FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

PROGRAMA INSTITUCIONAL DE BOLSAS DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA (PIBIC)

O NOVO DILEMA DA INTERNACIONALIZAÇÃO EMPRESARIAL: EXPATRIAR OU INVESTIR EM TECNOLOGIAS DE GESTÃO À DISTÂNCIA

MATEUS BOTELHO SALIBA

PROF. DR. JORGE CAVALCANTI BOUCINHAS FILHO

SÃO PAULO
2023-2024

O NOVO DILEMA DA INTERNACIONALIZAÇÃO EMPRESARIAL:
EXPATRIAR OU INVESTIR EM TECNOLOGIAS DE GESTÃO À DISTÂNCIA

RESUMO

A expatriação opera como uma forma de inserção global de organizações para cumprir um conjunto de possíveis objetivos e papéis, interligados diretamente com traços da subjetividade individual. Um ponto constante nos princípios da expatriação observados trata da presencialidade ao operar como colaborador internacionalizado, especialmente tratando de como são adquiridos os ganhos almejados. A pandemia do COVID-19 explicitou uma nova corrente de trabalho, o remoto, figurado por tecnologias de contato à distância que passaram a ser empregadas em vários dos setores de trabalho como forma de gerar vantagens competitivas, até mesmo abordando o tópico da expatriação. Assim, o trabalho busca avaliar o tratamento da literatura de maneira crítica, considerando ambos os temas, para analisar o emprego de tecnologias para contato virtualizado como alternativa ao envio presencial de colaboradores por meio da expatriação. Para tanto, foram desenvolvidas duas frentes de estudo, abordando cada uma das metodologias de trabalho (expatriação e trabalho à distância), bem como por meio de uma pesquisa por questionário próprio com expatriados tratando da temática. A conclusão do trabalho tratou de unir todos os fatores encontrados, elaborando o entendimento de que, no geral, a presencialidade permanece como fator geral de maior eficiência - por exemplo, ao buscar atuação de controle sobre filial (*urso*), gerar redes de relacionamento (*aranha*) ou aprimorar o eu com base no lidar com o estranho e diferente -, ainda que existam trabalhos e funções específicas que podem sofrer virtualização para operar, evitando a necessidade de expatriação efetiva.

Palavras-chave: Expatriação; Teletrabalho; Expatriados; Trabalho Remoto

O NOVO DILEMA DA INTERNACIONALIZAÇÃO EMPRESARIAL:
EXPATRIAR OU INVESTIR EM TECNOLOGIAS DE GESTÃO À DISTÂNCIA

ABSTRACT

Expatriation operates as a path for global insertion for organizations to achieve a set of possible objectives and roles, directly linked with individual subjective traits. A consistent point in observed expatriation principles relates to the physical presence of expats when operating as internationalized employees, especially regarding how desired gains are acquired. The COVID-19 pandemic highlighted a new trend in the work world, remote work, facilitated by distance communication technologies that have been employed across various sectors to generate competitive advantages, even approaching the expatriate topic. Thus, this study critically evaluates the literature, considering both themes, to analyze the use of virtualized contact technologies as an alternative to physically sending employees through expatriation. Two research fronts were developed, addressing each work methodology (expatriation and remote work), along with a survey specifically targeting expatriates considering this topic. The study's conclusion emphasizes that, overall, physical presence remains as a more efficient factor - for instance, considering control over subsidiaries (*bear*), building networks (*spider*), or regarding personal growth through dealing with unfamiliarity and differences -, even though specific tasks and functions can be virtualized to avoid the need for actual expatriation.

Keywords: Expatriation; Telework; Expats; Remote Work

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 5

2. EXPATRIAÇÃO 6

2.1. Conceitos e entendimentos 6

2.2. A experiência da expatriação 9

2.3. Oportunidades e desafios 11

3. NOVAS FORMAS DE GESTÃO: AS TECNOLOGIAS DE CONTATO À DISTÂNCIA 13

3.1. Novas tecnologias e seus desenvolvimentos 13

3.2. Aplicação no ambiente empresarial 16

3.3. Ganhos e perdas 18

4. PESQUISA: TECNOLOGIAS DE GESTÃO REMOTA SUBSTITUEM A EXPATRIAÇÃO? 19

4.1. Proposta e estruturação 19

4.2. Desenvolvimento e resultados 20

5. RESULTADOS, DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS 24

REFERÊNCIAS 26

ANEXO 29

1. INTRODUÇÃO

Em um universo empresarial figurado pela globalização operacional - entendendo-se como a participação por filial ou estrutura semelhante em países distintos ao da Matriz - como resposta à internacionalização da competição, a expatriação atua como mecanismo de interligação entre as várias partes de uma empresa espalhada por todo o globo, tendo a presencialidade como chave. A pandemia do COVID-19, determinante para a ascensão do teletrabalho e do contato distanciado, pode ser vista como um contraponto à última constatação, na medida que explicitou a possibilidade de trabalho semi ou completamente distanciado. Este ensaio, então, busca entender a viabilidade da substituição da expatriação como envio presencial de colaboradores ao exterior pelo emprego de novas tecnologias de comunicação remota e da proposta de tecnologias de informação e comunicação (TICs).

Assim sendo, a construção do trabalho acadêmico foi definida em resposta à demanda caracterizada pela não exploração do tema segundo a problemática proposta. Dessa forma, foi estabelecido que papel do ensaio seria atuar em duas frentes dentro do tema: em uma releitura da estrutura bibliográfica existente, passando por temas como Escola de Uppsala - defendendo a extensão para o exterior como consequência do crescimento e saturação do mercado interno, bem como buscando abordar a estrutura de posicionamento da empresa com relação a incertezas e direcionamentos de recursos (Dal-Soto, Paiva e Souza, 2007; Hilal e Hemais, 2003; Barbosa, Rezende e Versiani, 2014) -, internacionalização e expatriação tendo em vista suas consequências, benefícios e problemáticas, somando-se a entendimentos das TICs na literatura existente; e apresentando uma pesquisa própria, com respondentes determinados como expatriados atualmente ou no passado, originários de organizações presentes na UF São Paulo. O estudo faz uso de um sistema de questionário pessoal anônimo que busca entender dados gerais da expatriação na prática, adicionalmente interligados a novas tecnologias de comunicação ou sentimentos de ineficácia/fracasso no processo de internacionalização. Vale demarcar que se optou por uma estrutura de questionário formalizado no *Google Forms* por maior facilidade de desenvolvimento do contato com profissionais expatriados por parte do pesquisador, especialmente em vista da estrutura dupla do ensaio, desenvolvendo frentes de pesquisa com colaboradores e em bibliografias já definidas.

O planejamento inicial sobre a coleta de dados foi consideravelmente otimista quanto à capacidade de dispersão do formulário de respostas, não sendo refletida diretamente nos resultados em termos de quantidade de dados - importante citar que o período para coleta de

dados durou 2 meses completos, percorrendo de 09 de maio até 09 de julho. Assim, mesmo com tentativa de contato direto com cerca de 110 expatriados ou representantes-chave de processos de internacionalização - buscando, com esses, formas de colaboração ou auxílio -, a taxa de aceite de contato foi de apenas 44,55% (49 indivíduos), com taxa de resposta efetiva igual a 16,36% (18 indivíduos), considerando o total de tentativas. Para tanto, o planejamento acerca do tratamento dos dados sofreu alteração, compondo um maior enfoque descritivo sobre o posicionamento dos respondentes, abandonando composições estatísticas por baixa representatividade.

O desenvolvimento do trabalho completo percorreu um período de dois semestres (12 meses), divididos em um enfoque mais organizacional e teórico de maior relevância e extensão, com a adição do projeto de pesquisa por questionário anônimo com participantes que já vivenciaram ou estão vivenciando o processo de expatriação. As fontes de dados buscadas foram identificadas por meio de artigos científicos, livros, artigos virtuais e blogs, mantendo-se o entendimento da necessidade de diferente tratamento ao lidar com cada um dos tipos de mídia listados, especialmente os dois últimos. Durante o período destacado, ocorreu a formulação e envio ao Comitê de Conformidade Ética em Pesquisas Envolvendo Seres Humanos da FGV (CEPH) do questionário de pesquisa, processo que acabou por afetar o tempo hábil para pesquisa, limitando-o ao espaço temporal anteriormente citado.

Finalmente, tratando da estrutura textual do ensaio, são desenvolvidas duas frentes de análise bibliográfica - abordando os temas gerais de expatriação e contato remoto, com aprofundamento em fatores de ganhos e perdas, resultando em conclusões com debate individual considerando ambos os tópicos. Uma interpretação e análise acerca da pesquisa desenvolvida segue essa estrutura, com enfoque maior nas constatações de explícita importância, com abordagem descritiva. E, por fim, um fechamento conclusivo sobre a pergunta base da pesquisa, com algumas considerações futuras sobre diferentes abordagens e pesquisas.

2. EXPATRIAÇÃO

2.1. Conceitos e entendimentos

A expatriação, como operação organizacional, é entendida de várias maneiras por teóricos, profissionais, analistas e definições legais. De forma geral, a expatriação é uma estratégia de gestão que busca desenvolver o indivíduo em suas competências individuais como atores de mudança dentro da organização (Nunes, Vasconcelos e Jaussaud, 2008). O processo

ocorre como fruto das necessidades organizacionais, ultrapassando os limites do trabalho como campo único de operação e afetando as condições de vida do executivo, explicitando ao expatriado o estranho [diferente] de si e de outrem no que tange cultura e aspectos individuais (Rosal, 2016). Tratar da expatriação demanda uma limitação sobre que tipo de processo é alvo de análise, na medida que o conceito acaba por não ser universal quanto a sua definição e aplicação (McNulty e Brewster, 2017).

Como definição, a Lei brasileira propõe o expatriado segundo a abordagem de profissional que opera em período superior a 90 dias no exterior, em uma visão de não transitoriedade iminente do trabalho prestado, com conhecimento do trabalhador sobre essa situação e com salário de natureza salarial (Brasil, 1982, cap. I, art. 1º). Esse período é, porém, variável, bem como a especificidade do tratamento da expatriação. Uma definição mais apropriada para o modelo de expatriação abordado neste trabalho acadêmico desenvolvido se relaciona com construções como de Caligiuri (2000), que propõe a classificação de expatriação como o processo de envio de executivo ao exterior para ter ofício por períodos de dois até vários anos, e de McNulty e Brewster (2017), que propõem uma estruturação formal pautada com relação à abrangência da expatriação, demandando traços como: emprego formal relacionado a uma organização, planejamento de duração do envio, não existência de cidadania local por parte do colaborador enviado e regulamentação legal entre fronteiras. De toda forma, é perceptível o tratamento mais apurado e preciso a ser utilizado no trabalho, limitando o foco na expatriação como processo de execução em período relativamente longo (ao menos o dobro do previsto em lei brasileira), bem como atendendo aos preceitos de McNulty e Brewster (2017), garantindo o compromisso com o tema segundo uma proposta formada com base em seu significado.

A expatriação como experiência empresarial surge, pois, como resposta à internacionalização das firmas, em uma dupla via de ganho para os polos da relação existente (empresa e executivo). Para a organização, a internacionalização do colaborador funciona como adicional de competitividade, operando como agente de mudança e transformação com seu regresso à empresa e colaborando com a integração entre Filial e Matriz, também caracterizando uma forma operacional de controle e adequação entre as figuras citadas. Já para o indivíduo, o processo ultrapassa ganhos profissionais, atingindo a subjetividade do Eu que se submete a uma nova realidade, cotidiano, cultura e vivência, bem como transforma a figura de si em um executivo global, cidadão do mundo (Harzing, 2001; Nunes, Vasconcelos e Jaussaud, 2008; Rosal, 2016).

A multinacionalização da competição empresarial gerou a necessidade de entender e aprimorar características próprias para o contexto global, destacando-se a figura das

competências organizacionais - conhecimentos, habilidades, capacidades, experiências e atitudes existentes no âmago da estrutura da empresa. Segundo Dal-Soto, Paiva e Souza (2007), elas são expressas como resultado do aprendizado coletivo da organização, integrando tecnologia e habilidades de produção, demandando aplicação e compartilhamento. O envio de colaboradores ao exterior, então, opera como forma de captação e aprimoramento das competências organizacionais existentes, adicionalmente funcionando como viabilizadores para criação de novas ou transmissão daquelas originárias do exterior (Dal-Soto, Paiva e Souza, 2007).

A expatriação como característica da experiência profissional é validada pelo direcionamento a executivos de alto padrão, '*high flyers*' (como utilizado em Nunes, Vasconcelos e Jaussaud, 2008) - executivos de alta habilidade e aspirantes por ascensão hierárquica na carreira -, demarcando o ponto base para dois traços antagônicos: o alto risco e o valoroso ganho. A proposta dos autores citados apresenta o expatriado como figura de difusão do novo para valores, ideias e técnicas dentro da organização remetente, explicitando a expectativa de retorno dos atores globais, caracterizando um cenário de benefício pela organização, determinado como proveitoso, no geral, por esse retorno em tempo completo da designação - ponto de dúvida, na medida que tempo em si pode não implicar em bom desempenho (Kubo e Braga, 2013).

Por outro lado, a questão da subjetividade individual reaparece como contraponto marcante para o fracasso dos processos, o que efetivamente custa o total investimento da internacionalização do colaborador: Kubo e Braga (2013) destacam a ponderação necessária do destino, colaborando com propostas de Nunes, Vasconcelos e Jaussaud (2008) sobre a relação matriz e filial, em que a primeira é vista como fonte de inovação e a segunda como seguidora (ainda que atrasada). Em vista disso, a expatriação "pode significar ficar desalinhado ou desatualizado" (Kubo e Braga, 2013, p. 249), na medida que os expatriados, ao serem direcionados às filiais, abandonam o centro gerencial e inovativo, visualizado na imagem tida da matriz. O prejuízo se dá pelo indivíduo não condizente com o foco de expatriação, afetando o âmago da produtividade e efetividade do trabalhador e gerando gastos com todos os trâmites de internacionalização que não são compensados por avanços válidos.

Em todo caso, para bem ou mal das organizações, a inserção global expõe a competitividade corporativa das competências organizacionais, caracterizadas por habilidades de produção e integração da tecnologia com seus avanços - um ativo intangível que aprimora e aumenta conforme ocorre aplicação e compartilhamento (Dal-Soto, Paiva e Souza, 2007) -, tornando a expatriação um meio de incrementar essa fonte de benefício econômico. Aqui, a

ideia de competitividade se relaciona com a capacidade de gerar vantagem competitiva por meio do aperfeiçoamento do âmago da empresa com o incremento do indivíduo que a integra - ou seja, por meio do polimento de suas capacidades com a interação com o novo e diferente. Vale lembrar a proposta de Hilal e Hemais (2003) quanto à figura da firma, que atua como uma organização de processos cumulativos de aprendizagem, com complexa estrutura de recursos e influências.

2.2. A experiência da expatriação

O desenvolvimento trabalhado trata de estudos organizados por um conjunto de autores com relação à experiência da expatriação, e, para tanto, compõe parte da base bibliográfica já existente sobre o tema. O destaque escolhido se relaciona com as pesquisas provenientes de Nunes, Vasconcelos e Jaussaud (2008) - que abordam a relação entre expatriados brasileiros e franceses dentro de seus processos internacionais -, Kubo e Braga (2013) - sobre a internacionalização de japoneses no Brasil - e Gallon, Fraga e Antunes (2017) - com estudos direcionados a organizações, não a um grupo de indivíduos com base no país. Adicionalmente, a contribuição de outros autores também merece reconhecimento ao propor o entendimento da expatriação, tratando de temas presentes ainda que não necessariamente por meio de uma pesquisa aplicada em campo.

Como entendimento inicial base ao estudar a experiência dentro de processos de expatriação, é necessário compreender a diferença que o destino e a origem determinam à construção da internacionalização. Desse modo, aspectos culturais, históricos e de poder político interno são fatores relacionados abordados em estudos já existentes dentro da bibliografia. Nunes, Vasconcelos e Jaussaud (2008), ao analisarem a expatriação de brasileiros e franceses, acabaram por destacar uma diferença chave: os franceses compunham uma "fonte de inovação", a "voz da matriz", representantes daquilo que se considera como superior e evoluído, o que acabou gerando um cenário mais cordial, gentil e receptivo (como relatado por respondentes franceses que atuaram no Brasil). Considerando o segundo grupo analisado (brasileiros), todos relataram dificuldades de integração organizacional na França, em situações de rejeição e separação - "Os franceses não viam valor agregado em recebê-los" (Nunes, Vasconcelos e Jaussaud, 2008, p. 107). Assim, a figura do europeu, já visto como autoridade pelo povo brasileiro no que tange desenvolvimento e inovação, representa um emissário do aprimoramento de processos da filial, caracterizando objeto de desejo a ser aglutinado no ambiente operacional. Brasileiros, porém, trabalhadores vistos com menor grau de destaque (ao

menos não de forma semelhante à relação anteriormente descrita), é um mero enviado da filial, alguém que simplesmente segue o que a matriz opera e inova, representando um adicional que, à primeira vista, é apenas isso: um extra.

Por conta dessa diferença na aceitação da receptora do expatriado, é demonstrado uma menor clareza de ofício ao executivo extra (ou seja, originário da filial), afetando diretamente o sucesso da expatriação e, por extensão, sua relação custo-retorno. Os brasileiros, "na sua maioria, não se sentiram 'queridos'. Os franceses que os receberam o fizeram por uma espécie de 'imposição'" (Nunes, Vasconcelos e Jaussaud, 2008, p. 107). Em um processo pautado na presencialidade como se propõe a ideia da expatriação, o convívio é fator chave, demandando uma integração correta dentro das relações de poder e hierarquia existentes, fazendo com que um sentimento de não acolhimento possa desencadear no simples e completo desinteresse por parte do executivo, não agregando nada à sua bagagem operacional e inviabilizando a melhora de sua empresa origem. Mantendo o foco nos brasileiros desse estudo desenvolvido pelos três autores, nem todos - que apresentaram sucesso dentro da expatriação - explicitaram crescimento dentro da empresa (um dos entrevistados chegou a ser posteriormente desligado), demonstrando que, diferente do grupo de franceses, a expatriação representou pouco ou até uma desvantagem aos colaboradores brasileiros.

Sobre a pesquisa de Kubo e Braga (2013), a comparação proposta é semelhante ao desenvolvimento de Nunes, Vasconcelos e Jaussaud (2008), alterando o grupo foco extrangeiro para um conjunto de originários do Japão. O ponto base de observação trata da falta de relacionamentos existentes entre japoneses e locais, muitas vezes em vista da "orientação da matriz para que o expatriado mantenha certa distância em relação aos locais" (Kubo e Braga, 2013, p. 249). O interessante é a visão da expatriação como um processo desvantajoso à carreira pelo colaborador japonês, o qual observa o envio ao exterior como deliberações de aceite obrigatório, gerando, todavia, baixas taxas de falhas quando comparado ao envio de indivíduos por empresas americanas. A atuação da empresa em concomitância com a estrutura cultural pessoal são fatores determinantes, na medida em que o *background* do expatriado opera com um sistema de lealdade à empresa, fazendo com que um processo falho seja sinônimo de uma vergonha para si e para empresa perante a matriz (Kubo e Braga, 2013), juntamente à existência de diferentes processos de auxílio. Ainda assim, a dificuldade de adaptação é fator determinante tanto para o expatriado como para sua família, ultrapassando questões da linguagem e atingindo minúcias como a dificuldade em dirigir.

Alterando o entendimento do processo da expatriação para um enfoque maior na figura pessoal do expatriado, é importante retomar propostas como a de Harzing (2001) acerca das

diferentes posturas desse colaborador quando em processo fora do país. Elaborando uma categorização por meio de animais, o expatriado atua como: *urso*, exercendo controle na tomada de decisões e uma espécie de vigilância por parte da Matriz; *abelha*, em uma esfera de socialização e transmissão de conhecimentos e valores (como uma abelha que trabalha em conjunto com a colmeia e viaja de planta a planta levando pólen); *aranha*, gerando uma rede de *networking* formal e informal dentro dos fragmentos da organização em que o expatriado atua ou já atuou. Vale destacar que os papéis propostos por Harzing (2001) ultrapassam mera construção filosófica, sendo constatada em sua pesquisa com base nas análises propostas.

2.3. Oportunidades e desafios

A organização, como já muito proposto, é uma macroestrutura composta por diferentes agentes que, quando únicos, são meros indivíduos, mas, no conjunto colaborativo (daí a ideia de colaborador), criam o todo representado pela empresa. É imprescindível o destaque das partes quanto a seu aprimoramento gerando, por extensão, um polimento do conjunto. A aprendizagem coletiva característica do desenvolvimento das competências organizacionais (Dal-Soto, Paiva e Souza, 2007) é ponto base ao se considerar as vantagens da expatriação. O envio ao diferente, ao estranho, a aquilo que desafia as bases do EU (relacionando com a ideia da subjetividade individual de Rosal, 2016) possibilita a transformação da estrutura organizacional, aumentando o portfólio de conhecimento por meio dos indivíduos agentes de mudança que os expatriados representam (Nunes, Vasconcelos e Jaussaud, 2008).

Tomando como gancho o aprimoramento tecnológico, sua alta rapidez de ciclo de novidade e obsolescência gera um ativo de desejo a qualquer competidor internacional: capacidade de lidar com a mudança. Dessa maneira, a expatriação como processo individual gera um ganho por meio do treinamento à alteração do cotidiano como um todo, demandando adaptação a novos padrões de cultura e jogos de poder. O retorno, então, produz tanto um executivo de alto padrão em si, como uma figura de liderança adaptativa, contribuindo para a criação de valor e competência dentro da organização (Nunes, Vasconcelos e Jaussaud, 2008).

Como relatado por um participante da pesquisa desenvolvida por Gallon, Fraga e Antunes (2017), a expatriação gera uma ponte entre a matriz e a filial, demandando alto comprometimento à empresa e a seus valores. Com isso em mente, a ideia de *high flyers* como foco das oportunidades de expatriação opera como uma forma de mitigação de problemas, garantindo um profissional de alto calibre, com acúmulo cultural satisfatório e integrante dos

valores da empresa, bem como representante de um cargo de alta gestão com maior capacidade de transmissão dos novos conhecimentos.

Tratando do campo de riscos com a internacionalização, Hilal e Hemais (2003) elucidam a fronteira de incerteza da Escola de Uppsala, relacionada com a distância psíquica (a formação do eu) entre dois países com atuação de uma mesma empresa. É possível, todavia, utilizar a mesma ideia para validar a expatriação, na medida que os autores destacam os problemas de desconhecimento do mercado local como ponto de empecilho, fator este que, com o envio de um colaborador para experienciar a situação local, acaba minimizado. Ocorre, porém, que o andar cauteloso não se limita a condições locais, mas também à relação Matriz-Filial, demandando coordenação de valores, políticas, propostas, ideias, posicionamentos e estratégias. Mesmo que a adaptação ao novo mercado demande de atuantes nativos, a expatriação gera conformidade e garante a solidificação das bases da empresa e sua permanência como uma única estrutura.

Simplicidade e ótimos ganhos nem sempre são companheiros próximos, como ocorre dentro do processo de expatriação. O mero tratamento da remuneração já demanda maior cautela, análise e burocracia, dependendo de diferentes legislações e conhecimentos específicos (Rosal, 2016). Do ponto de vista pessoal, a frase inicial permanece sustentada, na medida que o desafio da expatriação pode ser tratado até mesmo nos campos de suposta maior facilidade: entender um idioma não implica na mera compreensão do que se é verbalizado, fazendo com que o não verbal, os pormenores desconhecidos, as ressalvas específicas e os entendimentos internos demandem uma bagagem cultural extremamente avantajada, dificultando até mesmo a comunicação (Sebben, 2009).

O campo do envio dos expatriados também comporta problemas quanto a sua eficiência e estruturação. Recursos Humanos Interculturais (RHIs) surgem dentro de processos de internacionalização de pessoas como mediadores e auxiliares, todavia, a pressão de conclusão e falta de preparo acabam por afetar diretamente a expatriação, possivelmente resultando em insucessos (Adissi, 2009) - é possível criar um elo com a pesquisa de Kubo e Braga (2013) sobre expatriados japoneses, destacando a importância do apoio das empresas na adaptação, ainda que a sua maneira, ao destino. Vale destacar um segundo desafio para os RHIs, para além da pressão e problemas internos, se tratando da diversidade de variáveis a serem consideradas, específicas para cada local de envio do expatriado: estrutura de governo, estado da economia, aceite de costumes e religiões e capacidade de lidar com relações de poder locais são exemplos (Sebben, 2009).

Apesar disso, o processo da expatriação surge de maneira positiva acerca da capacidade de suprir necessidades locais quanto a profissionais com conhecimentos base para o desenvolvimento do serviço, bem como para implementação de diferentes projetos, tecnologias e incremento do comportamento inovativo local, com a ressalva da necessidade de coordenação entre orientações de valores pessoais e características culturais locais (Tsegaye, Su e Malik, 2019). Dessa forma, mesmo que o processo da expatriação seja possivelmente arriscado, existem situações em que alternativas são inexistentes ou nada efetivas, garantindo a importância da expatriação como processo empresarial.

Em suma, é possível observar a expatriação como um processo com diferentes enfoques, organizações, desenvolvimentos e garantias, representando uma dualidade inerente de risco e retorno para ambos os agentes que se situam durante toda a extensão da internacionalização: empresa e colaborador. Definir a expatriação como inviável ou viável na totalidade dos casos é um reducionismo problemático e demonstrado como ineficiente no decorrer de todo o ensaio. Para tanto, cabe às empresas ponderarem a viabilidade da expatriação segundo seus cenários individuais, especialmente sobre como estruturar a expatriação, podendo fazer uso de utensílios teóricos como os presentes no trabalho para compreender especificidades.

Adicionalmente, é palpável o enfoque predominante em traços de presencialidade quanto ao tratamento do tema, especialmente por entre as várias construções da literatura abordadas. Especialmente tratando da justificativa de envio dos expatriados ao exterior, a visão que transparece consiste na incapacidade de emprego de tecnologias para virtualização do contato como substituto a processos de envio concreto. Isso corrobora com os princípios de desenvolvimento do colaborador como agentes de mudança (Nunes, Vasconcelos e Jaussaud, 2008) e para aprimoramento do eu (Rosal, 2016), bem como com os fatores organizacionais motrizes para esse tipo de processo, como os diferentes papéis propostos por Harzing (2001), somados aos princípios relacionais matriz-filial discutidos no decorrer do **Tópico 2. EXPATRIAÇÃO**.

3. NOVAS FORMAS DE GESTÃO: AS TECNOLOGIAS DE CONTATO À DISTÂNCIA

3.1. Novas tecnologias e seus desenvolvimentos

Ultrapassando o foco na expatriação pura, a segunda face de pesquisa busca avaliar com criticidade o emprego de diferentes aparatos de tecnologia capazes de suprir o contato

interpessoal físico presente na ideia básica da expatriação. O avanço tecnológico, constante e inegável, determina um fator de destaque dentro da gestão organizacional: a mudança. Para tanto, a ideia de alteração é acompanhada da necessidade de superação do obsoleto, velho e inadequado que se torna a tecnologia anterior, o que demarca uma necessidade constante de reposição, reestruturação e reorganização em vista do novo, implementando tecnologias e comportamentos distintos (Nunes, Vasconcelos e Jaussaud, 2008).

Vale destacar a ideia de Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), que se relacionam com o agrupamento de tecnologias com capacidade de produção, acesso e propagação de informações e comunicação interpessoal, independente de fatores geográficos de distância (Rodrigues, 2016). Dessa forma, o termo TICs é uma estrutura abrangente que compõe *hardwares* e *softwares*, que, no conjunto, garantem as propostas anteriormente citadas (Rodrigues, 2016). É importante entender a extensão do tratamento existente nessa proposta, na medida que uma TIC acaba por englobar desde um aparelho televisivo extremamente antiquado até o mais recente *smartphone*, caracterizando, com isso, uma generalização possivelmente problemática para seu estudo - em vista do foco do trabalho na expatriação, a partir desta abordagem inicial, o entendimento de TICs tratado é restrito para o conjunto tecnológico responsável pelo teletrabalho, como computadores (*hardware*) e aplicativos de contato remoto (*software*).

Entendido a especificidade de tratamento a ser empregada sobre o manejo das TICs, a discussão caminha para sua necessidade, eficiência e viabilidade em si como mecanismo de geração e acesso a conhecimento e/ou terceiros. O mundo moderno é marcado pela importância intrínseca do acúmulo de informações como base de conhecimento, fazendo com que, em vista de o cotidiano gerar uma essencialidade de sua transmissão, é compreensível a extensão de que as tecnologias tentam facilitar esse ponto da vivência individual, gerando dinamismo e rapidez (Moreira, 2018) - estabelecendo-se a validade das TICs, ou seja, o espaço por elas preenchido no viver humano. Entender sobre a eficiência de uma tecnologia é de difícil colocação quanto a sua imutabilidade dentro da composição proposta em determinado momento do tempo, todavia, a permanência que se observa é caracterizada pelo incremento eficiente: basta observar a construção da internet móvel, que ultrapassou um modelo de sinal analógico (1G) para o atual 5G, 100 vezes mais rápido que o 4G, modelo superior ao 3G que sucede o 2G, modelo posterior ao inicial citado (o qual data dos anos 80) - em 40 anos, uma estrutura de tecnologia analógica se tornou um modelo basicamente equivalente a redes locais de internet (Rodrigues, 2016).

Finalmente, as TICs representam uso prático para melhora do cotidiano, incremento produtivo e uma forma de integração de modelos e processos. Por meio destas, o teletrabalho

tornou-se uma possível realidade, permitindo flexibilidades para além do imaginável no passado, ápice sendo os nômades digitais: indivíduos que operam remotamente para empresas em determinado país, vivendo em outro (MBO Partners, 2023). Em estudo feito pela empresa responsável pela definição anterior, MBO Partners, um total de 17,3 milhões de trabalhadores estadunidenses, em 2023, declaravam-se segundo essa caracterização [nômades digitais] (MBO Partners, 2023). A figuração do teletrabalho como opção de ofício ganhou fama durante a pandemia do COVID-19, apresentando benefícios de flexibilidade, autonomia e redução de custos (Presti e Mendes, 2023), permitindo, para tanto, uma relação interpessoal não presencial eficiente, estável e, na medida do possível, confortável. O avanço das TICs é o ponto chave, permitindo continuidade da conexão entre indivíduos, mecanismos de controle organizacional, deliberações automatizadas (até o momento *software*), acesso a dispositivos capazes de efetuar os processos necessários (*hardware*) e velocidade de conexão no conforto das residências pessoais dos colaboradores.

Estudos demonstram uma tendência de emprego de tecnologias e metodologias *Lean* - uma forma de estruturação organizacional que busca tornar mais efetivo o processo desenvolvido dentro da empresa - por companhias emergentes no campo competitivo, bem como estas apresentam um direcionamento maior para a transformação digital e implemento de avanços da Indústria 4.0 (Tortorella e Fettermann, 2018, *apud* Santos *et al.*, 2024). Para tanto, é perceptível um foco crescente na diferenciação competitiva pelo avanço tecnológico, o que gera eficiência e vantagem sobre os concorrentes, propiciando a conquista de seu espaço por parte dessas novas empresas. Assim, as TICs operam diretamente em união com a ideia de *Internet of Things* (Internet das Coisas) dentro do modelo da Indústria 4.0, compreendendo avanços como a humanização do contato virtualizado, novas formas de gestão e controle, somados à propiciação de cenários em que o contato com essas tecnologias seja facilitado (ultrapassando barreiras como preço e estabilidade). Vale citar que a tendência das novas empresas tratada anteriormente é capaz de gerar uma extensão de análise para empresas já consolidadas, na medida que, para permanecerem no *spotlight* do Mercado, o prevalecer de sua efetividade acaba por demandar o emprego dessas mesmas novas tecnologias em suas operações, definindo a tecnologia como força motriz da “máquina competitiva” do livre mercado.

Abordando de forma mais específica os processos durante a pandemia do COVID-19, a conclusão tirada sobre a virtualização do trabalho considera uma alteração sobre a figura do distanciamento, passando de um fardo a uma oportunidade para adquirir vantagens específicas (Selmer *et al.*, 2022). Dessa forma, as TICs operam, como já proposto, mecanismos de

aceleração, diminuição de custos e geração de eficiência capazes de criar estratégias competitivas vantajosas para consolidação das organizações (Selmer *et al.*, 2022).

3.2. Aplicação no ambiente empresarial

Retomando a pesquisa citada (MBO Partners, 2023), a empresa foi capaz de definir um conjunto de 17,3 milhões de trabalhadores americanos que se consideravam nômades digitais. Para tanto, é impossível definir como banal o estudo das novas tecnologias emergentes de convívio virtualizado, em vista do número de trabalhadores (relembrando que o grupo analisado se compunha de apenas estadunidenses) que baseiam seu sustento nessa forma de ofício.

A experiência do convívio virtualizado não pode, porém, ser definida como simples e de fácil adaptação: Ricardo Neves, por exemplo, ao ser agraciado com o cargo de CEO em uma nova empresa, foi forçado a iniciar já no trabalho virtualizado (Neves, 2022). Em seus relatos, o sentimento destaque é de frustração quando se deparando com o contato por aparelhos tecnológicos e chamadas de vídeo, determinando explicitamente um descontentamento pela falta de visualização de seus colegas de trabalho presencialmente: “conversar com pessoas por meio da tela, receber as felicitações de olhares assustados com a pandemia” (Neves, 2022, p. 22). Assim sendo, é possível definir um ponto de dúvida quanto à implementação dessas TICs, tratando da relação de medo e aversão em vista da tecnologia em si ou por conta da situação problemática da pandemia da COVID-19 - as TICs representam uma mudança estrutural na organização, uma ruptura sistêmica nas relações internas, que, da forma como foi feita (brusca), pode gerar apatia e sofrimento (Nunes, Vasconcelos e Jaussaud, 2008).

Contudo, existiram pontos positivos no emprego da virtualização como forma de interação interpessoal em vários aspectos, como de forma de se relacionar, flexibilidade, necessidade de aceitar problemas e entender dificuldades, algo como quase uma maior aproximação entre as hierarquias de trabalho. Ricardo Neves (2022) destaca seu comportamento “quase sem saber” de forma a construir uma gestão mais leve e alegre, aceitando críticas, sendo espontâneo, autêntico e alegre - ao ponto de receber de amigos comentários de que Neves estaria mais leve e haveria mudado para algo melhor. O mesmo destaca a virtualização como uma forma, ainda que involuntária, de se envolver na intimidade de cada um dos colaboradores da empresa, entendendo diferentes realidades, formas de vivência e experiências (Neves, 2022). Considerando isso, o campo problemático emocional e mental da pandemia, na situação apresentada, foi resolvido pelo contato mais aproximado entre indivíduos

e empresa, bem como entre os próprios colaboradores, permitindo o emprego das tecnologias de forma mais adequada.

Estudos de Das e Narasimhan (*apud* Paiva, Finger e Teixeira, 2014), junto a Pandza, Plajnar e Buchmeister (*apud* Paiva, Finger e Teixeira, 2014) propõem o interesse empresarial pela inovação tecnológica como forma de perseguir objetivos como resposta à própria concorrência sustentada pelos avanços tecnológicos. Por extensão, pela visão puramente competitiva, a adesão ao teletrabalho opera como resposta ao posicionamento da concorrência quanto a essas TICs, em um ciclo percebido como obrigatório para manutenção da integridade organizacional. É possível notar esse posicionamento obrigatório dentro da forma como Ricardo Neves (2022, p. 20) descreve o processo que experienciou, determinando que a "realidade se mostrou muito diferente do que [eu] havia imaginado", o que caracteriza imediatismo e falta de preparo ao adotar o modelo virtualizado. Entende-se, então, que a empresa, ao seguir o padrão da concorrência, não buscou uma adequação mais correta e organizada, com preparativos aos trabalhadores e gestores, mas entendeu como mera necessidade continuar operando segundo o modelo da competição.

Tratando de usos e mecanismos de contato à distância, o destaque recai principalmente para uma estrutura de comunicação unificada, conectando trabalhadores pela internet e viabilizando um contato facilitado (ALGAR TELECOM, 2022). Com maior foco no campo da expatriação, Selmer *et al.* (2022) destacam o emprego de *virtual global mobility* (*VGM*) como a alteração do trabalho de expatriados tradicionais por contatos virtualizados com enfoque no ensino sobre aplicações do negócio (*teaching business applications*), desenvolvimento de aplicações organizacionais (*developing organization applications*) e aprendizado pela ação (*learning by doing*).

A postura favorável ao serviço remoto e a virtualização do contato profissional pode ser observada em casos como o da empresa Dell, que contou com seu fundador e propostas de meta internas extremamente adeptas a essa forma de flexibilidade - apresentou em 2022 uma meta de 60% dos funcionários com algum tipo de trabalho virtual durante a semana de ofício. (Estadão, 2024). Essa necessidade inovativa acaba por gerar uma tendência competitiva por cópia, fazendo com que haja uma necessidade intrínseca de busca pelo novo (Tsegaye, Su e Malik, 2019), gerando a dúvida proposta ao final do trabalho de Selmer *et al.*(2022) que também pode ser aplicada: "*is the persistent change to more virtual work just a temporary phenomenon induced by COVID-19 pandemic or is VGM here to stay?*". Retomando o caso Dell, é possível considerar que o processo de virtualização pode ter sido empregado sem controle e com poucas considerações do longo-prazo, ao entender que, em 2024, a empresa endureceu seu discurso

sobre a temática virtual, passando a propor penalizações para indivíduos com trabalho presencial inferior a três dias, chegando a impedir candidaturas para novas funções e avanços dentro da carreira (Funcionário, 2024; Estadão, 2024).

3.3. Ganhos e perdas

O que Isaac Asimov supôs como um cenário fictício dentro de sua obra "O Sol Desvelado", acabou por se mostrar como, à sua medida, extremamente real - a proposta de uma sociedade com contato interpessoal viabilizado por máquinas, robôs e computadores (Asimov, 2014) -, na medida que o contato virtual é uma estrutura inegável do cotidiano humano no pós-COVID-19. Entretanto, sua generalização como norma pode acabar por esgotar seus benefícios e explicitar seus malefícios. Adicionalmente, a forma como a virtualização ocorre, bem como quais campos afeta, definem com grande influência sua estrutura de sucesso.

No campo individual, é inegável que, em sua medida, a virtualidade acaba por gerar diferentes formas de conhecimento sobre o outro, na medida que o convívio dos profissionais demarca a necessidade de invadir a intimidade que a residência representa, "aprendendo, quase sem querer, um pouco mais sobre outras realidades possíveis" (Neves, 2022, p. 75). Todavia, o próprio gestor (Ricardo Neves) demonstra ressalva quanto a esse campo de convívio e sua limitação, permanecendo com o posicionamento de que "nada substitui a riqueza do encontro presencial" (Neves, 2022, p. 170). Esse posicionamento de alta gestão contrapõe a pesquisa da MBO Partners (2023) sobre *digital nomads*, com 80% dos participantes da pesquisa apresentando alta satisfação pelo trabalho - especialmente por conta do salário recebido. É possível entender que, pelo ponto pessoal, a virtualidade depende em muito da estrutura de trabalho que sofre o processo de passagem ao digital, bem como o indivíduo que atua nele. Paralelamente, a distinção entre colaboradores com posicionamento satisfatório e alta gestão demarcando ressalvas permite supor uma quebra da relação expectativas e realidades esperadas por cada um desses agentes.

No campo organizacional, a literatura demonstra as TICs e o contato distanciado em conformidade com a proposta de Paiva, Finger e Teixeira (2014) sobre o emprego de novas formas de tecnologia para obtenção de redução de custos de produção por melhorias nos processos, contribuindo para aceleração de processos e diminuição de custos (Selmer *et al.*, 2022). De forma contrária, o estudo de Presti e Mendes (2023) demonstra que a construção bibliográfica acerca do teletrabalho durante a pandemia (o que acaba por refletir na estrutura dessa forma de operação como um todo) não apresenta conclusões sobre sua produtividade,

com organizações que apresentaram incrementos produtivos e outras com declínios de eficiência.

Paralelamente, o estudo de Selmer *et al.* (2022) aborda com maior enfoque a categoria de expatriados e sua forma à distância referida como VGM (*Virtual Global Mobility*, como citado anteriormente), é possível notar uma adequação limitada entre essas formas de operação. Existe uma visão positiva no campo de ensino sobre aplicações do negócio (*teaching business applications*), ao passo que, para os papéis de desenvolvimento de aplicações organizacionais (*developing organization applications*) e aprendizado pela ação (*learn by doing*), a virtualização do contato acaba por gerar resultados não vantajosos. Pode-se observar que o emprego das TICs como viabilizadoras do trabalho organizacional, considerando a possibilidade de distanciamento físico entre o colaborador e a empresa pela qual trabalha, é possível segundo uma ótica limitada, especialmente a depender da área de atuação.

Finalmente, é importante entender a presença de problemáticas consequentes da falta de preparo pelas organizações no implemento das TICs, seguindo uma lógica inovação única, de rápida implementação para garantir vantagens momentâneas, porém tendendo a obsolescência - lógica de inovação proposta por Tsegaye, Su e Malik (2019) e que pode ser aplicada a essas formas de tecnologia. Ricardo Neves (2022, p. 18) destaca a falta no currículo de "experiência significativa em *lives* ou vídeos de comunicação para grandes audiências", determinando essa característica de rapidez com pouco preparo ao lidar com novas formas de gestão virtualizadas. Para tanto, no campo do preparo, as TICs demandam maior cautela se comparadas com outros mecanismos ou ferramentas internas, principalmente pela reestruturação das relações interpessoais para além dos padrões aos quais os colaboradores estão mais acostumados.

4. PESQUISA: TECNOLOGIAS DE GESTÃO REMOTA SUBSTITUEM A EXPATRIAÇÃO?

4.1. Proposta e estruturação

Tratando da pesquisa desenvolvida, a proposta base seria operar como adicional para os entendimentos bibliográficos sobre os temas até agora tratados dentro do ensaio, especialmente buscando validade estatística congruente com as conclusões obtidas - em outras palavras, avaliar, com base nos entendimentos e respostas de expatriados, o perfil desse campo de trabalho no que tange seus ganhos e relação com virtualização de contato. Para tanto, foi entendida a possibilidade de um estudo sobre o entendimento de expatriados atuais ou passados

com relação ao tema, tratando de tópicos como ascensão hierárquica, trabalho virtualizado durante a expatriação, motivações, tempo de experiência e setores da economia em que atuam. Paralelamente, foram criadas perguntas para identificação de posicionamento mais diretas quanto a apoio ou não sobre expatriação e contato virtual, pautadas em escalas Likert simétricas, contendo 5 pontos de posicionamento (Joshi *et al*, 2015) ou de resposta binária (sim ou não). Totalizaram, assim, 28 questões efetivas do questionário, divididas entre ambas as estruturas propostas.

As perguntas discursivas buscaram anonimato e não influência sobre a resposta desejada considerando sua escrita, sendo acompanhadas por outras de posicionamentos obrigatórios dentro do modelo Likert. A intenção, com esta estrutura, seria pautar dados gerais demográficos e entender comportamentos específicos por campos da economia pelos quais os expatriados atuam, bem como entender o posicionamento e comportamento de expatriações quanto ao tema de tecnologias de contato virtualizado, por meio de análises de variâncias e por testes de hipótese.

O questionário passou por revisão do Comitê de Conformidade Ética em Pesquisas Envolvendo Seres Humanos da FGV (CEPH), recebendo resposta positiva quanto à sua possibilidade de aplicação. Assim, logo ao receber a sinalização positiva, iniciou-se o contato com prospectos-chave já selecionados anteriormente, de forma individual e personalizada, resultando em uma tentativa total de contato com 110 indivíduos. A seleção destes ocorreu perante o status de atuação como expatriado e, portanto, foco da pesquisa, ou representante do processo de internacionalização por empresas, o que criaria uma ponte com colaboradores enviados ao exterior. Como expectativa, entendeu-se que ocorreria, em certa medida, um compartilhamento com terceiros e internamente dentro dos setores (quando tratando de representantes que manifestaram interesse pela pesquisa). Vale destacar que o número de tentativas de contato incluiu diferentes tipos de agentes de disseminação - desde respondentes até representantes de áreas de internacionalização dentro de organizações. Adicionalmente, é possível compreender esse total como reduzido, consequência do curto tempo para implementação da pesquisa, bem como do público seletivo que ela abarca.

4.2. Desenvolvimento e resultados

Com a determinação positiva sobre a possibilidade de aplicação do questionário por parte do CEPH, o formulário iniciou sua distribuição em 09 de maio, perdurando até 09 de

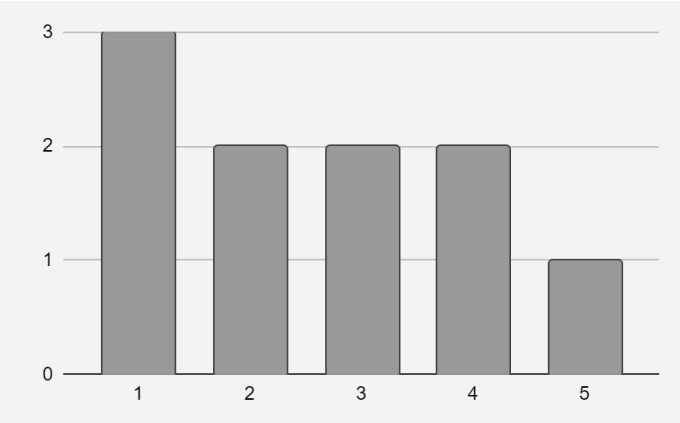
julho. O contato com respondentes ocorreu por mensagens particulares direcionadas, explicitando características da pesquisa - como objetivo e público-alvo -, totalizando 110 indivíduos como grupo total de tentativa de compartilhamento. Já no início foi possível observar a dificuldade que perduraria quanto a essa forma de contato, especialmente pela falta de sinalizações positivas para possíveis respostas (tanto considerando o aceite do recebimento de contato quanto de respostas efetivas). Assim, após os 2 meses de pesquisa, o aceite para recebimento ocorreu em apenas 49 casos, resultando em 18 respostas efetivas - o que gera uma amostra de baixa representatividade estatística para retirar conclusões aplicáveis sobre a população de expatriados. O entendimento sobre essa baixa receptividade pode criar alguns entendimentos de causas, como falta de *networking* adequado e contato com atuantes expatriados, problema na escolha da forma de pesquisa ou contato, ou a suposição de que o setor apresenta baixo interesse pelo tópico central debatido; de todo modo, no que tange avaliações estatísticas por modelos para relação entre amostra-população, a pesquisa foi insatisfatória em seus resultados.

Em vista da limitação de respondentes descrita, a análise de resultados da pesquisa deve ser vista com cautela, compreendendo-se que se trata de uma situação referente a esses 18 indivíduos. Portanto, os entendimentos podem ser considerados como uma avaliação do perfil destes, tendo em vista os entendimentos sobre a literatura debatidos anteriormente dentro do ensaio. Adicionalmente, as considerações a serem abordadas passam por pontos de maior destaque apenas, especialmente abordando posicionamentos de maior extremismo - indicando, ainda que levemente, uma possível tendência.

Como pontos mais gerais que merecem destaque, a proporção de indivíduos identificados como de gênero masculino foi de 83,33%, demonstrando forte presença do público masculino como respondentes. Dez dos respondentes expressaram mudança de cargo quando comparado ao exercido antes do envio ao exterior e o desempenhado durante ele, acompanhado por nove respondentes que identificaram alguma forma de aumento com o retorno. Adicionalmente, dez dos respondentes relatam presença de trabalho remoto dentro do cotidiano quando expatriados, com média de 3,6 dias para estes (relembrando o menor número de respondentes, a presença de um expatriado que relatou 7 dias - possível outlier - denota a problemática pelo número reduzido de dados). Duas análises interessantes, porém, abordam o tema de expatriação e tecnologias de contato à distância dentro do posicionamento de perguntas segundo o modelo de Likert.

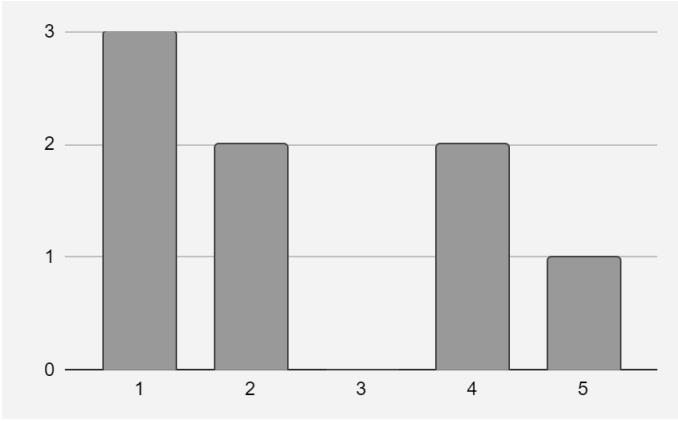
Com relação à pergunta *Sobre o trabalho como expatriado, considero que um meio de contato à distância permitiria resultados semelhantes*, considerando separação por respondentes que experienciaram ou não tecnologias de contato à distância como presentes em seus dias de trabalho (*Quando como expatriado, o período semanal de trabalho remoto era de quantos dias?*), o comportamento é completamente semelhante com relação ao posicionamento dentre os extremos Discordo Totalmente (1) e Concordo Totalmente (5), observáveis nos Gráficos 1 e 2.

Gráfico 1 - Respondentes que apresentaram dias de trabalho remoto sobre resultados de contato à distância



Fonte: Elaboração do autor

Gráfico 2 -Respondentes que não apresentaram dias de trabalho remoto sobre resultados de contato à distância



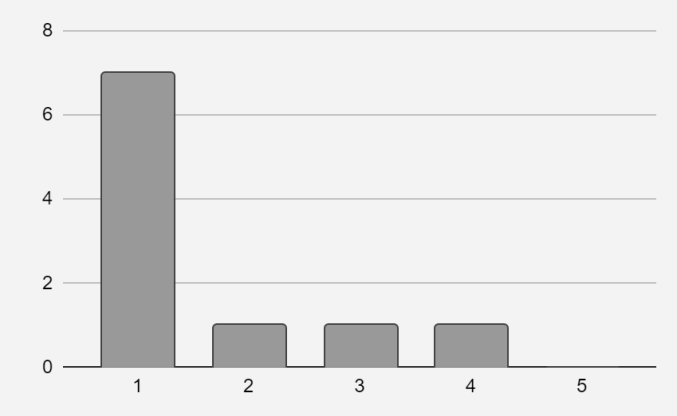
Fonte: Elaboração do autor

Assim, é possível observar que mesmo indivíduos que apresentaram dias de trabalho remoto quando expatriados tendem a discordar ou serem neutros sobre a capacidade da virtualização permitir mesmos resultados do que aqueles obtidos pelos processos de internacionalização de colaboradores. Uma ressalva sobre a neutralidade, observável em Joshi (2015), denota a possibilidade de empregar uma escala diferente para pressionar por um

posicionamento mais assertivo dos respondentes (com *7 point scale*), fato que poderia melhor qualificar a postura discordante dos respondentes - ao gerar uma menor tendência pela neutralidade. De todo modo, é perceptível maior posicionamento contrário à efetividade da expatriação com presença de trabalho remoto, mesmo para aqueles que o experienciaram, com 5 respondentes tendendo a discordar contra 3 com tendência a concordar em ambos os casos.

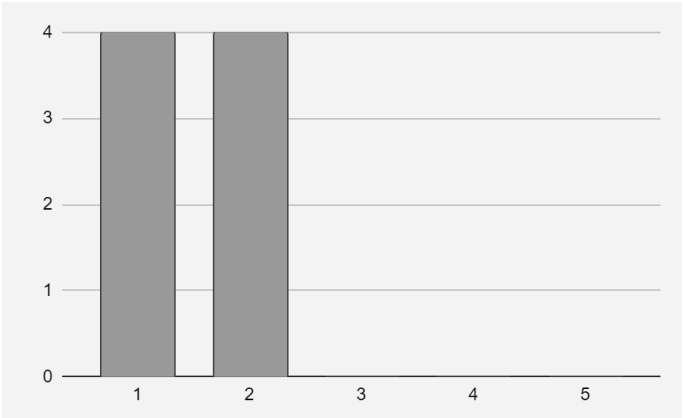
Mantendo a distinção por experienciar trabalho remoto quando expatriado dentre os dias em que trabalhava, relacionando agora com a afirmação *Como colaborador e considerando os interesses da empresa, acho que o envio de um representante da empresa para o exterior poderia ser substituído pelo contato virtual*, os respondentes apresentaram posicionamento de discordância mais acentuado, observável nos Gráficos 3 e 4.

Gráfico 3 - Respondentes que apresentaram dias de trabalho remoto sobre visão da empresa e contato virtual



Fonte: Elaboração do autor

Gráfico 4 - Respondentes que não apresentaram dias de trabalho remoto sobre visão da empresa e contato virtual



Fonte: Elaboração do autor

Considerando esses dados, é visível a interpretação de que, ao considerar os interesses organizacionais, os expatriados interpretam que a virtualização do contato como substituição do envio físico de um colaborador não permitiria atingir os mesmos objetivos. É perceptível então que, mesmo para os respondentes que admitem resultados semelhantes entre contato à distância e expatriação, compreendem que, para a empresa, o ganho acabaria por ser pouco vantajoso e incapaz de garantir os interesses da organização no exterior - a posição de menor neutralidade e nenhuma concordância completa permitem avaliar com maior peso esse entendimento dos respondentes.

Tratando, então, da pesquisa como um todo, o sentimento é de insuficiência para conclusões estatísticas partindo puramente da amostra capazes de avaliar com grande precisão a população de respondentes, pondo em dúvida a abordagem de pesquisa e a receptividade da população foco da pesquisa quanto ao tema debatido. De todo modo, alguns fatos podem ser observados e analisados, como apresentados na seção, bem como vale retomar a posição adicional da pesquisa quanto ao desenvolvimento da análise sobre o tema.

5. RESULTADOS, DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tratando do trabalho acadêmico como um todo, é necessário unir os entendimentos acerca da expatriação e tecnologias de contato distanciado, bem como considerar a pesquisa desenvolvida. Avaliando as considerações existentes, o resultado principal para a discussão da viabilidade substitutiva da expatriação varia com base nas expectativas e enfoques da organização quanto à internacionalização do colaborador.

Isso é visto ao considerar Harzing (2001) e Selmer *et al.* (2022) como exemplo base, que abordam papéis e expectativas presentes ao colaborador quando na unidade organizacional em outro país. As posturas de *learn by doing*, *urso* e *aranha*, referente aos autores citados, são temas impossíveis de substituição por contato à distância, ao demandarem convívio direto com realidades locais, especialmente tratando da subjetividade humana ao lidar e aprender com o diferente (Rosal, 2016). Corroborando com esse entendimento, a pesquisa autoral desenvolvida apresenta esse sentimento pelos próprios expatriados, com a exposição final tratando do questionamento *Como colaborador e considerando os interesses da empresa, acho que o envio de um representante da empresa para o exterior poderia ser substituído pelo contato virtual*.

Paralelamente, o posicionamento dos respondentes sobre seu entendimento individual para emprego de contato virtualizado como substituto à expatriação demarca maior aceitabilidade dentre os respondentes, ainda que exponha também alta rejeição. Isso se une com

as propostas analisadas com as pesquisas da MBO Partners (2023) e relatos de Ricardo Neves (2022), bem como podem ser interpretados à luz das dificuldades para experienciar a expatriação como o contato com o desconhecido (Rosal, 2016) e acolhimento local (Nunes, Vasconcelos e Jaussaud, 2008; Kubo e Braga, 2013; Gallon, Fraga e Antunes, 2017). Dessa maneira, a adequação individual tanto para a expatriação como para contato virtualizado são temas de enfoque para escolha entre um ou outro modelo de internacionalização de contato entre as unidades organizacionais.

Inevitavelmente, é observável uma situação dúbia quanto ao tema propriamente dito no tratamento da capacidade substitutiva de tecnologias sobre contato pessoal. Assim, ao optar por intensificar o contato internacional de determinada organização, o tratamento base depende do tipo de enfoque desejado, podendo ser generalizado como: experiências pessoais com aprimoramento individual, bem como postura de controle e ponte entre Matriz-filial demande *presencialidade*; tratamento de projetos, desenvolvimento organizacional e ensino sobre aplicações gerais do negócio possam operar de forma *remota*.

O trabalho, então, finaliza ao entender esse posicionamento de dupla possibilidade, com ressalvas específicas de permanência necessária da presencialidade para a expatriação de colaboradores. Tratar dos temas escolhidos apresentou desafios, especialmente no desenvolvimento de pesquisas de campo pela baixa receptividade do conjunto foco de pesquisa quanto ao contato para resposta ao questionário, o que pode caracterizar uma nova atuação em artigos acadêmicos futuros, suprindo as insatisfações estatísticas para validação prática (para além do entendimento racional pela bibliografia) dos resultados e conclusões definidos. Paralelamente, o campo de tecnologias de contato distanciado também denotou menor presença de artigos, especialmente tratando da interação internacional organizacional, o que também caracteriza um possível tema de estudos futuros.

REFERÊNCIAS

ADISSI, M. S. **A importância dos RHIs em um Brasil de ambientes multiculturais**. *In:* SEBBEN, A. (Org.). **Expatriados.com**: um novo desafio para os rhs interculturais. 1. ed. Porto Alegre, RS: Artes e Ofícios, 2009. 204 p.

ALGAR TELECOM. **Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC)**: o que são e para que servem? *Blog Conexão Algar Telecom. Inovação*. [*S. l.*], 24 ago. 2022. Disponível em: https://blog.algartelecom.com.br/inovacao/significado-de-tics-entenda-de-uma-vez-por-todas/. Acesso em: 12 out. 2023.

AMORIM, W. A. C. de; CRUZ, M. V. G. da; SARSUR , A. M.; FISCHER, A. L.; LIMA, A. Z.; BAFTI, A. **The intricate systemic relationships between the labor market, labor relations and human resources management in a pandemic context** . *RAE - Revista de Administracao de Empresas*, [*S. l.*], v. 63, n. 1, p. e2021–0669, 2022. DOI: 10.1590/S0034-759020230103. Disponível em: https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/88574. Acesso em: 2 nov. 2023.

ASIMOV, I. **O sol desvelado**. 1 ed. São Paulo: Editora Aleph, 15 mai. 2014. 288 p.

BARBOSA, S. L.; REZENDE, S. F. L.; VERSIANI, A. F. **Relationships and knowledge in the firm internationalization process**. *RAUSP - Revista de Administração Universidade de São Paulo*, [*S. l.*], v. 49, n. 1, mar. 2014. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rausp/a/yvKYQQNZkpYhj3bHY9HTZts/?lang=en. Acesso em: 11 dez. 2023.

BRASIL. **Lei nº 7064, de 6 de dezembro de 1982**. Dispõe sobre a situação de trabalhadores contratados ou transferidos para prestar serviços no exterior. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L7064.htm. Acesso em: 15 jul. 2024.

CAHEN, F. R. **Internationalization of state-owned enterprises through foreign direct investment**. *RAE - Revista de Administracao de Empresas*, [*S. l.*], v. 55, n. 6, p. 645–659, 2015. Disponível em: https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/57580. Acesso em: 4 nov. 2023.

CALIGIURI, P. M. **Selecting expatriates for personality characteristics**: a moderating effort for personality between host national contact and cross-cultural adjustment. *Management International Review*, [*S. l.*], v. 40, n. 1, p. 61-80, jan. 2000. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/234021408_Selecting_Expatriates_for_Personality_Characteristics_A_Moderating_Effect_of_Personality_on_the_Relationship_between_Host_National_Contact_and_Cross-Cultural_Adjustment. Acesso em: 24 abr. 2024.

CARNEIRO, J.; ROCHA, A. de; SILVA, J. F. da. **Challenging the Uppsala internationalization model: a contingent approach to the internationalization of services**. *BAR - Brazilian Administration Review*, [*S. l.*], v. 5, jun. 2008. Disponível em: https://www.scielo.br/j/bar/a/kpv8DD8FtxcBtFvDwD3Bm7z/?lang=en#. Acesso em: 15 dez. 2023.

COUTO, G. L. **Expatriação**: vivência dos dois lados. *In:* SEBBEN, A. (Org.). **Expatriados.com**: um novo desafio para os rhs interculturais. 1. ed. Porto Alegre, RS: Artes e Ofícios, 2009. 204 p.

DAL-SOTO, F.; PAIVA, E. L.; SOUZA, Y. S. de. **Internationalization and competences of the leather-footwear chain**. *RAE - Revista de Administracao de Empresas*, [*S. l.*], v. 47, n. 3, p. 40–52, 2007. Disponível em: https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/36922. Acesso em: 4 nov. 2023.

DUTRA, L.; CARLOTTO, M. S. **Predictors of Subjective Well-Being of Expatriates on Mission in Brazil**. *Paidéia*, [*S. l.*], v. 33, 2023. Disponível em: https://www.scielo.br/j/paideia/a/tPVPnnrvkC8VL4M8jTzLLmD/?lang=en#. Acesso em: 12 dez. 2023.

ESTADÃO, Conteúdo. **Dell endurece tom sobre home office e avisa**: só será promovido quem for ao escritório. *InfoMoney*, [*S. l.*], 31 mar. 2024. Carreira. Disponível em: https://www.infomoney.com.br/carreira/dell-endurece-tom-sobre-home-office-e-avisa-so-sera-promovido-quem-for-ao-escritorio/. Acesso em: 02 mai. 2024.

FUNCIONÁRIO que optar só por home office não será promovido na Dell, diz site. *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 6 abr. 2024. Mercado de Trabalho. Disponível em: https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2024/04/funcionario-que-optar-so-por-home-office-nao-recebera-promocao-na-dell-diz-site.shtml. Acesso em: 15 abr. 2024.

GALLEGOS, M. *et al*. **Trabajo, teletrabajo y salud mental en el contexto COVID-19**. *Ciência & Saúde Coletiva*, [*S. l.*], v. 28, out. 2023. Disponível em: https://www.scielo.br/j/csc/a/XnZ9zHYrmDGNJKdnqtwqVHh/?lang=es#. Acesso em: 01 fev. 2024.

GALLON, S.; FRAGA, A. M.; ANTUNES, E. D. D. **Conceitos e configurações de expatriados na internacionalização empresarial**. *REAd. - Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)***,** [*S. l.*], v. 23, 2017. Disponível em: https://www.scielo.br/j/read/a/pYkgC3TFPBPQmfd8KSVwk9S/?lang=pt#. Acesso em: 07 nov. 2023.

HARZING, A. W. **Of bears, bumble-bees, and spiders**: the role of expatriates in controlling foreign subsidiaries. *Journal of World Business*, v. 36, n. 4, p. 366-379, dez. 2001. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/222710043_Of_bears_bumble-bees_and_spiders_The_role_of_expatriates_in_controlling_foreign_subsidiaries. Acesso em: 24 abr. 2024.

HILAL, A.; HEMAIS, C. A. **O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras**. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, [*S. l.*], v. 7, n. 1, mar. 2003. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rac/a/sFyKWjj8g9ZjzxLngRp7Xjk/#. Acesso em: 11 nov. 2023.

HONÓRIO, L. C.; RODRIGUES, S. B. **Aspectos motivacionais e estratégicos na internacionalização de empresas brasileiras**. *RAE - Revista de Administracao de Empresas*, [*S. l.*], v. 46, p. 86–98, 2006. Disponível em: https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/37019. Acesso em: 5 nov. 2023.

JOSHI, A.; KALE, S.; CHANDEL, S.; PAL, D. K. **Likert Scale: Explored and Explained**. *British Journal of Applied Science & Technology*, v. 7, n. 4, p. 396-403, jan. 2015 [*s. d*.]. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/276394797_Likert_Scale_Explored_and_Explained. Acesso em: 20 jun. 2024.

JUNIOR, A. V. M. **O que é Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC)?** In: *tiflux - blog*. [*S. l.*], 28 fev. 2023. Disponível em: https://tiflux.com/blog/tecnologia-da-informacao-e-comunicacao/. Acesso em: 12 out. 2023.

KARR, S. **Expatriado**: o que você e sua família precisam saber e ninguém vai contar. São Paulo: All Print Editora, 2009. 106 p.

KOVACS, É. P.; MORAES, W. F. A. de; OLIVEIRA, B. R. B. de. **Characteristics of location in the firm internationalization process**. *RAE - Revista de Administracao de Empresas*, [*S. l.*], v. 51, n. 4, p. 320–335, 2011. Disponível em: https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/30901. Acesso em: 5 nov. 2023.

KUBO, E. K. de M.; BRAGA, B. M. **Intercultural adjustment of Japanese expatriate executives in Brazil**: an empirical study. *RAE - Revista de Administracao de Empresas*, [*S. l.*], v. 53, n. 3, p. 243–255, 2013. Disponível em: https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/30036. Acesso em: 20 oct. 2023.

LAKENS, D. **Sample Size Justification**. *UCPress - University of California Press / Collabra: Psychology* , [*S. l.*], v. 8, n. 1, 22 mar. 2022. Disponível em: https://online.ucpress.edu/collabra/article/8/1/33267/120491/Sample-Size-Justification. Acesso em: 20 jun. 2024.

MBO PARTNERS. **Digital Nomads**: Nomadism Enters the Mainstream. MBO partners. United States of America, aug. 2023. 28 p.

MCNULTY, Y.; BREWSTER, C. **Theorizing the meaning(s) of 'expatriate'**: Establishing boundary conditions for business expatriates. *The International Journal of Human Resource Management*, [*S. l.*], v. 28, n. 1, p. 27-61, jan. 2017. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/308693067_Theorizing_the_meanings_of_expatriate_Establishing_boundary_conditions_for_business_expatriates. Acesso em: 29 abr. 2024.

MENEGON, L. F.; REIS, G. G.; SARFATI, G. **Gestão em ambientes multiculturais**. São Paulo: Atlas, 2013. 98 p.

MOREIRA, E. **Novas tecnologias de comunicação e o futuro das nossas relações**. [*S. l.*]: *Transformação Digital*, 5 mar. 2018. Disponível em: https://transformacaodigital.com/tecnologia/novas-tecnologias-de-comunicacao-e-o-futuro-das-nossas-relacoes/. Acesso em: 12 out. 2023.

NEVES, R. **CEO virtual**: lições de liderança para o mundo pós-pandemia. 1. ed. São Paulo: e-galáxia, 2022. 179 p.

NUNES, L. H.; VASCONCELOS, I. F. G. de; JAUSSAUD, J. **Expatriação de Executivos**. São Paulo: Cengage Learning, 2008. 134 p.

PAIVA, E. L.; FINGER, A. B.; TEIXEIRA, R. **New technologies and performance in operations**: an international comparative study. *RAE - Revista de Administracao de Empresas*, [*S. l.*], v. 54, n. 2, p. 126–140, 2014. Disponível em: https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/21004. Acesso em: 2 nov. 2023.

PRESTI, M. J.; MENDES, D. C. **What was the COVID-19 pandemic's impact on human resource management and work?** An integrative literature review. *RAE - Revista de Administracao de Empresas*, [*S. l.*], v. 63, n. 6, p. e2022–0483, 2023. DOI: 10.1590/S0034-759020230604. Disponível em: https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/90083. Acesso em: 16 nov. 2023.

REZENDE, S. F.; VERSIANI, Ângela F. **Towards a typology for internationalization processes**. *RAE - Revista de Administracao de Empresas*, [*S. l.*], v. 50, n. 1, p. 24–36, 2010. Disponível em: https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/31302. Acesso em: 2 nov. 2023.

RODRIGUES, R. B. **Novas Tecnologias da Informação e da Comunicação**. *IFPE - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia*, Recife, 2016. 86 p.

ROSAL, A. S. R. de. **Vida de expatriado**: carreira e subjetividade do executivo solteiro pelo olhar da psicologia. 1. ed. São Paulo: Zagodoni, 2016. 114 p.

SANTOS, A. A. dos.; GOECKS, L. S.; PEREIRA, L. M.; COUTO, B. S. do; KORZENOWSKI, A. L. **Industry 4.0 technologies and Lean Office:** perspectives to Smart Office. *Production*, [*S. l.*], v. 34, 2024. Disponível em: https://www.scielo.br/j/prod/a/TyhfxRpbbp9FVnZR7dyKj9j/?lang=en#. Acesso em: 1 fev. 2024.

SEBBEN, A. **Novos desafios para os Recursos Humanos Interculturais**. *In:* SEBBEN, A. (Org.). **Expatriados.com**: um novo desafio para os rhs interculturais. 1. ed. Porto Alegre, RS: Artes e Ofícios, 2009. 204 p.

SELMER, J.; DICKMANN, M.;FROESE, F. J.; LAURING, J.; REICHE, B. S.; SHAFFER, M. **The potential of virtual global mobility**: implications for practice and future research. *Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research*, [*S. l.*], v. 10, n. 1, jul.-nov. 2021. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/357223731_The_potential_of_virtual_global_mobility_implications_for_practice_and_future_research. Acesso em: 28 abr. 2024.

SILVIA, C. N.; DE MELO, M. G. P. L.; ANASTÁCIO, S. M. G. **Nômades contemporâneos**: famílias expatriadas e um mosaico de narrativas. 1. ed. Rio de Janeiro: Vieira & Lent, nov. 2009. 288 p.

TSEGAYE, W. K.; SU, Q.; MALIK, M. **Expatriate cultural values alignment**: The mediating effect of cross-cultural adjustment level on innovative behavior. *Creativity and Innovation Management*, [*S. l.*], v. 28, n. 2, mar. 2019. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/331780659_Expatriate_cultural_values_alignment_The_mediating_effect_of_cross-cultural_adjustment_level_on_innovative_behaviour. Acesso em: 24 abr. 2024.

ANEXO

Termos da Pesquisa

Termos da pesquisa

- Estou ciente e concordo com os termos apresentados.
- Não concordo com os termos apresentados.

Participação em Processos de Expatriação

Já experienciei ou estou experienciando um processo de expatriação.

- Concordo.
- Discordo.

Dados Gerais

Se enquadra em qual faixa etária?

- Até 30 anos.
- De 31 a 40 anos.
- De 41 a 50 anos.
- De 51 a 60 anos.
- De 61 a 70 anos.
- Acima de 70 anos.

Com qual gênero se identifica?

- Masculino.
- Feminino.
- Transgênero.
- Não-binário.
- Prefiro não dizer.
- Outros (opção aberta).

Minha nacionalidade é (nascimento):

- Resposta curta aberta

Seu tempo de experiência é:

- De 10 anos ou inferior.
- De 11 a 20 anos.
- De 21 a 30 anos.
- De 31 a 40 anos.
- Superior a 40 anos.

Seu período como colaborador na atual empresa em que trabalha é:

- Até 10 anos.
- De 11 a 20 anos.
- De 21 a 30 anos.
- De 31 a 40 anos.
- Superior a 40 anos.

A empresa em que atualmente é colaborador atua em qual setor da economia? (ex. Agricultura, Comércio Varejista de Eletrodomésticos…)

- Resposta curta aberta.

Atualmente atua na mesma empresa pela qual foi expatriado?

- Sim.
- Não.

Considerando uma resposta negativa para a pergunta anterior, qual setor da economia a empresa pela qual foi expatriado atuava?

- Resposta curta aberta.

Ainda considerando uma resposta negativa para a pergunta, após o processo de repatriação, qual o intervalo de tempo em que permaneceu na empresa pela qual sofreu a expatriação?

- Até 1 ano incompleto.
- De 1 a 5 anos.
- De 6 a 10 anos.
- De 10 a 15 anos.
- De 16 a 20 anos.
- De 21 a 30 anos.
- Superior a 31 anos.

Expatriação e Gestão à Distância

A empresa em que atuo:

- Faz uso de processos de expatriação atualmente.
- Já fez uso de processos de expatriação no passado.
- Não faz e nunca fez uso de processos de expatriação no passado.

Sobre a presença de trabalho remoto, a empresa em que atuo:

- Possui trabalho remoto como algo cotidiano e rotineiro.
- Possui trabalho remoto como algo pouco recorrente.
- Não admite trabalho remoto.

Qual seu país de origem para a expatriação?

- Resposta curta aberta.

Qual foi o país destino da expatriação?

- Resposta curta aberta.

Qual cargo ocupava antes da expatriação?

- Resposta curta aberta.

Qual cargo ocupava durante a expatriação?

- Resposta curta aberta.

Após a expatriação, sofreu um aumento para um cargo de maior prestígio/valor hierárquico?

- Sim.
- Não.

O período em que meu processo de expatriação se manteve foi de (ex. 0 anos e 10 meses; 2 anos e 1 mês …; caso esteja no processo, considere como sendo o período previsto para retorno):

- Resposta curta aberta.

Quando como expatriado, o período semanal de trabalho remoto era de quantos dias?

- Escala que varia entre os números 0 e 7.

Sendo um expatriado em algum momento durante seu período de experiência, qual foi a motivação para seu aceite?

- Oportunidade de carreira.
- Desafio pessoal.
- Remuneração.
- Expectativa de incremento curricular.
- Interesse cultural.
- Pressão de superiores.
- Outros (opção aberta).

Avalio meu nível de adaptação ao destino a mim definido (considerando cultura, clima, língua, cotidiano e estilo de vida) como alto.

- Likert, em que 1 equivale a “Discordo Totalmente” e 5 a “Concordo Totalmente”

Quais as principais vantagens percebidas como consequência do processo de expatriação? (cite, de forma breve e simples, até 3 itens)

- Texto de resposta longa

Considero que atingi os objetivos propostos no meu processo de expatriação de forma eficiente e satisfatória.

- Likert, em que 1 equivale a “Discordo Totalmente” e 5 a “Concordo Totalmente”

Considero que a expatriação foi vantajosa para meu desenvolvimento pessoal.

- Likert, em que 1 equivale a “Discordo Totalmente” e 5 a “Concordo Totalmente”

Caso lhe fosse proporcionada uma nova oportunidade de expatriação, aceitaria participar do processo novamente?

- Sim.
- Não.

Quais meios de tecnologia são empregados na empresa em que trabalha atualmente para possibilitar contato e trabalho remoto? (caso trabalhe em uma empresa diferente da que participou do processo de expatriação, considere ambas como fontes de dados para responder à pergunta)

- Whatsapp e/ou Telegram.
- Skype, Zoom e/ou Google Meets.
- Slack.
- Outros (opção aberta).

Sobre o trabalho como expatriado, considero que um meio de contato à distância permitiria resultados semelhantes.

- Likert, em que 1 equivale a “Discordo Totalmente” e 5 a “Concordo Totalmente”

Sobre o trabalho remoto, a efetividade do mesmo é satisfatória se comparada com o trabalho presencial.

- Likert, em que 1 equivale a “Discordo Totalmente” e 5 a “Concordo Totalmente”

Como colaborador e considerando os interesses da empresa, acho que o envio de um representante da empresa para o exterior poderia ser substituído pelo contato virtual.

- Likert, em que 1 equivale a “Discordo Totalmente” e 5 a “Concordo Totalmente”