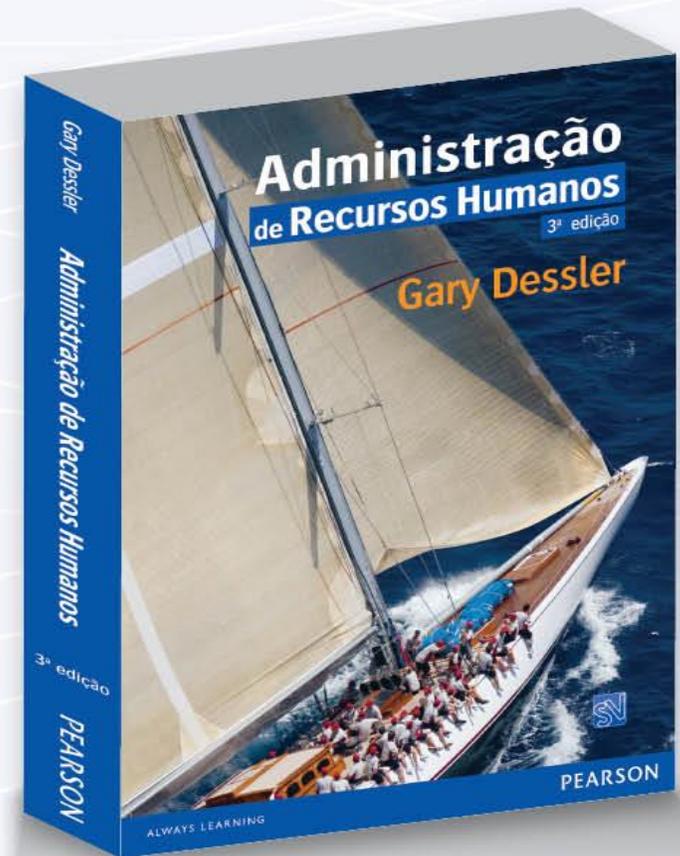


Módulo A

Administração global de Recursos Humanos



Objetivos de aprendizagem

1. RH e a internacionalização dos negócios.
2. Melhorias das missões internacionais por meio da seleção.
3. Formação e manutenção de funcionários internacionais.
4. Como implementar um sistema global de RH.

RH e a internacionalização dos negócios

- ❑ Lidar com os desafios globais de recursos humanos
 - ❑ O empregador enfrenta uma série de diferenças políticas, sociais, jurídicas e culturais nos países do exterior.
 - ❑ O que funciona em um país pode não funcionar em outro.
- ❑ **Administração de recursos humanos internacionais (ARHI)**
 - ❑ Conceitos e técnicas de administração de recursos humanos utilizados para gerenciar os desafios de RH das suas operações internacionais.
 - ❑ Necessidade de adaptar as políticas e os procedimentos de pessoal para as diferenças entre os países
 - ❑ Complexidade da administração RH em empresas multinacionais.

RH e a internacionalização dos negócios

☐ Conselhos empresariais

- Grupos formais, representantes dos trabalhadores eleitos pelos trabalhadores que se reúnem mensalmente com os gestores
 - Discutir temas que vão desde políticas de não fumantes até demissões.

☐ Codeterminação

- Direito a uma voz na definição de políticas da empresa
 - Trabalhadores em geral elegem representantes para o conselho de supervisão.

Melhoria das missões internacionais por meio da seleção

- ❑ Classificação dos funcionários de uma empresa internacional:
 - ❑ **Expatriados**
 - Funcionários de uma empresa no exterior, e que não são cidadãos do país em que estão trabalhando.
 - ❑ **Cidadãos do país de origem**
 - Cidadãos do país em que a empresa multinacional tem a sua sede.
 - ❑ **Locais**
 - Funcionários que trabalham para a empresa no exterior e são cidadãos dos países onde eles estão trabalhando, também conhecidos como cidadãos do país anfitrião.

Melhoria das missões internacionais por meio da seleção

Nacionais de países terceiros

- Cidadãos de um país que não seja o da sede ou o país de acolhimento.

Gerenciar internacionalmente pode requerer os serviços de uma equipe “transnacional”.

Equipes virtuais

- Colegas de trabalho em grupos, geograficamente dispersos, que interagem, usando uma combinação de tecnologias de telecomunicações e informação para realizar uma tarefa organizacional.

Valores e política internacional de pessoal

- ❑ Especialistas classificam os valores das pessoas como:
 - ❑ **Etnocêntrica**
 - Política de gestão que leva à criação de decisões de pessoal orientadas para o *mercado de origem*.
 - ❑ **Policêntrica**
 - Política de gestão orientada para ocupar cargos *com talento local*.
 - ❑ **Geocêntrica**
 - Política de pessoal que busca as *melhores pessoas para postos-chave* de toda a organização, *independentemente da nacionalidade*.

Valores e política internacional de pessoal

- ❑ Em termos de valores:
 - Os empregadores também precisam garantir que seus funcionários no exterior estejam aderindo aos códigos de ética de sua empresa.

- ❑ A seleção de gestores para trabalhos no exterior é semelhante à seleção para trabalhos no local.

- ❑ Empregadores podem melhorar o processo de seleção de expatriados
 - Utilização de ferramentas (testes)
 - Previsões realistas sobre os problemas, bem como os benefícios culturais do país são uma parte importante do processo de seleção.

Valores e política internacional de pessoal

- ❑ A triagem de *adaptação* deve ser parte do processo de seleção
 - Flexibilidade e adaptabilidade (expatriados exitosos)

- ❑ Como evitar falhas em missões internacionais:
 - Personalidade do expatriado (características)
 - Indivíduos extrovertidos, agradáveis e emocionalmente estáveis

 - Geralmente não são fatores técnicos ou culturais que afetam a designação internacional
 - Fatores familiares e pessoais comprometem negativamente as transferências internacionais

Formação e manutenção de funcionários internacionais

- ❑ Seleção cuidadosa é o primeiro passo para garantir o sucesso da pessoa no exterior.
- ❑ Treinamento e desenvolvimento específicos (adaptação cultural)
- ❑ Políticas internacionais de recursos humanos devem avaliar e remunerar os funcionários estrangeiros da empresa (compensatório)
 - Abordagem mais comum para a formulação de pagamento expatriado
 - Igualar o poder de compra entre os países
 - Técnica conhecida como a abordagem do balanço.

Formação e manutenção de funcionários internacionais

□ Abordagem do balanço (com base no salário base dos EUA de US\$ 160 mil):

Despesa anual	Chicago, U.S.	Xangai, China (US\$ equivalente)	Abono
Habitação e serviços	US\$ 35.000	US\$ 44.800	US\$ 9.800
Bens e serviços	6.000	7.680	1.680
Impostos	44.800	57.344	12.544
Renda discricionária	10.000	12.800	2.800
Total	US\$ 95.800	US\$ 122.624	US\$ 26.824

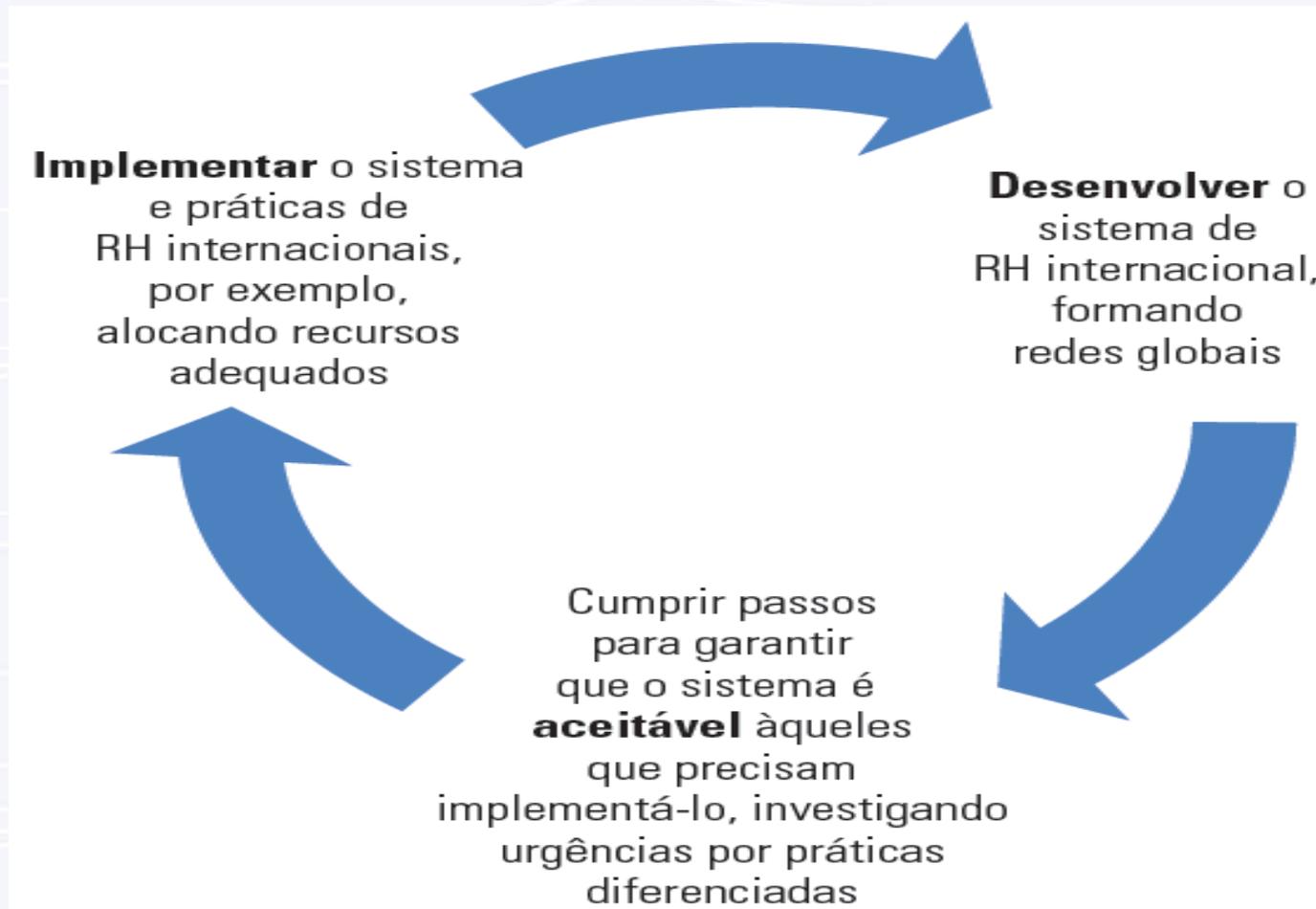
Formação e manutenção de funcionários internacionais

☐ Avaliação de desempenho

- Vários fatores complicam ao avaliar o desempenho de um expatriado.
- As diferenças culturais são uma delas.
- Outra complicação é: quem faz a avaliação?
- A gestão local deve ter alguma entrada, mas, mais uma vez, as diferenças culturais podem distorcer as avaliações.
- A segurança dos funcionários no exterior também é uma questão importante.

Como implementar um sistema global de Recursos Humanos

- ❑ Melhores práticas para a criação de sistemas globais de RH:



Como implementar um sistema global de Recursos Humanos

- Formar redes globais de RH.
- Mais importante padronizar fins do que meios.
- Organizações verdadeiramente globais terão mais facilidade em instalar sistemas globais.
- Investigar as pressões para diferenciar e determinar sua legitimidade.
- Trabalhar dentro do contexto de uma forte cultura corporativa.