

Gestão Internacional de Recursos Humanos: o processo de expatriação em uma empresa multinacional brasileira.

Ivana DOLEJAL HOMEM
Universidade Federal de Santa Catarina

Suzana DA ROSA TOLFO
Universidade Federal de Santa Catarina

Resumo

O sucesso das designações internacionais de executivos é imprescindível para a expansão e desenvolvimento global de empresas através das fronteiras geográficas. A seleção, a preparação antes da partida e o suporte durante a atribuição no estrangeiro são atividades realizadas pela Gestão Internacional de Recursos Humanos (GIRH) que podem contribuir para o sucesso ou a falha de missões no exterior. Neste sentido, o objetivo deste trabalho foi de verificar quais os fatores relacionados às políticas de gestão de pessoas de uma organização que contribuem para o sucesso da atribuição internacional. Para tanto, foi realizado um estudo na Empresa Racional (nome fictício), que forneceu dados e conteúdos de uma pesquisa realizada com expatriados, repatriados e lideranças dos atuais expatriados. Os dados indicam que a Empresa tem se beneficiado da expatriação como estratégia competitiva e sua GIRH consegue atender às necessidades dos expatriados e família proporcionando um ajustamento internacional no mínimo dentro do esperado para ambos, pelo menos no que tange a benefícios, suporte e compensações. Além disso, o sucesso das missões internacionais na Empresa Racional demonstra que apesar do pouco tempo de uso da expatriação, ela já detém uma boa experiência nesta área, conduzindo de forma eficaz todo o processo de envio de profissionais para atribuições nas subsidiárias. Os resultados deste trabalho podem servir de subsídio para as empresas brasileiras que desejam expandir seus negócios no estrangeiro por meio do uso da expatriação.

Palavras-chave: gestão internacional de recursos humanos, expatriação, seleção, ajustamento internacional.

Résumé

Le succès des désignations internationales d'exécutifs est indispensable pour l'expansion et le développement global des sociétés à travers les frontières géographiques. La sélection, la préparation avant le départ et le soutien durant le séjour à l'étranger sont des activités réalisées par la Gestion Internationale des Ressources Humaines (GIRH) qui peuvent contribuer au succès ou à l'échec de missions à l'extérieur. Dans ce sens, l'objectif de ce travail a été d'identifier les facteurs liés aux politiques de gestion des personnes d'une organisation qui contribuent au succès du séjour international. Ainsi, une étude réalisée dans la Société Rationnelle (nom fictif), qui a fourni des données et les contenus d'une recherche réalisée avec des expatriés, des rapatriés et des directions des actuels expatriés. Les données indiquent que la société a bénéficié de l'expatriation comme stratégie concurrentielle et sa GIRH réussit à faire attention aux besoins des expatriés et leurs familles en fournissant un ajustement international au minimum de leurs attentes, au moins en ce qui concerne les bénéfices, le soutien et les compensations. En outre, le succès des missions internationales dans la Société Rationnelle démontre que malgré le peu du temps d'utilisation de l'expatriation, elle retient déjà une bonne expérience dans ce secteur, en conduisant de façon efficace tout le processus d'envoi de professionnels dans les filiales. Les résultats de ce travail peuvent servir de référence pour les sociétés brésiliennes qui désirent développer leurs affaires à l'étranger au moyen de l'expatriation.

Mots-clés : gestion internationale des ressources humaines, expatriation, sélection, ajustement international

Gestão Internacional de Recursos Humanos: o processo de expatriação em uma empresa multinacional brasileira.

1 INTRODUÇÃO

O aumento da disputa por mercados consumidores, alavancada pela abertura das fronteiras geográficas mundiais, fez com que os negócios internacionais crescessem rapidamente nas últimas décadas do Século XX, compreendendo hoje um grande percentual dos negócios totais do mundo. Essa expansão de negócios dentro da arena internacional tem feito as companhias ampliarem operações e buscarem por uma força de trabalho que seja fluente como “profissional do mundo”, haja vista a necessidade de alcançar vantagem competitiva por meio das competências individuais e da organização (BLACK; GREGERSEN, 1999). A Gestão Internacional de Recursos Humanos tem auxiliado no gerenciamento desta força de trabalho e passa a ter um papel importante dentro das organizações. Ela pode ser considerada como um dos fatores determinantes de sucesso ou falha em negócios internacionais. (ASHAMALLA, 1998, SCHULER; BUDHWAR; FLORKOWISKI, 2002).

Uma das prioridades das empresas competitivas tem sido o gerenciamento eficaz de pessoas de diferentes nacionalidades. A complexidade de se operar em diferentes países e de se empregar trabalhadores de diferentes categorias nacionais é o que diferencia a gestão de recursos humanos tradicional (GRH) da gestão internacional (GIRH) (SCHULER, 2000). A Gestão Internacional de Recursos Humanos viabiliza algumas funções adicionais do gerenciamento de recursos humanos em corporações globais como o gerenciamento de empregados expatriados e a aplicação, comparação e adequação de práticas de gestão de pessoas em diferentes países onde estão as subsidiárias (SCHULER; BUDHWAR; FLORKOWISKI, 2002).

Fatores como o aumento da competição internacional, de fusões, aquisições e alianças estratégicas e as novas oportunidades de negócios resultantes da abertura de mercados como Leste Europeu, China e a ex-União Soviética têm aumentado o número de atribuições internacionais e, conseqüentemente, a necessidade de gerentes e outros empregados tornarem-se expatriados, vivendo e trabalhando em um país estrangeiro. Para Caligiuri (2000), os expatriados são executivos que são enviados por uma empresa multinacional para viver e trabalhar em um país estrangeiro por um período superior a um ano.

As principais razões pelas quais as companhias enviam expatriados para missões no estrangeiro são: (1) abrir novos mercados; (2) facilitar uma fusão ou aquisição; (3) instalar novas tecnologias e sistemas; (4) aumentar a participação de mercado (*market share*) ou impedir que competidores o façam; (5) desenvolver visão de longo prazo de negócios em países estrangeiros; (6) transferir conhecimento para profissionais locais; (7) aprender e gerar idéias inovadoras; e (8) gerar novos conhecimentos para a organização ou adquirir habilidades que ajudarão no desenvolvimento de lideranças globais (BLACK; GREGERSEN, 1999; HALCROW, 1999).

De acordo com uma pesquisa realizada em 1996 pela Windham International and National Foreign Trade Council, o volume de expatriados tem crescido de forma significativa nos últimos anos. O Brasil tem sido um dos países de maior destaque nessa demanda de expatriações. No período de 1989 a 1994, foi o terceiro país a receber mais expatriados (14%), atrás apenas de China (27% de participação) e Índia (26%); subindo de 12^o país para o 3^o no ranking de recebimento de expatriados (WINDHAM INTERNATIONAL; NATIONAL FOREIGN TRADE COUNCIL, 1996). O fato de haver um aumento no número de expatriações para o Brasil, sugere que muitas empresas multinacionais estão transferindo

negócios e estabelecendo-se em território brasileiro. Contudo, nas empresas multinacionais brasileiras, a expatriação pode ser considerada recente. Isto torna necessário o desenvolvimento e 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.

De acordo com Schuler, Budhwar e Florkowski (2002) as principais atividades e processos de planejamento que os gestores de Recursos Humanos Internacionais precisam dirigir são: a atribuição e o planejamento do custo; seleção do candidato, termos da missão e condição da documentação; processo de recolocação; aspectos culturais e orientação/treinamento do idioma; administração de compensação e processo de pagamento; administração de taxas, planejamento e desenvolvimento de carreira; auxílio ao cônjuge e demais dependentes e o processo de imigração.

As atividades da GIRH que contribuem para a falha de missões dos expatriados, segundo Ashamalla (1998) são inapropriadas seleção e preparação antes da partida, inadequado suporte durante a atribuição e repatriamento impróprio depois de conclusão de tarefa. Webb (1996) afirma que as atribuições internacionais, às vezes, são mal planejadas e organizadas, conduzindo ao baixo desempenho de trabalho e a deslocamentos problemáticos. Tung (1981), Mendenhall; Oddou (1985) e Black; Gregersen (1999) salientam que os custos com falhas em atribuições internacionais são elevados, tanto em termos financeiros para a organização, como de uma perspectiva individual da carreira. As falhas podem também ser devastadoras para a auto-estima e o ego do expatriado, se a atribuição não for considerada bem sucedida (WEBB, 1996).

Dada à contextualização apresentada, o presente artigo tem por objetivo verificar quais os fatores relacionados às políticas de gestão de pessoas da organização que contribuem para o sucesso da atribuição internacional. Franke e Nicholson (2002) salientam que a definição de sucesso de uma expatriação seria um composto dos seguintes indicadores: ajustamento intercultural, eficácia no trabalho e conclusão da designação. Aspectos como seleção e ajustamento são considerados importantes para o êxito da missão internacional e foram discutidos neste trabalho. No Brasil, está é uma área pouco estudada e os trabalhos ainda são recentes e pouco abrangentes, principalmente os que tratam de empresas multinacionais brasileiras.

2 A EXPATRIAÇÃO

A literatura atual de administração tem abordado mais recentemente a ampliação dos negócios em nível internacional. Para Luz (1999), no contexto da globalização, a tendência das organizações globais é serem multiculturais, ou seja, empregar pessoas e servir a clientes de diferentes culturas. Nesta direção, Tung (1998) salienta que as organizações precisam desenvolver uma nova geração de gerentes, os cosmopolitas, que sejam ricos em três recursos intangíveis: conceitos, competências e conexões. Para ela, uma maneira de desenvolver cosmopolitas é enviando-os para designações internacionais onde possam assumir uma ampla escala de obrigações e responsabilidades, desenvolvendo e aprimorando estes três recursos. Os cosmopolitas são, por definição, membros da classe mundial. Eles transportam conceitos de um lugar para outro e integram atividades disseminadas no mundo inteiro.

Bartlett e Ghoshal (1992) defendem a idéia de que não existe um tipo único de profissional global, mas sim muitos e estes profissionais trabalham atravessando fronteiras que podem ser de negócios, de produtos, de funções ou de países. Todas essas “travessias de fronteiras” contribuem com a complexidade do trabalho global. Com isso, o maior desafio para a GIRH consiste na escolha do ser humano que preencha os requisitos ideais para o desempenho dos papéis que a empresa pensou para ele, bem como possua a capacidade de

desenraizar-se de sua cultura e adaptar-se, rapidamente, a um novo contexto. Tung (1998) afirma ainda que também é pouco conhecido como os expatriados percebem as experiências internacionais em suas vidas, ou seja, se os impactos são positivo ou negativo no avanço subsequente da carreira.

O processo de expatriação de uma organização, para Tung (1988), pode ser definido como 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, passando por questões de negociação de benefícios, trâmites legais, alojamento, preparação cultural e de idioma. Algumas organizações têm um setor específico para cuidar das expatriações, em outras ela está sob a responsabilidade da área de recursos humanos. De acordo com a pesquisa realizada em 2003/2004 pela Windham International and National Foreign Trade Council com 134 respondentes de pequenas e médias organizações de um total de 7.486 escritórios localizados através do mundo, oitenta e seis por cento (86%) dos respondentes padronizam sua política de expatriação. Dentre estes, 74% utilizam o método de padronização global, 16% padronização regional e 2% padronização divisional.

Mesmo as empresas que entendem a necessidade de realizar um processo de expatriação cuidadoso (seleção eficaz, políticas e programas de treinamento adequados, entre outros aspectos), não levam em conta que o ajustamento internacional é um construto multifacetado (BLACK; MENDENHALL; ODDOU, 1991). Diante disso, os critérios usados para selecionar e treinar os executivos expatriados são, freqüentemente, simplistas e rígidos (TUNG, 1981; FISH, 1999; FRANKE e NICHOLSON, 2002). Para Pereira, Pimentel e Kato (2004), isso ocorre em virtude de que o critério de seleção utilizado em grande escala nas empresas multinacionais, é o produto do entendimento de que o histórico de sucesso de um executivo em gerir uma companhia em um determinado país naturalmente o habilita para desenvolver seu trabalho em qualquer outro lugar com os mesmos resultados.

No entanto, apesar de todas as vantagens e benefícios que a expatriação pode trazer para o funcionário existem algumas dificuldades inerentes a este processo. Uma das dificuldades decorrente da transferência de uma cultura para outra, na concepção de Deresky (2004), é atribuída em grande parte pelos fracassos em adequar processos de preparação e planejamento para as transições de entrada e reentrada do profissional e sua família. Outros problemas que podem surgir no processo de expatriação estão ligados aos aspectos financeiros e da carreira profissional, de ajustamento da família e ao país estrangeiro no geral.

Em suma, o processo de abertura das fronteiras geográficas tem contribuído para o aumento das expatriações e vêm exigindo uma grande atenção da área de GIRH, principalmente, porque ela pode definir, no caso das expatriações, o sucesso ou falha de uma atribuição internacional. Além disso, a seleção de pessoas aptas para um processo de expatriação é um dos fatores-chave para o sucesso da missão e decorre de muitas etapas, como será visto a seguir.

3 A ESCOLHA DO CANDIDATO À EXPATRIAÇÃO

De acordo com Baruch, Steele e Quantrill (2002), há três situações básicas para o uso de expatriados. Primeiro, as necessidades específicas do negócio, como a transferência de conhecimento. Neste caso, são enviadas pessoas com habilidades ou experiências específicas. Também é utilizada quando estas habilidades específicas faltam na operação de destino. A segunda razão é o desenvolvimento de carreira, que significa dar a gerentes promissores a oportunidade de ir ao exterior para ganhar experiência na autonomia e na auto-suficiência das atividades gerenciais. Na terceira razão está o controle sobre operações no exterior, que significa manter a subsidiária em linha com o sentido organizacional da matriz.

Os objetivos para uma atribuição internacional diferem entre organizações e expatriados. A escolha do executivo a ser expatriado nem sempre é fácil para as companhias internacionais. A busca por critérios de seleção que ajudem a determinar se uma pessoa permanecerá até o final da missão, adaptar-se-á à cultura do anfitrião e realizará os objetivos estratégicos e táticos de sua designação são por demais relevantes (FRANKE; NICHOLSON, 2002). Entretanto, a dificuldade em estabelecer estes critérios reside no fato de que os estudos sobre o assunto têm usado diferentes listas de critérios com a conseqüência de que os resultados diferem de acordo com o exemplo utilizado (tipo de companhia) e a nacionalidade (FRANKE; NICHOLSON, 2002).

Segundo Fish (1999), parece que tem sido dada mais atenção para o repertório de comportamentos apropriados, com respeito à preparação para atravessar fronteiras, socialização, ajustamento e repatriação e inadequada atenção quando se considera o comportamento em um estágio da seleção. Pesquisa com 72 gestores de recursos humanos de multinacionais, responsáveis pela seleção de candidatos para trabalhar como representantes em negócios internacionais identificaram uma série de fatores chave para o sucesso de expatriados. Os três principais fatores a que se atribui o grau de sucesso dos expatriados são: (1) adaptação intercultural; (2) habilidades técnicas para a tarefa e para gestão; (3) a estabilidade e adaptabilidade da família. Estes três fatores somados justificam 70% das respostas atribuídas pelos gestores para o sucesso dos expatriados (FLYNN, 1995).

Franke e Nicholson (2002) realizaram um estudo sobre os critérios aplicados para a seleção de candidatos à expatriação. Eles construíram um ranking de 15 itens entrevistando doze dos principais estudiosos internacionais em gerência intercultural. Depois, compararam com os dados recolhidos de 700 participantes de empresas. Os resultados indicam que suas avaliações convergem com o *ranking* dos especialistas em muitos aspectos. Nesta pesquisa, perceberam que as práticas atuais mostram que a competência técnica é o critério de seleção mais amplamente utilizado, seguido por desempenho em trabalho anterior, talento gerencial e independência de opinião. Aspectos familiares e influência da linguagem, geralmente, apresentam baixa consideração pela companhia. Para os autores, a competência técnica como uma qualidade é necessária para resolver problemas nos negócios e para ganhar respeito entre os colegas, mas pode não ter conexão com o sucesso da designação. Mais importante em muitos casos, parece ser habilidades interpessoais, características da personalidade ou os fatores por de trás de sua história social. Provavelmente, o mais importante e negligenciado fator no processo de seleção é a situação da família e o suporte ao cônjuge que será dado na designação no estrangeiro. (FRANKE; NICHOLSON, 2002).

Conforme Ashamalla (1998), um rigoroso processo de seleção pressupõe:

(1) Utilizar dispositivos apropriados de seleção. Uma bateria de instrumentos e testes acoplados a entrevistas e um centro de avaliação podem ser usados para melhor preceder a probabilidade de sucesso na colocação. Quando possível, avaliações por pares de repatriados que já tenham retornado de um posto no exterior seriam de ajuda na colocação do candidato certo para a posição em aberto.

(2) Considerar os resultados da auto-avaliação do candidato. Um melhor resultado de um bom processo de seleção, geralmente, está associado à auto-decisão do candidato expatriado para prosseguir com a missão ou desistir.

(3) Planejar o tempo adequado para o processo de seleção. Muitas vezes o expatriado é selecionado espontaneamente por causa de uma necessidade urgente de um determinado suporte em uma operação no exterior.

(4) Avaliar as estratégias de operações no estrangeiro, com freqüência, meses antes de serem feitas as previsões da GIRH e os esquemas de planejamento e recrutamento para longas-missões.

Uma seleção, segundo Tung (1988), merece atenção porque incorpora muitas variáveis que contribuem para o sucesso de expatriados. Para ela, a seleção envolveria os seguintes aspectos: 1^o) identificação clara da natureza do trabalho e descrição das qualidades e atitudes requeridas do expatriado que será atribuído para aquele trabalho. 2^o) informações adequadas envolvendo as diferenças entre as políticas, leis, forças culturais e sociais do país de origem e do país da missão no estrangeiro. 3^o) avaliação do candidato voluntário para servir na operação no exterior, da preparação atual do mesmo para fazê-la e a habilidade de servir efetivamente onde poderia ter uma grande diferença cultural. 4^o) habilidade de colocação do candidato e da família e preparação para viver fora. Por fim, para algumas das missões de trabalho deve ser considerado se os selecionados têm adequadas qualidades e competências profissionais para o trabalho.

Para Fish (1999), ainda existem três aspectos críticos em relação às seleções que devem ser tratados. Primeiro, os selecionados para a missão no estrangeiro precisam entender os objetivos de sua corporação e a intenção dos negócios claramente. Igualmente, eles precisam ter capacidade de gerenciar esta intenção. Segundo, tais pessoas também precisam estar cientes da diversidade de sua empresa em termos de local e pessoas. Finalmente, as empresas precisam buscar o seu talento gerencial *cross-border* e não só dentro da organização. O uso e aplicação de múltiplos indicadores, fontes e métodos para a seleção de executivos para uma designação no estrangeiro também são apontados como requisitos importantes pelo autor. Além disso, a organização necessita ter clareza no detalhamento das expectativas e desempenho esperado do executivo na execução do trabalho, bem como na definição do tipo de trabalho a ser desenvolvido e do local onde a anfitriã localiza-se.

Entretanto, o preenchimento de todos os requisitos imprescindíveis no processo de seleção do executivo não garante o sucesso da missão. As características psicológicas, técnicas, habilidades relacionais, entre outras são fatores importantes a serem considerados neste processo e fazem parte do ajustamento internacional do expatriado como será discutido na seção subsequente.

4 O AJUSTAMENTO INTERNACIONAL DO EXPATRIADO

Nesta seção, serão evidenciados os fatores que contribuem para o ajustamento de expatriados no processo de expatriação, haja vista a importância deste processo para as práticas de Gestão Internacional de Recursos Humanos. O ajustamento é definido como a intensidade pela qual indivíduos estão psicologicamente confortáveis vivendo fora de seu país de origem. (CALIGIURI, 2000).

Black, Mendenhall e Oddou (1991) propuseram um modelo de ajustamento de expatriados (conforme quadro 1). O modelo proposto sugere que o ajustamento de expatriados seja formado por duas etapas: ajustamento antecipado e ajustamento no país estrangeiro. Os fatores relacionados ao trabalho e à organização formam a base desta teoria. Segundo os autores, o ajustamento internacional tem três dimensões básicas: ajustamento no trabalho, que é relativo às atribuições e tarefas inerentes ao cargo; ajustamento na interação com os membros da cultura estrangeira, que concerne à integração ou socialização com os membros da cultura estrangeira; e ajustamento ao ambiente estrangeiro em geral, que remete às condições de vida no país estrangeiro. Este modelo não foi testado empiricamente no trabalho dos autores.

Quadro 1: Modelo de Ajustamento do Expatriado

Ajustamento Antecipado		Ajustamento no País Estrangeiro		
Fatores relacionados:		Fatores relacionados:		
ao indivíduo	à organização	ao trabalho	à cultura organizacional	ao contexto fora do trabalho
<ul style="list-style-type: none"> • Experiência prévia internacional; • Treinamento intercultural antes do embarque para o país estrangeiro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mecanismo e critérios de seleção do expatriado. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Fatores inibidores</i>: novidade do papel e conflito do papel a ser desempenhado. • <i>Fatores facilitadores</i>: clareza do papel. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta novidade da cultura organizacional negativamente associado com o grau de ajustamento. • Apoio dos membros da organização positivamente relacionado com o grau de ajustamento. • Suporte logístico auxilia na interação e no ajustamento. 	<ul style="list-style-type: none"> • O ajustamento da família, especialmente o ajustamento do cônjuge será positivamente relacionado ao grau de ajustamento internacional.

Fonte: adaptado de BLACK; MENDENHALL; ODDOU (1991)

Segundo Wang (2002), muitos estudos têm identificado importantes fatores que precedem o ajustamento *cross-cultural* de expatriados. Por exemplo, estudiosos têm verificado que a distância cultural (fator cultural) é negativamente relacionada com ajustamento do expatriado. Por outro lado, as práticas de gestão de recursos humanos, como compensação, seleção, treinamento e regras características (fatores organizacionais) apresentam uma relação positiva. A personalidade, as características demográficas e a questão familiar (fatores individuais) também se relacionam com o ajustamento do expatriado.

Existem muitos outros fatores que podem ainda ser consideradas na adaptação/ajustamento dos expatriados, como por exemplo, o modelo de Parker e McEvoy (1992) que expande o modelo de Black, Mendenhall e Oddou (1991) adicionando outras variáveis ao estudo. Entretanto, para fins deste artigo considerar-se-á de forma mais ampla os fatores organizacionais que têm relação com a GIRH e que podem contribuir para falhas e/ou sucesso em uma expatriação.

Os fatores organizacionais são, fortemente, relacionados à eficácia da expatriação e repatriação e representam parte das estratégias internacionais das empresas que atuam no estrangeiro. As razões da expatriação, se para transferência de tecnologia, gerenciamento e/ou desenvolvimento organizacional e preservação da cultura corporativa ou “controle cultural”, determinam quem são os selecionados e o que se espera que eles realizem (SCHNEIDER; ASAKAWA, 1995). O ajuste bem sucedido de expatriados depende ainda da gerência estratégica de recursos humanos, bem como, da seleção, do treinamento, do mentor (uma pessoa dentro da organização que dá ao expatriado ajuda e conselho por um período de tempo e, frequentemente, ensina-o como fazer seu trabalho auxiliando-o na condução de sua carreira), da assistência na recolocação e no suporte contínuo, assim como nos sistemas de carreira e recompensa (TUNG, 1981; MENDENHALL; ODDOU, 1985). O envolvimento do cônjuge e da família na seleção e treinamento do expatriado é considerado crucial (HARVEY, 1985; TUNG, 1982; DE CIERI; DOWLING; TAYLOR, 1991).

O auxílio da empresa foi considerado um dos mais consistentes e fortes precedentes do ajuste psicológico de expatriados e seus cônjuges (BLACK; GREGERSEN, 1991, DE CIERI; DOWLING; TAYLOR, 1991). Um outro fator importante da companhia é o sistema de carreira - promoção, recompensa e incentivos - que é percebido como "favorável". Entretanto, quando, frequentemente, os expatriados se beneficiam de altos salários e vantagens, podem ocorrer ressentimentos dos gerentes locais e do país de origem (SCHNEIDER; ASAKAWA, 1995). Tung (1998) acrescenta que a manutenção de um expatriado não adaptado na função pode também ter um alto custo indireto para o expatriado e seus familiares em termos de

redução de auto-estima, deterioração dos relacionamentos e interrupção de carreira. Conforme salientado, a literatura reitera que políticas de recursos humanos (remuneração, benefícios, compensações e suporte) bem definidas e articuladas são fundamentais para que os processos de expatriação sejam bem sucedidos.

5 MÉTODO

O trabalho em questão possui um caráter **exploratório-descritivo** de modo que permitiu desenvolver o conhecimento científico acerca do tema expatriação e obter informações sobre uma temática ainda pouco abordada em pesquisas brasileiras na área de gestão de pessoas.

O modo de investigação adotado foi o **estudo de caso** que para Triviños (1987), Roesse (1998) e Yin (1994) possibilita analisar intensivamente um objeto, permitindo que se obtenha um grande número de informações de um único caso. Assim, foi adotada a abordagem **qualitativa** de natureza interpretativa, por julgá-la mais adequada para atingir o objetivo deste trabalho.

A escolha da empresa Racional¹ foi definida com base na nacionalidade do capital, priorizando o capital brasileiro devido aos poucos estudos existentes em empresas multinacionais brasileiras e na quantidade de funcionários expatriados (no mínimo dez expatriados), visando obter um número expressivo para o estudo.

A técnica de coleta de dados utilizada neste trabalho foi a entrevista semi-estruturada, além de dados secundários concedidos pela Empresa Racional. A entrevista semi-estruturada foi realizada com a responsável pela Administração de Expatriados a fim de obter as informações sobre as políticas e o processo de expatriação como um todo e como eles são geridos. Os dados secundários compreendem: (1) uma pesquisa quantitativa aplicada a três públicos distintos pela própria Empresa Racional em julho de 2003 (com expatriados, repatriados e lideranças dos atuais expatriados); (2) a Política de Expatriação da Empresa Racional; (3) o Guia de Princípios e Filosofias da Empresa Racional; e (4) Folders, site da Empresa Racional e outros documentos.

Os participantes da pesquisa (expatriados e repatriados) são de nacionalidade brasileira e estão ou estiveram em missão em uma das três fábricas (Itália, China e Eslováquia) da Empresa Racional. O conteúdo da pesquisa quantitativa foi disponibilizado pela Empresa Racional na íntegra para as autoras, o que permitiu a análise dos dados e o aprofundamento do estudo proposto. Ela teve como objetivo avaliar as condições do ajustamento internacional de expatriados e repatriados, objetivando melhorar o processo de expatriação na Empresa Racional e obter um mapa atual deste cenário. A pesquisa foi enviada através de e-mail para todos os três públicos e teve como retorno o seguinte quadro.

Quadro 2: Retorno da pesquisa

Público	Quantidade Enviada	Quantidade Retorno	% Retorno
Expatriados	19	14	74%
Repatriados	16	13	81%
Lideranças	14	8	57%
Total	49	35	71%

Fonte: pesquisa realizada pela Empresa Racional, 2003.

¹ Nome Fictício.

Os resultados da pesquisa de campo serão descritos a seguir e a utilização dos dados secundários da pesquisa realizada pela Empresa Racional será feita com base apenas nas pesquisas com expatriados e repatriados para fim deste artigo.

6 A EXPATRIAÇÃO NA EMPRESA RACIONAL

Com sede na cidade de Joinville em Santa Catarina, a Empresa Racional é uma empresa multinacional brasileira do ramo eletro-eletrônico e emprega mais de nove (9) mil pessoas, sendo que 5.486 trabalham no Brasil. Também possui fábricas na Itália (1.030 funcionários), China (1.012 funcionários) e Eslováquia (2.015 funcionários), um escritório de negócios nos Estados Unidos (52 funcionários) e diversos centros de distribuição estrategicamente localizados (dados de dezembro/2003).

Com a aquisição da empresa italiana Torino² em 1994 e a constituição, em 1995, da *joint venture* com a empresa chinesa Flocos de Neve³, aumentou o número de profissionais enviados em viagens de negócios para as fábricas da China e Itália. Além disso, houve a necessidade de possuir pessoas ocupando posições-chave em áreas estratégicas das subsidiárias surgindo, então, os primeiros casos de expatriação na Empresa Racional.

No período de 1995 a 2000, não existia na Empresa Racional um setor específico para tratar do processo de expatriação. Com a conclusão da planta Eslovaca em 1999, cresceu o número de expatriados e em 2001 foi então criado o setor de administração de expatriados. O setor é administrado por uma pessoa da matriz (Brasil) em conjunto com os gestores de pessoas das filiais (China, Itália, Eslováquia e EUA). Além disso, foi criada uma política de transferência para expatriados/repatriados com intuito de fornecer ao empregado e à empresa garantias e homogeneidade de tratamento entre a matriz e subsidiárias, tendo em vista que a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) Brasileira não contempla os empregados expatriados.

Os repatriados da Empresa Racional são na sua totalidade do sexo masculino e casado (entre estes, um divorciado), com a média de idade entre 35 a 45 anos quando foram expatriados. Apenas dois repatriados não possuíam filhos durante a expatriação (o divorciado, porque os filhos ficaram no Brasil com a ex-esposa e um casado, mas sem filhos) e a grande maioria possuía um número expressivo de filhos; 38% deles tinham três filhos, 31% dois filhos, 15% quatro filhos, 8% um filho apenas e 8% sem nenhum filho durante a expatriação. A média de tempo de duração da expatriação foi de 2 anos e meio a 3 anos e meio, com exceção de um caso que ficou 7 anos e 2 meses e de outro que retornou antes do término da missão, com 1 ano e 2 meses, ambos na Itália. Os cargos ocupados antes e durante a expatriação e no retorno para o Brasil não tiveram significativas alterações, pois a maioria dos repatriados manteve-se nos mesmos cargos.

É possível observar algumas alterações nas expatriações atuais em comparação com as repatriações. Existe ainda a predominância de homens, mas dos 14 expatriados em missão, uma é do sexo feminino. A média de idade é similar ao do grupo anterior (repatriados), na faixa dos 40 anos. O fato mais marcante em relação as atuais expatriações, relaciona-se com o número de filhos, que apresenta uma significativa diminuição se comparado ao grupo dos repatriados. A maioria dos expatriados é casada (apenas dois solteiros), mas com menor número de filhos; 35% dos expatriados não possuem filhos (entre eles os dois solteiros), 35% têm apenas dois filhos, 15% dos pesquisados têm três filhos (sendo que um dos expatriados está há oito anos e meio na China) e 15% deles possuem apenas um filho. Os cargos ocupados no país anfitrião por alguns dos expatriados foram superiores aos exercidos no país de origem, pois passaram de líderes ou especialistas para gestores. Entretanto, segundo a Administradora

² Nome Fictício.

³ Nome Fictício.

de expatriados, as funções exercidas foram as mesmas. Esta questão pode estar sinalizando, que a Empresa Racional tem promovido seus expatriados, com o objetivo de reduzir os problemas de ordem financeira nos ajustamentos ou para manifestar reconhecimento pelo trabalho que será exercido. Para Tung (1981), Mendenhall e Oddou (1995) e Schneider; Asakawa (1995), o sistema de carreira (promoção, recompensa e incentivos), oferecido pela organização ao expatriado, é considerado um das mais fortes e consistentes meios de ajuste psicológico na atribuição internacional, pois permite que os empregados sintam-se seguros (financeiramente) no tempo em que estão a trabalho no estrangeiro e valorizados pela empresa.

Outro aspecto importante das expatriações na Empresa Racional é que até hoje só existiu um caso de retorno prematuro. Segundo, a Administradora de Expatriados este fato decorreu da dificuldade de adaptação do expatriado e da família ao novo ambiente. O ajustamento do cônjuge e filhos do expatriado ao novo ambiente físico e cultural é citado por BLACK; MENDENHALL; ODDOU (1991) como positivamente relacionado ao grau de ajustamento do expatriado. Neste sentido, o caso ocorrido na Empresa Racional vem a corroborar com a literatura sobre ajustamento intercultural.

Nós tivemos um caso só até hoje que o expatriado quis voltar, mas isso não nos estranhou porque ele não tinha perfil de expatriado, mas como a área queria que ele fosse lá pelos conhecimentos técnicos... a gente alertou, mas não havia nada que nós pudéssemos fazer. E ai ele retornou, mas também não causou grande problema, o único problema foi todo o investimento gasto com a expatriação, que é caro, não é?
(Administradora de Expatriados).

De acordo com o Guia de Princípios e Filosofias da Empresa Racional, a movimentação de pessoas entre países contribui para conhecer as necessidades do negócio e para produzir empregados com a experiência de trabalhar em diferentes mercados geográficos. Assim, os objetivos que são pretendidos pela Empresa Racional com a expatriação incluem: transferir conhecimento, tecnologia ou experiência; cobrir lacuna temporária; e desenvolver pessoal para atender o plano de carreira do funcionário. Estes objetivos corroboram com os achados de Baruch; Steele; Quantrill (2002) e Schneider; Asakawa (1995) em suas pesquisas. Porém, as expatriações na Empresa Racional têm sido na sua totalidade para a transferência de conhecimento, tecnologia e experiência ou cobrir lacunas temporárias. Com isso, a Empresa Racional não tem conseguido cumprir com um dos seus objetivos que é desenvolver pessoal para atender o plano de carreira, salientado por ela como um desafio para as futuras expatriações. Também, pretende expatriar os nativos das subsidiárias, o que não vem acontecendo atualmente, pois quase 100% de suas expatriações são de brasileiros.

A maioria das nossas expatriações é para levar o *know-how* que nós temos aqui.

O que nós queremos é ter não somente expatriações de transferência de *know-how*, mas também de utilizar a expatriação como uma ferramenta de desenvolvimento dos profissionais, por isso há um interesse de que as pessoas estejam lá fora mais com esse objetivo. E a gente também quer ter mais pessoas de outros países indo para outros países que não só o Brasil.

(Administradora de Expatriados)

A Política de Transferência de Expatriados da Empresa Racional também contempla quais são as expectativas, papéis e responsabilidades do expatriado, bem como suporte, compensações e benefícios oferecidos pela organização, conforme será apresentado nos tópicos que seguem.

6.1 EXPECTATIVAS, PAPÉIS E RESPONSABILIDADES DO EXPATRIADO.

Para a Empresa Racional, uma atribuição internacional requer do expatriado e da família ajustes em seu estilo de vida. A família, segundo a Política de Expatriação da Empresa Racional, deve reconhecer que não é possível duplicar as condições de vida de um país em outro. No entanto, é salientado na Política de Expatriação que a Empresa Racional fornece alguma proteção contra a diferença de custos entre os países por meio de um pacote de compensações justo oferecido ao expatriado.

Conforme o disposto na Política de Expatriação da Empresa Racional, os expatriados devem cumprir as seguintes obrigações no estrangeiro: (a) manter e promover os valores e objetivos da companhia através das atribuições internacionais do negócio; (b) informar à anfitriã e à companhia do país de origem sobre mudanças necessárias para a família e outras circunstâncias pessoais durante a atribuição internacional; (c) proceder a vacinações requeridas para ele e membros da família que tenham sido administradas no país anfitrião durante a atribuição internacional; (d) providenciar todas as licenças e documentações requeridas se pretende dirigir um veículo automotor no país anfitrião; (e) manter seus arquivamentos do imposto de renda pessoal corretos, completos e exatos e suas obrigações de taxas/impostos mundiais prontamente disponíveis quando requisitadas. Além disso, cabe ainda aos expatriados e membros da família respeitar todas as leis e costumes do país de anfitrião.

6.2 SUPORTE, COMPENSAÇÕES E BENEFÍCIOS OFERECIDOS AO EXPATRIADO.

Quando o expatriado chega ao país anfitrião, segundo a Administradora de Expatriados, é definido um “Tutor” que o ajudará na orientação de ações durante o seu período naquela planta. O papel do Tutor será de orientar as ações do funcionário, no sentido de acompanhá-lo e lhe dar suporte para atingir os objetivos propostos no momento de sua expatriação. A cada seis meses o responsável pelo RH deve contatar o Tutor e o expatriado com intuito de avaliar o desempenho e desenvolvimento do funcionário, adaptação da família, bem como, possíveis áreas para sua repatriação. A figura do “Tutor” no país anfitrião que fornece assistência na recolocação e suporte contínuo, contribui para o ajuste ser bem sucedido, segundo Tung (1982) e Mendenhall; Oddou (1985).

Durante o período de transferência é mantido o contrato de trabalho do funcionário na sua empresa de origem, assegurando todos os direitos de acordo com a legislação e políticas vigentes. A unidade de destino do funcionário é responsável por elaborar contrato adicional (ou outro documento) caso a legislação do país de destino assim exigir. Todas as condições de transferência, bem como o prazo de permanência definido entre as partes, são estipuladas no “Termo Aditivo ao Contrato de Trabalho para Prestação de Serviço no Exterior”, emitido pelo setor de Recursos Humanos, com apreciação da Assessoria Jurídica.

A remuneração recebida pelo expatriado é composta de várias partes, que são: (a) **salário nominal** – é o salário nominal vigente, corrigido de acordo com a política salarial vigente no país de origem; (b) **prêmio por serviço no exterior** (*Foreign Service Premium*) – é pago, mensalmente, durante o período que o expatriado estiver exercendo suas atividades em outra unidade; um prêmio equivalente a 10% do salário nominal, até o valor máximo de US\$ 600.00 (seiscentos dólares americanos – valor bruto), por mês; (c) **participação nos resultados** – o empregado tem direito a participação nos resultados da empresa, conforme a política vigente na(s) data(s) do efetivo pagamento; e (d) **hardship conditions** - pago, mensalmente, enquanto durar a expatriação, um bônus, equivalente a 15% sobre o salário nominal, quando a expatriação se der para um local de vida diferenciada (adversa), definida assim pela Diretoria.

Nas transferências para a Itália, a remuneração é equalizada pelo custo de vida e variação cambial. Como o custo de vida entre o Brasil e Itália é muito diferente, o expatriado recebe mensalmente um salário de expatriação em moeda local italiana. O valor recebido

corresponde ao salário de um funcionário local do país, corrigido mensalmente, pelas variações de câmbio, com a mesma função e pontuação Hay⁴, deduzidos 20% devido a demais benefícios oferecidos pela empresa, como pagamento da escola dos filhos, aluguel de residência, etc.

Os benefícios concedidos pela Empresa Racional são definidos pela média do mercado mundial e através de *benchmarking*. Eles contemplam:

(a) *viagem “pre-move”* - viagem do funcionário para o país de destino, acompanhado do cônjuge, para familiarização, consistindo de passagens aéreas, estadia de 7 noites em hotel, despesas com transporte e refeições;

(b) *aluguel de residência/telefone* - imóvel mobiliado, com telefone, para sua moradia, além de receber um valor equivalente a 30 minutos por semana de ligações para o país de origem, visando cobrir as despesas com telefonemas particulares;

(c) *ajuda de custo para instalação* - correspondente a um salário nominal, visando cobrir despesas relativas a instalação na nova residência, tais como utensílios e eletrodomésticos;

(d) *automóvel/combustível*;

(e) *escola/curso de idioma* - os custos relativos às despesas com escola para filho(s) do expatriado são cobertos pela empresa, bem como curso de idioma para o expatriado e a família no período que anteceder sua transferência;

(f) *assistência médica, hospitalar e odontológica*;

(g) *viagem ao país de origem* – são concedidas ao expatriado e família 02 (duas) viagens do país de destino ao país de origem no primeiro ano e a 01 (uma) viagem a partir do segundo ano, bem como locação de um automóvel no período de férias em que estiver no país de origem.

(h) *atualização cultural* – assinatura de duas revistas de um rol pré-determinado pela unidade de destino para interação com a cultura do anfitrião.

(i) *rateio de outras despesas* - emissão de passaporte, inclusive para dependentes, fotocópia de documentos, vistos, aprendizado do idioma são custeadas pela empresa;

(j) *seguro* - além do seguro de vida em grupo, a empresa fornece um seguro de vida para o funcionário e cônjuge, enquanto estiverem fora de sua unidade de origem.

(l) *imposto de renda* - disponibilizada assessoria especializada para elaborar a declaração de imposto de renda do funcionário;

(m) *vestuário de inverno* - disponibilizado o valor de US\$500.00 (quinhentos dólares americanos), ao expatriado e a cada dependente, para aquisição de vestuário de inverno, quando da transferência ao exterior.

(n) *preparação psicológica* - A empresa fornece orientação psicológica ao empregado e seus dependentes, para adaptação às mudanças culturais no período que antecede sua transferência ao exterior, quando necessário.

(o) *previdência privada* - durante o período em que o expatriado está trabalhando fora do país, é mantido o plano de previdência privada da unidade de origem.

(p) *ajuda reinstalação no retorno ao país de origem* – quando a permanência é de mais de 3 anos no exterior, o expatriado recebe uma ajuda de custo de reinstalação quando do retorno ao país de origem, correspondente a um salário nominal do país de origem, visando cobrir despesas relativas a recuperação do que ficou no país de origem ou instalação em nova residência.

⁴ É uma “metodologia de pontos ou fatores” em que os cargos podem ser comparados de acordo com a pontuação atribuída na avaliação dos cargos. Assim, as empresas podem comparar os cargos pelo “tamanho do cargo”, tornando o resultado preciso quando é necessário fazer a transferência para outro país e permitindo a equivalência dos padrões de salário.

Atualmente, a Empresa Racional está contratando também uma consultoria para prestar serviços de treinamento intercultural para o expatriado e sua família antes da transferência para o país estrangeiro e será aplicado nos próximos casos de expatriação visando minimizar o choque cultural e melhorar o ajustamento intercultural.

Segundo Black; Gregersen (1991), De Cieri; Dowling; Taylor (1991) e Schneider; Asakawa (1995) os fatores organizacionais relacionados a benefícios, compensações e suporte são considerados favoráveis para o ajustamento do expatriado.

Nós temos uma Política, ela é padronizada, atende a todos da mesma forma. Não existe distinção, todos obedecem a mesma política. Nós fazemos um contrato de expatriação e nesse contrato está tudo dito; tudo que tem na Política está ali nesse no contrato, onde o expatriado também assina. Então, a gente define todos os benefícios que ele vai ter, o salário que ele vai ter, o que ele vai estar fazendo lá fora e um tempo médio de 2 anos, podendo ser prorrogável sempre a definir e se ambas a partes aceitarem. Sendo interesse de ambas as partes, aí ele pode estar continuando (Administradora de Expatriados).

Além disso, o fato de sua política de expatriação ser padronizada e global demonstra que a Empresa Racional, segue a mesma tendência da maioria das empresas globais, onde 86% das organizações, pesquisadas pela Windham International (2003/2004), padronizam suas políticas.

6.3 A SELEÇÃO DO CANDIDATO À EXPATRIAÇÃO.

A seleção do candidato à expatriação na Empresa Racional é feita com base nos conhecimentos técnicos, na experiência, nos recursos avaliáveis pelo setor de RH (avaliação de potencial, *talent pool*, entrevista de expectativas profissionais e pessoais) e na necessidade existente na planta da futura expatriação. A identificação do candidato é feito pelo próprio setor e quando existe mais de um candidato com as características específicas para aquela expatriação é feita uma análise de decisão por um comitê de executivos com base em outros aspectos avaliáveis para definir qual o melhor candidato. Não existe um processo documentado com testes psicológicos e entrevistas que para Ashamalla (1998) seria um dos requisitos importantes para um rigoroso processo de seleção.

A gente não faz entrevista com a pessoa, porque nós temos um banco de informações com todo o perfil de todos os nossos executivos, temos as avaliações de desempenho e o próprio gestor dele também o conhece muito bem... então a gente faz o que chamamos de AD (análise de decisão) onde então a gente coloca o que é importante para essa função lá fora que ele vai desenvolver para ser um expatriado... e aí você vai fazendo uma análise de cada um, para ver qual pessoa vai ser mais indicada. (Administradora de Expatriados)

Para a Empresa Racional, o principal critério utilizado para selecionar um expatriado são as competências técnicas, seguido das habilidades gerenciais, pois suas expatriações são, na maioria, para transferência de tecnologia. “Tem que ser alguém com um excelente *know-how*, já que você vai estar levando o *know-how* lá para fora” (Administradora de Expatriados). Estes achados corroboram com os estudos de Franke e Nicholson (2002) onde a competência técnica aparece como o critério mais amplamente utilizado na seleção, seguido por desempenho em trabalho anterior, talento gerencial e independência de opinião.

Hoje em dia, também a Empresa Racional tem observado a situação familiar na escolha de expatriados devido a problemas que tiveram no passado com adequação de escola para filhos de expatriados que foram para a Eslováquia. Outro fator citado pela Empresa que influencia na escolha do expatriado é a abertura cultural dele e da família. Estas são questões salientadas também na literatura sobre expatriação, conforme Franke e Nicholson (2002) e devem ser observadas no processo de seleção de executivos expatriados. Ela tem sido uma preocupação da Empresa Racional, como é demonstrado abaixo:

Nós estamos sempre de olho na situação familiar. No passado quando nós não tínhamos assim uma política bem definida, nós tivemos vários problemas, onde foram expatriadas pessoas com 3, 4 filhos, pessoas com perfil também não adequado para uma expatriação e aí acaba com certeza tendo problemas (Administradora de Expatriados).

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Empresa Racional utiliza a expatriação, recentemente, se comparada com outras multinacionais estrangeiras e com a literatura sobre o assunto, que traz um aumento do número de trabalhos na década de 80, principalmente, nos Estados Unidos. A criação de um setor de expatriação, de políticas de expatriação e de um guia de princípios e filosofias demonstra que a Empresa Racional possui uma preocupação em padronizar seu processo de expatriação e de melhorar as atribuições dos profissionais no exterior. Entretanto, a seleção dos expatriados não segue um roteiro claro e com procedimentos apontados na literatura (processos documentados com testes psicológicos e entrevistas) como adequados para selecionar pessoas para uma missão no estrangeiro (ASHAMALLA, 1998), fato este, que não tem comprometido o sucesso de suas expatriações.

Nos últimos 10 anos, a Empresa Racional teve apenas um caso de retorno prematuro, ou seja, tem em torno de 99,7% de sucesso na conclusão de suas designações. Este número indica que todo o conjunto de ações que é realizado pela Empresa Racional para a transferência de um profissional para o estrangeiro, desde as práticas de gestão até a inserção deste indivíduo a uma nova cultura, tem alcançado seus objetivos.

A análise dos dados permite observar que a expatriação na Empresa Racional tem atendido as expectativas no que tange a levar conhecimento técnico e experiência para suas subsidiárias. O desenvolvimento de uma estrutura que atende às necessidades decorrentes do processo de expatriação, proporcionando condições culturais, sociais e físicas para a adaptação do expatriado ao ambiente estrangeiro, com políticas de gestão de pessoas adequadas e eficazes são alguns dos aspectos que conduzem ao sucesso as missões internacionais na Empresa Racional.

O cuidado em estar selecionando pessoas com as competências específicas para o de trabalho que será realizado no exterior, bem como uma série de suportes, benefícios e compensações que procuram fornecer aos expatriados e família, condições de vida, no mínimo, similares as que possuíam no Brasil, são algumas das razões que dão à Empresa Racional sucesso em suas atribuições. Em suma, pode-se verificar que a Empresa Racional apesar do pouco tempo de utilização da expatriação, já detém estratégias adequadas nesta área e realiza de forma sistematizada e eficaz a maioria das etapas do processo de expatriação.

Dado o exposto, é importante salientar que a produção e o incentivo a outras pesquisas quantitativas e qualitativas nesta área, ajudarão as empresas multinacionais brasileiras a tornarem suas gestões internacionais de recursos humanos capazes de concorrer com as empresas estrangeiras e a utilizar melhor a expatriação como vantagem competitiva e ferramenta de estratégia internacional. Entretanto, cabe ressaltar a impossibilidade de realizar generalizações a partir deste trabalho, já que ele apresenta caráter exploratório em relação à pesquisa em multinacionais brasileiras e restringiu-se a um único caso.

REFERÊNCIAS

- ASHAMALLA, M. H. International Human Resource Management Practices: the challenge of expatriation. **Competitiveness Review**. Indiana: 1998. v. 8, n. 2; pág. 54-66.
- BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. **Gerenciando empresas no exterior**: a solução transnacional. São Paulo: Makron Books, 1992.
- BARUCH, Y.; STEELE, D. J.; QUANTRILL, G.A.. Management of expatriation and repatriation for novice global player. **International Journal of Manpower**, v. 23, n. 7, 2002, p. 659-672.
- BLACK, J. S., GREGERSEN, H. B. When Yankee comes home: Factors related to expatriate and spouse repatriation adjustment. **Journal of International Business Studies**, Forth-quarter 1991, 671-694.
- BLACK, J. S.; GREGERSEN, H. B., The Right Way to Manage Expats. **Harvard Business Review**, v. 77, n. 2, p. 52-60, 1999.
- 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, 1990, p. 113-136.
- BLACK, J. S.; MENDENHALL, M. E.; ODDOU, G. R. Toward a Comprehensive Model of International Adjustment: An Integration of Multiple Theoretical Perspectives. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 2, 1991, p. 291-317.
- CALIGIURI, P. M.. Selecting Expatriates for Personality Characteristics: A Moderating Effect of Personality on the Relationship between Host National Contact and Cross-cultural Adjustment. **Management International Review**, v. 20, 2000, p. 61-80.
- DE CIERI, H.; DOWLING, P. J.; TAYLOR, K. F. The psychological impact of expatriate relocation on partners. **International Journal of Human Resource Management**, v. 2, n. 3, dezembro, 1991, p. 377-414.
- DERESKY, H. **Administração global**: estratégica e interpessoal. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2004.
- FISH, A. Selecting managers for cross-border assignments: building value into the process. **International Journal of Management Reviews**. Oxford: Blackwell Publishers, v. 1, n. 4, December 1991, p. 461-483.
- FLYNN, G. Expatriate success is no longer just a question of job skills. **Personnel Journal**, v. 74, n.6, 1995, p. 29-34.
- 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**. London: Sage Publications, v. 2, n. 1, 2002, p. 21-36.
- HALCROW, A. Expats: The squandered resource. **Workforce**, v. 78, n. 4, abril 1999, p. 42-52.
- HARVEY, M. G. The executive family: An overlooked variable in international assignments. **Columbia Journal of World Business**, v. 20, n. 1, 1985, p. 84-92.
- LUZ, T. R. Desafios da gerência internacional e novas competências. In.: RODRIGUES, S. B. (Org.) **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999, p. 233-252.

- MENDENHALL, M. E; ODDOU, G. R. The dimensions of expatriate acculturation: a review. **Academy of Management Review**, v.10, n. 1, 1985, p. 39-47.
- PARKER, B., MCEVOY, G. M. Initial Examination of a Model of Intercultural Adjustment; **International Journal of Intercultural Relations**, v.17, 1992, p. 355– 379.
- 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. **Anais do XXVIII Encontro da ANPAD**, 2004. Curitiba. CD-ROM.
- ROESE, M. A metodologia do estudo de caso. In: NEVES, C. E. B.; CORRÊA, M. B. (Orgs.). Pesquisa Social Empírica: métodos e técnicas. **Cadernos de Sociologia**, n. 9. Porto Alegre: UFRGS/ Programa pós-graduação em Sociologia, 1998. p.189-200.
- SCHNEIDER, S. C.; ASAKAWA, K. American and Japanese Expatriate Adjustment: a psychoanalytic perspective. **Human Relations**, v. 48, n.10; 1995, p. 1107 – 1127.
- SCHULER, R. S. The internationalization of human resource management. **Journal of International Management**. Elsevier Science Inc., v. 6, 2000, p. 239-260.
- SCHULER, R. S.; BUDHWAR, P. S; FLORKOWISKI, G. W. International human resource management: review and critique. **International Journal of Management Reviews**. Oxford: Blackwell Publisher, v. 4, n. 1, 2002, p. 41-70.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.
- TUNG, R. L. Selecting and training of personnel for overseas assignments. **Columbia Journal of World Business**, v. 16, n. 2, 1981, p. 68-78.
- TUNG, R. L. Career issues in international assignments. **The Academy of Management Executive**, v. 2, n. 3, 1988, p. 241-244.
- TUNG, R. L. American expatriates abroad: from neophytes to cosmopolitans. **Journal of World Business**, v. 33, 1998, p.125-144.
- WANG, X. Expatriate adjustment from a social network perspective: theoretical examinations and a conceptual model. **International Journal of Cross Cultural Management**. London: Sage Publications, v. 2, n. 3, 2002, p. 321-337.
- WEBB, A. The expatriate experience: implications for career success. **Career Development International**, v. 1, n. 5, 1996, p. 38-49.
- WINDHAM INTERNATIONAL AND NATIONAL FOREIGN TRADE COUNCIL – Global Relocation Trends – Survey Reports 1996, 2003-2004 – New York Windham International. Disponível em <http://windhamworld.com/Surveys.html>, acessado em outubro de 2004.
- YIN, Robert K. **Case Study Research: Design and Methods**. London: SAGE, 1994.