

## ARTIGO

# Modelo de expatriação com políticas e práticas de gestão de pessoas

SHALIMAR GALLON <sup>1</sup>

<sup>1</sup> UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ (UTFPR) / DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO, PATO BRANCO – PR, BRASIL

### Resumo

A expatriação é um processo corrente nas empresas para a ampliação de negócios internacionais. A expatriação está fortemente relacionada com o desempenho empresarial no exterior, pois a implementação de estratégias ocorreria mais lentamente sem a presença do expatriado na subsidiária. Esta pesquisa tem como objetivo propor um modelo de expatriação como um processo em três fases que contemplem políticas e práticas de gestão de pessoas, a fim de mostrar a sua contribuição para a internacionalização empresarial. A pesquisa é descritiva e qualitativa e contou com 30 entrevistas semiestruturadas que foram realizadas com gestores e expatriados em empresas brasileiras e portuguesas. Os dados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo apoiada pelo software MAXQDA. Os resultados mostram que, nas organizações analisadas, não há planejamento formal para a expatriação. Há, portanto, maior diversidade de práticas informais que surgem para suprir as lacunas da expatriação. O modelo mostra a diversidade de práticas que podem dar suporte ao processo, visando torná-lo menos penoso para os envolvidos, bem como amplia o entendimento sobre a expatriação como objeto de pesquisa. Cabe, entretanto, a cada empresa ajustar suas perspectivas a seus contextos de atuação, não se tendo a pretensão de esgotar o modelo.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas. Modelo de expatriação. Expatriação. Países emergentes. Internacionalização.

### *Expatriation model with human resources management policies and practices*

#### Abstract

Expatriation is a current process in companies to expand their international business. Expatriation is strongly related to multinational companies' (MNC) performance abroad because the implementation of strategies occurs more slowly without the presence of the expatriate in the subsidiary. This research proposes an expatriation model as a process with three-phase that includes Human Resource Management policies and practices to show its contribution to business internationalization. The research is descriptive and qualitative, in which thirty semi-structured interviews were carried out with managers and expatriates from Brazilian and Portuguese MNCs. Data were analyzed using the content analysis technique supported by the MAXQDA software. The results show that there is no formal planning for expatriation in the MNCs examined. There is a greater diversity of informal practices that arise to fill the gaps in expatriation. The model shows diverse practices that can support the process, making it less painful for those involved and increasing the understanding of expatriation as an object of research. However, it is up to each MNC to adjust its perspectives to its operation contexts, as there is no intention to exhaust the model.

**Keywords:** Human resource management. Expatriation model. Expatriation. Emerging countries. Internationalization.

### *Modelo de expatriación con políticas y prácticas de gestión de personas*

#### Resumen

La expatriación es un proceso actual en las empresas para expandir sus negocios internacionales. Está fuertemente relacionada con el desempeño de los negocios en el extranjero, ya que la implementación de las estrategias ocurriría más lentamente sin la presencia del expatriado en la filial. Esta investigación tiene como objetivo proponer un modelo de expatriación como un proceso de tres fases que incluye políticas y prácticas de gestión de personas, con el fin de mostrar su contribución a la internacionalización empresarial. Para la investigación, descriptiva y cualitativa, se realizaron 30 entrevistas semiestruturadas con gerentes y expatriados en empresas brasileñas y portuguesas. Los datos se analizaron mediante la técnica de análisis de contenido apoyada en el *software* MAXQDA. Los resultados muestran que, en las organizaciones analizadas, no existe una planificación formal para la expatriación. Hay, por tanto, una mayor diversidad de prácticas informales que surgen para llenar los vacíos en la expatriación. El modelo muestra la diversidad de prácticas que pueden apoyar el proceso, con el objetivo de hacerlo menos doloroso para los involucrados, así como ampliar la comprensión de la expatriación como objeto de investigación. Con todo, corresponde a cada empresa ajustar sus perspectivas a sus contextos operativos, sin ánimo de agotar el modelo.

**Palabras clave:** Gestión de personas. Modelo de expatriación. Expatriación. Países emergentes. Internacionalización.

## INTRODUÇÃO

---

A expatriação é um processo corrente na condução dos negócios internacionais, que assume papel estratégico na competitividade da empresa (Chiang, Esch, Birtch, & Shaffer, 2018). Com a possibilidade de coordenar e controlar a subsidiária (Brewster, Bonache, Cerdin, & Suutari, 2014), transferir conhecimento (Kawai & Chung, 2019) e desenvolver lideranças globais (Brewster et al., 2014; Caligiuri & Colakoglu, 2007; Chiang et al., 2018), a implementação de estratégias internacionais pode ocorrer mais lentamente sem a presença de um expatriado na subsidiária. Esse contexto salienta a relevância de se discutir a importância estratégica da expatriação nos negócios internacionais (Collings, Scullion, & Morley, 2007).

A expatriação é um processo – e não somente uma prática estanque – que compreende políticas e práticas de Gestão de Pessoas (GP) que envolvem três fases: i) a ida; ii) o período de trabalho no exterior e iii) o retorno do expatriado. Por não ser a expatriação visualizada como um processo, o foco mira sua segunda fase (foco na subsidiária), em função do objetivo imediato, tornando a repatriação o fim de um ciclo, sem maiores contribuições. A repatriação é o término da experiência internacional, mas, ao mesmo tempo, é um recomeço que visa traçar novas estratégias decorrentes do conhecimento obtido durante o processo.

A ausência de um modelo implica carência de planejamento, que perpetua a informalidade do processo e a marginalização da contribuição da expatriação à internacionalização (Vianna & Souza, 2009). A expatriação no nível operacional demanda políticas e práticas de GP que servem como suporte operacional ao expatriado, as quais, quando gerenciadas estrategicamente, podem dar novos direcionamentos aos negócios internacionais. Esta pesquisa tem, portanto, como objetivo propor um modelo de expatriação como um processo em três fases (preparação, missão e retorno) que contemplem políticas e práticas de GP, a fim de mostrar a sua contribuição para a internacionalização empresarial.

Há um frágil interesse acadêmico em entender como a expatriação pode contribuir estrategicamente. O intenso foco nos motivos de fracasso da expatriação propicia a citação superficial de práticas como possíveis melhorias no processo, sem profunda análise. Os estudos têm, portanto, direcionado seus esforços para a análise de algumas políticas e práticas de expatriação nas empresas (Furusawa & Brewster, 2016; Kawai & Chung, 2019; Kraimer, Shaffer, & Bolino, 2009; Oddou, Osland, & Blakeney, 2009). O levantamento bibliográfico realizado por Welch e Björkman (2014) corrobora esse contexto, e a pesquisa de Gooderham, Mayrhofer, e Brewster (2019) mostra que os estudos sobre expatriação estão focados em analisar a distância cultural e institucional na adoção de práticas de GP, bem como o desempenho da área.

A literatura revela o predomínio de modelos idealizados e prescritivos com poucos dados reais sobre práticas reais, em contextos reais (Scullion & Starkey, 2000). Há expressivo número de estudos que visam analisar as variáveis como moderadoras da expatriação (Chiang et al., 2018), bem como os efeitos nas práticas (Brewster et al., 2014). O pensamento racional característico da pesquisa americana (Michailova, 2011) promove a incessante busca pela comprovação estatística nos negócios internacionais. Certificar a importância e (des)necessidade de determinada prática na expatriação faz com que as particularidades contextuais sejam negligenciadas. É necessário, portanto, delinear estruturas que reflitam os diferentes contextos na gestão da expatriação (Haak-Saheem, 2016).

Dada a necessidade de estudos comparativos em empresas de economias consolidadas e emergentes (López-Duarte, Vidal-Suárez, & González-Díaz, 2020), especialmente no que diz respeito à internacionalização de negócios (Vahlne, 2020), optou-se por realizar esta pesquisa em organizações brasileiras e portuguesas. Muitas pesquisas sobre GP são realizadas em empresas americanas (Collings et al., 2007; Gooderham et al., 2019) e por instituições americanas (López-Duarte et al., 2020). A hegemonia das pesquisas sobre GP em âmbito internacional explica empiricamente os movimentos neocolonialistas empresariais (Caldas, Tonelli, & Lacombe, 2011), pouco contribuindo com a literatura e as empresas em mercados emergentes. Assim, é importante desenvolver mais pesquisas nesses países, visto que possuem características peculiares (Bueno & Domingues, 2011; Paul & Rosado-Serrano, 2019) e porque neles as organizações atuam em contextos diferentes (Michailova, 2011; Vahlne, 2020) da realidade norte-americana e europeia.

## O PROCESSO DE EXPATRIAÇÃO

A expatriação demanda que suas políticas e práticas estejam alinhadas às estratégias internacionais (Caligiuri & Colakoglu, 2007), por estar relacionada com o próprio negócio, e não somente com a GP. A expatriação pode, portanto, ser analisada sob a perspectiva do desenvolvimento da empresa e do empregado (Chiang et al., 2018). As políticas e práticas de GP servem tanto para que o expatriado saiba quais são suas possibilidades de desenvolvimento como para que a empresa implemente seus objetivos internacionais.

Na literatura, não há consenso sobre quais políticas e práticas fazem parte desse processo e, por vezes, ele acaba sendo considerado uma simples viagem do empregado. Frequentemente, as práticas são apenas citadas, não sendo localizadas se são referentes à preparação, à missão ou à repatriação. Os estudos (Brewster et al., 2014; Caligiuri & Colakoglu, 2007; Chiang et al., 2018; Knocke & Schuster, 2017; Tahir & Egleston, 2019) não demonstram concordância sobre as etapas e as práticas relacionadas com a expatriação. Há grande divergência no entendimento da expatriação como um processo (com várias etapas) ou uma prática (foco na missão), de modo que pode ser constituída por duas, três ou quatro etapas. Brewster et al. (2014) e Tahir e Egleston (2019) abordam o processo em quatro fases: recrutamento e seleção; preparação/treinamento; designação internacional/adaptação e repatriação. Kraimer et al. (2009) observam que a repatriação é a última fase da expatriação, porém Chiang et al. (2018) e Knocke e Schuster (2017) consideram a repatriação outra fase, além da expatriação em si.

Conforme a literatura, as políticas e práticas sobre expatriação estão relacionadas com definição do objetivo organizacional da expatriação; análise do perfil; seleção de candidatos; esclarecimento de objetivos, metas individuais e termos de atribuição; orientação sobre documentos; treinamento cultural e linguístico; treinamento técnico e gerencial; remuneração; atendimento à saúde; tributação; gestão de carreira; acompanhamento do cônjuge; acolhimento no país de destino; informações locais; adaptação cultural; retorno do investimento; gestão de desempenho; avaliação do nível de internacionalização; gestão do conhecimento; aproximação entre matriz e subsidiárias (Brewster et al., 2014; Caligiuri & Colakoglu, 2007; Chiang et al., 2018; Collings et al., 2007; Fee & Michailova, 2020; Freitas & Dantas, 2011; Gallon, Scheffer, & Bitencourt, 2013; Knocke & Schuster, 2017; Lima & Braga, 2010; Maciel, Mores, Oliva, & Kubo, 2019; Oddou et al., 2009; Pintar, Martins, & Bernik, 2017; Scullion & Starkey, 2000; Suutari, Brewster, Mäkelä, Dickmann, & Tornikoski, 2018; Tahir & Egleston, 2019; Tung, 2016; Welch & Björkman, 2014).

Dificuldades em gerenciar a repatriação e ter um plano de carreira adequado para repatriados levaram à subutilização e ao desgaste do processo (Collings et al., 2007; Oddou et al., 2009; Tahir & Egleston, 2019). A repatriação tem se mostrado problemática (Collings & Isichei, 2018), visto que as organizações negligenciam a volta dos expatriados, especialmente quando a atribuição é de nível técnico (Kraimer et al., 2009), alocando-os em posições que não utilizam o conhecimento adquirido na expatriação e os levando a pedir demissão (Gallon et al., 2013; Kraimer et al., 2009; Lima & Braga, 2010; Maciel et al., 2019; Oddou et al., 2009).

Os expatriados que são enviados com vistas ao desenvolvimento são mais propensos a ascenderem na empresa (Kraimer et al., 2009), e aqueles que adquiriram habilidades gerenciais provavelmente vão perceber menos o avanço na carreira (Kraimer et al., 2009), pois os expatriados técnicos são usados de maneira pontual (Haak-Saheem & Brewster, 2017). Isso faz com que novos candidatos percebam o processo como um impacto negativo em suas carreiras, comprometendo futuras expatriações (Collings et al., 2007; Gallon et al., 2013; Tahir & Egleston, 2019).

As organizações não sabem o conhecimento que possuem por meio dos repatriados (Oddou et al., 2009). A expatriação permite que o empregado adquira habilidades valiosas para o desenvolvimento de estratégias empresariais (Pintar et al., 2017). Conhecimento sobre práticas de negócios; culturas; alianças globais (Oddou et al., 2009); redes de contato (Chiang et al., 2018; Kraimer et al., 2009); mercado internacional (Plourde, Parker, & Schaan, 2014), e parceiros, entre outros, possibilita que novas estratégias de internacionalização surjam ou sejam aprimoradas, e que haja a disseminação de práticas globais. Mesmo que o objetivo da expatriação refira-se ao nível operacional e técnico, o conhecimento obtido é estratégico e valioso, de modo que pode tornar a empresa mais competitiva (Oddou et al., 2009) e global (Cascio & Boudreau, 2016), o que reflete um papel estratégico para a GP no que tange ao desenvolvimento internacional da empresa (Scullion & Starkey, 2000).

Diante do papel limitado da GP da subsidiária – frequentemente em países emergentes – para adaptar as práticas ao contexto local (Haak-Saheem, 2016), pouco se sabe sobre a difusão de suas ações para a matriz (Brewster, Mayrhofer, & Smale, 2016; Tung, 2016). A matriz perde a oportunidade de conhecer políticas e práticas da subsidiária por causa de seu olhar neocolonizador,

o qual parte do pressuposto que ela nada tem a aprender com o colonizado, só a ensinar (Caldas et al., 2011). A justificativa da expatriação para os países emergentes pauta-se, portanto, pela estratégia de redução de custos, sem considerar a fonte de conhecimento e o gerenciamento global.

A expatriação é percebida como uma maneira de enriquecer a estratégia global por propiciar a troca de conhecimento (Caligiuri & Bonache, 2015) entre os empregados incentivados por políticas e práticas de âmbito global (Kawai & Chung, 2019), e não de maneira pontual, focada apenas em um expatriado com iniciativas próprias.

Embora a GP tenha feito avanços significativos em direção a um papel mais estratégico, a implementação de uma estrutura global permanece incipiente. A GP está focada em práticas operacionais, e os gestores carecem de informações sobre a gestão de empregados internacionais (Cascio & Boudreau, 2016). A GP continua teimosamente tradicional diante de um mercado de trabalho global que está mudando fundamentalmente (Cascio & Boudreau, 2016).

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

---

Esta pesquisa é descritiva e de abordagem qualitativa, a fim de trazer informações mais aprofundadas sobre expatriação e GP na internacionalização das empresas. A pesquisa qualitativa mostra-se oportuna, pois permite a não replicação de instrumentos-padrão que negligenciam a realidade em que a empresa está inserida (Caldas et al., 2011), principalmente no que concerne a países emergentes. O estudo foi desenvolvido em cinco empresas de origem portuguesa e três de origem brasileira, visto que o Brasil é considerado uma economia emergente e Portugal é considerado uma economia consolidada na Europa. Essa escolha também ocorreu em função do vínculo histórico-cultural – Brasil é ex-colônia portuguesa – que aproxima os dois países, embora eles tenham características bastante diferentes.

Como muitos estudos têm como unidade de análise a matriz (Welch & Björkman, 2014), foi oportuno pesquisar a perspectiva da matriz e da subsidiária (Brewster et al., 2016). As organizações portuguesas foram denominadas ficticiamente como Turismo (Lisboa), Energia (Lisboa), Cimento (Lisboa), Exportação (Lisboa) e Plástico (Cascais/Portugal; e Rio de Janeiro, Minas Gerais e São Paulo/Brasil). As empresas brasileiras foram denominadas ficticiamente Metálica (Rio Grande do Sul), Ferro (Rio Grande do Sul) e Elétrica (Rio Grande do Sul/Brasil e Porto/Portugal). Essas empresas estão internacionalizadas há mais de dez anos, realizam processos de expatriação e estão presentes em diversos países. Foram também entrevistadas duas pessoas externas a essas organizações: uma consultora brasileira da área de expatriação que atende a diversas empresas atuantes no Brasil e um cônsul português, sediado no Brasil, para com ele compartilhar experiências de internacionalização nos dois países.

Seguindo a indicação de Knocke e Schuster (2017), de contemplar o tema sob a perspectiva de diferentes cargos, a coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas com gestores e expatriados brasileiros e portugueses detentores de conhecimento sobre expatriação, internacionalização ou sobre as relações Brasil-Portugal na empresa. Não foi adotado nenhum critério adicional para a escolha dos entrevistados (como sexo, idade ou cargo). Todas as pessoas indicadas pelas organizações e pelos entrevistados foram contatadas para participar da pesquisa, cabendo a elas aceitarem ou não contribuir com o estudo. A coleta de dados começou no Brasil e, posteriormente, estendeu-se a Portugal, totalizando 30 entrevistados e 29 horas e 55 minutos de entrevistas.

Os dados foram coletados por meio de entrevista, com roteiro semiestruturado, desenhado consoante o referencial teórico. Realizaram-se alguns contatos presenciais e outros por meio de aplicativos, visto que muitas dinâmicas interpessoais, que caracterizam as entrevistas presenciais, também ocorrem nas interações on-line (Stewart & Shamdasani, 2016). Esse recurso possibilitou rever e esclarecer alguns pontos expostos pelos respondentes, bem como entrevistar duas pessoas (E17 e E27) que se encontravam distantes da pesquisadora (Stewart & Shamdasani, 2016).

Depois da transcrição de todas as entrevistas (Milford et al., 2017), os dados foram analisados pela técnica de análise de conteúdo, que consiste em descobrir a essência de sentido que compreende uma comunicação, por meio de três etapas: pré-análise; exploração do material; tratamento, inferência e interpretação dos resultados (Bardin, 2009). Na primeira etapa, foram observadas as diferenças e semelhanças entre as unidades de análise (nesse caso, as perguntas) para agrupá-las em categorias primárias baseadas na literatura. Os dados que emergiram das entrevistas foram usados para complementar, apoiar ou substituir aqueles já apresentados na literatura (Haak-Saheem & Brewster, 2017) (Quadro 1).

**Quadro 1**  
**Categorias primárias do processo de expatriação**

Políticas e práticas de expatriação das empresas portuguesas	Políticas e práticas de expatriação das empresas brasileiras
Análise do perfil; recrutamento e seleção; análise do perfil familiar; auxílio e acompanhamento psicológico para o empregado e sua família; contrato; trabalho a ser desenvolvido; custo; remuneração; benefícios; documentação; cultura estrangeira; preparação e treinamento (técnico, gerencial, cultural e linguístico); orientações locais; gestão do conhecimento; acolhimento; adaptação ao país estrangeiro; comunicação com a empresa de origem; práticas informais; avaliação de desempenho; aprendizado individual e organizacional; gestão de carreira; orientações sobre as mudanças da empresa; tributação dos rendimentos; valorização da pessoa; novas práticas para os expatriados.	Análise da demanda de mão de obra no exterior, análise do perfil; recrutamento e seleção; análise do perfil familiar; auxílio e acompanhamento psicológico para o empregado e sua família; contrato; trabalho a ser desenvolvido; remuneração; benefícios; custo; documentação; preparação e treinamento (técnico, gerencial, cultural e linguístico); cultura estrangeira; acolhimento; orientações locais; adaptação ao país estrangeiro; comunicação com a empresa de origem; avaliação de desempenho; gestão do conhecimento; práticas informais; aprendizado individual e organizacional; gestão de carreira; trabalho a ser desenvolvido; orientações sobre as mudanças da empresa; tributação dos rendimentos no exterior; valorização da pessoa/ aprendizado adquirido; novas práticas para os expatriados.

Fonte: Elaborado pela autora.

Depois do processo de classificação, as categorias (políticas e práticas da expatriação) foram organizadas conforme as três fases da expatriação: i) preparação; ii) missão; iii) repatriação, culminando na análise da iv) expatriação na estratégia internacional (categoria final). As categorias foram constantemente revisadas ao longo do processo, a fim de atender aos critérios de exclusão mútua, homogeneidade, produtividade, pertinência e objetividade e fidelidade (Bardin, 2009). Utilizou-se o software MAXQDA para ordenar e reestruturar as categorias. A própria pesquisadora realizou a categorização e a análise inicial, pois o software apenas melhora a visualização e o ordenamento dos dados. Mesmo com o auxílio da ferramenta, a pesquisadora continua sendo a principal intérprete dos dados (Milford et al., 2017).

## PROPOSIÇÃO DO MODELO

O modelo proposto (Figura 1) entende a expatriação como um processo estruturado em três fases (preparação, expatriação, repatriação), com políticas e práticas com enfoque organizacional, individual e operacional que demandam a atuação da GP de origem e de destino. A primeira fase consiste na preparação da expatriação, com a definição do objetivo da missão (perspectiva organizacional) e o preparo do empregado (perspectiva individual e operacional) no país de origem.

O objetivo da expatriação permeia as três fases do processo, mostrando as respectivas preocupações e contribuições: a preparação, o desenvolvimento do trabalho na missão em si e o que ele fará com esse conhecimento obtido quando retornar da missão. As empresas brasileiras utilizam a expatriação para: controlar a subsidiária (Brewster et al., 2014); disseminar a própria cultura (Kawai & Chung, 2019); ter alguém de confiança na gestão e preencher uma demanda técnica. Embora o tradicional foco de controle da expatriação tenha aberto espaço para pensar no desenvolvimento individual (Caligiuri & Bonache, 2015), o E17 (vice-presidente EUA – Elétrica) foi o único dos entrevistados das empresas brasileiras que relatou o objetivo de desenvolvimento para suceder cargos estratégicos na repatriação.

A disseminação da cultura (Kawai & Chung, 2019) e o controle da subsidiária (Brewster et al., 2014) constituíram os objetivos das empresas portuguesas no início da internacionalização. Na atual estratégia global, o E1 (CEO – Plástico) entende que expatriação é a realocação de alguém em outro país, para suprir uma demanda local, sem ter a perspectiva de volta para o país de origem. Os expatriados E12 (gerente-geral Brasil – Plástico) e E13 (Supervisor Brasil – Plástico), que atuam no Brasil, no entanto, nutrem expectativas de voltar para Portugal, em razão de seus vínculos familiares e do desejo de ascender na carreira. Para amenizar frustrações, cabe, portanto, alinhar as expectativas e os objetivos das partes envolvidas.

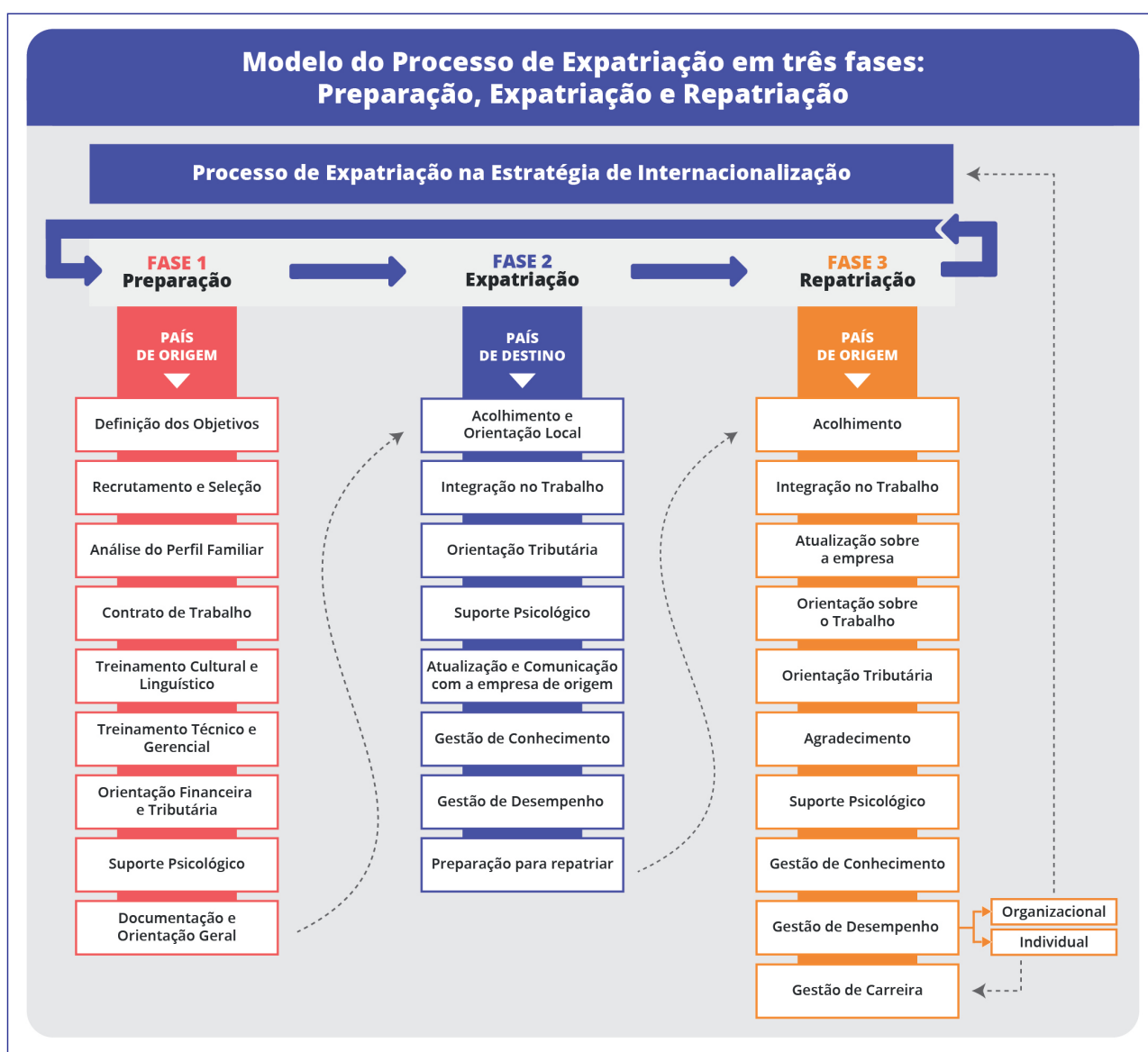
Esses dois casos mostram a importância de se planejar a expatriação nas três fases desde o início do processo, visto que a carreira na repatriação tem sido gerenciada de forma relapsa pelas empresas, o que compromete todo o processo (Collings & Isichei, 2018; Collings et al., 2007; Gallon et al., 2013; Kraimer et al., 2009; Lima & Braga, 2010; Maciel et al., 2019; Oddou et al., 2009; Tahir & Egleston, 2019).

A consecução do objetivo da expatriação será mais bem-sucedida se o empregado tiver o apoio de políticas e práticas de GP (Collings et al., 2007; Tahir & Egleston, 2019).

O E20 (analista de GP internacional Brasil – Elétrica) apresenta questões que dificultam a ação da GP em relação à preparação da expatriação e aos objetivos propostos. O contexto empresarial muda rapidamente, impedindo que seja traçado um planejamento formal para todos os expatriados: “Eu acho que você não vai achar muitas empresas no Brasil, não sei se no mundo, que vão dizer assim: ‘Poxa, vou pegar, vou preparar uma pessoa em dois anos e mandar ela para fora.’ Até você preparar, em dois anos, essa pessoa, ela já saiu da empresa”.

Para o desenvolvimento de lideranças e a sucessão de cargos, por exemplo, a expatriação tende a ser planejada, empresa e expatriado sabem o percurso a ser vencido. O suporte organizacional para expatriados técnicos, entretanto, desenvolve-se de forma incremental e não estratégica (Haak-Saheem & Brewster, 2017). Tal situação mostra o caráter informal do processo justificado pela dinamicidade dos negócios empresariais.

**Figura 1**  
**Modelo do processo de expatriação**



Fonte: Elaborada pela autora.



O objetivo e os resultados organizacionais esperados têm que ser analisados em conformidade com o custo envolvido na missão. O E16 (diretor de GP Brasil – Elétrica), o E24 (diretor internacional – Metálica) e o E25 (gerente comercial – Metálica) enfatizam seu interesse em relação à remuneração e aos custos da expatriação. Baseado em pesquisas norte-americanas, o E20 (analista de GP internacional Brasil – Elétrica) relata que o expatriado custa, aproximadamente, quatro vezes mais que um empregado local. É possível que o expatriado brasileiro tenha maior custo em função dos benefícios previstos na legislação trabalhista, como 25% de aumento salarial e férias, no Brasil, para o expatriado e seus familiares.

Embora o recrutamento do expatriado seja uma prática importante, ele tende a ser negligenciado. O E20 (analista de GP internacional Brasil – Elétrica) relata que isso ocorre pelo caráter emergencial do processo e pela exigência de que sejam empregados para cargos específicos, de modo que há poucas opções apropriadas.

A expatriação, por vezes, é encarada como impositiva. Enfatiza-se a importância dessa prática, visto que deve-se considerar a predisposição e a motivação para o trabalho global (Caligiuri & Bonache, 2015). A empresa talvez não tenha consciência das habilidades ou da vontade de determinada pessoa de ir para o exterior, negligenciando o convite a empregados que poderiam suprir essas demandas. A falta de processos abertos, transparentes e formais para a seleção de expatriados contribui para determinar um perfil padrão de expatriados.

A seleção deve ser realizada com base nos objetivos da expatriação (Collings et al., 2007) e na análise do perfil dos candidatos. É importante analisar o risco ao qual o expatriado está exposto quando se observam questões sobre gênero, cor, etnia e estrangeirismo em alguns mercados de atuação (A. K. Bader, Froese, & Kraeh, 2018; Fraga, Gallon, & Vaz, 2021; Gallon et al., 2013). Destaca-se a importância de incluir a família na seleção (Tahir & Egleston, 2019), bem como discutir sua inserção ou não na expatriação. O E24 (diretor internacional – Metálica) relata que a sua empresa não envia famílias que não tenham união legalizada, por causa de experiências anteriores de expatriados. Nos Emirados Árabes Unidos, por exemplo, há punição para solteiros que não são parentes e moram na mesma casa (Haak-Saheem, 2016). O vínculo facilita a atuação da empresa no suporte no país de destino, bem como nas questões relacionadas com o visto.

Por meio da análise psicológica do candidato e de sua família, avalia-se tanto sua propensão a se adaptar a outras culturas quanto suas condições de saúde. Diversas situações foram relatadas pelos entrevistados sobre expatriados e/ou familiares que tiveram um retorno precoce por causa de má conduta comportamental, excesso de álcool, problemas de saúde, falta de estrutura psicológica, incompatibilidade com a cultura local, saudades dos familiares. Na Índia, por exemplo, a alimentação é um aspecto crítico, em razão das condições de higiene, dos fortes temperos e dos valores religiosos (impossibilidade de comer carne bovina). O E24 (diretor internacional – Metálica) relata problemas de saúde de expatriados na Índia, como perda expressiva de peso, anemia, desmaio por falta de alimentação, doenças infecciosas. Uma seleção mais cuidadosa poderia evitar tais custos organizacionais e o desgaste emocional.

Na seleção de uma pessoa, devem ser estabelecidos objetivos e metas individuais e organizacionais e ser explicitado o trabalho a ser desempenhado. Um contrato deve ser firmado com a estipulação de remuneração, benefícios, plano de saúde, tempo de expatriação e perspectiva de carreira, entre outras questões pertinentes. Visto que, frequentemente, o expatriado assume, no exterior, uma função de maior status hierárquico, há possibilidade de existirem falsas expectativas sobre o cargo a ser ocupado na repatriação (Gallon et al., 2013).

Alguns expatriados relataram conversas informais com gestores sobre a possibilidade de ascensão organizacional após a missão, considerando-a um processo propulsor da carreira, que nem sempre se concretiza na repatriação. A perspectiva de carreira do expatriado deve ser acordada no momento do contrato, principalmente, em função dos diversos objetivos da expatriação.

É oportuno também esclarecer questões referentes ao auxílio sobre rendimentos, a como o expatriado pode administrar os recursos financeiros provenientes da expatriação, à tributação desses recursos. Há necessidade do provimento da documentação para a viagem: visto de entrada no país para o expatriado e seus familiares, comprovante de vacinas, outros atestados e documentos requeridos. As práticas de GP voltadas para o indivíduo têm como função auxiliar na preparação da viagem e amenizar possíveis desconfortos burocráticos e/ou pessoais do expatriado no país de destino.

A GP deve dar o suporte necessário para a pessoa realizar seu trabalho e para que ela alcance o objetivo da expatriação (Collings et al., 2007; Tahir & Egleston, 2019). Caso seja preciso treinamento técnico ou gerencial, há oportunidade de concretizá-lo antes da viagem, possibilitando que o expatriado acompanhe colegas de trabalho que desempenham funções similares às que ele vai assumir. Antes de fazer uma expatriação de longo prazo, pode-se realizar viagens de curto prazo para facilitar a adaptação cultural (A. K. Bader et al., 2018).

O treinamento cultural (A. K. Bader et al., 2018; Tahir & Egleston, 2019) e linguístico dos expatriados e seus familiares visa conscientizá-los dos valores culturais do país de destino, e não se colocar como uma forma de restrição local (etnocentrismo ocidental).

A empresa pode ter um portfólio com informações obtidas de experiências anteriores (empregados e familiares) e disponibilizá-lo aos futuros expatriados. Essa é uma forma de valorizar a expatriação, pois, quando as pessoas são requisitadas a compartilhar suas experiências, elas se sentem úteis. O portfólio não deve ser burocrático a ponto de sobrecarregar e forçar o expatriado a contribuir com o documento, nem muito extenso, desestimulando as pessoas a consultá-lo.

Propiciar encontros presenciais entre as famílias revela-se uma forma amigável e rápida de troca de informações. Embora seja improvável a eliminação do choque cultural, informações sobre economia, clima, recomendação de escola para os filhos, locais de moradia e diferenças culturais aproximam as pessoas da realidade do país de destino (Tahir & Egleston, 2019) e amenizam a ansiedade da nova rotina da família.

A imagem do país de destino divulgada no exterior afeta a ida de novos expatriados. O E11 (gerente GP Brasil – Plástico) relata que, recentemente, dois espanhóis desistiram de vir para o Brasil por terem “preocupação com a segurança”. Os expatriados que estão no Brasil acabam, muitas vezes, se surpreendendo positivamente, pois eles vêm “na espera de mais violência e de mais pobreza à mostra” (E12 – gerente geral Brasil – Plástico).

O acompanhamento psicológico possibilita preparar as pessoas envolvidas no processo para as dificuldades a serem encontradas e orientá-las sobre como lidar com a mudança, o estranhamento, a distância de amigos e familiares. Igualmente ameniza os problemas psicológicos que a família possa vir a sofrer por causa das mudanças advindas da expatriação. O cônjuge, por exemplo, talvez tenha que deixar seu emprego no país de origem e não consiga visto de trabalho no país de destino, causando desconforto no núcleo familiar.

Quando o expatriado chega ao país estrangeiro, começa a execução da missão (segunda fase). A empresa que expatria seus empregados deve ter um sistema de acolhimento para orientá-los no novo ambiente (Tahir & Egleston, 2019) que não se restringe às questões burocráticas. Uma pessoa deve ser designada para fazer o acolhimento do indivíduo e de sua família, encarregando-se da recepção no aeroporto e do repasse de informações básicas que auxiliem na adaptação, como localização de mercados, shoppings, bancos, opções de escola e locais de moradia (Tahir & Egleston, 2019). O E18 (assistente técnico Europa – Elétrica) relata que a GP portuguesa o ajudou nos processos burocráticos, como o de obter o número de contribuinte fiscal. Ele gostaria, porém, de ter recebido auxílio e informações sobre a questão de moradia e outras situações cotidianas.

Coerente com o resultado de outros estudos (Haak-Saheem & Brewster, 2017), o E21 (gerente de mercado internacional Europa – Elétrica) explica que enfrentou problemas em sua expatriação por não contar com o apoio da organização, e que o suporte é dado de acordo com a posição hierárquica: “Acabei me virando sozinho. Quando tu encontras algumas dificuldades, dependendo de que posição tu estás dentro da empresa, é um pouco mais difícil ou não.” A informalidade do processo faz com que os empregados recebam tratamento diferenciado, aumentando os conflitos organizacionais e as cobranças que a empresa não percebe como de sua responsabilidade: “Tem muita gente que considera que, na expatriação, tu passas a ser um filho da empresa, e eu acho que é um pouco de exagero” (E17 – vice-presidente EUA – Elétrica).

Questões burocráticas relacionadas com o visto requerem o apoio da organização, pois nem todos os países permitem que o expatriado saia do país de origem com o visto de trabalho definitivo, sendo necessário renová-lo frequentemente. O E18 (assistente técnico Europa – Elétrica) comenta que demorou dois anos para conseguir seu visto de residente. Tal dificuldade foi motivada por entraves burocráticos, falta de experiência da empresa e falta de comunicação entre as unidades portuguesa e brasileira. O E14 (supervisor de vendas internacionais Brasil – Elétrica) relata que o advogado da empresa portuguesa retardou o processo de seu visto porque não queria a presença de brasileiros.

A empresa tem que perceber o expatriado como um novo empregado, pois, na realidade, ele é novo naquele local. É importante fazer a apresentação formal aos colegas para amenizar a insegurança do ambiente de trabalho e disponibilizar ao expatriado um acompanhante para repassar-lhe informações sobre a empresa e o local de atuação. Ao contrário dos expatriados portugueses, os brasileiros relatam resistência dos portugueses em aprender novas práticas de trabalho com eles, bem como aceitá-los como colegas. O E23 (supervisor de vendas internacionais Brasil – Elétrica) narra uma situação: “O diretor perguntou: ‘Quem é esse brasileiro que está vindo aqui e vai tomar o meu lugar?’”.



O auxílio psicológico é uma prática contínua durante todo o processo – expatriação e repatriação –, pois as pessoas tendem a menosprezar os desafios da expatriação, até que comecem a vivenciá-los. As mudanças que a expatriação impõe, como preconceito e estereótipos relativos ao estrangeiro (Fraga et al., 2021; Gallon et al., 2013), impactam, de diferentes formas, a saúde mental dos indivíduos. Além do contexto organizacional, o preconceito em relação aos brasileiros foi identificado no meio social, principalmente pelas esposas dos expatriados, ao tentarem encontrar emprego, fazer amizade, procurar instituições de ensino e até mesmo “quando ela foi ver o apartamento. A primeira coisa que a pessoa da locação pensou foi que ela fosse abrir uma ‘casa de massagem’” (E18 – assistente técnico Europa – Elétrica).

O treinamento linguístico deve ser oferecido, visto que, muitas vezes, o expatriado não teve tempo suficiente, no país de origem, para aprender a nova língua. Conquanto a língua inglesa seja predominante nos negócios empresariais, nem todos os países a contemplam em sua estrutura social. O Brasil, por exemplo, carece da inserção do ensino de línguas na educação básica: “O brasileiro não fala línguas; o brasileiro fala português” (E1 – CEO – Plástico). O idioma foi um empecilho ressaltado pelos entrevistados, até mesmo por aqueles que o compartilham. Diferenças no ritmo da fala, no sotaque e na semântica fazem com que portugueses e brasileiros nem sempre se entendam com clareza, causando desconforto nos contatos iniciais. No entanto, os entrevistados relatam que, após a adaptação inicial, a língua comum facilitou a comunicação entre eles.

As diferenças culturais são evidenciadas em diversos estudos (B. Bader, Stoermer, A. K. Bader, & Schuster, 2018). O comportamento social dos brasileiros contrasta com o dos portugueses. Os entrevistados relatam haver uma linha tênue entre corrupção e “o jeitinho brasileiro” (E1 – CEO – Plástico), pois o povo brasileiro tem o costume “de tirar proveito das situações” (E4 – diretor geral Brasil – Plástico). O E4 (diretor geral Brasil – Plástico) compreende que isso se reflete no comportamento dos empregados, citando o exemplo da implementação do código de conduta, que é mais difícil de ser colocado em prática nas empresas brasileiras do que nas da Europa. O E1 (CEO – Plástico) tem semelhante percepção e relata ter visto, na empresa brasileira, em uma de suas visitas, um empregado urinando publicamente.

Os entrevistados brasileiros e portugueses foram unânimes em relatar que subestimaram a fase de adaptação: “Eu acho que subestimei. Achei que eles eram muito mais parecidos conosco e depois tive que aprender isso lá” (E14 – supervisor de vendas internacionais Brasil – Elétrica). O E16 (diretor internacional Brasil – Elétrica) corrobora essa percepção e sinaliza que a língua em comum e a colonização portuguesa no Brasil levam a esse entendimento.

O fato de o expatriado estar distante da empresa de origem não significa que ele esteja desconectado dos acontecimentos lá ocorridos. A comunicação com a empresa de origem deve, portanto, ser uma prática bem estabelecida. Ela mantém a atualização do expatriado, pelo acompanhamento do dia a dia organizacional. A gestão do conhecimento beneficia-se do estreitamento dessa relação. Deixar para que o expatriado relate o aprendizado obtido quando acontecer a repatriação pode implicar esquecimento ou defasagem de informações.

Esse processo contribui para a gestão de carreira e o desempenho do expatriado, bem como evita a síndrome de “longe da vista, fora da mente” (Oddou et al., 2009). Acompanhar a atualização das habilidades e dos conhecimentos dos expatriados durante a missão beneficia os ajustes na repatriação (Knocke & Schuster, 2017), tanto para a empresa como para o expatriado. Como resultante do acompanhamento de seu desempenho, o expatriado poderá ser recompensado na repatriação, seja com nova expatriação, seja com ascensão de carreira. O E18 (assistente técnico Europa – Elétrica) ressalta, no entanto, que a informalidade dos responsáveis pelos expatriados é prejudicial ao empregado internacional porque, quando muda o gestor, as questões acordadas anteriormente não são mais vigentes. Ademais, há maior dificuldade de o gestor no país de origem ficar sabendo do desempenho do expatriado, fazendo com que os resultados por ele obtidos não sejam devidamente reconhecidos. A comunicação entre as organizações evidencia-se como fundamental durante as três fases do processo de expatriação.

Quando está próxima a finalização do contrato, começa a preparação do expatriado para retornar ao país de origem (repatriação). Isso possibilita que o empregado, antecipadamente, concilie aspectos familiares, como a escola das crianças, com a mudança para o país de origem, bem como trate de sua recolocação na empresa de origem. Entender o impacto da expatriação na carreira do cônjuge na repatriação tem se mostrado importante (Knocke & Schuster, 2017), a fim de amenizar os danos causados pelo afastamento do mercado de trabalho.

Ao preparar o retorno do expatriado, a empresa de origem tem a oportunidade de se aprontar para recebê-lo e a empresa de destino, para a ausência daquele empregado e para o planejamento de sua sucessão. Essa prática muitas vezes é negligenciada e só é pensada quando o repatriado já voltou. Em outros casos, o retorno é postergado até que seja encontrado um substituto,

frustrando a expectativa de retorno do expatriado. O E18 (assistente técnico Europa - Elétrica) relata que seu contrato inicial era de três anos, mas está há sete anos em Portugal: “esta é a última vez que eu postergo o contrato. Minha esposa não aguenta mais”.

Na repatriação, as primeiras práticas são comuns à segunda fase, pois o fato de o expatriado voltar para o país de origem não significa que ele não sentirá dificuldades de adaptação. Tanto o expatriado como a empresa sofreram mudanças durante esse período, e o indivíduo precisa se acostumar com o novo cotidiano (Freitas & Dantas, 2011; Gallon et al., 2013). O suporte psicológico continua sendo necessário para o expatriado e seus familiares, pois eles experimentaram outras possibilidades de vida, de aprendizado, de visão de mundo, e vão retornar com novos olhares e planos. A convivência com pessoas que não passaram pelas mesmas experiências e a perda financeira envolvida na repatriação podem causar frustração (Gallon et al., 2013). A repatriação é mais do que o simples fato de voltar para o país de origem, e demanda planejamento como as outras fases.

O acolhimento do repatriado inclui práticas de adaptação ao local de trabalho; orientações sobre a empresa e o novo cargo (Tahir & Egleston, 2019); apresentação aos colegas; orientações sobre o layout e sistema de informação, caso tenha havido alguma mudança significativa; auxílio para o gerenciamento dos rendimentos. Uma frustração de alguns entrevistados brasileiros de cargos operacionais foi a falta de agradecimento por parte da empresa. É importante agradecer, portanto, a dedicação do expatriado e de sua família, por terem aceitado o desafio da expatriação (por exemplo, uma carta em nome da empresa em que agradece o tempo dedicado no exterior).

Analisar a expatriação sob a perspectiva de fracasso ou sucesso pode incorrer em prejuízos para o processo que nem sempre correspondem à realidade. A gestão de desempenho permite, portanto, considerar variáveis que mostram a complexidade e as limitações da gestão diante do suporte organizacional e dos instrumentos de avaliação (Collings et al., 2007). Técnicas para medir o retorno do investimento das expatriações, com base nos objetivos individuais e organizacionais traçados para ele na preparação da missão – e não em critérios aleatórios –, são importantes para trazer mais evidências de desempenho (Collings et al., 2007).

A construção de redes de contatos também é uma forma de medir o desenvolvimento do repatriado (Chiang et al., 2018). Dificuldades de atuação causadas por estereótipos de gênero, etnias e estrangeirismo (Fraga et al., 2021; Gallon et al., 2013) e as limitações do país de destino (como doenças, variações cambiais, instabilidade econômica do país e desempenho da subsidiária) devem ser levadas em consideração na gestão de desempenho (Collings et al., 2007). As expatriadas mulheres, por exemplo, sofrem mais assédio no local de trabalho do que os homens (B. Bader et al., 2018), o que deve ser levado em consideração na análise do desempenho.

Os cuidados com a repatriação devem incluir o que o expatriado fará com as novas habilidades desenvolvidas e o que acontecerá em relação à remuneração (Tahir & Egleston, 2019) e à carreira (Collings et al., 2007; Tahir & Egleston, 2019). A valorização não ocorre necessariamente por meio da ascensão organizacional, mas pela designação de atribuições mais desafiantes (Bonache, Brewster, Suutari, & Saá, 2010) ou pela participação em projetos futuros. A gestão do desempenho é uma forma de explicar ao empregado por que e de que maneira ele será (ou não) valorizado e recompensado na empresa. A gestão do desempenho e a gestão de carreira constituem, portanto, práticas interligadas.

Os gestores brasileiros relataram ser difícil conciliar, na repatriação, as expectativas de carreira de todos os expatriados, por causa do dinamismo do contexto empresarial. Retorno precoce e dificuldade de encontrar um substituto no país de destino ou ter o cargo esperado vago na matriz são algumas das dificuldades às quais os gestores se referem: “Nem sempre coincide o momento que eles querem voltar com o melhor que a empresa pode lhes oferecer. Aí a pessoa fica um pouco frustrada e diz: ‘Passei três, cinco, seis anos lá fora e volto e não conquistei muita coisa.’ É tudo questão de oportunidade e de momento” (E16 – diretor internacional Brasil – Elétrica). No entanto, tais entraves poderiam ser controlados ou até amenizados se houvesse um planejamento desde o início do processo de expatriação.

Os repatriados passam a dar mais valor à carreira pessoal (Chiang et al., 2018; Gallon et al., 2013) do que à organizacional, pois, quando retornam, a empresa não aproveita suas experiências (Gallon et al., 2013; Kraimer et al., 2009), colocando-os em cargos que não requerem experiência ou conhecimento internacional (Oddou et al., 2009). Mesmo que as pesquisas mostrem o contrário, é possível que a empresa entenda que o repatriado não desenvolveu habilidades gerenciais ou ela não tinha cargos que poderiam colocar essas habilidades em uso (Kraimer et al., 2009). Os repatriados que buscam espaço na empresa acabam, portanto, se “tornando um problema” para a empresa (Gallon et al., 2013); outros buscam, no mercado de trabalho, novas oportunidades (Gallon et al., 2013; Kraimer et al., 2009).

Agora, como há maior número de repatriados nas organizações brasileiras, bem como maior rotatividade, os gestores começam a repensar essas questões. Mesmo que não seja uma prática formal, o E16 (diretor do mercado internacional Brasil – Elétrica) sinaliza que a empresa tem buscado valorizar os expatriados, dando melhores oportunidades de colocação no Brasil. O E19 (ex-diretor internacional Brasil – Elétrica) ressalta a importância de analisar o que essas pessoas estão agregando para a empresa e, com esses dados, a empresa direcionar esforços para reter e valorizar o empregado ou dar liberdade para que ele procure outra empresa, no caso de um eventual descontentamento com o trabalho.

A retenção do repatriado é um desafio para as empresas (Kraimer et al., 2009; Oddou et al., 2009), e o planejamento da repatriação (Suutari et al., 2018) e o apoio ao desenvolvimento da carreira organizacional facilitariam a retenção deles (Kraimer et al., 2009) e igualariam os custos da expatriação (Suutari et al., 2018). Essa rotatividade tem custo financeiro para as empresas, considerando o investimento perdido em repatriados, a perda de habilidades, conhecimentos e redes adquiridas no exterior e a necessidade de substituição do indivíduo (Chiang et al., 2018). Entender por que determinados comportamentos ou práticas não são condizentes com a situação do outro país, por exemplo, pode auxiliar a empresa a amadurecer no mercado estrangeiro, mas esse conhecimento desaparece quando o expatriado sai da empresa. A organização desperdiça, portanto, todo o seu investimento (Gallon et al., 2013; Kraimer et al., 2009) por não dar o devido valor estratégico, nem planejar o processo de expatriação em três fases.

As empresas portuguesas e brasileiras evidenciam não haver, para o processo de expatriação, nem planejamento formal, nem objetivos relacionados com a estratégia de internacionalização. Quando a expatriação está desconexa das estratégias internacionais (Caligiuri & Colakoglu, 2007), ela passa ser vista como uma prática com início, meio e fim para suprir uma demanda pontual. A falta de desempenho organizacional e de um objetivo para a repatriação é o que leva a expatriação a ser vista dessa forma. Muitas empresas simplesmente não sabem do conhecimento que os repatriado possuem, e elas não podem ser estratégicas sobre o que elas não sabem que têm (Oddou et al., 2009).

A contribuição da expatriação não é percebida pelo nível corporativo, visto que o desempenho e o conhecimento da expatriação são reduzidos ao âmbito individual e não vislumbram um retorno para a estratégia organizacional.

O entendimento da expatriação como movimentação de pessoas entre matriz e subsidiária evidencia a linearidade do processo. Ao superar essa perspectiva, o procedimento adquire maior importância e, possivelmente, receberá enfoque estratégico, pois a expatriação não acaba na missão. Ela é nutrida por valiosas informações – identificadas na gestão de desempenho –, que devem ser valorizadas na repatriação, para que a empresa possa desenvolver novos direcionamentos estratégicos e internacionais com base na gestão do conhecimento adquirido.

Os gestores estão em uma posição que facilita ou bloqueia a transferência do conhecimento ao compreender como o *know-how* dos repatriados pode ser útil para a empresa (Oddou et al., 2009). No entanto, não o fazem por falta de incentivo organizacional. Conforme estudos anteriores (Collings & Isichei, 2018; Gallon et al., 2013; Maciel et al., 2019; Pintar et al., 2017), os entrevistados especificam que as empresas têm desperdiçado conhecimento com a experiência dos expatriados. Os gestores que não veem o valor da aprendizagem internacional e tratam o repatriado como um estranho ao colocá-lo em uma posição não relacionada com suas novas habilidades agem como obstáculo à gestão de conhecimento (Oddou et al., 2009).

A gestão do conhecimento deve ir além da simples transferência de processos e instrumentos entre as empresas (Knocke & Schuster, 2017). O estudo de Plourde et al. (2014) argumenta que os expatriados podem ajudar a subsidiária em que estão trabalhando a chamar a atenção da matriz. Mas essa percepção é limitada diante da gestão global. Todas as unidades têm potencial para contribuir para a estratégia global, só que, muitas vezes, a empresa foca só naquelas que têm bons resultados. Um dos desafios da mobilidade global é uma mudança no propósito das expatriações, com transferência de conhecimento entre a matriz e as diferentes subsidiárias ganhando importância (Caligiuri & Bonache, 2015).

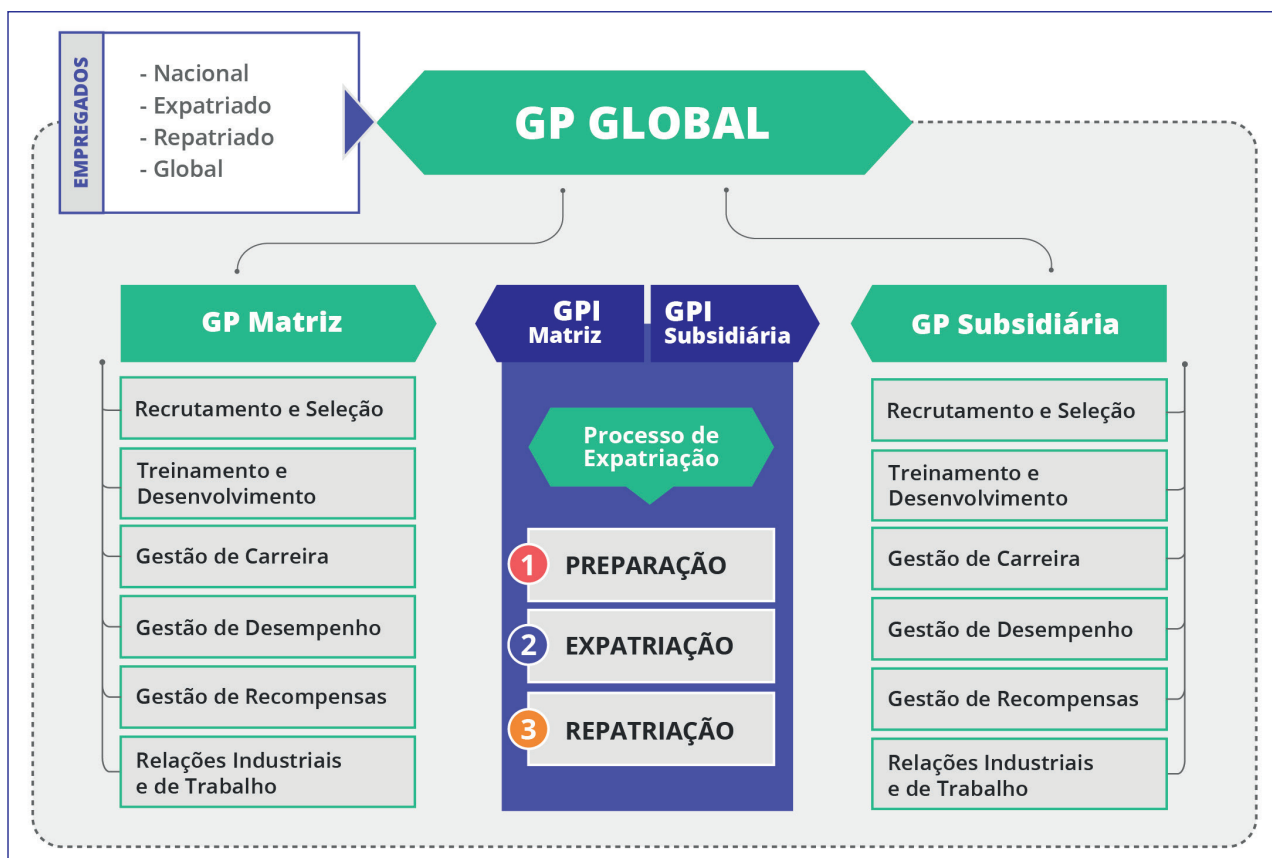
As empresas utilizam mecanismos não sistemáticos de transferência de conhecimento (Oddou et al., 2009) e essa informalidade pode prejudicar o desenvolvimento global da empresa. O E12 (gerente geral Brasil – Plástico) ressalta que ele gostaria de reportar à matriz o conhecimento adquirido, porém não há um processo formal para isso. Ele acredita que, quando voltar, terá oportunidade de relatar isso para a gestão. Assim, fica evidente que a expatriação não tem um objetivo estratégico que visualize uma empresa global nas empresas estudadas, conquanto exista um objetivo pontual de transferência de conhecimento da matriz para a subsidiária.

Aprender com as estruturas locais (Caldas et al., 2011), por meio da experiência dos expatriados (Fee & Michailova, 2020), é um importante passo para o desenvolvimento internacional: “Sem expatriados, a GP é um pouco limitada porque desenvolve políticas e culturas nacionais” (E12 – gerente geral Brasil – Plástico). Algumas empresas são etnocêntricas demais para entender a vantagem do conhecimento global (Oddou et al., 2009).

As mudanças no mercado global e o enfoque tradicional da área (Cascio & Boudreau, 2016) mostram a atuação limitada da GP na expatriação (Scullion & Starkey, 2000). A ausência tanto de estratégias para utilizar o conhecimento e as habilidades adquiridos por expatriados (Oddou et al., 2009) como de planejamento do processo é considerada uma limitação da GP internacional. Ao superar a neocolonização da matriz (Caldas et al., 2011) e aumentar a atuação da GP das subsidiárias para além da adaptação das políticas aos locais de destino (Haak-Saheem, 2016), a transferência de conhecimento entre a matriz e as subsidiárias (Brewster et al., 2016; Tung, 2016) evidencia como a expatriação pode enriquecer a estratégia global (Caligiuri & Bonache, 2015). O E12 (gerente geral Brasil – Plástico) ressalta as políticas das empresas brasileiras: “O Brasil tem coisas para ensinar ao mundo ao nível de política social e ambiental. Eu nunca pensei que o Brasil fosse tão evoluído nisso. A GP, por exemplo, de Portugal ou da França tem muito a aprender com as questões éticas e sociais com a GP do Brasil”.

Enfatiza-se, portanto, a necessidade de entender a expatriação como um processo importante para a estratégia internacional, superando o foco de mera prática de GP. As fases da expatriação complementam-se, interagem entre si e participam de um contexto mais amplo do que a simples movimentação do empregado. Não se pode confundir as políticas e práticas de GP (Figura 2) com as políticas e práticas do processo de expatriação que se encontram alicerçadas na GP internacional (Figura 2).

**Figura 2**  
Gestão de pessoas no processo de expatriação



Fonte: Elaborada pela autora.

Para que a GP venha a ter uma atuação estratégica sem comprometer o suporte para o expatriado, fazem-se necessárias tanto uma área que atenda às operações internacionais como uma GP global que pense a empresa de forma integral, e não somente com base nas experiências da matriz. Por conseguinte, surge a GP internacional responsável pelo planejamento da expatriação e pela troca de conhecimento entre as unidades. A GP global busca o conhecimento das condições dos vários países, tanto internamente quanto entre eles, empregando trabalhadores de diferentes nacionalidades e atuando na disseminação do conhecimento (Schuler, 2000). Ao atribuírem valor à repatriação, as organizações tornam-se capazes de criar uma força de trabalho multicultural com equipes globais capazes de gerar vantagem competitiva organizacional (Knocke & Schuster, 2017; Suutari et al., 2018). A GP surge, portanto, como propulsora da implementação da estratégia global (Scullion & Starkey, 2000).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

---

Com a ampliação da economia global, a experiência internacional vem se tornando um processo crítico para as empresas. Quando devidamente planejada, ela pode criar vantagem competitiva para indivíduos e organizações. Para tanto, esta pesquisa teve como objetivo propor um modelo de expatriação como um processo em três fases (preparação, missão e retorno) que contemplem políticas e práticas de gestão de pessoas, a fim de mostrar a sua contribuição para a internacionalização empresarial.

Os resultados registram que, nas empresas analisadas, não há um planejamento formal para a expatriação. Ela assume caráter emergencial e pontual, principalmente em contextos emergentes, nos quais as empresas começaram um processo tardio de internacionalização em contraponto com os países de economia consolidada. Há, portanto, maior diversidade de práticas informais desenvolvidas que surgiram para suprir lacunas do processo de expatriação. Enfatizam-se os diferentes objetivos da expatriação, em consequência da maior experiência de mercado internacional das empresas portuguesas.

Analisar as empresas em mercados emergentes e consolidados propicia novas discussões teóricas e gerenciais para os estudos de negócios internacionais. Dada a internacionalização tardia das economias emergentes, há um olhar etnocêntrico para a matriz como propulsora de conhecimento global, e as práticas das subsidiárias representam as exceções e adaptações locais. A implantação de políticas e práticas globais que leve em consideração o conhecimento das subsidiárias e retire o viés neocolonizador (Caldas et al., 2011) possibilita que o conhecimento do expatriado seja valorizado e o processo de expatriação adquira valor estratégico nas empresas.

A pesquisa contribui, portanto, com quatro pontos principais, teórica, gerencial e socialmente: i) expõe a diversidade de políticas e práticas de GP segundo a perspectiva de empresas oriundas de um contexto econômico emergente (uma vez que estudos em mercados emergentes podem contribuir com novos conteúdos em contraste com a perspectiva estritamente anglo-saxônica, esse levantamento coloca em evidência o contexto e as empresas brasileiras nos estudos científicos sobre internacionalização); ii) estrutura o processo de expatriação para que ele seja menos penoso para os envolvidos (cabe, no entanto, que cada organização ajuste suas concepções aos próprios contextos de atuação e às correspondentes situações, de modo que não, pois, a pretensão de tornar esse modelo esgotado; iii) amplia a visão sobre a expatriação como objeto de pesquisa (o entendimento da expatriação como um processo salienta a sua importância estratégica, bem como direciona os estudos científicos para sua análise como um processo amplo, e não como partes avulsas e desconectadas no âmbito organizacional. Esse entendimento proporciona que o suporte ao expatriado seja melhorado e enfatiza os ganhos organizacionais do processo de expatriação) e iv) a necessidade de entender a expatriação mais do que como um simples deslocamento do empregado para suprir uma necessidade local (Collings & Isichei, 2018) emerge como uma necessidade contemporânea da GP internacional. A área se mostra reativa ao ambiente global, visto que os estudos que buscam questionar a expatriação acabam encontrando áreas “em desenvolvimento” ou “a serem desenvolvidas” (Gallon et al., 2013; Lima & Braga, 2010). A GP internacional continua criando políticas fragmentadas para gerir seus talentos (Lester et al., 2016), o que compromete o desenvolvimento de estratégias para a gestão global.

Há um expressivo número de estudos que analisam os expatriados que vão de países emergentes para países de economias consolidadas; o caminho inverso pouco tem sido estudado (López-Duarte et al., 2020). O etnocentrismo fez com que as expatriações da subsidiária para a matriz – impatriados – não fossem reconhecidas, mas vistas como treinamentos sobre a cultura da matriz. Visto que o estudo entrevistou, em sua maioria, expatriados e repatriados, é importante complementar o modelo com experiências de outras configurações de expatriados, como cidadão global, impatriados e flexpatriados, entre outras.



Ademais, os custos impulsionam novas formas de expatriação, nas quais a empresa de origem quebra o vínculo empregatício com o colaborador e contrata no destino para burlar as relações trabalhistas brasileiras de empregados internacionais. Isso faz com que os expatriados assumam juridicamente características de autoexpatriados, mesmo não sendo esse o objetivo da expatriação.

As discussões acadêmicas se esforçam em demarcar três formas principais de mobilidade internacional (expatriados designados, autoexpatriados e migrantes) (Haak-Saheem, 2016). Essas demarcações fragmentam as políticas de GP em busca de uma estratégia coerente e não refletem os novos movimentos globais que perpetuam o aumento de pessoas em mobilidade internacional sem necessariamente ter vínculos organizacionais com o país de origem. Exemplo disso são os países dos Emirados Árabes, visto que 99% dos empregados em empresas privadas são estrangeiros (Haak-Saheem, 2016), o que não necessariamente significa que sejam vinculados como expatriados. Tal contexto reforça a necessidade de pesquisas para essas outras configurações de expatriados.

O modelo também alicerçou-se majoritariamente na experiência de expatriação de homens brancos, heterossexuais, casados e com filhos, enfatizando o perfil dominante de expatriado (Brewster et al., 2014; Caligiuri & Bonache, 2015). Incluir marcadores sociais de desigualdade como cor, etnia, gênero, origem (Fraga et al., 2021), idade (Chiang et al., 2018) e classe social possibilitará que novos olhares recaiam sobre o modelo.

Por fim, salienta-se que a pandemia de COVID-19 causou mudanças sociais, contextuais e empresariais, pois foi gerenciada de diferentes formas nos diversos países em função de posicionamento político, recursos e contextos, o que ressalta a importância de entender o seu impacto nos diversos países. Além do custo financeiro para as organizações, as expatriações foram impactadas pelas questões relacionadas com a saúde e a segurança dos expatriados e da sua família, bem como pela mudança das estratégias internacionais. Muitas empresas tiveram que cancelar as missões internacionais e fazer negócios por teleconferência, sinalizando uma diminuição das viagens e expatriações (Mello & Tomei, 2021) e um impacto na internacionalização das empresas. Em função do aumento do trabalho remoto e do uso de tecnologias que facilitam a interação e o trabalho conjunto de empregados dispersos em todo o mundo, mostra-se oportuno, portanto, analisar o impacto da pandemia na mobilidade global (Hajro, Caprar, Zikic, & Stahl, 2021) e nas estratégias internacionais empresariais.

## AGRADECIMENTOS

---

Agradeço ao CNPQ pelo apoio financeiro, processo No. 406343-2021-7.

## REFERÊNCIAS

- Bader, A. K., Froese, F. J., & Kraeh, A. (2018). Clash of cultures? German expatriates' work-life boundary adjustment in South Korea. *European Management Review*, 15(3), 357-374. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/emre.12102>
- Bader, B., Stoermer, S., Bader, A. K., & Schuster, T. (2018). Institutional discrimination of women and workplace harassment of female expatriates: evidence from 25 host countries. *Journal of Global Mobility*, 6(1), 40-58. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/JGM-06-2017-0022>
- Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. São Paulo, SP: Edições 70.
- Bonache, J., Brewster, C., Suutari, V., & Saá, P. (2010). Expatriation: traditional criticisms and international careers: introducing the special issue. *Thunderbird International Business Review*, 52(4), 263-274. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/tie>
- Brewster, C., Bonache, J., Cerdin, J. L., & Suutari, V. (2014). Exploring expatriate outcomes. *International Journal of Human Resource Management*, 25(14), 1921-1937. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.870284>
- Brewster, C., Mayrhofer, W., & Smale, A. (2016). Crossing the streams: HRM in multinational enterprises and comparative HRM. *Human Resource Management Review*, 26(4), 285-297. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.04.002>
- Bueno, J. M., & Domingues, C. R. (2011). Internationalization strategies of emerging companies: a comparative study of Brazilian cases. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 3(2), 59-87. Recuperado de <https://doi.org/10.7444/future.v3i2.79>
- Caldas, M. P., Tonelli, M. J., & Lacombe, B. M. B. (2011). IHRM in developing countries: does the functionalist vs. critical debate make sense south of the equator? *Brazilian Administration Review*, 8(4), 433-453. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S1807-76922011000400006>
- Caligiuri, P., & Bonache, J. (2015). Evolving and enduring challenges in global mobility. *Journal of World Business*, 51(1), 127-141. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.10.001>
- Caligiuri, P., & Colakoglu, S. (2007). A strategic contingency approach to expatriate assignment management. *Human Resource Management Journal*, 17(4), 393-410. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2007.00052.x>
- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2016). The search for global competence: from international HR to talent management. *Journal of World Business*, 51(1), 103-114. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.10.002>
- Chiang, F. F. T., Esch, E. V., Birtch, T. A., & Shaffer, M. A. (2018). Repatriation: what do we know and where do we go from here. *International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 188-226. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380065>
- Collings, D. G., & Isichei, M. (2018). The shifting boundaries of global staffing: integrating global talent management, alternative forms of international assignments and non-employees into the discussion. *International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 165-187. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380064>
- Collings, D. G., Scullion, H., & Morley, M. J. (2007). Changing patterns of global staffing in the multinational enterprise: Challenges to the conventional expatriate assignment and emerging alternatives. *Journal of World Business*, 42(2), 198-213. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.02.005>
- Fee, A., & Michailova, S. (2020). How host organizations prepare for and learn expatriate assignment. *Thunderbird International Business Review*, 62, 329-342. Recuperado de <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/tie.22099>
- Fraga, A. M., Gallon, S., & Vaz, E. R. D. (2021). Estereótipo, preconceito e assédio nas trajetórias de expatriadas brasileiras. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 15(1), 165-179. Recuperado de <https://doi.org/10.12712/rpca.v15i1.46524>
- Freitas, M. E., & Dantas, M. (2011). O estrangeiro e o novo grupo. *Revista de Administração de Empresas*, 51(6), 601-608. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/s0034-75902011000600008>
- Furusawa, M., & Brewster, C. (2016). IHRM and expatriation in Japanese MNCs: HRM practices and their impact on adjustment and job performance. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 54(4), 396-420. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12106>
- Gallon, S., Scheffer, A. B. B., & Bitencourt, B. M. (2013). "Eu fui, voltei e ninguém viu": um estudo sobre a expectativa de carreira após a repatriação em uma empresa brasileira. *Cadernos EBAPE.BR*, 11(1), 128-148. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S1679-39512013000100009>
- Gooderham, P. N., Mayrhofer, W., & Brewster, C. (2019). A framework for comparative institutional research on HRM. *International Journal of Human Resource Management*, 30(1), 5-30. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1521462>
- Haak-Saheem, W. (2016). The notion of expatriation in the United Arab Emirates. *International Journal of Cross Cultural Management*, 16(3), 301-320. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/1470595816669532>
- Haak-Saheem, W., & Brewster, C. (2017). 'Hidden' expatriates: international mobility in the United Arab Emirates as a challenge to current understanding of expatriation. *Human Resource Management Journal*, 27(3), 423-439. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12147>
- Hajro, A., Caprar, D. V., Zikic, J., & Stahl, G. K. (2021). Global migrants: understanding the implications for international business and management. *Journal of World Business*, 56(2), 101-192. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2021.101192>
- Kawai, N., & Chung, C. (2019). Expatriate utilization, subsidiary knowledge creation and performance: the moderating role of subsidiary strategic context. *Journal of World Business*, 54(1), 24-36. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2018.09.003>
- Knocke, J., & Schuster, T. (2017). Repatriation of international assignees. *Journal of Global Mobility*, 5(3), 275-303. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/jgm-01-2017-0001>
- Kraimer, M. L., Shaffer, M. A., & Bolino, M. C. (2009). The influence of expatriate and repatriate experiences on career advancement and

- repatriate retention. *Human Resource Management*, 48(1), 27-47. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/hrm.20265>
- Lester, G. V., Virick, M., & Clapp-Smith, R. (2016). Harnessing global mindset to positively impact advances in global leadership through international human resource management practices. *Advances in Global Leadership*, 9, 325-349. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/S1535-120320160000009010>
- Lima, M. B., & Braga, B. M. (2010). Práticas de recursos humanos do processo de repatriação de executivos brasileiros. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(6), 1031-1053. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/s1415-65552010000700004>
- López-Duarte, C., Vidal-Suárez, M. M., & González-Díaz, B. (2020). Expatriate management and national culture: a bibliometric study of prolific, productive, and most cited authors and institutions. *International Journal of Human Resource Management*, 31(6), 805-833. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1383287>
- Maciel, A. C., Mores, G. D. V., Oliva, E. D. C., & Kubo, E. K. M. (2019). International human resource management for expatriation in early and late mover multinationals. *Revista Gestão Organizacional*, 12(3), 72-85. Recuperado de <https://doi.org/10.22277/rgo.v12i3.5181>
- Mello, S. F., & Tomei, P. A. (2021). Desafios da expatriação e o enriquecimento da interface trabalho-família em expatriados durante a pandemia de Covid-19. *Revista Gestão Organizacional*, 14(1), 269-293. Recuperado de <https://doi.org/10.22277/rgo.v14i1.5741>
- Michailova, S. (2011). The “tortuous evolution” of international management research: Critical issues on the way to maturity. *Thunderbird International Business Review*, 53(3), 299-310. <https://doi.org/10.1002/tie.20408>
- Milford, C., Kriel, Y., Njau, I., Nkole, T., Gichangi, P., Cordero, J. P., ... Silumbwe, A. (2017). Teamwork in qualitative research: descriptions of a multicountry team approach. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1), 1-10. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/1609406917727189>
- Oddou, G., Osland, J. S., & Blakeney, R. N. (2009). Repatriating knowledge: variables influencing the “transfer” process. *Journal of International Business Studies*, 40(2), 181-199. Recuperado de <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400402>
- Paul, J., & Rosado-Serrano, A. (2019). Gradual internationalization vs. born-global/international new venture models: a review and research agenda. *International Marketing Review*, 36(6), 830-858. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/IMR-10-2018-0280>
- Pintar, R., Martins, J. T., & Bernik, M. (2017). Analysis of expatriation process in a Slovenian company. *Organizacija*, 50(1), 63-79. Recuperado de <https://doi.org/10.1515/orga-2017-0001>
- Plourde, Y., Parker, S. C., & Schaan, J. L. (2014). Expatriation and its effect on headquarters’ attention in the multinational enterprise. *Strategic Management Journal*, 35, 938-947. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/smj.2125>
- Schuler, R. S. (2000). The internationalization of human resource management. *Journal of International Management*, 6(3), 239-260. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/S1075-4253\(00\)00025-9](https://doi.org/10.1016/S1075-4253(00)00025-9)
- Scullion, H., & Starkey, K. (2000). In search of the changing role of the corporate human resource function in the international firm. *International Journal of Human Resource Management*, 11(6), 1061-1081. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/09585190050177166>
- Stewart, D. W., & Shamdasani, P. (2016). Online focus groups. *Journal of Advertising*, 46(1), 48-60. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/00913367.2016.1252288>
- Suutari, V., Brewster, C., Mäkelä, L., Dickmann, M., & Tornikoski, C. (2018). The effect of international work experience on the career success of expatriates: a comparison of assigned and self-initiated expatriates. *Human Resource Management*, 57(1), 37-54. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/hrm.21827>
- Tahir, R., & Egleston, D. (2019). Expatriation management process: the challenges and impediments for the Western expatriates in the United Arab Emirates. *Journal of Workplace Learning*, 31(8), 520-536. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/JWL-03-2019-0036>
- Tung, R. L. (2016). New perspectives on human resource management in a global context. *Journal of World Business*, 51(1), 142-152. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.10.004>
- Vahne, J. E. (2020). Development of the Uppsala model of internationalization process: from internationalization to evolution. *Global Strategy Journal*, 10(2), 239-250. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/gsj.1375>
- Vianna, N., & Souza, Y. (2009). Uma análise sobre os processos de expatriação e repatriação em organizações brasileiras. *Base – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 6(4), 340-353. Recuperado de <https://doi.org/10.4013/base.2009.64.05>
- Welch, D., & Björkman, I. (2014). The place of international human resource management in international business. *Management International Review*, 55(3), 303-322. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s11575-014-0226-3>

Shalimar Gallon

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-8830-4433>

Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM); Mestrado e doutorado em Administração com ênfase em Gestão de Pessoas pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), com período de doutorado sanduíche na Universidade de Lisboa; Professora e pesquisadora na Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). E-mail: [shalimargallon@gmail.com](mailto:shalimargallon@gmail.com)

#### CONTRIBUIÇÃO DA AUTORA

**Shalimar Gallon:** Conceituação (Liderança); Curadoria de dados (Liderança); Análise formal (Liderança); Aquisição de financiamento (Liderança); Investigação (Liderança); Metodologia (Liderança); Administração de projeto (Liderança); Recursos (Liderança); Software (Liderança); Supervisão (Liderança); Validação (Liderança); Visualização (Liderança); Escrita- rascunho original (Liderança); Escrita- revisão e edição (Liderança).