

REPATRIAÇÃO DE PROFISSIONAIS BRASILEIROS: UMA ANÁLISE DAS POLÍTICAS PRATICADAS PELAS EMPRESAS BRASILEIRAS

BRAZILIANS PROFESSIONALS REPATRIATION: A POLICY ANALYSIS PERFORMED BY BRAZILIAN COMPANIES

Data da submissão: 23/04/2014

Aceite:21/05/2016

Thaís Ettinger Salgado¹

Eduardo Camargo Oliva²

Edson Keyso de Miranda Kubo³

Darticleia Almeida Sampaio da Rocha Soares⁴

Marcos Eduardo Zambanini⁵

RESUMO

Com o objetivo de analisar as políticas nos programas de repatriação, praticadas nas transnacionais brasileiras, esta pesquisa se concentrou em estudar a gestão internacional de Recursos Humanos, bem como em se aprofundar nas políticas e práticas das empresas brasileiras que possuem programas de repatriação. Para isso, foi feita uma pesquisa descritiva com uma população limitada aos *Rankings* das Transnacionais Brasileiras (2011 e 2012) realizados pela Fundação Dom Cabral. Das 52 empresas listadas, 25 participaram da pesquisa, que ocorreu em formato de entrevista *in loco*. As informações obtidas foram analisadas com o auxílio do *software* de análise qualitativa Atlas TI, evidenciando que há algum tipo de cuidado por parte das empresas em diminuir as incertezas do repatriado, seja por meio de uma comunicação eficiente e de clareza acerca das possibilidades de crescimento; de salários e benefícios atraentes; de suporte; ou de um contrato específico que garanta retorno para ambas as partes.

Palavras-chave: Gestão Internacional de Recursos Humanos, Repatriação, Políticas, Práticas e Empresas Brasileiras.

1 Possui graduação em Administração de Empresas pela Universidade Tiradentes, UNIT, mestrado em Administração pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul, USCS e doutorado em Administração pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul, USCS. Atua como Consultora de Gestão e como Docente de MBA e de Graduação tanto na modalidade presencial quanto na modalidade EAD. São Paulo, SP. E-mail: thaisettinger@hotmail.com

2 Possui graduação em Administração de Empresas pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul, USCS, mestrado em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, PUC/SP e doutorado em Administração pela Universidade de São Paulo, USP. São Caetano do Sul, SP. E-mail: eduardo.oliva@uscs.edu.br

3 Possui graduação em Administração Pública pela Universidade Estadual Paulista - Júlio de Mesquita Filho, UNESP, mestrado em Administração de Empresas pela Kobe University, KOBE UNIVERSITY e doutorado em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas - SP, FGV-SP. Atualmente é Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS), atuando nos cursos de Mestrado e Doutorado, além de ser Professor Adjunto III da Universidade Cruzeiro do Sul (Cruzeiro do Sul) em São Paulo. São Caetano do Sul, SP. E-mail: edson.kubo@prof.uscs.edu.br

4 Possui graduação em Administração pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul, USCS, mestrado em Administração pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul, USCS, doutorado em Administração pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul, USCS, e doutorado em andamento em Administração pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul, USCS. São Caetano do Sul, Brasil. E-mail: dartisoares@terra.com.br

5 Possui graduação em Administração de Empresas pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul, USCS, mestrado em Administração pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul, USCS e doutorado em Administração pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul, USCS. Atualmente é Professor Concursado Efetivo Adjunto-A da UFS - Universidade Federal de Sergipe, para a Matéria de Ensino Administração da Produção e Operações, Disciplinas Administração da Produção e Operações I e II, Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais, Logística e Gestão da Cadeia de Suprimentos. São Cristóvão, SE. E-mail: zambanini@uol.com.br

ABSTRACT

With the objective of analyzing the policies in the repatriation programs practiced in Brazilian transnational companies, this research focused on studying the international management of Human Resources, as well as on deepening the policies and practices of Brazilian companies that have repatriation programs. For this, a descriptive research was carried out with a population limited to the Brazilian Transnational Rankings (2011 and 2012) conducted by Fundação Dom Cabral. Of the 52 companies listed, 25 participated in the survey, which took the form of an on-site interview. The information obtained was analyzed with the aid of the qualitative analysis software Atlas TI, showing that there is some kind of care by companies in reducing the uncertainties of the returnee, either through efficient communication and clarity about the possibilities of growth; attractive salaries and benefits; of support; or a specific contract guaranteeing return for both parties

Keywords: *International HR Management, Repatriation, Policies, Practices, Brazilian Companies.*

1 INTRODUÇÃO

Nas duas últimas décadas do século XX, houve um aumento na disputa por mercados consumidores, alavancado pela abertura das fronteiras geográficas mundiais, fazendo com que os negócios internacionais crescessem rapidamente por meio de fusões/aquisições, alianças estratégicas e *joint ventures*. Esse aumento ocasionou um crescimento no número de funcionários vivendo e trabalhando em países estrangeiros, denominados expatriados (SCHERER, 2012). Dessa forma, as interações das diversas culturas em contato e as adaptações culturais e sociais dos indivíduos que necessitam mudar de país em função dos negócios influenciam a busca por compreender as políticas e práticas da internacionalização das empresas e sua Gestão Internacional de Recursos Humanos (GIRH) (SHEPHARD, 1996; BLACK; GREGERSEN, 1999).

Entretanto, para que um expatriado possa cumprir as designações internacionais, é imprescindível que a GIRH contribua com a missão no exterior. Assim, a seleção, a preparação antes da partida, o suporte e as compensações oferecidas pelas organizações aos profissionais expatriados, assim como as políticas e práticas para a repatriação desses profissionais, são atividades realizadas nos programas de internacionalização de pessoas das organizações.

Nesse sentido, Tyler (2006) sugere algumas atividades nobres para o profissional de recursos humanos, como: ajudar a clarificar o objetivo da expatriação, assessorar o profissional em sua preparação para a ida, mantê-lo em contato com a base doméstica e, na fase de repatriação, isto é, de retorno para o país de origem, valorizar a experiência vivida, ajudando na mentoria da carreira com o fortalecimento das relações, pois a repatriação deve ser tão planejada quanto a expatriação.

Bianchi (2011) identificou que 12% dos repatriados deixam a organização ainda no primeiro ano após o retorno, 13%, no segundo ano, e 44%, após o segundo ano. Percebe-se, com isso, que a repatriação dos profissionais é uma consequência, ou a última etapa, de um processo de expatriação e, por esse motivo, merece tanta atenção quanto o início do programa. Afinal, a expatriação pode ser considerada um investimento da empresa, e, como qualquer investimento, espera-se um retorno.

Nesse contexto, nota-se a importância que os programas de repatriação têm na gestão internacional de pessoas, pois a boa gestão desses programas pode determinar se as políticas e práticas possuem coerência e se propiciam o retorno esperado pelo investimento feito no profissional repatriado. Tendo em vista que as empresas brasileiras cada vez mais apresentam bons resultados em relação às participações internacionais, de acordo com Antunes e César (2007), e que esses resultados podem ser otimizados por meio de melhores práticas de gestão internacio-

nal de pessoas, esta pesquisa objetiva verificar as políticas nos programas de repatriação que são praticadas nas transnacionais brasileiras. Dessa forma, com o alcance do objetivo proposto, será possível entender as práticas das empresas pesquisadas, bem como as realidades da GIRH das transnacionais brasileiras em seus programas de repatriação.

2 DESENVOLVIMENTO TEÓRICO

Para o desenvolvimento teórico deste trabalho, pesquisaram-se teorias de autores do campo do estudo envolvendo os seguintes focos: Gestão Internacional de Recursos Humanos; Transnacionais Brasileiras; e Repatriação. Dessa forma, considerou-se que a teoria estudada propiciaria condições para alcançar o objetivo determinado, como também seria pertinente para auxiliar a pesquisa de campo da pesquisa.

2.1 Gestão Internacional de Recursos Humanos

Ao considerar as mudanças no mercado e as tendências nas políticas de gestão de pessoas, as organizações globalizadas passaram a dar maior importância à gestão de pessoas internacional. Nesse contexto, um importante desafio que se coloca é a gestão de pessoas manter simultaneamente a coerência interna de um sistema sinérgico e adaptá-lo às condições de cada contexto local e regional da organização (BARRETO et al., 2011).

Em paralelo às políticas e práticas desenvolvidas, as empresas, em suas estratégias de expansão, como consequência da internacionalização dos negócios, intensificaram a mobilidade internacional dos profissionais de diversos níveis hierárquicos, potencializando a expressão gestão internacional de recursos humanos. Essa gestão, cuja finalidade é atrair, selecionar, reter e desenvolver profissionais nas empresas internacionalizadas, contribui para minimizar os impactos relacionados aos complexos desafios internacionais (FINURAS, 1999; STAHL; BJÖRKMAN, 2006; AGUZZOLI et al., 2007).

Diante disso, durante as décadas de 1960 e 1970, houve um aumento no número de pesquisas sobre gestão de recursos humanos em diferentes países – até então, esses estudos tratavam de forma praticamente exclusiva das multinacionais americanas. Já nas décadas de 1980 e 1990, o foco passou a residir na comparação entre as práticas de Recursos Humanos e a performance das pessoas transferidas das empresas multinacionais para suas filiais. As pesquisas mais recentes, por sua vez, começaram a abordar as práticas de Recursos Humanos em fusões, aquisições e subsidiárias de diversos países (STAHL; BJÖRKMAN, 2006).

Sparrow (2007) afirma que inúmeras mudanças estão acontecendo na GIRH; entretanto, o conceito geral ainda se concentra na gestão de pequenos grupos com designações internacionais, denominados expatriados. O autor explicita que as empresas internacionalizadas estão buscando meios, por intermédio dessa gestão, para aproveitar as oportunidades que possam beneficiar a organização.

Por esse motivo, a GIRH é composta por um conjunto de atividades, funções e processos diferentes, que possuem foco em atrair, reter, remunerar e desenvolver pessoas na empresa internacionalizada, tanto na matriz quanto nas subsidiárias ou unidades no exterior, já que esse tipo de gestão se diferencia da realizada nas empresas domésticas por possuir atividades como: gestão de expatriados e repatriados, rotação internacional de funções e esforços internacionais de treinamento (TAYLOR; BEECHLER; NAPIER, 1996; HILTROP, 2002; LIMA; LACOMBE, 2009).

2.2 Transnacionais brasileiras

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

Sendo assim, Castro et al. (2008), em seus estudos, consideraram que a busca por mercados estrangeiros acontece por razões como: necessidade de crescimento, exploração de economia de escala, busca de eficiência, desejo de aproveitar a tecnologia já desenvolvida, busca de diferentes tipos de recursos (naturais, mão de obra ou capital de menor custo) e busca do conhecimento especializado via aquisições, visando, inclusive, redução de risco. Diante de tais razões e do aumento da competitividade no mercado brasileiro, ocasionado pelo processo de abertura do mercado, que teve início no final dos anos 1980 (com uma revisão das tarifas de importação) e foi intensificado no governo Collor e perpetuado nos anos 1990 pelos governos Itamar Franco e Fernando Henrique Cardoso, houve a necessidade, por parte das empresas brasileiras, de diversificar as fontes de receita. Isso serviu como estímulo para que as empresas nacionais começassem a observar o mercado internacional com maior atenção, não o vendo apenas como uma fonte de renda secundária (PAES, 2010).

Devido a tais fatores, muitas empresas nacionais viram a necessidade de estender o controle sobre todo o sistema de internacionalização, com escritórios comerciais, centrais de distribuição e logística, atendimento às necessidades especiais de clientes e acompanhamento do pós-venda (CYRINO; TANURE, 2009). A atuação nos mercados de destino de suas exportações começou a se tornar fundamental, principalmente na conquista de mercados e novos clientes.

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

No entanto, como isso não é o suficiente para garantir o resultado esperado pela empresa, é fundamental que haja acompanhamento durante o período da expatriação e que se desenvolva um programa de repatriação para o retorno do profissional designado. Tais medidas permitirão à GIRH ter um programa de expatriação e repatriação eficiente e eficaz.

2.3 Repatriação

O processo de repatriação é aquele que ocorre quando o expatriado retorna ao país de origem. Esse processo deve contribuir para a retenção e adaptação do profissional repatriado, tanto em termos profissionais quanto em termos organizacionais, sociais e culturais. As empresas capazes de reconhecer que a repatriação é a fase em que mais ocorrem mudanças para o expatriado são as mesmas que possuem programas de orientação de carreiras e que possibilitam aos repatriados utilizarem, no retorno, os conhecimentos adquiridos durante a expatriação (BLACK; GREGERSEN, 1999; FREITAS, 2000; TANURE; EVANS; PUCIK, 2007).

Entretanto, em algumas ocasiões, o profissional expatriado pode passar por sucessivas expatriações ou, inclusive, nem ser repatriado. Isso implicaria uma renovação do contrato inicial ou a contratação do mesmo funcionário pela unidade ou subsidiária de destino, sendo então desligado da unidade original (LIMA, 2009; ARAUJO; CHIEPPE; ARAUJO, 2013).

Ressalta-se, ainda, que a repatriação tende a ser importante para a atração de futuros candidatos a programas de expatriação. Contudo, essa atração depende da forma como a empresa conduzir essa etapa final de designação internacional, pois a repatriação pode ser entendida como a parte do ciclo que reconecta o profissional à sua própria organização (MACHADO; HERNANDES, 2004; VIANNA, 2008).

A repatriação, de acordo com Dowling, Welch e Schuler (1998), pode ser dividida em quatro fases:

- preparação – planos com base nas informações sobre a nova posição a ser ocupada;
- recolocação – desvinculação do ambiente de trabalho por meio de viagens para a antiga organização;
- transição – resolução de assuntos pessoais e burocráticos no país de origem;
- reajustamento – enfrentamento do choque cultural do retorno.

Os autores ainda complementam que, dessas quatro fases apresentadas, o reajustamento parece ser a menos compreendida e, portanto, a menos trabalhada, o que acaba prejudicando a repatriação do profissional. Falhas como essa representam um grande problema na área de recursos humanos, que deveria buscar reter o profissional motivado no seu retorno para o país de origem.

Comprovando o que Dowling, Welch e Schuler (1998) concluíram, Tung (1999) identificou em sua pesquisa que a maior parte dos expatriados acredita que a designação internacional é essencial para o desenvolvimento da carreira por torná-los mais “atraentes” para o mercado de trabalho. Segundo a pesquisa da autora, esses expatriados consideram que ocupar um cargo no exterior e ganhar experiência cultural é extremamente benéfico para a sua carreira, seja na organização de origem ou em outra. Dessa forma, esta pesquisa considerou os seguintes pontos, atribuídos pelo expatriado, quanto à importância de uma carreira internacional:

- oportunidade de adquirir competências e experiências possibilitadas somente em um posto internacional;
- impacto positivo no avanço subsequente da carreira;
- experiência essencial para o desenvolvimento da carreira.

Vidal et al. (2007), em um estudo realizado com dez repatriados, concluem que a compensação salarial e a gestão da carreira são os principais pontos que o expatriado espera ao finalizar um programa de expatriação. Por outro lado, Lima, Lima e Tanure (2009) afirmam que alguns profissionais que vivenciam a carreira internacional podem subestimar o retorno para o país de origem, por acreditarem que conhecem tudo que encontrarão na volta ou, ainda, por acabarem idealizando uma situação desejada devido à falta de orientação da GIRH ou à orientação inadequada. Por esses motivos, torna-se fundamental que os programas de repatriação sejam tão planejados quanto os programas de expatriação.

Durante os anos em que o profissional expatriado passa fora de seu país de origem, ele acaba “perdendo” os acontecimentos nacionais e, portanto, volta para um ambiente profissional e social diferente do que havia quando ocorreu a expatriação. Por isso, é necessário considerar que

possíveis mudanças também poderão ocorrer na unidade de base, como alterações nas políticas internas ou, ainda, transição de pessoas, e que o conhecimento dessas mudanças poderá auxiliar o ajustamento do profissional expatriado no momento da repatriação. Pode-se, também, defender que o profissional expatriado deve manter o contato frequente com a sua unidade original, pois o relacionamento entre essas partes o mantém inteirado de possíveis mudanças (DAME et al., 2011).

Apesar de pesquisas indicarem que a repatriação pode ser até mais complexa que a expatriação, a maior parte dos estudos na área se centra em analisar temas relacionados à expatriação de executivos. Poucas pesquisas buscam entender assuntos relativos à repatriação, devido à pressuposição de que o processo de repatriação é relativamente pouco arriscado (TUNG, 1988; BLACK; GREGERSEN, 1999; FREITAS, 2000; VIDAL et al., 2007; TANURE; EVANS; PUCIK, 2007).

Sabe-se que os programas de expatriação representam um tipo de investimento feito no profissional e que, por esse motivo, formular as políticas e práticas de repatriação é fundamental para promover o compartilhamento do conhecimento adquirido pelo expatriado em sua experiência internacional. Entretanto, Freitas (2000) acredita que as políticas e práticas de recursos humanos em relação às repatriações devem considerar alguns pontos críticos nesse processo, como:

tempo de expatriação – o período em que o profissional esteve expatriado deverá ser analisado, pois pode ser relacionado ao sentimento de pertencer ao país de destino, o que poderia dificultar o retorno;

país de destino – sabe-se que questões sociais, econômicas, políticas e culturais vivenciadas, quando otimizadas, podem prejudicar o retorno para o país de origem, pois o expatriado pode considerar que a repatriação representa uma perda de estilo ou qualidade de vida que foi adquirido no país de destino;

desempenho do profissional expatriado – mesmo não havendo uma política de promoção após a repatriação, o desempenho do profissional precisa ser analisado e considerado para novas expatriações ou ainda para o seu reconhecimento profissional.

Embora exista uma carência de informações em relação às políticas e práticas utilizadas pelas empresas nos processos de repatriação dos profissionais, pesquisas já realizadas por Black et al. (1992), Harvey (1993), Stroh et al. (1998), Black e Gregersen (1999), Vidal et al. (2007), Nunes, Vasconcelos e Jaussaud (2008) e Lima (2009) permitem identificar algumas das dificuldades encontradas por profissionais repatriados: perda de *status* e redução do padrão de vida; recolocação do cônjuge no mercado de trabalho e adaptação deste no retorno; sensação de ter sacrificado a carreira pelo bem da empresa; falta de apoio organizacional no processo de repatriação do executivo e da família; falta de clareza sobre o que se espera do repatriado no novo posto; incerteza quanto à disponibilidade de um cargo apropriado; perda de oportunidades de promoção na organização de origem; pouca atenção destinada ao planejamento da carreira durante a colocação internacional; sentimento de que as competências e experiências adquiridas durante a expatriação são menosprezadas pela organização; adaptação dos filhos à escola; questionamento da própria identidade; perda de autonomia; e readaptação à empresa.

Todos esses estudos apresentados indicam que as gestões internacionais de recursos humanos ainda possuem um grande desafio, o qual muitas vezes é ignorado pela organização. Isso pode acontecer pela falta de *expertise* da empresa em desenvolver um programa de repatriação bem estruturado e, de fato, preparar o profissional para que seja ajustado ou reajustado de forma adequada ao ambiente de trabalho. Além disso, todos esses aspectos podem influenciar os relacionamentos sociais, e o suporte dado pela equipe e pelos gestores pode facilitar esse processo de adaptação (HARVEY, 1993; GALLON; GARAY; BITENCOURT, 2012).

Em uma pesquisa sobre políticas e práticas de repatriação de multinacionais estrangeiras e empresas brasileiras, Lima (2009) identificou algumas características das empresas pesquisadas:

a) comunicação – processo de informação ao executivo quanto às mudanças na organização, o que diminui as surpresas no retorno e a sensação de isolamento em relação à organização de origem; pagamento de ligações telefônicas e viagens ao país de origem durante a expatriação, ao executivo e à família, para manter o contato com o círculo social e com a organização; clareza acerca das regras da colocação internacional e do processo de repatriação; treinamento e orientação antes e após o retorno (em termos pessoais e profissionais); e disponibilização de informações claras sobre o novo posto, como demandas, obstáculos e grau de autonomia;

b) planejamento da carreira – disponibilização de um cargo apropriado em que o repatriado utilize competências, experiências, redes de relacionamentos e conhecimentos adquiridos durante a expatriação; e recolocação do expatriado no mercado de trabalho, caso não haja um posto apropriado para ele na repatriação;

c) administração de salários e benefícios – salários e benefícios atraentes para reter o repatriado na organização; e verba para a realização da mudança;

d) suporte – auxílio ao repatriado no desenvolvimento de expectativas realistas sobre a vida pessoal e profissional; apoio dos colegas e superiores (valorização da experiência); suporte durante o processo de expatriação e repatriação oriundo, preferencialmente, de um ex-expatriado; mentor (preferencialmente ex-expatriado); apoio à família do repatriado; e apoio psicológico para o repatriado e para a família.

Vale ressaltar que as informações levantadas se baseiam, também, em políticas e práticas de multinacionais estrangeiras. Entretanto, o estudo de Lima irá contribuir para a identificação das políticas e práticas das transnacionais brasileiras, que representam o objeto deste estudo.

Diante do que foi apresentado, é possível afirmar que a integração dos processos de expatriação e repatriação pode fortalecer a GIRH, pois, dessa forma, haveria uma interação com os demais processos da empresa, tornando a sua participação ainda mais relevante em um contexto local, regional e global.

2 METODOLOGIA

Para alcançar o objetivo proposto neste artigo – verificar as políticas nos programas de repatriação que são praticadas nas transnacionais brasileiras –, foi feita uma pesquisa descritiva por meio do levantamento das informações necessárias, pois, segundo Gil (2006), esse tipo de pesquisa tem como objetivo primordial a descrição das características de determinadas populações ou fenômenos. Para isso, realizou-se um estudo transversal a partir das características das populações no que diz respeito às variáveis analisadas, atentando, ainda, à identificação das possíveis associações entre elas.

Sendo assim, a população desta pesquisa foi limitada aos *Rankings* das Transnacionais Brasileiras (2011 e 2012), levantados pela Fundação Dom Cabral (FDC). Os *rankings* em questão, em seu total e sem repetição de empresas, contribuíram para a determinação da população da pesquisa, que foi composta por 52 empresas.

Dessa forma, foram enviadas cartas-convite tanto para o presidente da empresa quanto para o gestor da área de recursos humanos dessas 52 empresas. Vale ressaltar que, inicialmente, as informações a respeito dos destinatários das cartas foram levantadas por meio dos sites das empresas e, posteriormente, confirmadas por meio de contato telefônico.

Após o envio das cartas, foi feito outro contato via telefone para os possíveis agendamentos das entrevistas. Contudo, devido ao elevado número de empresas, optou-se por dividi-las em cinco grupos, respeitando a localização como critério, o que resultou na seguinte logística: empresas sediadas no estado de São Paulo; empresas sediadas no estado do Rio de Janeiro; empresas sediadas no Sul do Brasil; empresas sediadas no Centro do país; e empresas sediadas no Nordeste do país.

Das 52 empresas contatadas pelos pesquisadores, 25 empresas responderam à pesquisa; dez não aceitaram participar; e 17 não possuem repatriados. Sendo assim, com o aceite das empresas e visando ao levantamento das informações, foram feitas entrevistas (*in loco*), com duração aproximada de uma hora, com os gestores responsáveis pelos programas de repatriação, utilizando um instrumento de pesquisa semiestruturado, desenvolvido a partir da revisão da literatura existente.

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

Assim, inicialmente foi feita a transcrição das entrevistas de campo, que foram denominadas P1, P2, P3... P25, nomenclatura sugerida pelo *software* a fim de representar cada entrevistado da pesquisa. É importante ressaltar que essa nomenclatura tem o intuito de não correlacionar os entrevistados à ordem do *ranking* das transnacionais brasileiras, preservando, dessa forma, a identidade das empresas pesquisadas. Após, os dados foram segmentados e agrupados nas seguintes categorias consequências da expatriação; salários e benefícios; e suporte.

3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS: MUDANÇAS NAS FUNÇÕES E NO PLANO DE CARREIRA DO REPATRIADO

A apresentação dos resultados está relacionada às políticas e práticas relativas às mudanças nas funções e no plano de carreira do repatriado tendo em vista três aspectos consequências da expatriação – todas as possibilidades de crescimento ou não na carreira do profissional do repatriado; (2) salários e benefícios – todas as possibilidades de melhorias nos salários e benefícios a partir do retorno do profissional a sua unidade de origem; e (3) suporte – todo o apoio psicológico que é dado para o profissional expatriado ou repatriado visando à adaptação pessoal e familiar durante os períodos de mudanças.

3.1 Consequências da expatriação

Conforme identificado na pesquisa de campo, as empresas pesquisadas comentaram doze vezes que passar alguns anos fora do país pode ser uma forma de prosseguir na carreira profissional, como demonstra a fala do entrevistado P05:

“Não podemos garantir, mas é claro que aquele que vai para outro país e retorna com sua missão cumprida e com uma experiência valiosa terá mais chances de crescer na carreira. Tanto é que todos os diretores que temos hoje na empresa passaram por essa experiência” (P05).

Ressalta-se, também, que as empresas pesquisadas comentaram sete vezes que o expatriado que regressa terá a preferência na lista dos futuros expatriados para outros países, desde que a experiência tenha sido positiva para ele e proveitosa para a empresa, como demonstrado nas falas transcritas a seguir:

“Normalmente, um funcionário que já tenha ido para um país será designado para outro, pois é considerado que ele já tenha facilidade de adaptação” (P05).
“Muitas vezes o expatriado nem retorna para o Brasil; de um país já vai para o outro, pois um profissional que já foi expatriado é o mais indicado para outras missões” (P07).

As empresas pesquisadas mencionaram seis vezes que a posição a ocupar, por ocasião do retorno, é da mesma categoria que o expatriado ocupava na designação internacional, como evidência a fala do entrevistado P19:

“A única coisa que podemos garantir ao profissional é que ele terá a mesma função no Brasil quando o contrato de expatriação terminar” (P19).

Além disso, as empresas investigadas citaram seis vezes que possuem planos para o repatriado poder transmitir os conhecimentos adquiridos a os outros profissionais da empresa, como demonstra o relato de um dos entrevistados:

“Possuímos um programa de repatriação onde o repatriado tem o compromisso de passar os conhecimentos adquiridos para os outros profissionais da área de atuação” (P16).

Houve, ainda, apenas uma menção ao fato de que a expatriação é condição necessária para ascender a altos cargos de gestão:

“Para ser promovido na nossa empresa, o profissional precisará ter passado pela experiência da expatriação. É fundamental no nosso negócio que isso aconteça” (P17).

Diante do exposto, nota-se que todas as empresas pesquisadas relataram algum tipo de consequência que o repatriado poderá ter.

3.2 Salários e benefícios do repatriado

De acordo com a pesquisa de campo, quinze empresas afirmaram possuir práticas que envolvem os salários e benefícios em relação ao retorno do profissional: cinco alegaram dar verba para a realização da mudança, quatro disseram possuir salários e benefícios mais atraentes para reter o profissional após o seu retorno, duas relataram fazer um enquadramento dos salários para adequar tal profissional ao período de expatriação, e quatro mencionaram possuir um bônus para o repatriado.

As respostas mais representativas consistem na fala dos entrevistados P01, P05, P10 e P19, respectivamente:

“Em relação à repatriação, ajudamos o repatriado com uma verba para a realização da mudança de volta” (P01).

“Fazemos o possível para que o repatriado continue conosco; por isso, quando ele volta, fazemos alguns ajustes na remuneração” (P05).

“A única coisa que fazemos, por enquanto, é enquadrar o salário do profissional para não ficar tão diferente do que ele tinha lá fora” (P10).

“Quando o expatriado volta, ele recebe um bônus por isso” (P19).

Desataca-se, ainda, que dez empresas afirmaram não possuir nenhuma política relacionada a salários e benefícios para os repatriados. Apesar disso, algumas dessas empresas já estão desenvolvendo um planejamento para que isso ocorra.

3.3 Suporte para o repatriado

De acordo com a pesquisa de campo, há 23 menções dos entrevistados que evidenciam características de suporte dado ao profissional no processo de repatriação, sendo cinco citações relacionadas a auxiliar o repatriado no desenvolvimento de expectativas realistas sobre a vida pessoal e profissional, conforme demonstra a fala do entrevistado P07:

“Quando o profissional retorna para o Brasil, temos o cuidado de readaptá-lo à sua unidade de origem, pois em alguns casos há dificuldades ou insatisfação pelo retorno. Então, ajudamos a fazer com que ele se ajuste tanto profissionalmente como pessoalmente” (P07).

Cinco entrevistados citaram que existe apoio dos colegas e superiores no que concerne à valorização da experiência vivida, conforme evidencia P15:

“Ser um repatriado é sempre bem visto, pois todos valorizam a experiência internacional. Por isso há apoio entre os colegas e superiores, já que o conhecimento adquirido pela experiência é valorizado” (P15).

Outros cinco entrevistados citaram que possuem um mentor (preferencialmente repatriado) para auxiliar no processo de repatriação, como demonstra o trecho transcrito a seguir:

“São muitos expatriados, por isso cada um tem uma espécie de padrinho ou mentor que auxilia tanto na ida quando na volta” (P24).

Dois entrevistados afirmaram dar apoio à família do repatriado quando esta retorna para o Brasil, conforme menciona o entrevistado P25:

“Cuidamos do profissional e da família dele. Sabemos que a readaptação é importante para todos e fazemos o possível para que não haja arrependimentos” (P25).

Ressalta-se, assim, que, enquanto catorze empresas citaram um ou mais de um suporte dado ao repatriado, onze empresas não possuem ou não souberam informar qual tipo de suporte é aplicado quando o profissional conclui a sua designação internacional.

3.3 Síntese dos resultados

Em relação às políticas e práticas para mudanças nas funções e no plano de carreira do repatriado, percebeu-se que a pesquisa realizada por Tung (1999) sobre a perspectiva de carreira do ponto de vista do expatriado condiz com preocupação das políticas de repatriação praticadas por algumas transnacionais brasileiras. Portanto, foi identificado que existe algum tipo de cuidado por parte das empresas em diminuir as incertezas do profissional repatriado, seja por meio de uma comunicação eficiente e de clareza acerca das possibilidades de crescimento, de salários e benefícios atraentes, de suporte ou de um contrato específico que garanta retorno para ambas as partes (Figura 1).

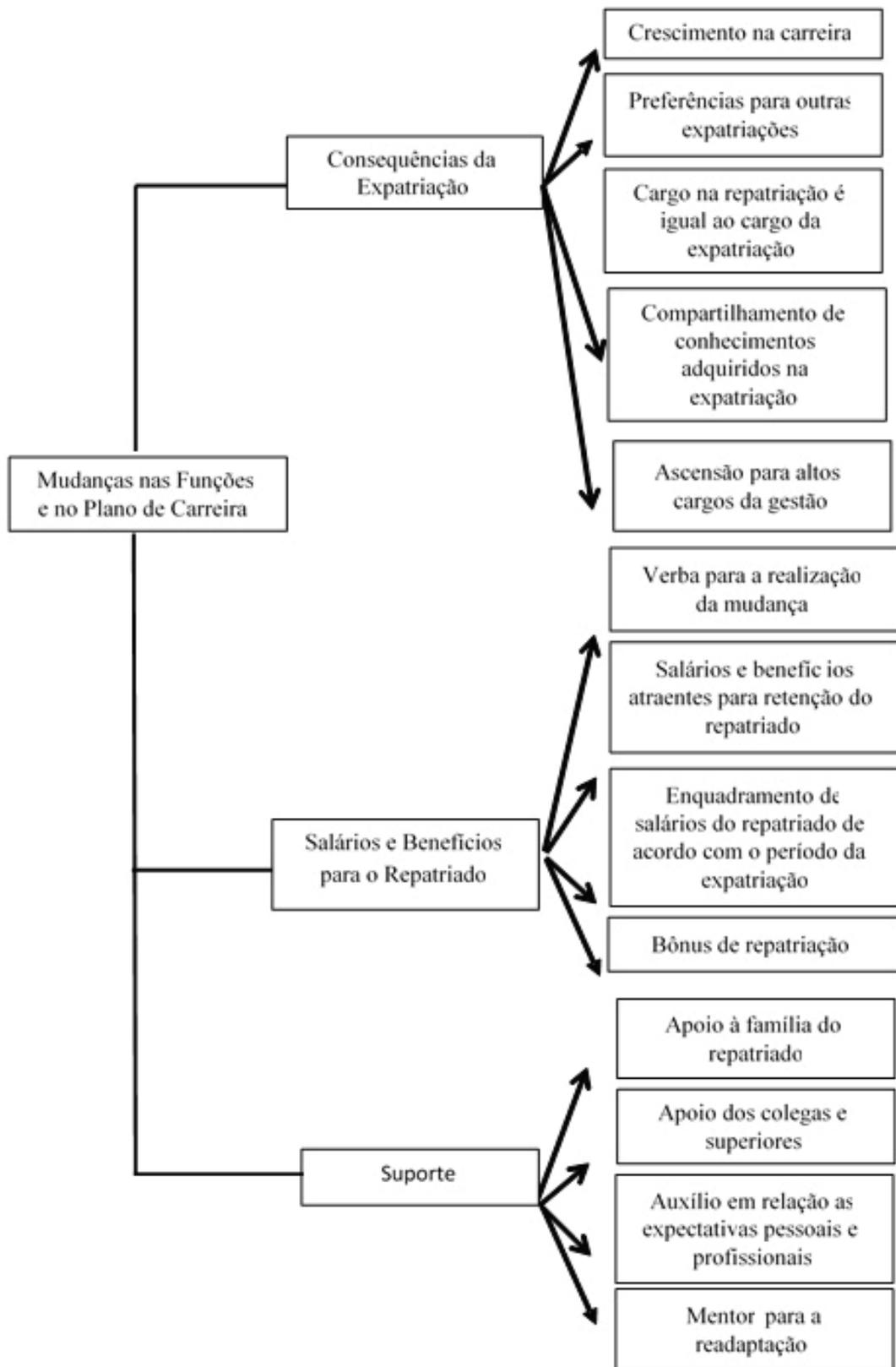


Figura 1 - Síntese dos resultados
Fonte: dados da pesquisa.

Considerando as consequências da expatriação, notou-se que: o crescimento na carreira; preferências para outras expatriações; cargo na repatriação é igual ao cargo da expatriação; compartilhamento de conhecimentos adquiridos na expatriação; e ascensão para altos cargos da gestão são os pontos mais aplicados nesse código, que envolve a política quanto às mudanças nas funções e no plano de carreira.

Já em relação a salários e benefícios para o repatriado, identificou-se que: verba para a realização da mudança; salários e benefícios atraentes para retenção do repatriado; enquadramento de salários do repatriado de acordo com o período da expatriação; e bônus de repatriação são as principais características ofertadas para o repatriado em termos de salários e benefícios.

No que concerne ao suporte que é dado para o repatriado, os principais pontos identificados foram: apoio à família do repatriado; apoio dos colegas e superiores; auxílio em relação às expectativas pessoais e profissionais; e mentor para a readaptação. Todos esses aspectos caracterizam a “preocupação” da empresa com o repatriado, que visa à conclusão ou reintegração do repatriado à sua unidade de origem.

Diante do exposto, é possível assegurar que as transnacionais brasileiras possuem políticas e práticas de expatriação e repatriação, objetivando minimizar os impactos relacionados aos complexos desafios internacionais, conforme indica a teoria trabalhada por Finuras (1999), Bjorkman e Stahl (2006) e Aguzzoli et al. (2007).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os programas de repatriação podem ser vistos como complexos por abrangerem as políticas e práticas de recursos humanos que visam aperfeiçoar os resultados das organizações por meio das pessoas. Dessa forma, este artigo teve o intuito de analisar as políticas nos programas de repatriação que são praticadas nas transnacionais brasileiras.

Em relação às políticas e práticas para mudanças nas funções e no plano de carreira do repatriado, percebeu-se que a pesquisa realizada por Tung (1999) sobre a perspectiva de carreira do ponto de vista do expatriado condiz com a preocupação das políticas de repatriação praticadas por algumas transnacionais brasileiras. Portanto, foi identificado que existe algum tipo de cuidado por parte das empresas em diminuir as incertezas do profissional repatriado, seja por meio de comunicação eficiente e de clareza acerca das possibilidades de crescimento, de salários e benefícios atraentes, de suporte ou de contrato específico que garanta retorno para ambas as partes.

Nesse sentido, verificou-se que as empresas que afirmaram possuir essa política apresentam em sua prática os critérios ora analisados, como consequências da expatriação, salários e benefícios e suporte para o repatriado. Entretanto, mesmo com informações relevantes sobre essa política, inclusive fortalecendo a teoria levantada a partir do trabalho de Lima (2009) em relação às características dos programas de repatriação, algumas empresas não apresentaram nenhuma prática para esse processo.

A partir da análise dos dados levantados nas empresas pesquisadas que apresentaram tais práticas, cujo resultado é sintetizado na Figura 1, é possível perceber quais são as diretrizes praticadas pelas transnacionais brasileiras, bem como verificar os pontos que convergem ou divergem das teorias existentes. Neste caso, as teorias estudadas convergiram com os achados da pesquisa, evidenciando que as teorias nacionais e internacionais podem ser aplicadas e verificadas na população pesquisada.

Dessa forma, acredita-se que os achados desta pesquisa podem contribuir com os estudos voltados para a análise e identificação das práticas internacionais de recursos humanos das empresas brasileiras, além de servir como base conceitual para outras empresas que queiram adaptar, desenvolver e aplicar suas políticas a partir de práticas já utilizadas.

REFERÊNCIAS

- AGUZZOLI, R. L.; LENGLER, J. F. B.; MANFREDINI, V. O Estágio de internacionalização e sua influência sobre a gestão de pessoas. **Anais do XXXI ENANPAD**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.
- ANTUNES, M. T. P.; CESAR, A. M. R. V. C. A gestão do capital humano sob o enfoque contábil: um fator de competitividade empresarial. **Revista de Economia e Relações Internacionais (FAAP)** – Volume 6 – Número 11 – 2007.
- ARAÚJO, B. F. V. B. DE; CHIEPPE, J. DA M.; ARAÚJO, D. A. V. B. de. Compreendendo as diferenças na repatriação de expatriados organizacionais e voluntários brasileiros. **Anais do XXXVII ENANPAD**, Rio de Janeiro, ANPAD 2013.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**, Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARRETO, L. M. T; SILVA, M. P.; FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. G. e AMORIM, W. A. C. Temas Emergentes Em Gestão De Pessoas: Uma Análise Da Produção Acadêmica. **Rev. Adm. UFSM, Santa Maria**, v. 4, n.1, p. 215-232 mai./ago. 2011
- BIANCHI, E.M.P.G. Gestão e Carreira Internacional: Repatriação: construindo elos entre ciclos. **Anais do XXXV ENANPAD**, Rio de Janeiro, ANPAD, 2011.
- BLACK, J.S.; & GREGERSEN, H.B. The right way to manage expats. **Harvard Business Review**, March-April, 77(2), 52-60, 1999.
- BLACK, J.S.; FERZANDI, L.A.; FERZANDI, L.A.; GREGERSEN, H.; HARRISON, D.A.; & SHAFFER, M.A. You Can Take It with You: Individual Differences and Expatriate Effectiveness. **Journal of Applied Psychology**, 91(1), 109-125, 1992.
- BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. Analyzing Foreign Market Entry Strategies: Extending the Internalization Approach. **Journal of International Business Studies**, v. 29, n. 3, p. 539, 1998.
- CASTRO, A. E. M. P. *et al.* Explorando a internacionalização das empresas brasileiras e sua relação com a inovação tecnológica. **Rev. Adm. UFSM, Santa Maria**, v. I, n. 1, p. 37-56, jan./abr. 2008
- CYRINO, A. B.; TANURE, B. **Trajectories of Brazilian Multinationals: Coping with Obstacles, Challenges and Opportunities in the Internationalization Process. The Rise of Brazilian Multinationals**. Editora Campus, Rio de Janeiro, 2009.
- DAME, M. S.; VERRUCK, F.; LAZZARI, F.; GONÇALVES, R.B. Processo de expatriação e repatriação de funcionários em uma multinacional do setor metalomecânico. **Anais do XXXV ENANPAD**, Rio de Janeiro, ANPAD 2011.
- DOWLING, P; WELCH, D.; SCHULER, R. **International Human resource management: managing people in a multinational context**. Cincinnati: South-Western College Publishing is an ITP, 1998.
- FINURAS, P. **Gestão internacional e recursos humanos**. Lisboa: Sílabo, 1999.
- FREITAS, M. E. Vida de Executivo Expatriado - a Festa Vestida de Riso ou de Choro. **Anais do XXIV ENANPAD**, Florianópolis: ANPAD, 2000.
- FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Pesquisa sobre a internacionalização da empresa brasileira**. Belo Horizonte, 2011. Disponível em: <<http://www.fdc.org.br>>. Acesso em 20 de janeiro de 2012.
- FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Pesquisa sobre a internacionalização da empresa brasileira**. Belo Horizonte, 2012. Disponível em: <<http://www.fdc.org.br>>. Acesso em 03 de novembro de 2012.
- GALLON, S.; GARAY, A. B. S.; BITENCOURT, B. M. Expatriação Como Processo Estratégico nas Empresas Internacionalizadas. **Anais do XXXVI**

- ENANPAD**, Rio de Janeiro, ANPAD, 2012.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas em pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- HARVEY, M.G. Repatriation of corporate executives: an empirical study. **Journal of International Business Studies**, v.20, n.1, p. 131-144, 1993.
- HILTROP, J. M. Mapping the HRM practices of international organizations. **Strategic Change**; SEP/Oct, p. 329, 2002.
- LIMA, M. B.; LACOMBE, B. M. B. Políticas e Práticas de Recursos Humanos do Processo de Repatriação de Executivos Brasileiros. **EnGPR: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho da ANPAD**, 2009.
- LIMA, M.B. **Políticas e Práticas de Recursos Humanos do Processo de Repatriação de Executivos Brasileiros**. Dissertação (Mestrado), Escola de Administração de Empresas de São Paulo – Fundação Getúlio Vargas – São Paulo, 2009.
- LIMA, G. S.; LIMA, M. S.; TANURE, B. Os Desafios da Carreira da Mulher Executiva no Brasil. In: EnGPR, 2009. Anais... **II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, EnGPR**, 2009.
- MACHADO, H. V.; HERNANDES, C. A. Alteridade, Expatriação e Trabalho: Implicações para a Gestão Organizacional. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**. Vol. 08, Número 03 Data Jul, Ago e Set, 2004.
- NUNES, L. H.; VASCONCELOS, I. F. G.; JAUSSAUD, J. **Expatriação de executivos**. Coleção debates em administração. São Paulo: Thomson, 2008.
- PAES, D. C. A. de S. **Transnacionais Brasileiras: Análise de Incentivos e do Apoio Governamental**. Dissertação (Mestrado), Fundação Rio de Janeiro: FGV/EBAPE, Getúlio Vargas, 2010.
- SHEPHARD, P. **Working with Malaysians - expatriates and Malaysians Perspectives**. In: ABDULLAH, A. (Ed.) **Understanding the Malaysian Workforce, Guidelines for Managers**. 1. ed. Kuala Lumpur: Malaysian Institute of Management, p. 144-155, 1996.
- SCHERER, F. L. Como Empresas Consolidam a Presença em Mercados Estrangeiros? Considerações Sobre o Processo de Internacionalização. **Rev. Adm. UFSM, Santa Maria** V. 05. N 3. P. 549-568, 2012.
- SPARROW, P.R. Globalization of HR at function level: four UK-based case studies of the international recruitment and selection process. **The International Journal of Human Resource Management**, 18:5, 845-867, 2007.
- STAHL, G.; BJÖRKMAN, I. International human resource management research: an introduction to the Field. In Stahl, G.e I. Björkman, (Eds.) **Handbook of Research in International Human Resource Management** . Cheltenham , UK : Edward Elgar, 2006.
- STROH, L.K., Gregersen, H.B., & Black, J.S. Closing the gap: Expectations vs. reality among repatriates. **Journal of World Business**, 33(2), 111-124, 1998.
- TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, V. **A Gestão de Pessoas no Brasil: Virtudes e Pecados Capitais**. 2ª ed; Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- TAYLOR, S.; BEECHLER, S. e NAPIER, N. Toward an Integrative Model of Strategic International Human Resource Management. **The Academy of Management Review**, Vol 21. No. 4, p. 959-985, 1996.
- TUNG, R. L. American expatriates abroad: from neophytes to cosmopolitans. **Journal of World Business**. Vol. 33, n. 2, 1999.
- TUNG, R.L. Career issues in international assignments. **Academy of Management Executive**, 2(3), 241-244, 1988.
- TYLER, K. Retaining Repatriates. **HR Magazine**, v. 51. n. 3, p. 97-102, mar. 2006.

VIANNA, N. P. **Uma análise sobre os processos de expatriação e repatriação em organizações brasileiras.** Dissertação (Mestrado). Universidade do Vale do Rio dos Sinos, UNISINOS. São Leopoldo, 2008.

VIDAL, M. E. S.; VALLE, R. S.; ARAGÓN, M. I. B. The Adjustment Process of Spanish Repatriates: A Case Study. **International Journal of Human Resource Management.** Vol. 18, n. 8, august, p. 1396-1417, 2007.