p. 54-85, jan. 2016b. ISSN 1984-3372. Disponível em: <<http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/2350>>. Acesso em 02 set. 2020.

GALLON, S.; ANTUNES, E. D. O processo de expatriação na estratégia organizacional. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v.7, n.1, p.43-60, 2016a. Acesso em 02 set. 2020.

GRAINGER, R. J.; NANKERVIS, A. R. Expatriation Practices in the Global Business Environment, **Research and Practice in Human Resource Management**, v. 9, n. 2, p. 77-92, 2001. Acesso em 05 de março de 2021.

GIL, A. C. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. Editora Atlas, São Paulo, v. 6, 2008. Acesso em 05 nov. 2020.

GLOBAL LINE. Mobility Brasil, 2012. Acesso em 20 set. 2020.

HOMEM, I. D.; TOLFO, S. R. Práticas de Gestão Internacional de Pessoas: Práticas Compensação e Seleção de Expatriados em uma Multinacional Brasileira. **RAC-Eletrônica**, Curitiba, v. 2, n. 2, p. 201-217, 2008. Disponível em <<http://www.anpad.org.br/rac-e>>. Acesso em 02 set. 2020.

HOMEM, I.; TOLFO, S. Gestão Internacional de Recursos Humanos: o processo de expatriação em uma empresa multinacional brasileira. **3º Colóquio do IFBAE**, Minas Gerais, 2005. Acesso em 20 set. 2020.

LIMA, M. B.; BRAGA, B. Práticas de recursos humanos no processo de repatriação de executivos brasileiros. **RAC**, v. 14, n. 6, p. 1031-1053, 2010. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/rac/v14n6/v14n6a04.pdf>>. Acesso em 20 set. 2020.

MACHANISSE, M. E. M. Gestão de expatriados: um estudo exploratório em empresas portuguesas com operações em Moçambique. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos). **Instituto Politécnico do Porto, Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão**, 2013. Acesso em 20 set. 2020.

MARTINS, D. Gestão e Retenção de Repatriados: um estudo empírico em empresas portuguesas. **Bubok Publishing S.L.**, Madrid, v. 1, 2013. Acesso em 20 set. 2020.

MCCALL, M. JR; HOLLENBECK, G. P. Desenvolvimento de Executivos Globais: As Lições da Experiência Internacional. **Bookman**, 2003. Acesso em 20 set. 2020.

MENDENHALL, M.; ODDOU, G. The Dimensions of Expatriate Acculturation: A Review. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 1, p. 39-47, 1985. Acesso em 20 set. 2020.

MOREIRA, M. Z.; NORÕES, J. L.; OGASAVARA, M. H. Framework da estratégia de expatriação no âmbito do indivíduo, da organização e do ambiente internacional. **Internext**, v. 9, n. 1, p. 81-100, 2014. Disponível em: <<https://internext.espm.br/internext/article/view/199>>. Acesso em 02 set. 2020.

NEVADO, P. P. A opção expatriado-local na gestão de topo das subsidiárias das empresas multinacionais: o caso das subsidiárias portuguesas de empresas alemãs. **Department of Management Working Paper Series**, n. 1, 2003. Disponível em <[https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/2187/1/N1\\_2003.pdf](https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/2187/1/N1_2003.pdf)>. Acesso em 20 set. 2020

NOGUEIRA, A. M. *et al.* Gestão de recursos humanos no processo de internacionalização. **Internext**, v. 8, n. 1, p. 48-67, 2013. Acesso em 20 set. 2020

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. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 9, n. 4, p. 53-71, 2005. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552005000400004&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552005000400004&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 02 de set. 2020.

PINHEIRO *et al.* Seleção e competências dos expatriados e estratégias de internacionalização: Um estudo exploratório de empresas portuguesas. **Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa**, v. 14, n. 1, p. 48-60, 2015. Acesso em 20 de set. 2020.

PINHO, B. A importância dos expatriados na gestão Internacional. Dissertação (Mestrado em Marketing). **Faculdade de Economia e Gestão, Universidade Católica do Porto**. Porto, 2012. Acesso em 20 de set. 2020.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. São Paulo: **Atlas**, p. 76-97, 2006.

REGO, A.; CUNHA, M. P. Manual de Gestão Transcultural de Recursos Humanos. **RH Editora**, Lisboa, 2009. Acesso em 20 de set. 2020.

ROSAL, A. Gestão de Recursos Humanos Internacional e o Ajustamento Intercultural do Executivo Expatriado. **Psicologia Revista**, v. 24, n. 1, p. 121-141, 2015. Disponível em <<https://revistas.pucsp.br/index.php/psicorevista/article/view/24232/17442>>. Acesso em 02 set. 2020.

SCHULER, R.S. The Internationalization of human resource management. **Journal of International Management**, v. 6, p. 239-260, 2000. Acesso em 02 set. 2020.

SEBRAE-NA/ **Dieese**. Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2013, p. 17

SPARROW, P.; HILTROP, J. European Human Resources Management. **Prentice Hall**, New York, 1994. Acesso em 20 set. 2020.

TAYLOR, S.; BEECHLER, S.; NAPIER, N. Toward an Integrative Model of Strategic International Human Resource Management. **Academy of Management Review**, v. 21, p. 959-985, 1996. Disponível em <[https://www.researchgate.net/publication/234021945\\_Toward\\_an\\_Integrative\\_Model\\_of\\_Strategic\\_International\\_Human\\_Resource\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/234021945_Toward_an_Integrative_Model_of_Strategic_International_Human_Resource_Management)> Acesso em 02 set. 2020.

Top Companies 2019: onde os brasileiros sonham trabalhar. **LinkedIn**, 2019. Disponível em <<https://www.linkedin.com/pulse/top-companies-2019-onde-os-brasileiros-sonham-trabalhar-rafael-kato/>>. Acesso em 18 de set. 2020.

TUNG, R. L. American Expatriates Abroad: from Neophytes to Cosmopolitans, **Journal of World Business**, Greenwich, v. 33, n. 2, p. 125- 144, 1998. Acesso em 20 set. 2020.

TUNG, R. L. Career issues in international assignments. **Academy of Management Executive**, v. 2, n. 3, 241-244, 1988. Acesso em 20 set. 2020.

TUNG, R. L. Expatriates Assignments: enhancing success and minimizing failure. **Academy of Management Perspectives**, v. 1, n. 2, p. 117-125, 1987. Acesso em 20 set. 2020.

WEBB, A. The expatriate experience: implications for career success. **Career Development International**, v. 1, n. 5, p. 38-44, 1996. Acesso em 02 set. 2020.

ZACCARELLI, L. M. *et al.* O outro lado da moeda: atraindo e selecionando pessoas. *In*: HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. (orgs.). Gestão do Fator Humano: uma visão baseada em Stakeholders. **Saraiva**, São Paulo v. 2, cap. 5, p. 112-146, 2008. Acesso em 20 set. 2020.

## APÊNDICE A – ROTEIRO QUESTIONÁRIO



### Pesquisa sobre a Importância do Recrutamento e Seleção na Expatriação

Olá! Sou a Geovanna Bortolotto Pinto, formanda do curso de Administração da UFRGS, e conduzo o meu Trabalho de Conclusão de Curso orientada pela professora Dra. Elaine Di Diego Antunes. O objetivo da pesquisa é analisar a prática de recrutamento e seleção de expatriados em multinacionais do Brasil conforme a opinião de profissionais da área de Recursos Humanos. O questionário é anônimo, devendo você somente preencher alguns tópicos gerais sobre a sua empresa. O questionário é composto por perguntas fechadas (com alternativas) e perguntas abertas (de preenchimento OPCIONAL). Ainda, se você não encontrar uma alternativa correspondente a sua resposta, há a opção “outro”, que você poderá utilizar escrevendo o que achar necessário de acordo com o perguntado. Ressalto que as respostas são confidenciais e serão utilizadas única e exclusivamente para fins acadêmicos. Ao final do formulário, você poderá deixar o seu contato para posterior envio dos resultados deste trabalho.

Qualquer dúvida, fico à disposição pelo e-mail: [geovannap21@hotmail.com](mailto:geovannap21@hotmail.com)

Muito obrigada pela sua contribuição!

### IDENTIFICAÇÃO, INTERNACIONALIZAÇÃO E EXPATRIAÇÃO

Neste tópico, serão perguntadas algumas informações relevantes de sua empresa e assuntos correlatos à expatriação.

1. Qual é o ramo de sua empresa?
  - a) Tecnologia da informação e comunicação
  - b) Alimentos e bebidas
  - c) Indústria química
  - d) Materiais de construção
  - e) Siderurgia e metalurgia
  - f) Fabricação de máquinas e equipamentos
  - g) Bancos e seguradoras
  - h) Autopeças
  - i) Calçados e têxteis
  - j) Construção, fabricação de veículos e aeronaves
  - k) Consultoria
  - l) Cosméticos
  - m) Eletricidade e gás
  - n) Indústria de não tecidos
  - o) Logística
  - p) Papel e celulose
  - q) Roupas e moda
  - r) Transporte aéreo civil
  - s) Outro.
  
2. Qual é porte da sua empresa?



- a) Microempresa – até 19 funcionários
  - b) Pequena Empresa – entre 20 e 99 funcionários
  - c) Média Empresa – entre 100 e 499 funcionários
  - d) Grande Empresa – 500 ou mais funcionários
3. Qual é o país de origem da sua empresa?
- a) Brasil
  - b) Outro:
4. Quantos expatriados a sua empresa possui?
- Subtítulo: Expatriados, de uma maneira geral, são colaboradores enviados pela empresa para um país diferente daquele no qual foram contratados para exercer suas atribuições por um determinado período de tempo.*
- a) De 1 a 10
  - b) De 11 a 30
  - c) De 31 a 50
  - d) De 51 a 100
  - e) De 101 a 200
  - f) Mais de 200
5. Quais são as PRINCIPAIS RAZÕES para a sua empresa EXPATRIAR os seus colaboradores? Dentre as alternativas abaixo, assinale as mais importantes.
- a) Para desenvolvimento de carreira dos expatriados
  - b) Pela falta de um talento local no país destino da expatriação
  - c) Para facilitar a transferência de conhecimento entre a matriz e a(s) subsidiária(s)
  - d) Para exemplificação de aspectos importantes da cultura da matriz para a(s) subsidiárias(s)
  - e) Para controle das operações no exterior, mantendo a subsidiária em linha com a estratégia organizacional da matriz
  - f) Para controle das operações no exterior por meio de pessoas de confiança da matriz
  - g) Para aumento dos conhecimentos de certa equipe a fim de desenvolver um projeto e/ou uma unidade específicos
  - h) Para crescimento da diversidade estratégica da área de Gestão de Recursos Humanos Internacional frente aos mercados globais
  - i) Para premiar os executivos pelo bom desempenho e pelos resultados alcançados no país de origem
  - j) Outro:

#### ÁREA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS INTERNACIONAL (GIRH)

Nesta seção serão abordados assuntos referentes à área de Gestão de Recursos Humanos Internacional (GIRH) e suas políticas e práticas.

6. Há uma área de Gestão de Recursos Humanos Internacional responsável pela expatriação dos colaboradores em sua empresa?
- a) SIM e eu ATUO nela
  - b) SIM, mas NÃO ATUO nela
  - c) NÃO
7. Quais são as PRINCIPAIS POLÍTICAS e PRÁTICAS da ÁREA responsável pela expatriação na sua empresa? Dentre as alternativas abaixo, assinale as mais importantes.

- a) Planejamento e análise da necessidade de expatriação
- b) Recrutamento e seleção para a expatriação
- c) Retenção de empregados após a expatriação
- d) Desenvolvimento de carreira para o funcionário internacional
- e) Gestão de desempenho internacional
- f) Remuneração financeira e não financeira de expatriados
- g) Rotação internacional de funções
- h) Preparação para a expatriação, envolvendo, muitas vezes, treinamentos culturais do país de destino
- i) Treinamento e acolhimento à família do expatriado
- j) Políticas de repatriação (quando o expatriado retorna ao seu país de origem)
- k) A minha empresa não possui políticas formais de expatriação
- l) Outro:

### RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA EXPATRIAÇÃO

Nesta última seção serão abordados os conceitos de recrutamento e seleção, explicitando as suas técnicas e instrumentos, bem como as competências valorizadas na seleção do profissional que irá exercer a sua missão no exterior.

8. Como você considera a **IMPORTÂNCIA** do processo de **RECRUTAMENTO E SELEÇÃO** na expatriação de colaboradores na sua empresa? Considere a escala abaixo:
- 1- Nada importante
  - 2- Pouco importante
  - 3- Mais ou menos importante
  - 4- Importante
  - 5- Muito importante
9. Como é feito o recrutamento de expatriados em sua empresa?
- a) O Recrutamento é predominante interno (colaboradores de dentro da empresa)
  - b) O Recrutamento é predominante externo (colaboradores de fora da empresa)
  - c) O Recrutamento é misto, tanto interno como externo (colaboradores de dentro e fora da empresa)
  - d) Outro:
10. Como ocorre o **RECRUTAMENTO INTERNO** dentro de sua empresa?
- a) Ocorre por meio de concurso interno (pré-seleção, autosseleção do candidato, etc.)
  - b) Ocorre por meio de escolha direta, em que é selecionada uma pessoa de confiança entre os colaboradores
  - c) Respondi que o recrutamento é predominante externo na pergunta anterior.
  - d) Outro:
11. Como ocorre o **RECRUTAMENTO EXTERNO** dentro de sua empresa?
- a) Através de agências de recrutamento externo
  - b) Por indicação de gestores do país de origem
  - c) Pela indicação de gestores de outros países
  - d) Só ocorre depois de feito o recrutamento interno e não ter encontrado o candidato correspondente
  - e) Respondi que o recrutamento é predominante interno na pergunta anterior.
  - f) Outro:

12. Quais são os PRINCIPAIS FATORES de PLANEJAMENTO da SELEÇÃO da expatriação em sua organização? Dentre as alternativas abaixo, assinale as mais importantes.
- a) Identificação da natureza do trabalho e das competências requeridas do candidato
  - b) Levantamento de diferenças culturais entre o país de origem e o país de destino
  - c) Avaliação da competência técnica requerida do candidato
  - d) Análise do perfil psicossocial requerido do candidato
  - e) Análise da habilidade de colocação do candidato e da família e a sua preparação para viver fora do país de origem
  - f) Não há um planejamento efetivo da seleção em minha empresa
  - g) Outro:
13. Quais são as principais técnicas utilizadas pela sua empresa na seleção do candidato à expatriação?
- a) Entrevistas e análise de currículos
  - b) Testes (individuais, como testes psicológicos, ou grupais, como dinâmicas de grupo)
  - c) Seleção em um banco de dados da empresa de candidatos para ocupar posições internacionais
  - d) Autosseleção, que ocorre quando há uma autodecisão do candidato expatriado para prosseguir com a missão internacional
  - e) Métodos de avaliação por pares de repatriados que já tenham retornado da missão exterior
  - f) Lista reduzida com candidatos de “elevado potencial” à expatriação que só tomam conhecimento da missão quando são propostos a aceitá-la
  - g) Não há método de seleção em minha empresa
  - h) Outro:
  - i)
14. Quais são os profissionais que participam do processo seletivo para expatriação em sua empresa?
- a) Somente os profissionais de RH da empresa
  - b) Profissionais de RH e futura chefia do candidato na empresa de destino
  - c) Profissionais de RH, a chefia do candidato da empresa de origem e a futura chefia do candidato na empresa de destino
  - d) Consultores externos
  - e) Alta cúpula da empresa
  - f) Outro:
15. De acordo com o seu nível de concordância, avalie as assertivas abaixo sobre as DIFICULDADES enfrentadas por sua empresa no processo de RECRUTAMENTO E SELEÇÃO de expatriados. Considere a escala abaixo:
- 1- Discordo totalmente
  - 2- Discordo
  - 3- Não concordo nem discordo
  - 4- Concordo
  - 5- Concordo totalmente
- a) É um processo caro, já que são necessários altos investimentos para atrair os melhores candidatos
  - b) Há fontes pouco adequadas de recrutamento na minha empresa
  - c) É difícil atrair candidatos em termos de habilidades e capacidades à expatriação

- d) É difícil definir corretamente os critérios desejáveis do candidato no planejamento da seleção
  - e) É um processo altamente arriscado, já que não existe um método infalível de seleção para a expatriação
  - f) É difícil decidir a pessoa que assumirá posições estratégicas na(s) empresa(s) subsidiária(s)
  - g) As informações necessárias para escolher os expatriados têm sido insuficientemente coletadas durante a seleção (por exemplo, na fase de entrevistas)
  - h) É um processo difícil pelas restrições governamentais de cada país
  - i) É um processo difícil, já que as competências requeridas dos candidatos variam de acordo com o país de destino
  - j) Não é possível mensurar todas as variáveis que estarão envolvidas no processo de expatriação
16. Em uma seleção para a expatriação, em sua empresa, o quão importante são as **COMPETÊNCIAS** e/ou **ATRIBUTOS** abaixo presentes em um **CANDIDATO** à expatriação? Considere a escala abaixo:
- 1- Nada importante
  - 2- Pouco importante
  - 3- Mais ou menos importante
  - 4- Importante
  - 5- Muito importante
- a) Competência técnica
  - b) Mérito/status social/histórico de sucesso na empresa/confiança
  - c) Talento gerencial/capacidade de formação de equipes/habilidades de negociação
  - d) Experiência no país de destino e experiência internacional
  - e) Disponibilidade de ida ao país de destino (em relação à família, disponibilidade de carreira)
  - f) Capacidade intercultural
  - g) Domínio da língua estrangeira
  - h) Disposição e adaptação intercultural da família
  - i) Motivação para trabalhar no exterior
  - j) Flexibilidade/resiliência/inteligência emocional/empatia
  - k) Sociabilidade/estabelecimento de relações interpessoais
17. Deixe os seus comentários sobre a **IMPORTÂNCIA** do processo de **RECRUTAMENTO** e **SELEÇÃO** da sua empresa na expatriação.  
ABERTA – opcional
18. Você deseja receber os resultados finais dessa pesquisa? Se sim, coloque o seu e-mail de contato no box abaixo.  
ABERTA – opcional

Agradeço novamente pela sua participação! (: