

# Políticas de Recrutamento e Seleção nos Programas de Expatriação

Uma Comparação entre as Transnacionais Brasileiras<sup>1</sup>

Tháís Ettinger<sup>2</sup>

Eduardo de Camargo Oliva<sup>3</sup>

Edson Keyso de Miranda Kubo<sup>4</sup>

Marcos Eduardo Zambanini<sup>5</sup>

Dartiléia Almeida Sampaio da Rocha Soares<sup>6</sup>

## Resumo

Com o objetivo de comparar as políticas de recrutamento e seleção nos programas de expatriação das empresas brasileiras, considerando o número de profissionais expatriados, esta pesquisa se concentrou em estudar as teorias relacionadas ao tema gestão internacional de recursos humanos, bem como se aprofundar nas políticas e práticas das empresas brasileiras que possuem programas de expatriação. Para isso, foi feita uma pesquisa descritiva a partir de um estudo transversal com as características da população, que permitiu uma análise qualitativa por meio de técnica de análise de conteúdo. Sendo assim, a população desta pesquisa foi limitada aos Rankings das Transnacionais

<sup>1</sup> Pesquisa desenvolvida com o apoio da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Fapesp).

<sup>2</sup> Doutora em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS). Professora do Centro Universitário SENAC. thaisettinger@hotmail.com

<sup>3</sup> Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (USP). Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS). eduardo.oliva@uscs.edu.br

<sup>4</sup> Doutor em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (EAESP-FGV). Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS). edson.mk@gmail.com

<sup>5</sup> Doutor em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS). Professor da Universidade Federal de Sergipe. zambanini@uol.com.br

<sup>6</sup> Doutora em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS). dartisoares@terra.com.br

Brasileiras – 2011 e 2012 – levantado pela Fundação Dom Cabral – FDC. Das 52 empresas que compõem o Ranking em questão, 25 participaram da pesquisa, que se deu em formato de entrevista *in loco*. As informações levantadas foram trabalhadas com o auxílio do software de análise qualitativa – Atlas TI – e as considerações sobre os resultados mostram que as empresas brasileiras, além de possuírem políticas de recrutamento e seleção em seus programas de expatriação, também estão em momentos diferentes de aplicação dessas políticas.

**Palavras-chave:** Gestão Internacional de RH. Expatriação. Políticas. Práticas. Recrutamento e seleção. Transnacionais Brasileiras.

## **RECRUITMENT AND SELECTION POLICIES IN PROGRAMS EXPATRIATION: A COMPARISON BETWEEN BRAZILIAN TRANSNATIONAL**

### **Abstract**

---

In order to compare the recruitment and selection policies in expatriation programs of Brazilian companies, considering the number of expatriate professionals. This research aimed on studying the theories related to the topic, international human resource management, as well as delving into the policies and practices of Brazilian companies with expatriation programs. For this, a descriptive research was made from a cross-sectional study about population characteristics, which allowed a qualitative analysis through content analysis technique. Thus, the population of this research was limited to Brazilian Transnational Rankings - 2011 and 2012 - up from “Fundação Dom Cabral – FDC” research. Of the 52 companies that make up the rank in question, 25 companies participated in the survey which took place on-site interview format. The information gathered were worked with the help of qualitative analysis software - Atlas TI - and considerations about the results show that Brazilian companies besides their recruitment and selection policies in their expatriation programs, also are in different moments of implementation of these policies.

**Keywords:** International Human Resource Management; Expatriation; Policies, Practices, Recruitment and Selection in Brazilian Multinationals.

Nas últimas décadas do século 20, houve um aumento na disputa por mercados consumidores, alavancado pela abertura das fronteiras geográficas mundiais, fazendo com que os negócios internacionais crescessem rapidamente por meio de fusões/aquisições, alianças estratégicas e *joint ventures*, compreendendo grande porcentual dos negócios totais do mundo. Esse crescimento ocasionou um aumento no número de funcionários vivendo e trabalhando em países estrangeiros, denominados expatriados. Dessa forma, as interações das diversas culturas em contato e as adaptações culturais e sociais dos indivíduos que necessitam mudar de país em virtude dos negócios, influenciam a busca por compreender as políticas e práticas da internacionalização das empresas e sua Gestão Internacional de Recursos Humanos – GIRH (Shephard, 1996; Black e Gregersen, 1999).

Para as designações internacionais de um expatriado, entretanto, é imprescindível que a Gestão Internacional de Recursos Humanos – GIRH – contribua para a missão no exterior. Dessa forma, a seleção, a preparação antes da partida, o suporte e as compensações oferecidas pelas organizações aos profissionais expatriados, são atividades realizadas pela mesma nos seus programas de expatriação.

Franke e Nicholson (2002) salientam que a definição de sucesso de um programa de expatriação é composta pelos seguintes indicadores: (1) ajustamento intercultural; (2) eficácia no trabalho; (3) conclusão da designação. Sendo assim, a Gestão Internacional de Recursos Humanos deve auxiliar o gerenciamento dessa força de trabalho como papel importante dentro das organizações (Ashamalla, 1998; Schuler; Budhwar; Florkowski, 2002).

Como desafio à administração, compreender essas políticas e práticas da internacionalização de pessoas torna-se necessário para que as interações e negociações interculturais, advindas do estabelecimento das mesmas, sejam bem-sucedidas (Hofstede, 1991). Dessa forma, evitar-se-iam custos com falhas em atribuições internacionais, tanto em termos financeiros para a organização quanto sob uma perspectiva individual da carreira do profissional (Black; Gregersen, 1999).

Concomitantemente, com o aumento da competitividade no mercado brasileiro, ocasionado pela abertura do mercado, iniciado no final dos anos 80 (com uma revisão das tarifas de importação), intensificado no governo Collor e perpetuado nos anos 90 pelos governos Itamar Franco e Fernando Henrique Cardoso, houve a necessidade, por parte das empresas brasileiras, de diversificar as fontes de receita servindo como estímulo para que as empresas nacionais começassem a observar o mercado internacional com maior atenção e não apenas como uma fonte de renda secundária (Paes, 2010).

Dessa forma, as empresas brasileiras passaram a ter uma participação mais significativa no mercado externo, o que provocou uma necessidade de mão de obra qualificada ou conhecedora do negócio que estava sendo internacionalizado ou expandindo sua internacionalização. O número de profissionais brasileiros expatriados, portanto, foi crescendo gradativamente influenciando que as empresas nacionais começassem a se preocupar com as suas políticas e práticas da gestão internacional de pessoas. Em consequência disso, no século 21 o interesse de pesquisadores sobre o tema, mesmo que discreto, passou a ser conhecido na área dos estudos organizacionais (Ettinger, 2014).

Ainda de acordo com a autora, por ser algo relativamente novo no Brasil, as políticas e práticas de gestão internacional das empresas brasileiras ainda são pouco conhecidas ou carecem de mais informações que possam ser disponibilizadas para a comunidade empresarial e acadêmica. Em razão disso, este artigo tem o propósito de pesquisar as características de uma política de GIRH – Políticas de Recrutamento e Seleção – com o objetivo de comparar essas políticas nos programas de expatriação das empresas brasileiras internacionalizadas.

Considera-se que esta pesquisa poderá proporcionar maior conhecimento a respeito da GIRH das empresas brasileiras com o intuito de harmonizar o discurso de teoria e prática sobre o tema, além de enriquecer a base de informações a respeito de uma prática de gestão, pouco conhecida, das empresas nacionais.

## Desenvolvimento Teórico

Para dar subsídios teóricos e alcançar o objetivo determinado, a teoria deste artigo se limitará ao estudo das (1) Gestão Internacional de Recursos Humanos, (2) Políticas e Práticas de Recrutamento e Seleção e (3) Transnacionais Brasileiras.

### *Gestão Internacional de Recursos Humanos*

Em paralelo às políticas e práticas desenvolvidas, as empresas – em suas estratégias de expansão, como consequência da internacionalização dos negócios – intensificaram a mobilidade internacional dos profissionais de diversos níveis hierárquicos, potencializando o termo gestão internacional de recursos humanos. Essa gestão – com a finalidade de atrair, selecionar, reter e desenvolver profissionais nas empresas internacionalizadas – contribui para minimizar os impactos relacionados aos complexos desafios internacionais (Finuras, 1999; Stahl; Björkman, 2006; Aguzzoli; Lengler; Manfredini, 2007).

Diante disso, nas décadas de 60 e 70 aumentou o número de pesquisas sobre gestão de recursos humanos em diferentes países, considerando que, praticamente, esses estudos eram exclusivamente sobre as multinacionais americanas. Nas décadas de 80 e 90 o foco adveio da comparação entre as práticas de RH e a performance das pessoas transferidas das empresas multinacionais para suas filiais (Stahl; Björkman, 2006).

Sparrow (2007) afirma que diversas mudanças estão acontecendo na gestão internacional de recursos humanos; entretanto, o conceito geral ainda se concentra na gestão de pequenos grupos com designações internacionais denominados expatriados. O autor destaca que as empresas internacionalizadas estão buscando meios, nessa gestão, para aproveitar as oportunidades que possam beneficiar a organização.

Por esse motivo, a gestão internacional de recursos humanos é composta por um conjunto de atividades, funções e processos diferentes que trabalham com foco em atrair, reter, remunerar e desenvolver pessoas na empresa internacionalizada, tanto na matriz quanto nas subsidiárias ou unidades no exterior, uma vez 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 (Taylor; Beechler; Napier, 1996; Hiltrop, 2002; Lima; Lacombe, 2009).

Em pesquisa realizada por Cleveland et al. (2000), foram identificados aspectos importantes que caracterizam a gestão internacional de recursos humanos. São eles: (1) treinamento e desenvolvimento; (2) recrutamento e seleção; (3) práticas de trabalho flexíveis; (4) avaliação de desempenho e recompensas; (5) comunicação com funcionários; (6) relações de trabalho.

Comparando a pesquisa de Cleveland et al. (2000) com a pesquisa de Justo (2012) sobre os subsistemas de recursos humanos, pode-se analisar o Quadro a seguir:

Quadro 1 – Cleveland et al. (2000) x Justo (2012)

Cleveland et al. (2000)	Justo (2012)
Treinamento e Desenvolvimento	Políticas e Práticas de Recrutamento e Seleção
Recrutamento e Seleção	Políticas e Práticas de Treinamento e Desenvolvimento
Práticas de Trabalho Flexíveis	Políticas e Práticas de Remuneração e Benefícios
Avaliação de Desempenho e Recompensas	Políticas e Práticas das Relações do Trabalho
Comunicação com Funcionários	Políticas e Práticas para Mudanças nas Funções e Plano de Carreira
Relações de Trabalho.	-

Fonte: Pesquisa (2014).

Vale ressaltar que se julgou necessário comparar os estudos desses dois autores para evitar que somente uma teoria baseada em pesquisas internacionais – Cleveland et al. (2000) – fosse considerada para levantamento das políticas e práticas. Por isso, o estudo feito por Justo (2012), por ter uma abrangência geral sobre essas políticas, foi significativo para equilibrar as informações e chegar a um denominador comum sobre o que poderia ser trabalhado neste artigo.

Dessa forma, pode-se observar com o Quadro 1 apresentado que as políticas de recursos humanos trabalhadas convergem com as políticas internacionais das empresas internacionalizadas e, mesmo que Dowling e Welch (2005) tenham identificado que existem diferenças entre essas gestões, sabe-se que essas mesmas diferenças representam uma complexidade maior pelo âmbito internacional em relação às leis, costumes e culturas, mas os subsistemas e políticas trabalhadas em um cenário doméstico tendem a introduzir essas mesmas políticas em um cenário internacional.

### ***Políticas e Práticas de Recrutamento e Seleção***

O recrutamento e a seleção internacional, de acordo com Edström e Galbraith (1977), apresentam três objetivos básicos: (1) necessidade de preenchimento de vagas em outros países por falta de mão de obra especializada; (2) rotação de funções entre países para que um profissional conheça as operações internacionais; e (3) para desenvolvimento da organização – transferência de conhecimento. Nessa instância, o desempenho dos profissionais de recursos humanos deve ser o de selecionar – ou auxiliar a seleção – dos expatriados de forma eficiente para reduzir as possibilidades de problemas técnicos, culturais e comportamentais durante a designação internacional, até porque a seleção inadequada gera custos à organização e prejudica o alcance dos objetivos básicos (Bohlander; Snell; Sherman, 2005; Freitas, 2006).

Pode-se perceber que o processo seletivo de um expatriado é bastante complexo, pois envolve questões técnicas, pessoais, culturais e comportamentais, e tudo isso pode interferir na adaptação e conclusão da jornada internacional. Fora isso, outros pontos estratégicos da empresa devem ser considerados, pois qualquer transferência internacional demanda uma flexibilidade da empresa em alocar os seus profissionais levando em conta os custos, as relações de trabalho, a legislação, a remuneração e benefícios (Muritiba, 2009; Lima; Braga, 2010).

Outro ponto interessante a ser considerado é a influência do gestor de cada área para a seleção do expatriado, posto que o RH precisará de informações mais concisas a respeito do nível técnico e outras questões sobre o profissional a ser selecionado. Ou, ainda, precisam ser respeitadas as possíveis diferenças entre os níveis hierárquicos para o critério de seleção, pois esse é um ponto que praticamente não é discutido na literatura pesquisada. Dessa forma, este artigo se propõe a identificar e analisar quais são as práticas utilizadas nesses casos, pois se sabe que a política desenha um modelo padrão de recrutamento e seleção.

Com isso, Bohlander, Snell e Sherman (2009) consideram que existem alguns pontos que devem ser pensados na seleção do expatriado, entretanto, de acordo com os autores, os mesmos podem variar de país para país. São eles:

1. Experiência profissional
2. Experiência internacional
3. Habilidades interpessoais
4. Competência técnica
5. Flexibilidade da Família
6. Domínio da língua estrangeira
7. Experiência no país de destino



Diante do exposto, os autores relatam que nas empresas americanas existe uma maior valorização pelo mérito e, em outros países, as questões relacionadas aos vínculos familiares, *status* social e língua são mais valorizadas nos processos de seleção. Inclusive, os autores relatam que algumas empresas também entrevistam os cônjuges – importância da adaptação do cônjuge a um ambiente estrangeiro e da contribuição do cônjuge para o desempenho do candidato no país exterior, e por isso, um critério a ser analisado no processo de seleção.

Pouco se sabe, entretanto, a respeito dos critérios de seleção das empresas brasileiras, por isso os pontos propostos por Bohlander, Snell e Sherman (2009) serão considerados para a análise das políticas e práticas de recrutamento e seleção da população pesquisada.

### ***Transnacionais Brasileiras***

Primeiramente, considera-se necessário esclarecer os conceitos de empresas internacionais e empresas transnacionais: a empresa se tornaria internacional quando possuísse qualquer tipo de atividade continuada no exterior, mesmo sendo esta atividade somente compra ou venda (importação ou exportação); e a empresa transnacional combina a eficiência de uma estrutura global com uma atuação mais particularizada em cada país, aproveitando as diferenças e oportunidades presentes em cada nação ou região (Buckley; Casson, 1998).

O Brasil é considerado uma potência do século 21, por isso as empresas brasileiras estão atentas para as inúmeras possibilidades existentes no ambiente internacional. Dentro desta perspectiva, começam a se destacar as grandes companhias transnacionais brasileiras, pois estas procuram a expansão internacional, competindo com outras multinacionais diretamente no mercado externo e não mais apenas dentro do Brasil (Paes, 2010).

Em razão disso, muitas empresas nacionais viram a necessidade de entender o controle sobre todo o sistema de internacionalização – com escritórios comerciais, centrais de distribuição e logística, atendimento a necessidades especiais de clientes e acompanhamento do pós-venda (Cyrino; Tanure, 2009). A atuação nos mercados de destino de suas exportações começou a se tornar fundamental, principalmente na conquista de mercados e novos clientes.

Analisando a complexidade da necessidade de controle desse sistema, as transnacionais brasileiras começaram a designar funcionários para “missões” internacionais tornando-os expatriados. Percebendo a importância dos programas de expatriação bem-estruturados a partir de um conjunto de etapas – que vão desde o recrutamento e seleção de candidatos a cargos no exterior, até a inserção e o acompanhamento do indivíduo no novo ambiente organizacional, abordando questões de negociação e benefícios, trâmites legais, alojamento, preparação cultural e de idioma – entretanto, as transnacionais brasileiras, juntamente com a GIRH, passaram a dar mais atenção a esses processos (Tung, 1988).

## Metodologia

Para alcançar o objetivo proposto na pesquisa – comparar as políticas de expatriação das empresas brasileiras, considerando o número de profissionais expatriados – foi feita uma pesquisa descritiva por meio do levantamento das informações necessárias, pois, segundo Gil (2006), esse tipo de pesquisa tem como objetivo primordial a descrição das características de determinadas populações ou fenômenos, visando a descrever características de um ou mais grupos. Dessa forma, foi feito um estudo transversal com as características da população para viabilizar as comparações entre as políticas das empresas pesquisadas.

A população desta pesquisa foi composta por 52 empresas que fazem parte do ranking das transnacionais brasileiras desenvolvido pela Fundação Dom Cabral (2011, 2012). Dessa forma, utilizando a classificação do Sebrae

para dividir as empresas por número de profissionais expatriados, as empresas foram agrupadas em 3 grupos: (1) Empresas com até 49 expatriados; (2) Empresas com 50 a 99 expatriados; e (3) Empresas com mais de 99 expatriados.

Foram enviadas cartas-convites – tanto para o presidente da empresa quanto para o gestor da área de recursos humanos – para as 52 empresas que compuseram a população da pesquisa. Vale ressaltar que, inicialmente, as informações a respeito dos destinatários das cartas foram levantadas por meio dos sites das empresas e, posteriormente, confirmadas por telefone e, após o envio das cartas, foi feito outro contato via telefone para os possíveis agendamentos das entrevistas.

Após esse contato e com o aceite de 25 empresas, foram realizadas entrevistas (*in loco*) com os gestores responsáveis pelos programas de expatriação e repatriação, sendo utilizado um instrumento de pesquisa semiestruturado, desenvolvido a partir da revisão da literatura apresentada.

A técnica utilizada para a análise de dados desta pesquisa foi a análise de conteúdo, pois, segundo Bardin (1977), essa técnica é composta por um conjunto de instrumentos metodológicos que se aplicam a discursos e conteúdos muito diversificados.

Para auxiliar essa análise, foi utilizado um *software* de análise qualitativa – Atlas TI – pois conhecendo a lógica do conteúdo sobre as políticas e práticas de recursos humanos nos programas de expatriação, esse software foi de grande valia para a tabulação dos resultados.

## **Apresentação dos Resultados**

A seguir, serão apresentados os resultados da pesquisa seguindo o critério: (1) Apresentação do Perfil das empresas pesquisadas; (2) Apresentação das Políticas de Recrutamento e Seleção do Grupo 1; (3) Apresentação

das Políticas de Recrutamento e Seleção do Grupo 2; (3) Apresentação das Políticas de Recrutamento e Seleção do Grupo 3; (4) Comparação entre os Grupos.

### ***Perfil das Empresas Pesquisadas***

Para uma análise do perfil das empresas pesquisadas, os autores optaram por apresentar todas elas para posterior divisão dos grupos e análise dos resultados.

Quadro 2 – Perfil das Empresas Pesquisadas

	Entrevistado	Atuação Internacional da Empresa	Unidades no Exterior	Profissionais da área de GIRH	Nº de Expatriados no Exterior
P01	Gerente de RH	Desde 2007	1	2	1
P02	Gerente de Remuneração	Desde 1982	6	3	30
P03	Diretor de RH	Desde 1990	11	1	1
P04	Analista de GIRH	Desde 2006	14	3	79
P05	Analista de GIRH	Desde 1975	5	3	5
P06	Gerente de RH	Desde 2005	5	2	8
P07	Gerente de RH	Desde 2008	14	4	31
P08	Gerente de RH	Desde 1996	30	3	46
P09	Partneres de RH	Desde 1982	5	2	120
P10	Gerente de Remuneração	Desde 1982	10	Toda a área de RH	15
P11	Analista de RH	Desde 2008	3	2	4
P12	Diretora Executiva	Desde 2010	9	Toda a área de RH	9
P13	Gerente de RH	Desde 1980	1	1	1
P14	Analista de RH	Desde 1980	8	2	24
P15	Analista de RH	Desde 1994	20	4	44
P16	Gerente Corporativo	Desde 2001	2	1	8
P17	Gerente de Remuneração	Desde 1980	9	1	509
P18	Gerente de Remuneração	Desde 2010	1	1	04
P19	Coordenador de RH	Desde 1990	2	Toda a área de RH	04
P20	Coordenador de RH	Desde 1999	1	1	02

P21	Diretor de RH	Desde 2000	7	6	38
P22	Analista de Expatriação	Desde 2000	6	6	100
P23	Gerente de Expatriação	Desde 2004	1	2	03
P24	Analista de RH	Desde 2002	33	6	68
P25	Analista de RH	Desde 1996	28	4	46

Fonte: Pesquisa (2014).

Cada empresa entrevistada foi denominada como P01, P02...P25. Dessa forma, tem-se:

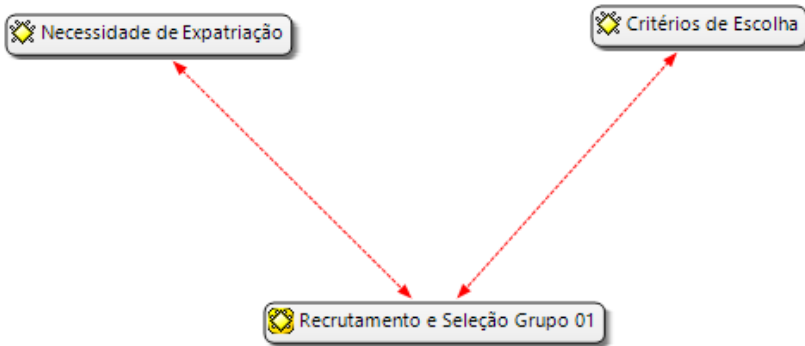
- Grupo 1: P01; P02; P03; P05; P06; P07; P08; P10; P11; P12; P13; P14; P15, P16; P18; P19; P20; P21; P23; P25 – Empresas com até 49 expatriados.
- Grupo 2: P04; P24 – Empresas com 50 a 99 expatriados.
- Grupo 3: P09; P17; P22 – Empresas com mais de 99 expatriados.

Os grupos em questão serão apresentados a seguir com o intuito de analisar cada um separadamente e, finalmente, comparar e identificar as possíveis diferenças ou semelhanças entre os mesmos.

### ***Análise dos Resultados: Grupo 1***

A Figura a seguir apresenta duas variáveis – necessidades de expatriação e critérios de escolha – que foram utilizadas para analisar as políticas de recrutamento e seleção das empresas pesquisadas do Grupo 1. Optou-se por apresentar a Figura 1 com a finalidade de facilitar a exposição da categoria em questão, bem como as variáveis que fazem parte da mesma para, depois, detalhar cada uma.

Figura 1 – Recrutamento e Seleção Grupo 1



Fonte: Pesquisa (2014).

Sendo assim, na variável sobre quais são as necessidades que levam uma empresa a expatriar um profissional, no Grupo 1, foram identificadas as seguintes necessidades, por ordem de importância: (1) necessidade de preenchimento de vagas em outros países por falta de mão de obra especializada; (2) levar a cultura da empresa para a unidade internacional; e (3) o desenvolvimento da organização – transferência de conhecimento. Exemplos são identificados pelas citações a seguir, consecutivamente:

P08: “Nosso trabalho é muito específico e por isso queremos os melhores técnicos fazendo o trabalho. E a qualidade da mão de obra de alguns países deixa muito a desejar”.

P19: “Não queremos ser várias empresas em uma. Mesmo estando em vários lugares do mundo o mundo precisa saber que é a mesma empresa. Por isso, sempre que expandimos o negócio temos o cuidado de mandar um profissional que tenha as raízes da empresa bem-definidas para que ele possa ensinar aos outros como deve ser o comportamento e compromisso com o negócio”.

P12: “A expansão da nossa empresa faz com que a gente tenha a necessidade de levar o nosso conhecimento para as novas unidades, assim conseguimos manter o padrão em tudo que fazemos”.

Na variável sobre quais são os critérios de escolha que levam uma empresa a selecionar o profissional que deverá ser expatriado, no Grupo 1, foram identificados os seguintes critérios: (1) a competência técnica; (2) experiência profissional; e, por último (3) a indicação do gestor, conforme citações na sequência, nessa ordem:

P15: “São muitos os critérios de escolha do expatriado, mas sem dúvida partimos do princípio que há a competência técnica, e que é fundamental, pois nosso processo de expatriação foi muito rápido e não teríamos condições de preparar o profissional nesse aspecto. Inclusive, o gestor da área foi fundamental para o processo de escolha”.

P14: “Hoje, valorizamos a experiência que o profissional tem. Sabemos que essa experiência conta muito lá fora. Uma vez expatriamos uma pessoa com pouca experiência no cargo de gerência e isso prejudicou os relacionamentos, e, conseqüentemente, o projeto que esperávamos ser desenvolvido”.

P18: “Escolhemos o expatriado pela indicação do gestor de cada área, já que ele sabe quais são as competências de cada um, fora a confiança que o gestor tem em relação ao profissional”.

## ***Análise dos Resultados: Grupo 2***

A Figura a seguir apresenta as duas variáveis que foram utilizadas para analisar as políticas de recrutamento e seleção das empresas pesquisadas do Grupo 2. Optou-se por apresentar a Figura 2 com a finalidade de facilitar a apresentação da categoria em questão, bem como as variáveis que fazem parte da mesma para, depois, apresentar o detalhamento de cada uma.

Figura 2 – Recrutamento e Seleção: Grupo 2



Fonte: Pesquisa (2014).

Sendo assim, na variável sobre quais são as necessidades que levam uma empresa a expatriar um profissional, no Grupo 2, foram identificadas as seguintes necessidades: (1) desenvolvimento da organização – transferência de conhecimento; e (2) rotação de funções para que o profissional conheça as operações internacionais. Dessa forma, conforme exposição a seguir, seguem as citações que representam tal resultado:

P04: “De forma geral, o nosso expatriado sai daqui com a missão de transferir o conhecimento. Fazemos o possível para que ele ensine e aprenda nas unidades internacionais”.

P24: “Procuramos expatriar e expatriar novamente; temos profissionais coringas que conhecem as operações internacionais de vários lugares. Como temos muitas unidades no exterior, achamos essa um bom motivo para expatriar”.

Na variável sobre quais são os critérios que levam uma empresa a expatriar um profissional, no Grupo 2, foram identificados os seguintes pontos: (1) a experiência internacional; seguida por (2) habilidades interpessoais; e (3) domínio da língua estrangeira. Dessa forma, conforme exposição na sequência, seguem as citações exemplificadoras que representam tal resultado:



P04: “Procuramos sempre expatriar um profissional que já tenha experiência prévia, pois acreditamos que essa vivência internacional irá ajudar muito na fase de adaptação”.

P24: “Se o expatriado tiver as habilidades interpessoais já é meio caminho andado. Ser um expatriado requer muito jogo de cintura”.

P24: “Basicamente o profissional precisa ter domínio da língua estrangeira, pois não temos tempo para desenvolver isso nele.”

### **Análise dos Resultados: Grupo 3**

A Figura a seguir apresenta as duas variáveis que foram utilizados para analisar as políticas de recrutamento e seleção das empresas pesquisadas do Grupo 3. Optou-se por apresentar a Figura 3 com a finalidade de facilitar a exposição da categoria em questão, bem como as variáveis que fazem parte da mesma para, depois, apresentar o detalhamento de cada uma.

Figura 3 – Recrutamento e Seleção: Grupo 3



Fonte: Pesquisa (2014).

Sendo assim, na variável sobre quais são as necessidades que levam uma empresa a expatriar um profissional, no Grupo 3, foram identificadas as seguintes necessidades: (1) a necessidade de preenchimento de vagas em outros países por falta de mão de obra especializada; seguida por (2) levar a cultura da empresa para as unidades internacionais. Dessa forma, conforme exposição a seguir, mostram-se as citações que representam tal resultado:

P09: “Acredito que o principal motivo que nos leva a expatriar é a falta de mão de obra especializada em outros países... é, com certeza, esse é o principal motivo”.

P17: “Quando desenvolvemos um novo projeto em outro país sempre surge a necessidade de mão de obra especializada e, como não temos muito tempo para preparar um profissional local, acabamos levando um da matriz”.

P22: “Estamos expandindo rápido, mas temos a preocupação de manter a cultura dominante da empresa bem-enraizada nas nossas unidades, por isso, sempre procuramos intercambiar profissionais que possam passar essa cultura para a unidade internacional”.

Na variável sobre quais são os critérios que levam uma empresa a expatriar um profissional, no Grupo 3, foram identificados os seguintes pontos: (1) potencial para crescimento profissional; e (2) competência técnica. Dessa forma, conforme a seguir, apresentamos as citações que representam tal resultado:

P09: “Quando escolhemos um profissional para ser expatriado, fazemos uma análise do perfil mais favorável no desenvolvimento da carreira. Levamos em consideração o potencial e o desempenho do candidato”.

P22: “O profissional mais visado para ser expatriado é aquele que tem mais potencial para crescer, por isso sempre acompanhamos o desenvolvimento dele”.

P17: “A competência técnica é o pré-requisito básico para ser expatriado. Não temos políticas de treinamento do expatriado que aborde essa questão, então essa é a opção mais sensata”.

## ***Comparação entre os Grupos***

Em semelhança às Políticas e Práticas de Recrutamento e Seleção, foi empregada na pesquisa de campo a proposição de Edström e Galbraith (1977) composta por três objetivos principais para fazer o recrutamento e

seleção: (1) Necessidade de preenchimento de vagas em outros países por falta de mão de obra especializada; (2) Rotação de funções e países para que um profissional conheça as operações internacionais; e (3) Desenvolvimento da organização – transferência de conhecimento. Foram identificados, entretanto, na pesquisa, dois dos três objetivos, pois não se localizou o objetivo Rotação de funções entre países para que um profissional conheça as intervenções internacionais. Em seu lugar, notou-se a necessidade de levar os modelos e valores da cultura da empresa para as unidades internacionais. Em razão desse resultado, portanto, encontrado, entende-se que há uma apreensão das empresas brasileiras em conservar a sua “identidade” e filosofia de trabalho ao ampliar os seus negócios.

Já em relação aos critérios para escolher o profissional que será expatriado, competência técnica, experiência profissional e competência comportamental propostas por Bohlander, Snell e Sherman (2009), condizem com a realidade das empresas brasileiras. Vale notar, entretanto, que apenas uma empresa pesquisada afirmou buscar mão de obra especializada no mercado, e todas as outras valorizaram a questão de expatriar um profissional que já fizesse parte do corpo funcional.

Comparando, contudo, as empresas pesquisadas em seus respectivos grupos determinados na pesquisa e com o objetivo de analisar as possíveis diferenças ou semelhanças entre as políticas a depender do número de profissionais expatriados, optou-se por apresentar o quadro a seguir:

### Quadro 3 – Comparação entre os Grupos de Empresas

Políticas de Recrutamento e Seleção			
Grupos	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3
Necessidade de Expatriação	Preenchimento de Vagas em outros Países por falta de mão de obra especializada.	Desenvolvimento da Organização – Transferência de Conhecimento	Preenchimento de Vagas em outros Países por falta de mão de obra especializada.
	Levar a Cultura da Empresa para a Unidade Internacional	Rotação de Funções	Levar a Cultura da Empresa para a Unidade Internacional
	Desenvolvimento da Organização – Transferência de Conhecimento	–	–
Critérios de Escolha	Competência Técnica	Experiência Internacional	Potencial para Crescimento e Desenvolvimento do Profissional
	Experiência Profissional	Habilidades Interpessoais	Competência Técnica
	Indicação do Gestor	Domínio da Língua Estrangeira	–

Fonte: Pesquisa (2014).

A partir da análise apresentada, os autores identificaram que as empresas que pertencem aos Grupos 1 e 3 apresentam algumas semelhanças nas suas políticas de recrutamento e seleção em seus programas de expatriação. Já as empresas que pertencem ao Grupo 2, apresentaram diferenças em relação aos outros dois grupos, tanto em relação às necessidades de expatriação quanto aos critérios que determinam a escolha do profissional que deverá ser expatriado.

Dessa forma, os Grupos 1 e 3 praticam a teoria apontada por Bohlander, Snell e Sherman (2009), pois, considerando que existem alguns pontos que devem ser ponderados na seleção do expatriado, as empresas desses grupos se encaixam à teoria apresentada pelos autores citados.

O Grupo 2, mesmo se encaixando, em partes, na teoria dos autores citados, apresentou critérios mais superficiais para o entendimento da política estudada, entretanto isso não significa que suas práticas sejam insuficientes ou menos adequadas que os outros dois grupos.

## Considerações Finais

Os programas de expatriação podem ser vistos como complexos por abrangerem todas as políticas e práticas de recursos humanos, que visam a aperfeiçoar os resultados das organizações por meio das pessoas. Com esse intuito, a teoria estudada para o desenvolvimento teórico deste trabalho buscou traduzir o cenário das políticas de recrutamento e seleção de expatriação das transnacionais brasileiras. Para isso, a abordagem teórica foi desenvolvida a partir de teorias e pesquisas que identificaram o cenário geral e específico desses programas, sendo em contextos internacionais e/ou nacionais.

A revisão da literatura sobre gestão internacional de recursos humanos indicou que há convergência entre o estudo realizado por Justo (2012), sobre os subsistemas de recursos humanos, e a pesquisa feita por Cleveland et al. (2000), a respeito das características dessa gestão internacional. Assim, foi possível, por meio dessa revisão, identificar as premissas fundamentais das políticas e práticas que deveriam ser estudadas neste artigo. Felizmente, no contexto pesquisado, todas as empresas respondentes apresentaram características que se encaixaram ao modelo utilizado para a análise e identificação das informações, entretanto, pelo pouco detalhamento sobre essas políticas internacionais encontradas na literatura, acredita-se que os resultados poderão contribuir com um estudo mais detalhado e, conseqüentemente, com um enriquecimento da literatura nacional a respeito da GIRH das empresas brasileiras.

Sendo assim, nas políticas e práticas sobre Recrutamento e Seleção foi identificada que a principal necessidade de expatriação que as empresas brasileiras possuem é a falta de mão de obra especializada, seguida por

transferência de conhecimento e, finalmente, para levar a cultura da empresa para a unidade internacional. Em relação aos critérios de escolha utilizados para selecionar o profissional que será expatriado, em ordem decrescente, foram a competência técnica, experiência profissional e competência comportamental, todos esses identificados na literatura, entretanto na teoria pesquisada a competência comportamental identificada é denominada, por Bohlander, Snell e Sherman (2009), como habilidades interpessoais, mas foram entendidas como sinônimos.

Após uma apresentação separada dos grupos estudados e posterior comparação entre os mesmos, foi identificado que as empresas com menor e maior experiência em números de expatriados parecem ter mais semelhanças entre as suas políticas.

Diante disso, considera-se que essas semelhanças podem ocorrer por dois motivos. O primeiro seria pelo fato de as empresas com menor experiência idealizarem programas a partir das melhores práticas apresentadas no mercado ou na literatura existente, e o segundo motivo poderia ser pelo fato de as empresas que possuem mais experiências, pela quantidade de expatriados, já terem conseguido estruturar seus programas de maneira a aperfeiçoar os seus resultados.

Isso não quer dizer, entretanto, que as empresas do Grupo 2 possuem políticas inadequadas ou mal-estruturadas, pois esse resultado demonstra apenas momentos diferentes das empresas em relação aos seus programas de expatriação. Ao se praticar uma política que foi idealizada, inicialmente, com o tempo, as práticas tendem a aperfeiçoar os processos e tornar a política estabelecida em algo mais sólido e duradouro.

Finalmente, entende-se que empresas brasileiras, além de possuírem políticas de recrutamento e seleção em seus programas de expatriação, estão em momentos diferentes de aplicação dessas políticas. Dessa forma, sugere-

-se um estudo quantitativo para maior levantamento das análises feitas neste artigo, visando a contribuir com o enriquecimento da teoria que aborda a gestão internacional de recursos humanos nas empresas brasileiras.

## Referências

- AGUZZOLI, R. L.; LENGLER, J. F. B.; MANFREDINI, V. O Estágio de internacionalização e sua influência sobre a gestão de pessoas. *ENANPAD*, 31., 2007, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2007.
- ASHAMALLA, M. H. International Human Resource Management Practices: The challenge of expatriation. *Competitiveness Review*, 8(2), 54-66, 1998.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BLACK, J. S.; GREGERSEN, H. B. The right way to manage expats. *Harvard Business Review*, march-april, 77(2), 52-60, 1999.
- BOHLANDER, G. W.; SNELL, S.; SHERMAN, A. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Thompson, 2005.
- \_\_\_\_\_. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. Analyzing Foreign Market Entry Strategies: Extending the Internalization Approach. *Journal of International Business Studies*, v. 29, n. 3, p. 539, 1998.
- CLEVELAND, J. N. et al. US Multinationals and human resource management: Evidence on HR practices in European subsidiaries. *Ibar – Journal of the Irish Academy of Management*, n 21, p. 9, 2000.
- CYRINO, A. B.; TANURE, B. Trajectories of Brazilian Multinationals: Coping with Obstacles, Challenges and Opportunities in the Internationalization Process. *The Rise of Brazilian Multinationals*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2009.
- DOWLING, P.; WELCH, D. *International human resource management*. 4<sup>th</sup> ed. Mason: Thompson, 2005.
- EDSTRÖM, A.; GALBRAITH, J., R. Transfer of Managers as a Coordination and Control Strategy in Multinational Organizations. *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, n. 2, p. 248-263, june 1977.

ETTINGER, T. O. S. *Programas de Expatriação e Repatriação: políticas e práticas de recursos humanos nas transnacionais brasileiras*. 2014. Tese (Doutorado) – Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Paulo, 2014.

FINURAS, P. *Gestão internacional e recursos humanos*. Lisboa: Sílabo, 1999.

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*, 2(1), 21-36, 2002.

FREITAS, M. E. Expatriação de Executivos. Caderno Especial Negócios Internacionais. *GV-executivo*, vol. 5, n. 4, set./out. 2006.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. *Pesquisa sobre a internacionalização da empresa brasileira*. Belo Horizonte, 2011. Disponível em: <<http://www.fdc.org.br>>. Acesso em: 20 jan. 2012.

\_\_\_\_\_. *Pesquisa sobre a internacionalização da empresa brasileira*. Belo Horizonte, 2012. Disponível em: <<http://www.fdc.org.br>>. Acesso em: 3 nov. 2012.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas em pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

HILTROP, J. M. Mapping the HRM practices of international organizations. *Strategic Change*, p. 329, sep./oct. 2002.

HOFSTEDE, G. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. NY, USA: McGraw-Hill, 1991.

JUSTO, A. M. B. *A gestão da diversidade nas companhias áreas que atuam no Brasil*. 2012. Dissertação (Mestrado) – Universidade Municipal de São Caetano do Sul, USCS, 2012.

LIMA, M. B.; BRAGA, B. M. Práticas de recursos humanos do processo de repatriação de executivos brasileiros. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, vol. 14, n. 6, nov./dez. 2010.

LIMA, M. B.; LACOMBE, B. M. B. Políticas e práticas de recursos humanos do processo de repatriação de executivos brasileiros. *EnGPR – Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho da Anpad*, 2009.

MURITIBA, P. M. *Estratégia internacional de gestão de pessoas nas multinacionais brasileiras*. 2009. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, USP, 2009.



PAES, D. C. A. de S. *Transnacionais brasileiras: análise de incentivos e do apoio governamental*. 2010. Dissertação (Mestrado) – Fundação Getúlio Vargas – FGV, Ebape, Rio de Janeiro, 2010.

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

SHEPHARD, P. Working with Malaysians – expatriates and Malaysians Perspectives. In: ABDULLAH, A. (Ed.). *Understanding the Malaysian Workforce – Guidelines for Managers*. 1. ed. Kuala Lumpur: Malaysian Institute of Management, 1966. p. 144-155.

SPARROW, P. R. Globalization of HR at function level: four UK-based case studies of the international recruitment and selection process. *The International Journal of Human Resource Management*, 18:5, 845-867, 2007.

STAHL, G.; BJÖRKMAN, I. International human resource management research: an introduction to the field. In: STAHL, G.; BJÖRKMAN, I. (Eds.). *Handbook of Research in International Human Resource Management*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2006.

TAYLOR, S.; BEECHLER, S.; NAPIER, N. Toward an Integrative Model of Strategic International Human Resource Management. *The Academy of Management Review*, vol. 21, n. 4, p. 959-985, 1996.

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

Recebido em: 15/4/2014

Accito em: 22/6/2015