

**EXPATRIAÇÃO E GESTÃO DE PESSOAS INTERNACIONAL EM UMA
MULTINACIONAL***Shalimar Gallon**E-mail: sabliny_lacerda@hotmail.com**Faculdade Meridional – IMED Business School**Artigo Recebido em: 19/06/2017; Revisado: 02/07/2017; Aceito em: 28/12/2017***RESUMO**

A expatriação é um processo corrente na condução dos negócios internacionais, auxiliando na interface e no alinhamento de políticas e práticas da Gestão de Pessoas (GP). Há, assim, a necessidade de gerir as pessoas globalmente, como se o mundo constituísse um grande mercado e, simultaneamente, gerir localmente, como se o mundo fosse formado por diversos mercados separados, mas levemente ligados. Tal perspectiva contempla diversos desafios para a GP frente às diversas configurações da área (estratégica, doméstica, internacional e global). Para tanto, foi realizado um estudo de caso em uma empresa brasileira e na sua subsidiária portuguesa a fim de analisar as configurações da GP a fim de atender as estratégias da organização e gerir o processo de expatriação no que concerne aos negócios internacionais. O estudo é de caráter qualitativo e contemplou 23 entrevistas, as quais foram realizadas por meio de um roteiro semiestruturado e analisadas pela técnica de análise de conteúdo com o auxílio do software Max-Qda (2007) na organização das categorias de análise. Os dados sinalizam que a empresa ainda precisa se desenvolver em termos de GP e internacionalização; ela é internacional, mas não é internacionalizada. A empresa estudada está amadurecendo internacionalmente, mas está focada nas decisões tomadas na matriz, apresentando uma GP etnocêntrica, a qual envia as diretrizes para as subsidiárias no exterior, pois a GP da subsidiária portuguesa desenvolve atividades burocráticas e operacionais e depende das decisões tomadas na matriz. Em função disso e da perspectiva multinacional da empresa, não foi identificado uma GP global faltando, assim, desenvolver um papel mais colaborativo para a empresa de maneira global. Isso implica em políticas e práticas de gestão centralizadoras e etnocêntricas, ou seja, não leva em consideração a aprendizagem internacional da empresa. Isso acarreta em uma expatriação como uma prática pontual e não como um processo. A expatriação tem foco na missão

em si, ou seja, não se preocupa com as contribuições organizacionais que a expatriação envolve, principalmente, no momento de definir o objetivo da expatriação e da repatriação. Esse processo é entendido como a transferência de um empregado entre unidades, com contribuições pontuais. Sem objetivos e estratégias, a empresa se torna dependente do processo de expatriação para a sua expansão internacional, visto a sua perspectiva etnocêntrica e centralizadora. Fica evidente que a GP internacional tem um papel operacional e que a empresa não está preparada para atender as demandas globais de GP, como a gestão de equipes multiculturais que o amadurecimento internacional propicia nas organizações.

Palavras-chave: Expatriação; Gestão de Pessoas; Gestão de Pessoas Internacional; Internacionalização; Etnocentrismo.

ABSTRACT

Expatriation is a common process in the conduct of international business, assisting in the interface and alignment of policies and practices of Human Resource Management (HRM). Therefore, there is a need to manage people globally, as if the world constituted a large market and, simultaneously, to manage locally, as if the world were formed by several separate but slightly linked markets. This perspective contemplates several challenges for HRM in face of the diverse configurations of the area (strategic, domestic, international and global). HRM's configurations in order to meet the organization's strategies and manage the expatriation process with regard to international business. Provided that, a case study was conducted in a Brazilian multinational corporation and its Portuguese subsidiary in order to analyze HRM's configurations in order to understand the organization's strategies and to manage the expatriation process with regard to international business. The qualitative study includes 23 interviews, which were conducted using a semi-structured interviews and analyzed in base the content analysis technique and the software Max-Qda (2007) in order to assist in the organization of categories of analysis. The research shows that the company still needs to develop in terms of HRM and internationalization; it is international, but it is not internationalized. The company studied is maturing internationally however, it is focused on the decisions taken in the head-office, presenting an ethnocentric HRM, which sends the guidelines for the overseas subsidiaries, since the HRM of the Portuguese subsidiary develops bureaucratic and operational activities and depends on the decisions taken in the head-office. Provided this and the multinational perspective of the company, a global HRM was not identified, thus lacking a more collaborative role for the company in a global way. This implies policies and practices of

management centralized and ethnocentric, that is, it does not take into account the company's international learning. This entails an expatriation as a punctual practice and not as a process. Expatriation focuses on the mission itself, that is, it does not care about the organizational contributions that expatriation involves, especially when defining the purpose of expatriation and repatriation. This process is understood as the transfer of an employee between units, with punctual contributions. Without objectives and strategies, the company becomes dependent on the expatriation process for its international expansion, given its ethnocentric and centralizing perspective. It is evident that the International HRM have an operational role and the company is not prepared to meet the global demands of HRM, as managing a multicultural teams that international maturing provides.

Keywords: *Expatriation. Human Resource Management. International Human Resource Management. Internationalization. Ethnocentrism.*

1 INTRODUÇÃO

A internacionalização é um processo corrente nas empresas que buscam ampliar suas operações. Isso requer uma gestão global a fim de compreender as diversidades encontradas no novo ambiente para que a empresa alcance destaque no mercado. Essa gestão global tende a desenvolver estratégias e planejar e operacionalizar sistemas, trabalhando com pessoas do mundo inteiro em busca de vantagem competitiva (DERESKY, 2004).

O direcionamento da Gestão de Pessoas (GP) da empresa é impactado pela estratégia empresarial, a qual sinaliza a mudança de um enfoque local para uma visão global. Essa gestão é a necessidade de gerir globalmente, como se o mundo constituísse um grande mercado e, simultaneamente, gerir localmente, como se o mundo fosse formado por diversos mercados separados, mas levemente ligados (BARTLETT; GHOSHAL, 1998; SCHULER; BUDHWAR; FLORKOWSKI, 2002). A necessidade de atender e ser sensível aos mercados locais (SCHULER, 2000) e, simultaneamente, ser global é um aspecto relevante nas estratégias da GP.

Como exposto, a GP tem influência corporativa, inclusive por direcionar o posicionamento da GP no contexto global. Em âmbito operacional, existem a GP doméstica, responsável pelas funções básicas da GP, e a GP Internacional (GPI) que é o meio de ligação entre as unidades (BOXALL; PURCELL; WRIGHT, 2007). A GPI assume como responsabilidade cuidar do processo de expatriação e, como função, ter conhecimento das condições dos vários países e de como gerir, tanto dentro quanto entre eles, a presença de trabalhadores de diferentes nacionalidades.

Para isso, deve incluir, no desenvolvimento de políticas e práticas, a perspectiva dos empregados de todos os contextos, a fim de difundir a existência de equidade entre os empregados.

A GPI deve ser percebida como colaborativa entre as áreas, atuando na disseminação do conhecimento e na democratização das oportunidades, com foco na integração das áreas de atuação. Os profissionais da GPI devem ser capazes de promover esta organização, não apenas em âmbito local, mas também global, mesmo que, muitas vezes, isso implique a integração de culturas contrastantes ou distantes (SCHULER; DOWLING; DE CIERI, 1993).

A expatriação surge como um processo crítico na internacionalização das empresas, visto que influencia na relação matriz-subsidiária: elas compartilham o mesmo empregado por determinado tempo e, por consequência, tem uma gestão compartilhada desta pessoa. Essa gestão é considerada como a simples transferência de um empregado para uma unidade, sendo que, na prática, consiste um amplo processo.

Para tanto, o presente estudo ressalta a importância da GP com atuação estratégica, principalmente nos negócios internacionais, sendo a expatriação considerada um processo chave. Há, portanto, lacunas na literatura que revelam a necessidade de melhor compreender as questões associadas à GP em um contexto global e de avançar em seu conhecimento (SCHULER, 2000). Por isso, indaga-se: de que maneira que a GP se posiciona e se configura em uma multinacional a fim de gerir a expatriação e ter resultados estratégicos para a empresa?

Atentando para esses apontamentos, o presente estudo buscou analisar as configurações da GP a fim de atender as estratégias da organização e gerir o processo de expatriação no que concerne aos negócios internacionais. Para tanto, foi realizada uma pesquisa em uma organização multinacional brasileira e na sua subsidiária portuguesa para atingir o objetivo proposto.

A seguir, nas próximas seções são apresentadas a literatura sobre GP e as implicações para o processo de expatriação e internacionalização, os procedimentos metodológicos da pesquisa, a análise de dados e, por fim, as considerações finais do presente estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de Pessoas, Internacionalização e Expatriação

O ambiente empresarial, especialmente no contexto internacional, é marcado por oportunidades e desafios na busca de novos mercados. À medida que o ambiente empresarial se torna mais global, a GP também se torna mais complexa e sujeita a mudanças. Para tanto, o papel da GP é concentrar-se no alinhamento de suas estratégias e práticas à estratégia empresarial como um todo.

Para isso, é necessário que esteja presente no processo de definição da estratégia empresarial; promova questionamentos para transformar a estratégia em ações; promova políticas e práticas de GP

adequadas à estratégia empresarial (ULRICH, 2000). Assim, quando as estratégias forem alteradas, a GP também será alterada, mantendo assim uma estrutura intimamente conectada (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007). Para que a GP contribua para o negócio da empresa, é necessário que suas políticas e práticas tenham origem nas demandas estratégicas e não em interesses circunstanciais (DE RÉ; DE RÉ, 2011).

Tendo em vista a importância estratégica da área, Boxall, Purcell e Wright (2007) distinguem três importantes divisões da GP: micro GP; GP estratégica (GPE); GPI. Schuler (2000) concorda com essa divisão, no entanto acrescenta mais uma categoria: a GP comparativa. Essa categoria refere-se à influência da cultura de cada país na estrutura da GP da empresa. O desafio das organizações, conforme suas operações vão se tornando globalizadas, é se adaptar às diversas práticas e criar uma gestão apropriada às diferentes culturas.

Para Boxall, Purcell e Wright (2007), a micro GP abrange as subfunções de políticas e práticas de GP (tais como, recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, remuneração, carreira e relações de trabalho). Já o conhecimento das condições em vários países e o conhecimento de como gerir, tanto dentro, quanto entre eles é a essência da GPI (SCHULER, 2000).

Apesar de entendimento corrente de que a GPI é responsável pela transferência dos empregados ao exterior, Quintanilla (2002) sinaliza ter uma visão mais ampla dessa área. Isso em função de que se possa entender as contribuições e os resultados de todos os empregados e não somente dos expatriados, a fim de ter melhor direcionamento da empresa e estratégias internacionais mais eficientes.

Richey e Wally (1998) concordam com Quintanilla (2002), ao ressaltarem a importância da GPI mudar o foco de concentração no expatriado, esteio tradicional da área. De fato, além de o conhecimento dos expatriados, os empregados domésticos também têm significativo papel na interface local e global. Um tema recorrente na globalização da GP é, portanto, o realinhamento contínuo da estratégia da GP, como um meio de entrega de estratégia global de negócios globais, constituindo papel-chave da GP para identificar e facilitar o fluxo de conhecimento e de talentos na empresa (SMALE, 2008).

Para Taylor, Beechler e Napier (1996), essa área é o conjunto de atividades distintas, funções e processos que são direcionados para atrair, desenvolver e manter os recursos humanos de uma multinacional. Ela abrange, portanto, todas as atividades que influenciam a conduta dos indivíduos e seus esforços para estabelecer e desenvolver uma estratégia internacional. Os autores alertam que, ao incluir a matriz nesse conceito, ela pode se tornar simplesmente outra unidade da corporação e não necessariamente o centro das decisões.

Surge, conseqüentemente, uma GP que desenvolve e administra as políticas e práticas, em uma ampla variedade de nações, cada uma com suas próprias características legais, econômicas, políticas, sociais e culturais (SCHULER; BUDHWAR; FLORKOWSKI, 2002). Por isso, a interação entre a matriz e as subsidiárias é um aspecto de destaque na literatura sobre internacionalização.

No entanto, o entendimento da perspectiva local e global ultrapassa as questões territoriais. O fato de a empresa expor a sua presença no território estrangeiro não necessariamente significa que ela seja uma empresa global. A perspectiva global surge quando a organização deixa de analisar somente a empresa doméstica/local, na qual, provavelmente, está localizada a matriz, e passa a planejar as estratégias dentro de um contexto mais amplo, o global. O contexto global ultrapassa a simples internacionalização. É o doméstico e o internacional juntos em uma perspectiva estratégica, considerando as particularidades de todos os locais em que a empresa está relacionada com fornecedores, clientes e outros. Nessa perspectiva, a empresa pode adotar uma estratégia de GP etnocêntrica, policêntrica, geocêntrica ou regiocêntrica (VANCE; PAIK, 2006).

O conceito etnocêntrico mantém o maior controle na matriz, para a integração e a coordenação eficaz entre as unidades no exterior. Nessa orientação, as principais tomadas de decisão são realizadas na matriz corporativa (VANCE; PAIK, 2006). A transferência de conhecimento da matriz para as subsidiárias é essencial devido ao processo ainda imaturo de internacionalização dessas empresas (BARTLETT; GHOSHAL, 2000). Por tal motivo, as empresas geralmente enviam expatriados para reduzir a dependência da unidade. O envio de expatriados não só previne o vazamento de informações importantes, como também protege o *know-how* tecnológico e facilita, por meio da força local de trabalho, a transferência de competências essenciais da empresa para subsidiária (VANCE; PAIK, 2006).

Uma orientação etnocêntrica pode, entretanto, levar à miopia cultural ou a uma falha geral da empresa em compreender as diferenças do país anfitrião. Neste caso, a orientação policêntrica é mais coerente, principalmente em uma empresa multinacional, pois exige trabalhadores do país da subsidiária para participarem da gestão da organização. Este tipo de prática de GP baseia-se no particularismo cultural, que valoriza a distinção de diferentes países, pois os trabalhadores nativos estão familiarizados com a cultura local, além de possuírem maior rede de contatos. Em contraste com expatriados, estes gestores locais possuem elevado grau de competência local, mas, normalmente, baixo grau de competência corporativa. A orientação policêntrica ameniza barreiras linguísticas e dificuldades de adaptação cultural enfrentadas pelos expatriados e por suas famílias (VANCE; PAIK, 2006).

No entanto, a orientação policêntrica apresenta alguns empecilhos. A falta de coesão global e uniformidade entre as unidades tornam as mudanças estratégicas de difícil implantação, além de

impedirem a matriz e as subsidiárias de ganharem experiência fora de seus respectivos países. Pode também haver problemas oriundos de barreiras linguísticas, lealdades nacionais e diferenças culturais, principalmente quando se considera a relação entre os vários níveis de gestão da subsidiária e da matriz (VANCE; PAIK, 2006).

A orientação geocêntrica visa resolver os problemas associados às abordagens anteriores, pois pressupõe que os empregados mais qualificados devem ocupar cargos gerenciais importantes, independente da nacionalidade. Essa abordagem elimina a hierarquia de influência e facilita a criação de uma empresa realmente internacional que se identifica com os interesses de ambos os países. Assim, as empresas tendem a ter uma cultura corporativa mais forte e unificada, além de um gerenciamento de informações mais eficaz, visto que as pessoas já não se sentem ligadas por laços culturais (VANCE; PAIK, 2006).

A orientação regiocêntrica promove a interação entre expatriados transferidos para as subsidiárias no mesmo país. Esta abordagem pode ser benéfica para as empresas que não têm gerentes globais treinados. Durante este período, eles desenvolvem o conhecimento profissional e também são socializados na empresa, criando redes de negócios com seus pares. Como resultado desta rotação de trabalho, os gerentes, em diferentes localizações e níveis, tornam-se membros de redes informais de informação, com base nessas relações estabelecidas. Ao completarem os canais de comunicação formais e informais, as multinacionais captam os objetivos globais e locais (VANCE; PAIK, 2006).

Entre as diversas estratégias de internacionalização, estruturas e orientações de gestão, há, portanto, a necessidade de coordenar as operações no exterior para garantir a contribuição à estratégia empresarial integrada. Porém, é fundamental também que as subsidiárias tenham representatividade na gestão global, pois seria uma perda organizacional se essas adotassem posições meramente passivas. São, pois, ativos importantes que precisam estar ligados a uma estratégia global e não totalmente dependentes ao controle centralizado.

3 METODOLOGIA

O presente estudo utilizou como estratégia de pesquisa o estudo de caso (YIN, 2010) de caráter qualitativo. A pesquisa se desenvolveu em uma organização brasileira e na sua subsidiária portuguesa. A escolha pela subsidiária portuguesa decorreu da aproximação histórico-cultural e linguística dos dois países. Isso contribui para uma maior base de dados com diferentes percepções e distintas realidades, dando mais consistência aos resultados encontrados. A empresa escolhida foi a Elétrica (nome fictício), pois é brasileira; tem destaque nacional; pertence ao setor industrial; está internacionalizada há mais de 20 anos; encontra-se presente em diversos países; e tem processo de expatriação expressivo e frequente.

Foi desenvolvido o estudo exploratório com os entrevistados que receberam a denominação de participantes coadjuvantes. Eles colaboraram com a pesquisa no intuito de dar suporte e melhor entendimento às respostas dos entrevistados protagonistas (empregados da empresa estudada). Essa etapa buscou fazer um levantamento sobre o panorama da GP no contexto internacional e da expatriação em organizações internacionais, bem como entender o contexto português.

As empresas portuguesas que forneceram os entrevistados coadjuvantes foram a Turismo (Lisboa), Plástico (Cascais), Energia (Lisboa), Cimento (Lisboa) e Exportação (Lisboa), sendo que em cada empresa foi entrevistada uma pessoa. Já as empresas brasileiras participantes foram a Metálica (Rio Grande do Sul) e a Ferro (Rio Grande do Sul). Na Metálica, foram entrevistadas três pessoas e, na Ferro, duas pessoas. Também foi entrevistada a diretora da empresa Psico (Santa Catarina) atuante em consultoria de mobilidade internacional em grandes empresas.

Pela pesquisa demandar um público bem específico (pessoas que tivessem sido expatriadas para Portugal ou Brasil e que tivessem conhecimento ou contato com a expatriação, GP, estratégia e internacionalização), o número de pessoas disponíveis para serem entrevistadas mostrou-se reduzido. Não foi, portanto, usado nenhum critério adicional de escolha dos entrevistados (como sexo, idade ou cargo). Todas as pessoas que foram indicadas pelas empresas e pelos entrevistados foram contatadas para participarem da pesquisa, cabendo a elas aceitarem ou não contribuir com o estudo.

A coleta dos dados foi realizada por meio de entrevista com base em um roteiro semiestruturado, com perguntas abertas, referentes à expatriação, internacionalização e GP, sendo esses os pontos norteadores da pesquisa. O roteiro de entrevista teve por base o referencial teórico exposto na presente pesquisa e foi melhor organizado conforme o campo foi explorado.

A coleta de dados começou no Brasil, em dezembro de 2012, com o estudo exploratório, e de julho a outubro de 2013 foi realizada a coleta de Portugal (entrevistados coadjuvantes e protagonistas da subsidiária portuguesa). Em novembro e dezembro de 2013, no Brasil, foram realizadas as entrevistas na empresa matriz. No total, foram analisadas 23 entrevistas: 10 entrevistas foram realizadas em Portugal, 11 entrevistas, no Brasil; e duas entrevistas, por *Skype*. Dos entrevistados, seis eram portugueses e 17 brasileiros; 10 trabalhavam na Elétrica; 13, de outras empresas. Entre os entrevistados, oito pessoas eram da GP; 13 eram expatriados; 13 eram gestores, considerando que alguns entrevistados eram da GP e expatriado, gestor e expatriado ou da GP e gestor. Nenhum dos entrevistados era da GP, gestor e expatriado/ repatriado.

Além das entrevistas, foram realizadas consultas a documentos, *sites*, material publicitário, com o objetivo de realizar a triangulação dos dados, em que múltiplas fontes de informação para pesquisa são utilizadas, para melhor compreender o fenômeno que está sendo estudado (YIN, 2010).

Para a análise dos textos, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, a qual busca ir além das transparências dos dados (BARDIN, 2009). Após a coleta de dados, foi realizada a transcrição das entrevistas e uma leitura flutuante, a fim de estruturar as categorias. Partiu-se da análise de quatro macrocategorias *a priori*: GP, internacionalização, expatriação e diferenças entre os países. Conforme a categorização era desenvolvida, as categorias primárias foram surgindo naturalmente e organizadas com base no referencial teórico. Assim, durante e no final do processo de categorização, foi realizada nova organização das categorias: as quinze categorias iniciais foram reduzidas para oito categorias. Para organização e reestruturação das categorias foi utilizado o *software* Max-Qda versão 2007.

Ressalta-se que esse é um estudo oriundo de uma tese de doutorado e, nesse artigo, será exposta somente a categoria de Gestão de Pessoas, a qual é exposta na próxima seção.

4 ANÁLISE DA GESTÃO DE PESSOAS

Fundada em 1961, a Elétrica tem sua matriz em Santa Catarina e atua no setor eletrônico. É líder na América Latina e está entre as maiores do mundo na fabricação de elétricos industriais, contando com 14 empresas fabris no Brasil, 14 empresas no exterior e 22 pontos de distribuição e comercialização, além de representantes em mais de 100 países, nos cinco continentes (EMPRESA ELÉTRICA, 2014). Atualmente, fatura seis milhões de reais por ano e conta com 28 mil empregados, dos quais seis mil estão no exterior (E11 – Diretor de GP Corporativa Brasil).

A empresa começou seu processo de internacionalização, em 1988, por meio de exportações, sendo que a primeira filial surgiu, em 1991, nos EUA. Em 2002, adquiriu a empresa Motores, em Portugal, sendo a primeira fábrica da Elétrica na Europa (EMPRESA ELÉTRICA, 2014).

A GP da Elétrica é corporativa e está estreitamente relacionada com as decisões da matriz no Brasil. Para a empresa, ser uma área corporativa é “se reportar diretamente ao presidente da empresa e prestar serviços para as outras áreas” (E16 – Analista de GPI Brasil). As unidades no Brasil têm, localmente, uma GP de apoio, mas tomam por base as diretrizes da GP da matriz, principalmente, ao que concerne às práticas estratégicas da empresa. Assim, para atender os 22 mil empregados no Brasil, a GP corporativa tem uma estrutura madura com “30 e poucos processos e 400 e tantos subprocessos de GP” (E16 – Analista de GPI Brasil) documentados.

A estrutura da GP das subsidiárias no exterior não tem o mesmo amadurecimento que a da matriz, pois não há capacidade financeira e de pessoal para atender os empregados como ocorre na GP da matriz. Quando a Motores foi comprada, a GP da subsidiária portuguesa era precária e apresentava concepções da cultura do antigo proprietário. Com a gestão brasileira, essa estrutura foi

sendo aprimorada, na percepção da E18 (Analista de GP Europa). Conforme algumas operações ampliam, aumenta a necessidade de expandir a estrutura da GP, como relata o E16 (Analista de GPI Brasil):

Talvez a maior GP fora do Brasil seja a da Índia e a da China, que vai ter cinco ou seis pessoas, enquanto que aqui [no Brasil] a gente vai ter 200 pessoas trabalhando. Tudo que tu imaginar tem aqui e não tem lá. Só aqui na diretoria de GP, pegando as pessoas administrativas, deve ter de 150 a 200 pessoas trabalhando. Na China, que é a maior fábrica da Elétrica no exterior, têm 700 pessoas, deve ter seis pessoas na GP. Como é que tu vai pegar os programas de GP da matriz, que tem 200 pessoas para coordenar, e vai dizer assim para seis pessoas: ‘você têm que imitar a estrutura da matriz’? Não tem como fazer.

O E13 (Vice-Presidente EUA) observa que, apesar de o aspecto financeiro ser predominante e a gestão brasileira pressionar essa questão, “para tu ter uma fábrica obrigatoriamente tu tem que ter uma GP. Tu não está falando de meia dúzia de pessoas, tu está falando de centenas de pessoas. Acho que a nossa menor fábrica, hoje, deve ter umas 200 pessoas, então, tu tem estrutura para justificar uma agência externa ou departamento” (E13 – Vice-Presidente EUA). Esse relato mostra a importância da GP nas subsidiárias, por menor que seja a estrutura, para inclusive auxiliar a gestão na tomada de decisões.

No entanto, a E18 (Analista de GP Europa) observa que a empresa não tem uma estrutura para receber os expatriados em Portugal. O diretor da empresa portuguesa é o responsável pela recepção dos expatriados e por algumas tramitações a eles pertinentes. Logo, a GPI da subsidiária é dividida entre a GP doméstica e os gestores. A percepção do E10 (Supervisor de vendas internacionais Brasil), um dos primeiros expatriados para Portugal, mostra o descontentamento com a estrutura de GP da subsidiária e da GPI há dez anos. Realidade contrastada com a percepção do E19 (Gerente de Vendas Europa), atual expatriado na subsidiária portuguesa.

O E14 (Assistente Técnico Europa) relata que a GP portuguesa o auxiliou nos processos burocráticos, como o de obter o número de contribuinte. Ele gostaria, porém, de ter recebido mais auxílio e informações sobre a questão de moradia e outras situações cotidianas, percepção também exposta por outros expatriados. Ele também ressalta que a informalidade dos responsáveis pelos expatriados é prejudicial ao empregado internacional, porque, quando muda o gestor, as informações acordadas anteriormente não são mais vigentes. Por isso, por mais enxuta que seja a GPI da subsidiária, ela deve ser formalizada para dar suporte aos expatriados.

A GPI no Brasil é ampla e com diversas ênfases. O E11 (Diretor de GP Corporativa Brasil) relata que antes de sua gestão, essa área era denominada ‘área dos expatriados’. A partir de maio de 2013, “eu coloquei ela um pouco mais em evidência e chamei de GPI” (E11 – Diretor de GP

Corporativa Brasil). Atualmente, a GPI é composta por três pessoas que cuidam da documentação da viagem e benefícios e prestam auxílio para os expatriados.

Para tanto, a área não está focada somente nos expatriados - consoante com a literatura sobre esta temática (SCHULER, 2000; TAYLOR; BEECHLER; NAPIER, 1996). Ela também é responsável pela “gestão de carreira de todos. Cuida da parte de reajustes salariais das estruturas das unidades comerciais, cuida da parte salarial e de benefícios dos diretores, independente se são expatriados ou se são nativos” (E11 – Diretor de GP Corporativa Brasil).

Como a GPI está atrelada à gestão corporativa da empresa, ela incorporou funções corporativas que não competem ao contexto internacional necessariamente, desviando-se de suas reais funções. O E12 (Diretor Internacional Brasil) relata que a GPI deve cuidar de todas as pessoas no contexto internacional, inclusive dos empregados locais das unidades. Para a Elétrica, a palavra ‘internacional’ na nomenclatura da GP refere-se à gestão fora do Brasil, enquanto ela deveria focar no desenvolvimento de pessoas para uma estratégia internacional independentemente de sua nacionalidade (SCHULER, 2000; TAYLOR; BEECHLER; NAPIER, 1996).

Ademais, esse posicionamento permite analisar a GP como etnocêntrica (VANCE; PAIK, 2006), pois centraliza a gestão dos empregados das subsidiárias na GPI da matriz. Nesse sentido, a GPI se distancia do fluxo de conhecimento e talentos globais da empresa, visto a fraca interação na interface local e global (TAYLOR; BEECHLER; NAPIER, 1996; RICHEY; WALLY, 1998; SCHULER, 2000; QUINTANILLA, 2002; SMALE, 2008).

Diante desse contexto, o E16 (Analista de GPI Brasil) ressalta que incentivar a comunicação da GPI com as unidades não é a prioridade nesse momento, pois essa já é uma das funções da área (SCHULER, 2000; TAYLOR; BEECHLER; NAPIER, 1996). A “comunicação é um pouco reativa; quando há uma demanda, eles entram em contato com a gente” (E16 – Analista de GPI Brasil). No entanto, há a sinalização de um papel mais ativo da GPI, coerente com a internacionalização da Elétrica, como relata o E11 (Diretor de GP Corporativa Brasil): “como diretor, eu tenho a missão de fortalecer a GPI, não só os expatriados, toda GPI”.

A GP global não foi identificada na pesquisa. O E13 (vice-presidente EUA) analisa que a Elétrica não possui estrutura de GP no exterior para administrar esse tipo de gestão. No entanto, ele salienta que algumas práticas estão consistentes com a GP brasileira, possibilitando sua aplicabilidade em diversas unidades nacionais ou internacionais. Isso mostra um direcionamento da GP em âmbito global. O depoimento do E13 (vice-presidente EUA) complementa essa percepção:

Primeiro, porque eu não tenho estrutura de GP em todos os lugares, segundo, porque eu não tenho estrutura de GP no Brasil com gente suficiente para suportar todo mundo no exterior. Imagina se eu quisesse que todas as unidades da Elétrica tivessem o mesmo processo de

avaliação de pessoas! Eu precisaria ter no Brasil, um grupo de pessoas que gera essa lógica, atualiza essa lógica e cobra essa lógica das filiais. Teria que ter em cada filial um grupo que executa essa lógica, propõe modificações conforme a realidade e interage com esse grupo do Brasil. Em algumas unidades, eu tenho isso. Aqui, a GP conversa com a GP do Brasil. Já em outras unidades, não tenho isso, mal e mal tenho uma unidade de vendas, tenho três vendedores e um gerente, a GP deles é assim: o que vocês me mandarem fazer eu faço. A gente não chegou a esse nível ainda. (...) Outras áreas da GP estão muito mais avançadas, por exemplo: treinamento, hoje, consigo uma pessoa de qualquer lugar do mundo para treinar no Brasil, seja cliente ou funcionário; sei como ele vai ser treinado, o programa, quanto custa, e se tiver que fazer o contrário, mandar alguém do Brasil para treinar, é muito mais evoluído, por quê? Porque é algo que vem sendo trabalhado há 30 anos.

Esses relatos mostram que a estrutura da GP brasileira é consistente e tem desenvolvido práticas a serem implantadas nas unidades locais, bem como a servirem de modelo para as unidades no exterior. A GP das subsidiárias é voltada para os processos operacionais e a GPI está amadurecendo, muito em função da demanda internacional. Ela está buscando desenvolver seu papel, o qual, no entanto, ainda carece de interação com as GP doméstica das subsidiárias a fim de construir uma GP global.

A GP da matriz tem um posicionamento etnocêntrico (VANCE; PAIK, 2006) frente às unidades brasileiras. A estrutura da matriz centraliza as tomadas de decisões, políticas e práticas, enquanto a GP local das unidades do Brasil tem papel operacional para atender as necessidades diárias da empresa. No entanto, a GP das unidades internacionais é mais autônoma para a criação das políticas e práticas e tem, na matriz, uma empresa de consultoria para disponibilizar modelos de ferramentas. Esse contexto mostra uma perspectiva policêntrica (VANCE; PAIK, 2006) da área no exterior, como relata o E16 (Analista de GPI Brasil):

Não existe em cada uma dessas áreas de negócios uma GP; não existe uma GP da Elétrica A, uma GP da Elétrica B, da Elétrica C. A Elétrica tem várias plantas em Manaus, Itajaí, Gravataí e não existe uma GP para cada uma dessas empresas, só uma GP Corporativa. É claro que tem, em Blumenau, um pessoal de apoio, em São Paulo e Manaus também, mas as diretrizes quem dá é sempre a matriz, que se reporta direto ao presidente e presta serviço a essas unidades. No exterior não é bem assim, é só uma espécie de consultoria, é um suporte mesmo, a gente não interfere, a gente não diz pra eles 'ó vocês vão fazer desse jeito', porém a gente indica.

Como a unidade portuguesa foi uma aquisição, a E18 (Analista de GP Europa) relata que está trabalhando na avaliação de desempenho e em outros processos, a partir da estrutura que existia na época da Motores: “respeitamos todas as descrições que estão, porque nós ficamos com as descrições existentes. Fomos atualizando uma ou outra, mas se calhar é melhor dizer assim ‘não, vamos pegar estas e vamos reestruturar’. É muito trabalho na GP e nós somos 311 empregados mais 55 temporários; ao todo, somos cerca de 360 empregados”. No entanto, tem buscado o auxílio da GP da matriz para ajudar nessa atualização de processos: “imagina, eu estou cá e temos que fazer um

procedimento interno. Você pode pensar que esses documentos já existem no Brasil e eu posso adaptá-lo a nossa realidade” (E18 - Analista de GP Europa). Os depoimentos a seguir mostram as facilidades e dificuldades em implantar as políticas da matriz.

Por exemplo, o Manual do Colaborador, também tivemos que fazer o Manual de Atendimento. O Brasil tem isso tudo. O Brasil tem posto médico dentro do local, mas o Brasil está falando de 20 mil pessoas. É muito grande. Tem rebeldias sociais que nós, aqui em Portugal, não temos. Por isso, eu não podia apresentar o Manual do Colaborador aqui. Então, por isso, temos essa liberdade [de criar ou copiar as práticas] (E18 – Analista de GP Europa).

Temos o código de ética. Inclusive o nosso aqui dos EUA é praticamente uma cópia do Brasil, com algumas adaptações. Por exemplo, algumas práticas do Brasil, o empregador pode obrigar a pessoa a assinar um documento. Aqui nos EUA, obrigar é colocado na justiça (E13 – Vice-Presidente EUA).

Apesar desses relatos, há uma sinalização da matriz para ter uma perspectiva geocêntrica nas unidades do exterior. Como nem todas as empresas têm demanda para tal estrutura, a implantação ocorre aos poucos e em determinadas práticas. No entanto, essa perspectiva geocêntrica é baseada na identificação das práticas de GP existentes no mercado internacional e não no conhecimento global, com a contribuição das unidades internacionais. Essa concepção é coerente com o modelo de multinacional que busca replicar a matriz nas empresas internacionais (BARTLETT; GHOSHAL, 2000; NOGUEIRA; BARRETO; DELGADO, 2009). O segundo depoimento corrobora o posicionamento passivo da GP das unidades, inclusive de não fazerem o desenvolvimento corporativo da área.

A avaliação ainda é mais recente e meio dependente ainda, mas, por exemplo, uma coisa que a gente não tinha até um tempo atrás, as metas para as filiais no exterior elas eram metas gerais, agora elas já são metas específicas como é no Brasil. Já conseguem atrelar metas específicas a pessoas específicas, no passado não conseguia, são áreas diferentes e maturidades diferentes dentro da própria GP (E13 – Vice-Presidente EUA).

O sistema [de GP] roda legal na Índia, México e Chile. Tem outras unidades que usam esse sistema, mas não tem uma participação da GP tão ativa. A gente usa o mesmo sistema, mas não significa que as políticas deles estejam alinhadas com a GP corporativa (E16 – Analista de GPI Brasil).

A composição da área corporativa reflete o posicionamento etnocêntrico da empresa matriz para o direcionamento corporativo global. Ela é formada por presidente, vice-presidente e diretores das unidades: “isso aqui no nível global, vale para todo mundo” (E11 – Diretor de GP Corporativa Brasil), mostrando que essa estrutura da empresa é a que coordena e é implantada em todas as unidades.

A perspectiva etnocêntrica é confirmada devido à centralização de metas e investimentos da unidade na matriz: “nós temos conta agora. Eu só posso querer ‘x’ pessoas por ano” (E18 - Analista de GP Europa). Como mostra o depoimento anterior do E11 (Diretor de GP Corporativa Brasil), o planejamento estratégico da empresa estabelece os recursos financeiros do período e a gestão de controladoria os disponibiliza para a conta de cada área, independentemente da localização. A GP da matriz não tem conhecimento nem influência nesse planejamento, corroborando a autonomia que a GP das unidades tem em relação à GP da matriz. Essa estrutura representa a dispersão das GP, evidenciando que a perspectiva global da área ainda não é o foco da empresa para essa área.

O estudo de caso de Cyrino e Barcellos (2006), realizado na Elétrica, já sinalizava a posição etnocêntrica da empresa. A comunicação unidirecional (da matriz para a subsidiária), a forte hierarquia e a falta de oportunidades de intercâmbio entre as unidades do exterior, impedem que as experiências sejam incorporadas à empresa, dificultando seu reaproveitamento em outras localidades.

A perspectiva etnocêntrica também é identificada na especificação da presença de um gestor brasileiro no início de uma operação internacional. É uma estratégia adotada pelas empresas no início das operações internacionais, principalmente em mercados dos quais não têm muito conhecimento (BARTLETT; GHOSHAL, 2000), fato ainda corrente na Elétrica. “A cultura pregada pelos fundadores, desde a época da internacionalização, é de que a gente tem que ter sempre nos países uma pessoa local, que conheça o mercado e uma pessoa centurião daqui que conheça a técnica. Isso como princípio de atuação, a Elétrica vai sempre continuar fazendo” (E11 – Diretor de GP Corporativa Brasil). Esse depoimento ressalta a estrutura de uma empresa familiar ainda presente na cultura e nas decisões da organização.

A demanda por expatriados no exterior pode ocorrer de duas maneiras: “tem muita gente que pede gente, por exemplo, empresas lá fora sendo geridas por estrangeiros, dizem que precisam de brasileiros para tal função, com esse perfil, porque precisam de um cara lá. E tem outros, que a gente diz: ‘nós queremos colocar um aí’. Nunca tivemos atritos, fomos sempre bem vindos” (E12 – Diretor Internacional Brasil). No entanto, não há um momento determinado para o envio de um expatriado. Dependendo do contexto e das oportunidades de mercado, há maior ou menor propensão para expatriar. O E11 (Diretor de GP Corporativa Brasil) salienta que nem sempre a presença de um expatriado está relacionada com o ajuste ao mercado, pois há unidades que são mais bem geridas por locais, enquanto outras desenvolvem melhor trabalho sob a gestão de um expatriado.

Desse modo, o etnocentrismo inicial da Elétrica de querer gerir as empresas do exterior com pessoas de origem da matriz nem sempre é implantado. Isso porque, muitas vezes, as já citadas particularidades de cada país preponderam no ajuste local, como ressalta o E13 (Vice-Presidente EUA): “eu deveria exportar conhecimento e tecnologia do Brasil para as filiais. Isso é uma meia

verdade porque têm algumas coisas que tenho no Brasil que não necessariamente se aplica a realidade da filial”. Novamente, essa percepção corrobora para uma gestão internacional – e menos global – com uma perspectiva policêntrica.

A área corporativa internacional está amadurecendo com a troca de alguns diretores brasileiros por uma pessoa local, saindo do posicionamento etnocêntrico e sinalizando a perspectiva policêntrica das unidades. Os brasileiros são enviados, no primeiro momento, para estruturar as áreas e depois são substituídos por locais, a fim de dar mais autonomia para a unidade. Tal situação é confirmada no depoimento a seguir, o qual mostra a rotatividade nos cargos corporativos internacionais, sinalizando uma perspectiva geocêntrica (VANCE; PAIK, 2006) da área corporativa.

Por exemplo, tivemos um diretor na França 10 anos, brasileiro, que agora foi para Alemanha, dado que o diretor da Alemanha foi para Áustria. Então, foi colocado um diretor francês, uma pessoa que nem era da Elétrica. Foi contratado um externo porque tinha um bom conhecimento do mercado, bons contatos, ser local. Agora mesmo, também, vi o anúncio que foi mudado o diretor da Elétrica EUA. É uma empresa nova, também é um americano. Então, ela procura sempre deixar pessoas locais gerir (E14 – Assistente Técnico Europa).

De modo geral, a GP da Elétrica está desenvolvendo uma perspectiva geocêntrica para os cargos estratégicos no exterior, embora, o predomínio de gestores brasileiros na matriz mostre como a empresa está voltada para o mercado brasileiro, sem aproveitar as diversidades da internacionalização: “acho que a Elétrica tem que internacionalizar a GP; é muito voltada para o mercado interno, para o Brasil” (E10 – Supervisor de vendas internacionais Brasil).

O E11 (Diretor de GP Corporativa Brasil), o E13 (Vice-Presidente EUA) e o E15 (Ex-Diretor Internacional Brasil) abordam o projeto Elétrica *Knowledge* que foi desenvolvido para propiciar o conhecimento em todas as unidades. Esse projeto é “um depositário de procedimentos e processos que tenta cumprir aquilo que é o básico, que é individual. Tu consegues enxergar o que os outros países têm como prática e aí tu podes fazer as adaptações que tu necessitar” (E13 - Vice-Presidente EUA). No entanto, na percepção do E16 (Analista de GPI Brasil), o projeto é meramente informativo para que as outras unidades saibam como executar os processos que são feitos na matriz.

O E13 (Vice-Presidente EUA) relata que a unidade dos EUA “tem uma equipe de GP que, em algumas coisas, a gente está um pouquinho melhor que o Brasil, apesar da gente não ter a estrutura do Brasil”. Como não há uma gestão que propicie a troca de informações, as práticas adotadas na unidade americana acabam não sendo aproveitadas na Elétrica como um todo. Para o E13 (Vice-Presidente EUA), isso só acontecerá quando houver uma estrutura organizacional, pois “eu preciso ter linguagens comuns, ter processos estabelecidos e descritos. Eu preciso ter estruturas em ambos os

lados que consigam avaliar e manter essas práticas funcionando. Aí eu posso passar a fazer uniformização”.

Apesar da miopia da empresa para essa situação, as próprias unidades, de modo pontual, trocam informações para complementarem seu trabalho, como relata a E18 (Analista de GP Europa): “nós temos *e-mail* de todos. Mas, por exemplo, os meus colegas que são pais, de vez em quando, trazem os filhos para a empresa e a minha colega da China viu na revista isso e quis falar comigo para perguntar como é que nós fazíamos”. Isso mostra que há práticas que permitem a divulgação do que está sendo feito nas unidades, como a revista e a intranet da empresa, mas ainda são práticas incipientes que não atendem à internacionalização da Elétrica. Tal situação evidencia a perda do conhecimento que flui dentro da empresa o qual não é considerado pela matriz.

Por todo exposto, a Elétrica está presente em diversos países, mas ainda precisa se desenvolver; ela é internacional, mas não é internacionalizada. A empresa está focada na matriz, apresentando etnocentrismo nas estratégias, inclusive na GP. No entanto, está desenvolvendo a concepção multinacional, possibilitando às subsidiárias terem maior independência, falta, porém, apresentarem um papel ativo na estratégia.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve o propósito de analisar as configurações da GP a fim de atender as estratégias da organização e gerir o processo de expatriação no que concerne aos negócios internacionais. Por meio de 23 entrevistas realizadas em uma empresa multinacional brasileira e na sua subsidiária portuguesa, os achados possibilitaram entender o desenvolvimento da GP conforme a empresa se internacionaliza.

A empresa estudada está amadurecendo internacionalmente e apresenta uma GP etnocêntrica, pois a GP da subsidiária em Portugal desenvolve atividades burocráticas e operacionais e depende das decisões tomadas na matriz. Há, portanto, uma ampla GP na matriz ligada à diretoria da empresa e, dentro dessa estrutura, a GPI. Essa última área está focada no processo de expatriação, para o qual apresenta políticas e práticas estruturadas, embora careça de maior efetividade dessas práticas. A GP global é inexistente formalmente, mas há uma política de disseminação de práticas da matriz. As informações entre as unidades são trocadas informalmente, não sendo de conhecimento da empresa. A GP global poderia construir práticas globais consoante com as unidades no exterior, a fim de incorporar as experiências internacionais na empresa e complementar sua competitividade com esse conhecimento.

Isso acarreta em uma expatriação como uma prática pontual e não como um processo. A expatriação tem foco na missão em si, ou seja, não se preocupa com as contribuições organizacionais que a expatriação envolve, principalmente, no momento de definir o objetivo da expatriação e da repatriação. Esse processo é entendido como a movimentação de um empregado entre unidades, com contribuições pontuais. Sem objetivos e estratégias, a Elétrica se torna dependente do processo de expatriação para a sua expansão internacional, visto a sua perspectiva etnocêntrica e centralizadora.

Frente à estrutura da GPI, o estudo realizado por Vianna (2008) com sete empresas brasileiras sinalizou que a área estava sendo reestruturada para alcançar valor estratégico. No entanto, aparentemente, essa reestruturação está ocorrendo há sete anos: apesar de não serem as mesmas empresas, é um padrão de resposta que se encontra, não somente no presente estudo e na dissertação de Vianna (2008), como também em Lima e Braga (2010) e Gallon (2011). Os estudos que buscam questionar a estrutura da GP para apoiar a expatriação acabam encontrando áreas ‘em desenvolvimento ou a serem desenvolvidas’.

Ademais, ressalta-se que as relações de trabalho no âmbito internacional estão mudando e demandam a movimentação de diversas pessoas para diferentes países, independentemente do(s) passaporte(s) que elas tenham. Atualmente, as empresas requerem uma GP e GPI que englobem a diversidade internacional e não foquem só nos expatriados. É necessário que elas estejam preparadas para receber os expatriados, impatriados, cidadãos do mundo e empregados de outros países que se arriscam as experiências internacionais, sem ter vínculo empregatício, inicialmente, com a organização.

Entretanto, por vezes, a área deixa a desejar, se restringindo a um papel meramente burocrático. Mas, como cobrar um papel mais ativo da GPI, quando a própria GP não consegue mostrar seu papel estratégico dentro das organizações? Cabe um alinhamento da GP, visto que sua riqueza é maior que suas estruturas. Esse é o desafio da área: mostrar-se estratégica e atender todos os empregados, independente da nacionalidade, do vínculo empregatício de origem, de ser expatriado, repatriado ou cidadão do mundo.

A GP deve construir um novo papel para as estratégias internacionais. Deixar de ser uma área departamental que apenas providencia documentos, direitos, férias e remuneração para os empregados. Ela se mostra presente na articulação entre o global e o local, possibilitando a valorização e o desenvolvimento de todos os aspectos das atividades globais e internacionais. De fato, no ambiente corporativo, a GP ainda carece de uma participação mais ativa na gestão global e influência estratégica nos negócios da empresa. A GP demanda ser mais estratégica e contextual, o que pode ser fortalecido com as pesquisas nessa área.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70, 2009.
- BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. **Managing Across Borders: The Transnational Solution**. London: Random House, 1998.
- BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. Going global: lessons from late movers. **Harvard Business Review**, v.78, n.2, p.133-142, 2000.
- BOXALL, P.; PURCELL, J.; WRIGHT, P. M. human resource management: Scope, analysis and significance. In: BOXALL, P.; PURCELL, J.; WRIGHT, P. M. (Eds). **The Handbook Of Human Resource Management**. Oxford: Oxford University Press, 2007.
- CYRINO, A. B.; BARCELLOS, E. P. Estratégias de Internacionalização: evidências e reflexões sobre as empresas brasileiras. In: TANURE, B.; DUARTE, R. G. (Orgs). **Gestão Internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- DE RÉ, C. A.; DE RÉ, M. A. Processos do Sistema de Gestão de Pessoas. In: BITENCOURT. C. (org.) **Gestão Contemporânea de Pessoas**. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- DERESKY, H. **Administração global: estratégica e interpessoal**. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2004.
- EMPRESA ELÉTRICA, 2014. Acesso em 03 jun. 2014.
- GALLON, S. Repatriação e carreira: possibilidades e desafios, 2011. 188f. **Dissertação** (mestrado em Administração), Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.
- LIMA, M. B.; BRAGA, B. M. Práticas de Recursos Humanos do Processo de Repatriação de Executivos Brasileiros. **Revista de Administração Contemporânea**, v.14, n.6, p.1031-1053, 2010.
- NOGUEIRA, A. J. F. M.; BARRETO, S.; DELGADO, M. P. Gestão de recursos humanos no processo de internacionalização. In: Seminários Em Administração, 12, 2009. São Paulo. **Anais...** Disponível em internet: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhosPDF/752.pdf>>. Acesso em 12 jun. 2012.
- QUINTANILLA, J. **Dirección de recursos humanos em empresas multinacionales: las subsidiarias al descubierto**. Madrid: Prentice Hall, 2002.
- RICHEY, B.; WALLY, S. Strategic Human Resource Strategies For Transnationals in Europe. **Human Resource Management**, v.8, n.1, p.79-97, 1998.
- SCHULER, R. S. The internationalization of human resource management. **Journal of International Management**, v.6, p.239-260, 2000.

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

SCHULER, R. S.; DOWLING, P. J.; DE CIERI, H. An integrative framework of strategic international human resource management. **Journal of Management**. v.19, n.2, p.419-459, 1993.

SMALE, A. Global HRM integration: a knowledge transfer perspective. **Personnel Review**, v.37 n.2, p.145-164, 2008.

TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, V. **A Gestão de Pessoas no Brasil**. Virtudes e Pecados Capitais. Estudos de Caso. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

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

ULRICH, D. Introdução. In: ULRICH, D. (org). **Recursos Humanos Estratégicos**. Novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Editora Futura, 2000.

VANCE, C. M.; PAIK, Y. **Managing a Global Workforce: Challenges and Opportunities in International Human Resource Management**. New York: M. E. Sharpe, 2006.

VIANNA, N. P. Uma análise sobre os processos de expatriação e repatriação em organizações brasileiras, 2008. 127f. **Dissertação** (mestrado em Administração), Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2008.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2010.