



POLÍTICAS DE REMUNERAÇÃO NA EXPATRIAÇÃO DE EXECUTIVOS: A COMPREENSÃO DOS GESTORES DE RECURSOS HUMANOS INTERNACIONAL

Anna Silvia Rosal de Rosal - Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo – FESPSP

Resumo: A globalização da economia implicou a expansão do número de empresas com atuação internacional. A expatriação de executivos é um pilar das estratégias globais. Em decorrência, a área de recursos humanos adquiriu nova dimensão fortalecendo uma atuação internacional. Nesse contexto, o objetivo deste trabalho é compreender, sob a perspectiva de gestores de recursos humanos internacional, uma das etapas que constitui o processo de expatriação: o conjunto de recompensas aplicado a executivos expatriados. A relevância social da pesquisa encontra-se em compartilhar políticas adotadas em subsidiárias brasileiras e desta forma contribuir para diminuir a escassa oferta de resultados obtidos, a partir de estudos sobre essa temática, realizados no Brasil. Trata-se de uma pesquisa qualitativa de natureza interpretativa realizada, no ano de 2013, em subsidiárias de multinacionais localizadas na cidade de São Paulo. Para analisar os dados obtidos recorreu-se a análise temática. A compreensão das informações revelou que as empresas diferem na forma como gerem a remuneração de seus expatriados. A adoção das políticas identificadas está associada a forma como compreendem o processo de expatriação enquanto estratégia de gestão e ao valor atribuído a expatriação na atualidade.

Área temática: Gestão de recursos humanos no contexto geopolítico mundial.

Palavras-chave: remuneração, executivo expatriado, gestores de recursos humanos internacional.

Esta pesquisa foi financiada pela Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo.

Comment les directions des ressources humaines appréhendent-elles la politique de rémunération des cadres expatriés

Résumé: la mondialisation a entraîné l'augmentation du nombre d'entreprises opérant à l'échelle internationale. L'expatriation des cadres dirigeants est devenue un des piliers de ces stratégies. Ainsi, la direction des ressources humaines a acquis une nouvelle dimension au niveau international. Dans ce contexte, l'objectif de cette étude est de comprendre, sous la perspective de la gestion internationale des ressources humaines, une des étapes qui constitue le processus d'expatriation : les différents éléments de la rémunération des cadres dirigeants expatriés. Ces travaux de recherches s'appuient sur la comparaison des politiques de rémunération adoptées par des entreprises brésiliennes. L'objectif est de contribuer aux travaux encore peu nombreux dans ce domaine au Brésil. Cette étude a été menée sous la forme d'entretiens semi-directifs organisés par grandes thématiques et conduits en 2013 au



sein d'entreprises multinationales basées à São Paulo. Les résultats de cette étude révèlent que les entreprises ont des politiques de rémunération de leurs expatriés très hétérogènes. Ces différentes méthodes sont le reflet de la place de l'expatriation au sein de la stratégie des entreprises d'une part, et de la valeur attribuée à celle-ci dans l'actualité d'autre part.

Cette recherche a été financée par la Fondation de l'Escola de Sociologia e Política de São Paulo.

Thème: gestion des ressources humaines dans le contexte géopolitique mondial

Mots-clés: rémunération, expatriation des cadres dirigeants, gestion internationale des ressources humaines.



INTRODUÇÃO

A globalização da economia provocou importantes mudanças no cenário corporativo uma vez que as fronteiras geográficas deixaram de limitar, ao território nacional, a comercialização de produtos e serviços. Para Bauman (1999, p. 19) “[...] as distâncias já não importam, ao passo que a ideia de uma fronteira geográfica é cada vez mais difícil de sustentar no ‘mundo real’”.

A economia sem fronteiras levou as organizações a perseguirem a diminuição dos custos de produção e o aumento do mercado no âmbito global. Para tanto, um significativo número de empresas multinacionais ampliou suas operações para diversos países nos mais variados continentes. Ao mesmo tempo, empresas com atuação local internacionalizam suas operações. Na economia globalizada o capital se movimenta rapidamente pelas redes financeiras internacionais em busca de oportunidades de investimentos muito lucrativos (CAPRA, 2013).

As estratégias globais estão fortemente apoiadas na transferência de executivos para unidades da empresa localizadas no exterior, processo denominado expatriação. De acordo com Johnsson; Lennbro (2008), o aumento da internacionalização aumentou significativamente o número de transferências internacionais, consolidando a expatriação como uma importante ferramenta de gestão.

O processo de expatriação é constituído por diversas etapas. Para Tung (1987), inicia-se com o recrutamento e seleção de candidatos, até a inserção e o acompanhamento do indivíduo no novo ambiente organizacional. Requer a negociação do pacote de benefícios, percorrer os trâmites legais, buscar moradia, oferecer treinamento cultural e de idioma.

Para Freitas (2010), a expatriação é uma política adotada como recurso para: internacionalizar a gestão; aumentar o conhecimento de uma equipe com a finalidade de implantar um projeto específico; desenvolver novas lideranças; aumentar o controle e o nível de coordenação de unidades localizadas em outros pontos do globo; fortalecer a diversidade estratégica dos recursos humanos em mercados globais; adquirir técnicas e métodos organizacionais e transmitir valores da cultura da sede para suas subsidiárias. Por parte dos executivos, Freitas (2000) afirma que, entre outros motivos, a expatriação é buscada para atingir maior



remuneração. Os executivos compreendem que essa experiência irá provocar benefícios futuros como: ganhos financeiros, cargos mais elevados, acessos privilegiados e aumento de autonomia no exercício da gestão. Contudo, o cenário dinâmico e móvel decorrente da economia globalizada impõe a necessidade de mudanças organizacionais constantes que podem frustrar a concretização das expectativas desses executivos.

Ao entrar em contato com outra cultura, o executivo expatriado depara-se com riscos e constatações de perdas que normalmente originam confronto interno, podendo resultar no abalo da autoestima (FREITAS, 2000). A vivência multicultural pode desencadear crise pessoal para o expatriado e sua família. Para Black; Mendenhall; Oddou (1991), a transferência internacional interrompe antigos hábitos e rotinas, cria incerteza ou insegurança psíquica para o executivo, deixando o indivíduo vulnerável às interações com o novo meio social. No limite, tal experiência pode provocar a volta antecipada do executivo, comprometendo os objetivos corporativos, o que é entendido como fracasso (TUNG, 1981).

Em decorrência desse cenário a área de recursos humanos adquiriu nova dimensão, fortalecendo uma atuação internacional (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007). Com isso, uma parcela importante do êxito das estratégias globais compete à área de recursos humanos internacional (RHI) a qual tem auxiliado no gerenciamento desta força de trabalho e passa a ter um papel importante nas organizações. Para Schuler; Budhwar; Florkowski (2002), a área de RHI pode ser considerada um dos fatores determinantes de sucesso ou falha em negócios internacionais. De acordo com Camara (2008), entre as responsabilidades da área de RHI destacam-se: atuar como um facilitador da estratégia internacional de negócios; favorecer a construção de vantagens competitivas por meio da diferenciação no mercado e garantir, no quadro das empresas, profissionais com competências interculturais.

Para Dowling; Welch (2005) a área de RHI define-se pela adoção de três abordagens, cada uma com propósito específico: 1) **gestão intercultural** cujo objetivo é compreender e administrar o comportamento dos trabalhadores, considerando a perspectiva internacional; 2) **estudo de políticas de RH** em vários países e 3) **gestão de diversos subsistemas da área de pessoas** em empresas multinacionais. Desta forma, cada estratégia de gestão elege determinada forma de pensar e agir, o que determina a adoção de políticas e práticas de RHI (NOGUEIRA; BARRETO; DELGADO, 2013).



Nesse contexto, o objetivo deste trabalho é compreender como os gestores de recursos humanos internacional entendem uma das etapas que constitui o processo de expatriação: o conjunto de recompensas aplicado aos executivos.

A relevância social da pesquisa encontra-se em compartilhar políticas adotadas em subsidiárias brasileiras e desta forma contribuir para diminuir a escassa oferta de resultados obtidos a partir de estudos realizados no Brasil (ORSI; FISCHER, 2011).

CONJUNTO DE RECOMPENSAS

De acordo com Hipólito (2002) a estruturação de um sistema de recompensas é uma dimensão crítica e importante em gestão de pessoas. As políticas de recompensas devem contemplar o poder de compra ou o padrão de vida alcançado por meio do conjunto de recompensas e considerar o valor simbólico que a remuneração¹ representa para o indivíduo e para a organização. Este autor diz ainda que o conjunto de recompensas pode ser composto da seguinte forma: remuneração variável (participação acionária, participação nos lucros e resultados, bônus, entre outros); a remuneração fixa é composta por benefícios (assistência médica, seguro de vida, moradia, carro, entre outros), salário (montante fixo da remuneração) e recompensas alternativas (promoções, acesso a programas de desenvolvimento).

De acordo com Bohlander; Snell; Sherman, (2003), uma política de remuneração internacional deve incentivar o executivo a mudar-se do país de origem; equiparar o padrão de vida no país de anfitrião; facilitar a repatriação; garantir a educação dos filhos, e facilitar o contato e a manutenção dos laços familiares e de amizade deixados no país de origem. Contudo, a remuneração pode ter significados distintos de acordo com a subjetividade de cada indivíduo. A formação dos valores subjetivos sofre influência da cultura nacional, por isso, as empresas com atuação global precisam contemplar as diferenças culturais, ao estabelecer as políticas de remuneração. Somente desta forma irão atender às necessidades individuais de seus executivos (MAHAHAN, 2011).

Wentland (2003); Reynolds (1997) defendem que as estratégias de compensação frequentemente adotadas para recompensar executivos expatriados são: 1) **Negociação:** a

¹ Neste artigo o termo remuneração será utilizado como sinônimo de conjunto de recompensas.



empresa negocia diretamente com cada expatriado os valores e benefícios decorrentes da expatriação; 2) **Plano de equivalência:** parte da premissa de evitar prejuízo financeiro ao executivo que aceitou a expatriação, mantendo a equivalência do poder de compra entre o país de origem e o país de destino; 3) **Localização:** nesse plano a remuneração do expatriado ocorrerá de acordo com a política de pagamento do país anfitrião. Pode gerar a necessidade de complemento financeiro quando a remuneração do país de origem é superior à remuneração do país para onde o executivo foi transferido; 4) **Adicional para gastos extras:** visa compensar a remuneração concedida via folha de pagamento e, desta forma, manter o padrão de vida equivalente ao padrão que tinha no país de origem. Destina-se um valor adicional para gastos extras, pago mensalmente com o salário-base; 5) **Cafeteria:** tipo de compensação que concede benefícios, como: carro da empresa, seguro, títulos de associação em clubes, moradia e cursos de diversas modalidades, entre outros benefícios. A forma de concessão visa evitar aumento da renda tributada; 6) **Sistema regional:** assegura a equidade tanto relativa quanto absoluta da remuneração em uma determinada região; 7) **Prêmio por mobilidade:** a empresa acrescenta um valor, em torno de 15%, ao salário mensal do executivo. Esse modelo busca incentivar a mobilidade.

Camara (2008) defende que as empresas devem adotar único tipo de remuneração para seus expatriados. Ressalta que a política adotada deve ser universal, clara e de fácil gestão. Harvey (1993) afirma que os gestores de recursos humanos internacional, por ele entrevistados, relataram que as dificuldades, para estabelecer a remuneração de expatriados, residem na discrepância entre os programas de remuneração global, regional e local e no estágio do ciclo vital em que a família do expatriado se encontra, pois terá impacto direto nos benefícios concedidos ao executivo em função de necessidades específicas da idade dos filhos desses profissionais.

Mahahan (2011) ressalta que o expatriado não pode beneficiar-se das oportunidades de crescimento que surgem em seu país, levando-o a permanecer estagnado na carreira. Desta forma, compreende o autor, as empresas devem determinar um conjunto de recompensas que equilibrem os riscos de preservação da carreira do executivo. Afinal, o expatriado deve ser remunerado não só para executar uma missão. Sua remuneração deve compensar a adaptação intercultural, as diversas mudanças na vida pessoal e o novo padrão de trabalho que a mudança de país impõe.



MÉTODO

Trata-se de uma pesquisa qualitativa de natureza interpretativa. A escolha do método deu-se em função do objetivo da pesquisa: compreender os significados atribuídos pelos gestores de recursos humanos internacional, ao conjunto de recompensas aplicado a executivos expatriados.

De acordo com Creswell (2010), a pesquisa qualitativa tem o objetivo principal de desenvolver temas a partir dos dados. O pesquisador busca compreender os significados que os participantes atribuem a sua experiência cotidiana. O significado está envolvido em nossas ações e se torna inteligível ao outro quando este compreende o motivo pelo qual agimos de determinada maneira (EZZY, 2002). A natureza interpretativa da pesquisa se concretiza por meio da subjetividade do pesquisador em interação com as percepções dos entrevistados (FLICK, 2009). Interpretar significa estudar os fenômenos em seus cenários naturais, tentando entendê-los, ou interpretá-los, em termos de significados que as pessoas a eles conferem (DENZIN; LINCOLN, 2006).

PROCEDIMENTOS - a escolha dos participantes ocorreu de forma intencional por meio da estratégia de amostragem por bola de neve, constituída a partir da rede de contatos da pesquisadora. Buscou-se identificar participantes, solicitando indicação de pessoas que as consideram boas informantes sobre a remuneração de expatriados em função de conhecerem o fenômeno a partir de sua experiência com o tema. Os gestores de RHI foram contatados por e-mail e convidados para participar da pesquisa. Neste momento, foi solicitado que indicassem outra(s) pessoa(s) e assim sucessivamente (PATTON, 2002).

Foi realizado contato com possíveis participantes para apresentar o propósito do estudo e convidá-los a colaborarem com a pesquisa. A primeira mensagem foi enviada, por correio eletrônico, para 20 profissionais. Desse total, quatro aceitaram participar do estudo. Todos correspondiam aos critérios adotados, *a priori*, para selecionar os participantes: profissionais de RHI responsáveis diretos pela gestão de expatriados em empresas de grande porte, localizadas na cidade de São Paulo. Cada entrevista teve duração média de 60 minutos. Destas, três foram realizadas nas dependências das empresas e uma foi realizada por telefone, todas foram gravadas e transcritas.

PARTICIPANTES – dos quatro participantes, três são do sexo feminino e um do sexo masculino. Foram identificados aleatoriamente pelas letras A, B, C e D. Destes, três trabalham em multinacionais estrangeiras e outro, em empresa brasileira que



internacionalizou suas operações. Três ocupam cargo de gestão e um participante é analista de recursos humanos. Todos são responsáveis diretos pela gestão de expatriados.

Conforme solicitado por eles próprios, características que possam levar à identificação das empresas não foram citadas. Desta forma, elas estão numeradas de um a quatro. Os dados cuja divulgação foi autorizada, serão apresentados nos resultados da pesquisa.

ESTRATÉGIAS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS - os dados foram coletados por meio de questionário e entrevista semiestruturada. O questionário, composto por perguntas fechadas, foi aplicado com o objetivo de coletar dados dos participantes e das empresas. A entrevista semiestruturada permitiu-lhes discorrerem sobre suas experiências na gestão de expatriados sem se prenderem à indagação apresentada pela pesquisadora, uma vez que ela ocorreu por meio de perguntas abertas (MINAYO, 2012). O roteiro da entrevista foi desenvolvido a partir do objetivo da pesquisa, com o intuito de compreender a forma como as empresas compreendem a remuneração de seus executivos expatriados.

A análise dos dados ocorreu por meio da técnica de análise temática cujo objetivo é identificar temas a partir de dados. A primeira etapa consistiu na leitura dos dados, buscando apreender seu sentido mais geral. Em seguida, foram assinaladas unidades de significado que se destacaram, evidenciando temas e suas propriedades. Na etapa seguinte, a classificação dos temas foi integrada ao objetivo de ampliar a compreensão da política de recompensas, adotada na expatriação sob a perspectiva dos gestores de expatriação (EZZY, 2002).

A pesquisa foi realizada no ano 2013, em subsidiárias de empresas multinacionais localizadas na cidade de São Paulo.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

O primeiro resultado obtido veio da aplicação do questionário e revelou dados dos participantes e das empresas onde trabalham. Em consonância com a pesquisa qualitativa, tais informações favorecem a compreensão do contexto social no qual o fenômeno ocorre. (CRESWELL, 2014).



Quadro 1 – Dados dos participantes e das empresas

Empresa	1	2	3	4
Participante	A	B	C	D
Cargo	Human Resources Manager	Analista de Recursos Humanos	Gerente de Recursos Humanos	Gerente de Benefícios
Gestor Imediato	Presidente da empresa	Presidente da empresa	Presidente da empresa	Diretor de RH
Segmento econômico	Logística	Eletroeletrônicos	Indústria farmacêutica	Energia
Países em que atua	25	178	100	03
Colaborados no Brasil	500	2.500	2.500	45.000
Início expatriação Brasil	2007	1982	1990	2011
Expatriados no Brasil	02	30	18	00
Brasileiros expatriados	00	05	08	05
Expatriados no mundo	02	Não informado	300	05

Fonte: dados levantados pela autora por meio da aplicação de questionário.



A análise dos dados revelou temas que evidenciam a forma como a remuneração de executivos expatriados é compreendida pelos participantes da pesquisa, como segue:

Quadro 2 – Tema e subtemas de análise

TEMA	SUBTEMAS
Conjunto de recompensas	→ Conjunto de benefícios superior ao aplicado ao executivo local e correção da moeda. → Igual ao conjunto de recompensas concedido aos locais e correção da moeda;

Fonte: dados levantados pela autora durante a pesquisa

Foram identificados dois subtemas relativos ao conjunto de recompensas. Ambos indicam que as empresas diferem em relação a política de remuneração ao mesmo tempo em que compartilham um dispositivo, a correção da moeda na mudança de país. Três empresas compartilham a forma como compreendem o conjunto de recompensas destinadas ao executivo expatriado à medida em que concedem benefícios superiores aos destinados aos executivos locais. Outra, no entanto, isola-se na adoção de um modelo de gestão particular, como será mostrado a seguir.

1. Conjunto de benefícios superior ao aplicado ao executivo local e correção da moeda – Três empresas ampliam o conjunto de recompensas do executivo expatriado. O aumento financeiro é obtido indiretamente, em função do incremento do pacote de benefícios. Não há aumento salarial, no entanto, aplica-se a correção cambial. A narrativa da gestora “D”, gerente de benefícios e responsável pela gestão de expatriados, representa o grupo de gestores cujas empresas adotam tal política:

Nosso executivo recebe incentivo financeiro. Na verdade não se trata de aumento de salário. Aplica-se uma taxa de conversão da moeda para garantir arcar com o custo de vida no destino sem perder o padrão de vida que tinha aqui. Além disso concedemos auxílio moradia, a educação dos filhos fica sob a responsabilidade da empresa e o plano de saúde é superior ao praticado aqui no Brasil [...] para nós a expatriação é uma oportunidade de desenvolvimento, aprendizagem e manutenção na carreira.



Esse grupo de empresas aplica dois critérios de remuneração ao expatriado: plano de equivalência e cafeteria. A junção dessas estratégias de compensação amplia a remuneração do executivo, ao garantir a equivalência do poder de compra no país de destino somada a incremento do pacote de benefícios. Desta forma, as organizações evitam aumentar não só o custo da folha de pagamento como também o pagamento de impostos. No entanto, buscam incrementar o conjunto de recompensas do expatriado, assumindo parte de suas despesas, como a escola dos filhos, entre outros supracitados (WENTLAND, 2003; REYNOLDS, 1997).

2. Igual ao conjunto de recompensas concedido aos locais e correção da moeda -

um dos gestores entrevistados relatou que não há diferença no conjunto de recompensas oferecidas ao executivo local e ao expatriado. No entanto, a política de remuneração contempla a correção da moeda com a finalidade de evitar prejuízo financeiro ao executivo em função de divergências cambiais. Explica que tal política está associada à forma como a empresa compreende a expatriação, o que pode ser verificado no depoimento de “C”, gerente de RHI da empresa 3:

O salário do expatriado é o mesmo do executivo local que ocupa o mesmo cargo. Os benefícios também são iguais em todas as filiais, dentro do mesmo cargo, claro. A única diferença é que na expatriação aplica-se a correção da moeda. Temos uma empresa que presta esse serviço, pois esse executivo não pode ter um declínio financeiro porque está mudando de país e a moeda oscila em cada economia. Não entendemos a expatriação como uma forma de promoção na carreira. Hoje, é exigência corrente e inerente ao contexto em que operamos.

A empresa adota o sistema denominado plano de equivalência. De acordo com Wentland (2003); Reynolds (1997) apud Orsi (2010), o plano de equivalência busca garantir o mesmo poder de compra que o executivo tinha em seu país de origem, não sendo fator de incentivo ou desvantagem econômica para a expatriação. O faz por meio do ressarcimento de qualquer impacto sobre o conjunto de remuneração do executivo como, por exemplo, a correção cambial.

O executivo entrevistado relaciona a adoção de tal política à forma como a empresa compreende a expatriação: um recurso de gestão como tantos outros adotados para atingir metas. No entanto, expatriação tem implicações nos diversos âmbitos da vida do indivíduo. Muda drasticamente o modo como o executivo e sua família, quando casado, viviam no país de origem e introduz um novo cotidiano (FREITAS, 2000; JOLY, 1996).



A adoção dos modelos identificados é determinada pela forma como as empresas tratam a expatriação: uma oportunidade de desenvolvimento, concedida pela empresa, necessária para garantir a competitividade do executivo no mercado globalizado. Ou ainda, uma exigência comum e necessária às empresas com atuação global. Desta forma, compreendem-na como um ganho em si. Esta concepção, leva as empresas a não reconhecerem a necessidade de compensá-lo com aumento salarial.

No entanto, de acordo com Freitas (2009; 2000), na economia globalizada a mobilidade é uma competência necessária tanto aos profissionais quanto às empresas. Além disso, mudar de país coloca o indivíduo diante de perdas e rompimentos da rede social do expatriado, o que justifica a aplicação de recompensa financeira que possa favorecer a manutenção dos vínculos por meio de visitas ao país de origem (FREITAS, 2009). Ou ainda em função de perdas relativas ao desenvolvimento da carreira, uma que vez, distante de seu país, não pode participar das ofertas de progressão ofertadas por esta unidade (MAHAHAN, 2011).

De acordo com Sennett (2004), nas organizações contemporâneas a mobilidade ocupacional não atrela maior responsabilidade a maior salário. Este autor defende que o processo de mobilidade ocupacional é ilegível. Contudo, atrai as pessoas porque, na atualidade, o indivíduo percebe a mudança como um estímulo prazeroso. Os executivos contemporâneos correm risco para afastar o temor de deixar de agir, uma vez que em uma sociedade dinâmica as pessoas passivas somem.

CONSIDERAÇÃO FINAIS

Neste artigo buscou-se compreender, por meio da perspectiva de gestores de recursos humanos internacional, a forma como as empresas compreendem o conjunto de recompensas aplicadas a executivos expatriados.

Constatou-se que as empresas que participaram da pesquisa, adotam políticas distintas, ainda que mantenham similaridades, orientadas pelo significado que atribuem à expatriação: uma ferramenta de gestão cada vez mais comum em empresas que atuam no mercado global e necessária para manter a competitividade do executivo nesse contexto. Contudo, vale ressaltar que a expatriação não se resume a uma estratégia de gestão, tampouco seus efeitos se restringem à carreira do executivo. Trata-se de uma



experiência pessoal e profissional que implica mudanças na identidade do expatriado e de seus familiares, a partir das relações interculturais que estabelecem no país anfitrião (JOLY, 1996).

É um recurso essencial tanto às empresas quanto aos executivos à medida que se tornou uma competência (organizacional e individual) no mercado globalizado (FREITAS, 2009; 2000). Contudo, não foi identificado o reconhecimento explícito, por parte das empresas, da expatriação enquanto uma necessidade corporativa ao mesmo tempo em que pode representar uma estratégia de ascensão profissional, sendo importante para as duas faces da relação.

A decorrência natural da forma como as empresas compreendem a expatriação, reflete na gestão da remuneração de expatriados. Adotam uma visão unilateral à medida que o diálogo entre empresa e expatriado não é contemplado nessa etapa do processo. Com isso, restringem a possibilidade de ofertar um modelo como, por exemplo, a “negociação” proposta por Wentland (2003), o que permitiria a negociação do conjunto de recompensas ou a solicitação de benefícios que suprissem perdas e minimizassem riscos, originados a partir da experiência de viver no exterior.

Os resultados apresentados podem contribuir para a área de recursos humanos internacional à medida que sinaliza a importância da remuneração como meio para minimizar perdas em diversos âmbitos da vida do expatriado. Desta forma, a remuneração proporciona meios para equilibrar riscos e perdas que vieram junto com a transferência internacional, aumentando o bem-estar do expatriado. Esta concepção favorece a adaptação a nova cultura e, conseqüentemente, minimiza a possibilidade de fracasso.

Sugere-se ampliar a compreensão do fenômeno, tendo executivos expatriados como participantes de uma pesquisa com o mesmo objetivo proposto aqui. Ouvir os dois lados, envolvidos na expatriação, pode ampliar a compreensão do fenômeno de maneira mais completa e profunda.



REFERÊNCIAS

BAUMAN, Z. **Globalização: as consequências humanas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.

BOHLANDER, G. W.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BRASIL. BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO. **Porte de empresa**. Normas Reguladoras do Produto BNDES Automáticas. In: Circular N° 34/2011, Rio de Janeiro, 2011. p. 4.

Disponível em:

<http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html>. Acesso: 05 abr 2014, 15:27:12.

CAMARA, P. **Gestão de Pessoas em contexto internacional**. Lisboa: Dom Quixote, 2008.

CAPRA, F. **As conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável**. 14. ed. São Paulo: Cultrix, 2013.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DOWLING, P. WELCH, D. **International human recourse management**. 4 ed. Mason: Thompson, 2005.

EZZY, D. (2002). **Qualitative analysis: practice and innovation**. New York: Routledge.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FREITAS, M. E. **Expatriação profissional: o desafio interdependente para empresas e indivíduos**. GES – Revista Gestão e Sociedade CEPEAD/UFMG v. 4, n. 9, set./dez. 2010. Disponível em: <

<http://www.spell.org.br/documentos/ver/10504/expatriacao-profissional--o-desafio-interdepend--> > Acesso em: 08 set. 2013, 08:40:22.

_____. A mobilidade como novo capital simbólico nas organizações ou sejam os nômades? **O&S**, Salvador, v. 16, n. 49, p. 247-264, abr./jun., 2009. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/426/a-mobilidade-como-novo-capital-simbolico-nas-organizacoes-ou-sejam-nomades->>. Acesso em: 26 jun. 2013.

_____. **Como vivem os executivos expatriados e suas famílias? Os franceses em São Paulo**. São Paulo. 2000. 117 p. Relatório de Pesquisa n. 7. Núcleo de Pesquisas e Publicação, Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3221>>. Acesso em: 7 jun. 2011, 10:43:27.

HARVEY, M.G. Repatriation of corporate executives: an empirical study. **Journal of International Business Studies**, v.20, n.1, p. 131-144, 1993.



HIPÓLITO, J.A. Sistema de recompensas: uma abordagem atual. In: FLEURY, M.T. (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002, p. 87–98.

JOHANSSON, A.; LENNBRO, J. **Selection of expatriates: The influence of HR managers' gender and personal traits**. Kristianstad University College School of Health and Society International Business and Economics Program Bachelor Dissertation Fall 2008.

JOLY, A. Alteridade: ser executivo no exterior. In: CHANLAT, J. (Coord.) **O Indivíduo na Organização: dimensões esquecidas**. Vol. 1, 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MAHAJAN, A. Host country national's reactions to expatriate pay policies: making a case for a cultural alignment pay model. **The International Journal of Human Resource Management**. Vol. 22, No. 1, January 2011, 121–137.

MINAYO, M. C. (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 29 ed. Petrópolis, R.J.: Vozes, 2012.

ORSI, A.; FISCHER, A.L. **Políticas de remuneração para executivos expatriados por empresas brasileiras**. XXXV EnANPAD, Rio de Janeiro: 4 a 7 de setembro de 2011. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/71420263/Orsi-Fischer-Politicas-de-remuneracao-para-executivos-expatriados-por-empresas-brasileiras-Enanpad-GPR1779>>. Acesso em: 15 nov. 2014, 17:28:42.

PATTON, M. Q. **Qualitative research & evaluation methods**. 3 ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2002.

REYNOLDS, C. **Expatriate compensation in historical perspective**. *Journal of World Business*. 32(2) 118-132. 1997.

SCHULER, R. S., BUDHWAR, P. S., & FLORKOWISKI, G. W. (2002). **International human resource management: review and critique**. *International Journal of Management Reviews*, 4(1), 41-70.

TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, V. **A gestão de pessoas no Brasil: virtudes e pecados capitais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

TUNG, R. L. (1987). Expatriate assignments: Enhancing success and minimizing failure. **Academy of Management Executive**, 1 (2), 117-126.

SENNETT, R. **A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

WENTLAND, D. M. A new practical guide for determining expatriate compensation: the comprehensive model. **Compensation and Benefits Review**, 35 (3) pg. 45-50. May/June, 2003.

PENÃ, L.; BETTON, J.; REIS, D. Designing competitive international compensation programs. **RAE** v.38 • n.1 • Jan./Mar.1998



ORSI, A. **Gestão Internacional de Pessoas: políticas de recompensas para executivos expatriados por empresas brasileiras.** Tese (Universidade de São Paulo). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. 2010.