



Departamento de Sociologia

Gestão Internacional de Recursos Humanos: De Expatriado Valorizado a Repatriado Indesejado

Hugo Filipe Gonçalves Ameixinha

Dissertação submetida como requisito para obtenção de grau de

Mestre em Ciências do Trabalho e Relações Laborais

Orientador:

Doutor Paulo Jorge Marques Alves, Professor Auxiliar,
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2017



Departamento de Sociologia

Gestão Internacional de Recursos Humanos: De Expatriado Valorizado a Repatriado Indesejado

Hugo Filipe Gonçalves Ameixinha

Dissertação submetida como requisito para obtenção de grau de

Mestre em Ciências do Trabalho e Relações Laborais

Orientador:

Doutor Paulo Jorge Marques Alves, Professor Auxiliar,
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2017

AGRADECIMENTOS

Chegar a esta fase e ter de escrever os agradecimentos é emocionante.

É emocionante porque consegui concluir um projeto contra tudo e todos. É igualmente emocionante, porque posso valorizar quem esteve comigo de forma constante e verdadeira.

Posto isto, quero agradecer do fundo do coração aos meus pais, Ana e António, aos meus irmãos, Tiago e Joana, por toda a força e apoio.

Agradeço de uma forma mais especial à Alexandra pela dedicação, paciência, ajuda e por me motivar nos momentos de maior stress e fazer-me acreditar que ia conseguir concluir este mestrado.

Agradeço ao professor Paulo Jorge Marques Alves, pela sua dedicação, exigência e apoio.

Por fim, mas não menos importante, agradeço igualmente aos meus amigos a ajuda nos bloqueios, o apoio, os bons conselhos e aos entrevistados pela sua participação e disponibilidade.

Sem vocês e sem o vosso apoio teria sido mais difícil!

Obrigado

RESUMO

A globalização tem vindo a alterar o paradigma do termo negócio e, da forma de negociar. As barreiras são quebradas por toda a parte e com isso a livre circulação de bens, mercadorias e pessoas ganha cada vez mais valor.

A mobilidade de trabalhadores torna-se natural e fundamental como forma de colmatar o *gap* e a falta de recursos das empresas aquando de uma internacionalização.

A presente dissertação tem como principal objetivo analisar que condições esperam os repatriados ao chegar à empresa e país de origem, como também as boas práticas que podem motivar e fidelizar o trabalhador com experiência internacional.

Desta forma pretende-se investigar boas práticas e pontos a melhorar na forma de gerir recursos humanos em âmbito internacional, para que este recurso seja valorizado e potenciado antes, durante e após o período de mobilidade.

Para este trabalho, a metodologia escolhida foi do tipo qualitativo. Com a escolha desta metodologia pretendeu-se estudar um caso bem determinado na sua especificidade, ou seja, o caso de trabalhadores que ao serem convidados para uma missão de expatriamento são valorizados e que no fim dessa missão se tornam repatriados indesejados. Pretendeu-se, assim, aprofundar a informação recolhida através de uma unidade social bem delimitada.

Foi possível concluir que, no geral, os trabalhadores entrevistados foram bem recebidos na empresa-mãe, contudo existem melhorias a fazer no acolhimento dos repatriados. Foi igualmente possível apurar que os trabalhadores que se sentiram indesejados no repatriamento apontam como principais falhas a gestão de recursos humanos ser demasiado administrativa e lenta, mas também a falta de trabalhadores com experiência internacional na gestão de carreira internacional.

Por fim, na opinião dos entrevistados foi unânime que o planeamento estratégico e a capacidade de adaptabilidade são fundamentais tanto para o sucesso da missão internacional, bem como para a reintegração na empresa-mãe.

Palavra-chave: Gestão Internacional de Recursos Humanos, Mobilidade, Expatriado, Repatriado, Motivação, Globalização, Planeamento Estratégico

ABSTRACT

Globalization has been changing the paradigm of the term business and the way to negotiate. The barriers are breached all over the place and with that the free movement of goods, commodities and people are becoming even more valuable.

Workers mobility becomes natural and fundamental in a way of fulfilling the absence and/or the need of company resources when internationalization is arriving.

The following dissertation has as a main goal to analyze which conditions awaits the returnees arriving at the company and at the country of origin, how as well the good standards which can motivate and make loyal the worker with international experience.

Therefore the goal is to research good standards and improving issues in order to manage human resources at international environment so that this resource will be appreciated and enhanced before, during and after the mobility period.

The chosen approach for this dissertation was qualitative type. With this approach it was pretended to study a well specific case, this is to say, the workers case by being invited for an expatriation mission are appreciated and in the end will become unwanted returnees. The intention was to develop the acquired information through a well-defined social unity.

It was possible to conclude that in general, the interviewed workers were welcomed in the parent company; however there are improvements to be made in the returnees accommodations. It was equally possible to determine that the workers felt unwanted in the repatriation and they point as main failures the human resources management to be excessively administrative and slow, but also the absence of workers with international experience in the international career management.

Lastly, it was unanimous for the interviewed that the strategic planning and the adaptability capacity are essentials not only for international mission success as well as to parent company reintegration.

Keywords: International Management of Human Resources; Mobility; Expatriate; Returnee; Motivation; Globalization; Strategic Planning

AGRADECIMENTOS.....	i
RESUMO	iii
ABSTRACT	v
ÍNDICE	vii
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1. GLOBALIZAÇÃO DO TRABALHO E DO CONHECIMENTO.....	5
CAPÍTULO 2. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	9
2.1. Gestão de recursos humanos (clássica)	10
2.2. Gestão internacional de recursos humanos	12
CAPÍTULO 3. FATORES DE SUCESSO PARA O REPATRIAMENTO	15
3.1. Planeamento estratégico	16
3.2. Recrutamento e seleção em missão internacional	17
3.3. Reintegração após missão internacional	18
CAPÍTULO 4. MISSÃO PARA OUTRO PAÍS E O REGRESSO À EMPRESA-MÃE.....	21
4.1. Preparação para a expatriação	22
4.1.1. Expatriado valorizado	23
4.2. Preparação para a reintegração	24
4.2.1. Repatriado indesejado	25
CAPÍTULO 5. METODOLOGIA	29
5.1. Métodos e técnicas de investigação.....	29
5.2. Caracterização da amostra	30
5.3. Análise de conteúdo.....	30
CAPÍTULO 6. ANÁLISE DA INFORMAÇÃO E RESULTADOS OBTIDOS.....	33
6.1. Antecedentes da missão	34
6.2. Desenvolvimento da missão.....	35
6.3. Fim da missão e repatriamento.....	36
CONCLUSÃO	39
BIBLIOGRAFIA.....	43
ANEXOS	I
Anexo A - Guião de entrevista.....	III
Anexo B – Grelha de entrevistas – Caracterização da amostra entrevistados.....	V
Anexo C – Grelha de entrevistas – Antecedentes da missão	VII
Anexo D – Grelha de entrevistas – Desenvolvimento da missão.....	XI
Anexo E – CV	XXXI

INTRODUÇÃO

A globalização potencia a deslocação e movimentação em massa de bens económicos e, conseqüentemente, da população, seja de forma temporária ou definitiva. Poderemos assim considerar a transposição temporária como um novo tipo de emigração: o destacamento para uma missão no estrangeiro, tendencialmente incentivado pelas empresas, mas também visto pelos trabalhadores como um meio de adquirirem mais experiência a nível internacional e valorização profissional e económica.

Essa situação obriga a um reinventar da gestão de recursos humanos (GRH), mas também à adaptação dos trabalhadores às características do(s) país(es) de destino, características essas que vão desde a Lei do Trabalho, aos aspetos culturais do país para onde o trabalhador é destacado e, não menos importante, a adaptação e aceitação da cultura da empresa.

Estamos, portanto, perante uma reestruturação da gestão de recursos humanos clássica em direção a uma gestão internacional de recursos humanos (GIRH). Essa reestruturação deve-se não só à diversidade cultural existente nas empresas hoje em dia, mas também a uma gestão adequada de recursos no que se refere a missões de expatriamento. Não se trata agora apenas da mobilidade de pessoas e bens entre países, mas uma migração moderna assente na movimentação de pessoas e disseminação de conhecimento dentro da mesma empresa, grupo ou parceiro de negócio.

Atualmente, as empresas detêm um leque de trabalhadores com diferentes níveis de formação, conhecimento académicos e culturais, aspetos que devem ser tidos em linha de conta nos casos de deslocação para uma missão internacional numa sucursal ou delegação no estrangeiro.

Os trabalhadores abrangidos por esta situação deverão ter flexibilidade e capacidades de adaptação acima da média, assim como de gestão de *stress* e ainda tolerância (melhor dizendo, *open-mindedness*), sem esquecer a estabilidade emocional e familiar.

Conseqüentemente, cabe à gestão internacional de recursos humanos a elaboração de um plano de expatriação que analise e tenha em linha de conta vários aspetos relacionados com o trabalhador, de carácter pessoal, familiar, profissional e social. Por outro lado, é fundamental que o trabalhador, para além de reunir as características adequadas, se sinta reconhecido por parte dos seus superiores. Esta análise ganha tanta ou mais importância devido aos enormes custos e riscos inerentes a uma expatriação e posterior repatriação.

Contudo, segundo Vidal (2007), o problema está na elevada taxa de repatriados que cessam a colaboração com as empresas logo após o retorno, conduzindo à perda, não apenas do investimento

realizado com a missão de expatriação, mas também do conhecimento e da experiência que o trabalhador repatriado adquiriu no exterior (Vidal, 2007, *apud* Pimenta, 2012: 14).

O repatriamento é, assim, a fase do processo que mais taxa de insucesso apresenta. Este insucesso pode estar relacionado com um mau procedimento na fase de recrutamento e seleção na altura do planeamento estratégico internacional. Segundo Bonache (2010), “um processo de expatriação mal sucedido é um processo em que os objetivos organizacionais ou os pessoais não foram atingidos, não tendo necessariamente havido repatriação antecipada. Este insucesso resulta num desperdício de tempo, esforço e recursos financeiros para a empresa, prejudicando mesmo a estratégia da empresa e que, provavelmente, poderiam ser evitados” (Bonache *et al*, 2010, *apud* Pereira, 2014: 56)

A GIRH tem um papel fulcral no sucesso da missão dos expatriados e no seu repatriamento. Porém, depara-se com maior risco de perda económica e de recursos humanos na missão de repatriamento. Vários fatores, como a experiência internacional, e evolução na carreira, motivam os trabalhadores para uma missão de expatriamento. Não existindo esses fatores motivacionais aquando do repatriamento, o risco de perda desses recursos humanos e do investimento realizado no seu percurso resulta tendencialmente numa perda para a empresa. Para Tung (1981) os custos com falhas em missões internacionais são elevados, tanto em termos financeiros para a organização, como em termos de uma perspetiva individual da carreira do trabalhador (Tung, 1981, *apud* Pimenta, 2012: 4).

Propõe-se, nesta dissertação, fazer-se uma análise da repatriação dos trabalhadores indesejados para o país e empresa de origem.

É de todo fundamental apurar e analisar as principais dificuldades de reintegração do trabalhador. Muitas questões se levantam: Os recursos humanos têm boas práticas de acolhimento? A empresa está preparada para reintegrar o trabalhador? O trabalhador sentir-se-á bem-vindo e útil junto dos seus colegas? De que forma é vista a repatriação indesejada pelos trabalhadores? Como se sente um repatriado ao ser reintegrado na empresa-mãe? Como lida com a falta de visibilidade após a missão? Como se motiva e gerem os sentimentos, ao saber que se é indesejado?

A estrutura da dissertação tem como primeiro capítulo uma abordagem à globalização e ao seu impacto na GRH; no segundo capítulo pretende-se abordar a GRH de uma forma geral, seguindo depois para uma explicação mais centrada na GRH “clássica” e na GIRH; no terceiro capítulo vamos abordar e desenvolver um conjunto de fatores que potenciam o sucesso do repatriamento dos trabalhadores: recrutamento e seleção, planeamento estratégico e missão no estrangeiro. Segue-se uma análise mais aprofundada sobre as missões noutra país e o regresso à empresa mãe, falando da preparação do expatriado valorizado e da não preparação para o repatriado indesejado. Por fim após

a caracterização da amostra e dos métodos e técnicas utilizados, far-se-á a análise e discussão dos resultados apurados e a conclusão final.

CAPÍTULO 1. GLOBALIZAÇÃO DO TRABALHO E DO CONHECIMENTO

Não existe uma definição consensual para globalização, um fenómeno em contínua transformação e evolução, sendo-lhe atribuídas diversas definições. Para Santos (2001) a globalização passa por ser um conjunto diferenciado de relações sociais; diferentes conjuntos de relações sociais dão origem a diferentes fenómenos de globalização (Santos, 2001: 62). O Fundo Monetário Internacional (*cit in* Câmara, 2008) vê a globalização como uma interdependência económica dos países num domínio mundial, que se baseia em transações internacionais de bens e serviços e correntes de capitais. Rodrigues e Devezas (2007) definem-na como o fluxo de informação, tecnologia, bens, serviços e pessoas pelo mundo.

Nas últimas décadas temos assistido a uma internacionalização da população (trabalhadores) e das empresas, em grande parte graças à quebra das fronteiras físicas e legais, mas também devido a outros fatores aceleradores de internacionalização, como a guerra e a crise económica que têm assombrado diversos países e/ou continentes por todo o mundo.

Para Giddens (2010), independente da nossa posição geográfica existe a perda progressiva da barreira espaço-tempo e uma rápida circulação de informação, de bens e até de indivíduos.

Essa mobilidade internacional, procurada principalmente pelos países do norte da Europa, tem sido potenciada pela procura de mercados mais favoráveis, e pela procura de uma mão-de-obra qualificada a baixo preço, buscando-se igualmente o maior lucro possível para as empresas.

A internacionalização das empresas dá-se através das *joint ventures*, aquisições, parcerias e/ou fusões, métodos para atingir ou reforçar a sua posição no mercado mundial. A entrada nesses novos mercados obriga a que haja a deslocação de mão-de-obra qualificada e de confiança da empresa-mãe para a empresa recetora ou empresa filial.

A mobilidade geográfica do emprego tem vindo a redefinir as regras e as bases legais do trabalho, ou seja, a globalização requer um trabalhador global, para uma função global que pode ter um horário distinto do seu país de origem. Uma revolução global na vida corrente, cujas consequências se estão a fazer sentir em todo o mundo, em todos os domínios (Giddens, 2010, *apud* Moreira 2014: 3).

Nos dias de hoje, a produção de informação e bens é global, a contratação de recursos humanos é global, a formação da mão-de-obra é global, o investimento é global, a recessão é global, a rede de contactos é global, o mercado de trabalho torna-se cada vez mais global, a importação e exportação de bens é global, a competitividade é global.

Ligações globais exigem competitividade por parte das empresas, o que leva a que haja uma estratégia universal para reforçar a sua posição nos mercados onde já operam, uma estratégia universal para chegar a novos mercados para ganhar negócio e, uma estratégia universal para reduzir custos nos serviços, produtos e em recursos humanos.

Existe, por conseguinte, uma forte rede de atividades e conexões que minimiza as distâncias, facilita as interações culturais e favorece o desenvolvimento das relações económicas de forma rápida.

Ajustar a estratégia da empresa ao seu produto, ao mercado onde opera ou quer operar, aos seus *stakeholders*, aos fornecedores e aos seus recursos humanos fortalecerá a empresa e aumentará a resistência a réplicas de crises ou quebras de consumo que possam surgir da aldeia global.

A globalização, ao intensificar e reforçar a interdependência entre as economias desenvolvidas e as economias em desenvolvimento, cria circuitos de apoios e interdependência entre ambas as economias. Por outro lado, a internacionalização tem impacto no alargamento de dois mercados: os mercados-alvo e o mercado de trabalho. Esse duplo alargamento origina novas oportunidades de negócio e uma maior mobilidade no mercado de trabalho.

A mobilidade dos mercados leva a que haja uma globalização dos recursos humanos, onde os trabalhadores procuram trabalhos mais aliciantes e as empresas procuram melhores trabalhadores e melhores países onde alocar o seu negócio.

Nos dias que correm, todas as empresas têm acesso aos mesmos mercados e à compra de matérias-primas ou unidades de produção mais vantajosas, sendo os recursos humanos uma vantagem competitiva inigualável.

Esta competitividade muito se deve à quebra dos antigos padrões de produção fordista, mas sobretudo à desregulamentação do mercado de capitais e do mercado de trabalho.

Estamos perante um mercado de trabalho típico do regime de acumulação flexível, ou seja, flexibilidade do trabalho tendo como objetivo aumentar a produção sem aumentar a força de trabalho. Para Harvey (2000), acumulação flexível é um sistema de acumulação bem distinto de outro sistema conhecido mas rígido, o sistema fordista.

A alteração do processo de valorização do capital foi necessário pela mudança de padrão de capitalismo. Para Chesnais (2003) essa alteração chama-se “globalização com dominação financeira”. Esta globalização financeira veio desregulamentar por completo o sistema financeiro existente até então.

A globalização financeira veio beneficiar e fortalecer as classes dominantes que pretendem novas formas de produção tendo em conta a experiência japonesa (mais flexíveis, com menos custos

e com novos instrumentos de produção), originando uma monopolização da finança e do mercado. Para Harvey (2000), a predominância do capital financeiro que resultou na desregulamentação total do sistema financeiro leva a que haja um aumento da monopolização (Harvey, 2000: 150).

Contudo, esta alteração do capital financeiro não alterou apenas a vida das empresas, teve impacto na forma de socialização dos mercados, das pessoas e dos seus modos de vida. Ao longo da maturação do capital financeiro através da monopolização da finança e do mercado, as classes dominantes têm alterado, controlado e manipulado a moda, a cultura, o fluxo de informação, a opinião pública, etc..

A monopolização da finança e do mercado só foi possível através das fusões entre os grandes grupos financeiros. Como exemplo desse monopólio, Harvey (2000) expõe a concentração do poder económico na indústria livreira nos Estados Unidos, a qual teve como consequência que cerca de 2% dos editores passassem a controlar cerca de 75% dos livros publicados (Harvey, 2000, *apud* Teixeira, 2014: 6).

Para Teixeira (2014), esse controlo de grandes cotas de mercado por pequenos grupos dominantes origina o aumento da exploração, da pobreza, da precariedade e do desemprego em massa, o que, por sua vez, leva a mudança de paradigma das normas e valores coletivos para um individualismo extremo, centrado na competitividade e na cultura empreendedora que invadiu diversas esferas da vida (Teixeira, 2014: 6).

Segundo Harvey (2000) esta nova fase do capitalismo caracteriza-se pelo “surgimento de setores de produção inteiramente novos, novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros, novos mercados e, sobretudo, pelas taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional” (Harvey, 2000: 140).

Esta nova fase do capitalismo requer novas maneiras de trabalho e de inovação, a que o autor se refere e requer igualmente uma nova flexibilização de todos os seus processos, do mercado de trabalho e dos produtos e padrões de consumo.

Como já foi referido anteriormente, esta flexibilização leva a que os níveis de desemprego estrutural sejam extremamente elevados, bem como origina baixos salários, perda de influência dos sindicatos e constante necessidade de requalificação das qualificações profissionais.

Para esta dissertação é de todo importante ter em consideração o impacto da reestruturação tecnológica na reestruturação do mercado de trabalho, como essa modernização permite o controlo dos trabalhadores através das transformações ao nível do espaço e do tempo.

O impacto da reestruturação tecnológica no mercado de trabalho potencia fenómenos com a divisão internacional do trabalho, o que resulta na redução do tempo de circulação dos produtos, que

por sua vez reduz o tempo de produção. Teixeira (2014) dá como exemplo que “um produto fordista durava em média 5 a 7 anos, sendo que na era da acumulação flexível este tempo se reduziu em alguns setores para menos de metade” (Teixeira, 2014: 7).

Esta redução do tempo de circulação dos produtos alterou o mercado de trabalho como era conhecido. Criando uma extração de lucro massivo para as empresas e reduzindo o nível de vida aos trabalhadores através do aumento de horas de trabalho ou expatriando a força de trabalho qualificada para novos mercados com baixo preço de mão-de-obra.

O mercado de trabalho tem sido moldado por três fatores determinantes da acumulação flexível: o neoliberalismo, as teorias da sociedade de informação e do conhecimento e as concepções da racionalização flexível.

O neoliberalismo defende a sociedade do pós-emprego ao idealizar que o trabalhador deve ser independente em vez de assalariado, realça o empreendedorismo e incentiva a competitividade individual. As qualidades pessoais e profissionais (*performance*) do trabalhador devem ser atraentes para o mercado de trabalho e ele deve ter uma atitude competitiva para se manter no mercado. As teorias da sociedade de informação e do conhecimento apoiam-se na lógica de competência como a única forma de contrapor às novas carências do trabalho assente no conhecimento. Por último, as concepções da racionalização flexível surgiram para salvar as empresas com fragilidades financeiras, baseando-se o seu método nas seguintes medidas: reengenharia, *downsizing* e subcontratação. Estas medidas visam emagrecer as despesas fixas das empresas no período de recuperação. Contudo, empresas sem problemas financeiros utilizam a racionalização flexível para aumentar o seu lucro, afetando a estabilidade e segurança dos postos de trabalho.

CAPÍTULO 2. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A problemática da gestão, orientação e organização de indivíduos com o propósito de atingir um objetivo comum teve origem nos povos primitivos, através da atividade da caça e, posteriormente, com o desenvolver das sociedades, na proteção das aldeias e cidades por meio da organização militar. Está desde sempre patente que a GRH eficaz potencia as capacidades individuais em prol do grupo.

Já Aristóteles dizia “o todo é maior do que a simples soma das suas partes”. Contudo, será interessante para a genética da empresa que haja diferentes capacidades e vários níveis de experiências, sejam elas a nível profissional, a nível social ou das experiências pessoais.

O núcleo de uma empresa são os recursos humanos, que todos os dias evoluem e em conjunto criam uma identidade comum naquele contexto. A essa identidade e energia comum podemos chamar equipa. Para Ryan e Deci (2000) a motivação corresponde a energia, direção, persistência, aspetos de ativação e intenção. Este constructo é extremamente importante porque está relacionado com produtividade: o ser humano só produz quando se encontra motivado (Ryan e Deci, 2000, *apud* Santos, 2015 : 11).

Para Herzberg, Mausner e Snyderman (1959), a motivação pode dividir-se em dois tipos distintos de níveis motivacionais no trabalho: motivação intrínseca (prazer na tarefa) e motivação extrínseca (recompensas externas). Qualquer que seja o tipo de motivação, esta tem impacto direto no trabalhador e na forma como lida com aspetos familiares e profissionais.

Segundo Santos (2015), no contexto de expatriação é frequente que o trabalhador expatriado esteja sujeito ou exposto às consequências do impacto sociocultural e laboral do país de destino. Nesse sentido, o tipo de motivação subjacente à expatriação terá um papel importante na gestão desse impacto. A gestão do impacto sociocultural e laboral no país de destino do expatriado influencia os níveis da sua satisfação laboral. Esta, por sua vez, está intrinsecamente ligada ao bom ambiente de trabalho, ao reconhecimento e ao sentido de valor para a empresa por parte do trabalhador.

Satisfação laboral é a perceção que cada indivíduo possui do seu contentamento e motivação, ao ser recompensado pela sua força de trabalho numa determinada organização e tendo em conta os meios que tem ao seu dispor para realizar as suas tarefas e atingir os objetivos que dele se esperam. A satisfação laboral é em grande parte responsabilidade da empresa, pelas suas políticas internas e cultura organizacional.

A satisfação laboral compreende um conjunto de fatores como: a envolvente retributiva (salários, benefícios) que a organização tem para oferecer em troca de um determinado *know how*, a importância do cargo que se representa (*status*), o prestígio da organização onde se trabalha, a

progressão da carreira profissional e, com grande foco hoje em dia, as condições de como e onde se realizam as atividades laborais. No fundo é vista como uma relação *win-win*¹, de alinhamento dos objetivos da organização com os objetivos individuais do trabalhador.

Esta relação só será duradoura se ambas as partes, trabalhador e empregador, estiverem alinhadas e trabalharem diariamente para manter e atingir os objetivos propostos inicialmente.

A quebra de qualquer das expectativas criadas, ou em caso extremo, a percepção de que uma das partes é mais beneficiada do que a outra, pondo em causa a relação de *win-win*, coloca em risco a relação através da quebra do contrato psicológico², de índices motivacionais, e pode mesmo chegar ao ponto de causar a quebra do vínculo contratual.

A quebra deste contrato psicológico, de índices de motivação no prazer na tarefa, da motivação das recompensas externas e do vínculo contratual poderá ter custos elevados para a empresa, quer direta quer indiretamente.

Por custos diretos entendam-se os custos na integração e formação do trabalhador, custos dos salários, apoios sociais, despesas de deslocação e/ou estadia, custos na missão de expatriação e repatriação.

Esta dissertação pretende analisar trabalhadores com índices bastante elevados de motivação (motivação intrínseca) que em missão noutro país atingem todas as metas e objetivos previamente propostos pela direção das suas empresas, mas que ao mesmo tempo lidam com a falta de reconhecimento por parte dos seus superiores (motivação extrínseca).

Deixamos de ter um trabalhador expatriado valorizado, passando a ter um trabalhador desmotivado que pretende regressar ao seu país de origem e às antigas funções. Porém, este trabalhador sabe *à priori* que a sua repatriação é indesejada.

2.1. Gestão de recursos humanos (clássica)

Apesar de a gestão de recursos humanos estar na moda, possivelmente pela imagem positiva que é enviada para o mercado de trabalho, para os sindicatos e para consumo interno da própria empresa, ainda assim as empresas continuam a achar que a existência de um departamento de recursos humanos é um peso e um custo para a sua estrutura, persistindo ainda a ideia de que os trabalhadores são um encargo que atrasa, e/ou prende a empresa impossibilitando assim um maior lucro e flexibilidade.

¹ *Win-win*, “ou seja, ganhar-ganhar. Situação em que diferentes intervenientes numa determinada situação ou negócio podem ganhar simultaneamente” (Rocha e Portugal, 2014: 145).

² Contrato Psicológico é o “contrato emocional que se estabelece entre a organização e o trabalhador e assente no conjunto de expectativas e promessas mútuas, explícitas ou implícitas, que se desenvolvem na relação de trabalho. O seu incumprimento por parte da organização é um importante preditor da vontade de saída voluntária por parte do colaborador” (Rocha e Portugal, 2014: 41).

Devido a esse pensamento retrógrado, muitas empresas enfrentam problemas estruturais por não terem a pessoa certa no lugar certo, o chamado erro de *casting*. Os erros, mais tarde ou mais cedo, tendem a tornar-se evidentes, causando prejuízos às empresas.

A classificação do candidato ao posto de trabalho é crucial, tendo de existir um levantamento dos requisitos para a função e do perfil do candidato.

Existem outros fatores para o sucesso da parceria entre o trabalhador e a empresa, sendo de extrema importância captar e criar a ligação entre ambas as partes logo no primeiro contacto, para que o trabalhador “vista a camisola da empresa” e se sinta como sua parte integrante e ativa.

A permanência de uma gestão clássica de trabalhadores tende a retardar a evolução da empresa. Um recurso humano, ao integrar uma empresa e respetiva equipa, acrescenta não só o conhecimento técnico, como acrescenta também a sua vivência e experiência de vida. Esse retardar acontece por não existir abertura a mentalidades mais dinâmicas e inovadoras, mantendo assim métodos de GRH ultrapassados que não seduzem nem vinculam os trabalhadores com uma mentalidade mais aberta e atual.

Apesar de o mercado de trabalho ser movido pela questão financeira, muitos trabalhadores optam por conciliar o equilíbrio entre a satisfação profissional, o reconhecimento e a estabilidade económica.

O desequilíbrio dessa balança leva a que haja trabalhadores em situações monetariamente compensatórias que não se sentem motivados. Essa falta de motivação e, por sua vez a quebra de expectativas, leva a um estado de *burnout* descontrolado, o que pode conduzir à insatisfação no trabalho, aumento do absentismo, diminuição do desempenho, perda de confiança ou, no limite, conduzir à intenção de saída.

Porém, esse contrato psicológico é revogado pela inexistência de dois fatores fundamentais: motivação e satisfação laboral.

Uma empresa que tenha uma GRH “clássica” tende a desvalorizar as necessidades e opiniões dos trabalhadores, criando uma divisão entre os interesses destes e os da empresa.

Centrando-nos noutras carências da gestão clássica, há que referir que existem fatores que são desvalorizados, como é o caso do planeamento estratégico, da seleção e recrutamento, e da expatriação e repatriação.

Existe uma relação direta entre estes três fatores porque a seleção e recrutamento estão dependentes de um planeamento estratégico bem elaborado e credível centrado na necessidade de crescimento da empresa.

Caso a meta desse crescimento seja a internacionalização, entra em cena o último fator para perfazer a ponte com os restantes, ou seja, primeiro fazer um planeamento estratégico no qual é executado um levantamento das necessidades do posto de trabalho e as características que o trabalhador deve ter; segundo, efetuar a seleção e recrutamento do trabalhador; e por fim, dar início à sua missão de expatriação.

Todas as fases referidas anteriormente têm custos muito avultados, sendo feito um forte investimento na internacionalização das empresas. Contudo, existem estudos que nos mostram que esse investimento, é perdido na maioria dos casos devido ao mau repatriamento dos trabalhadores. Segundo Tung (1981) os custos com falhas em missões internacionais são elevados, tanto em termos financeiros para a organização como em termos de uma perspetiva individual da carreira do trabalhador.

Por todos os argumentos já referidos, arriscamo-nos a dizer que as empresas que mantenham uma GRH clássica não terão sucesso internamente e muito menos internacionalmente.

2.2. Gestão internacional de recursos humanos

A GRH tem vindo ao longo dos anos a ganhar cada vez mais destaque nas empresas, passando de um simples departamento de pessoal para um parceiro de decisão dentro da empresa.

Essa participação direta nas decisões, deve-se muito em parte à importância do capital humano e à capacidade de diferenciação e criação de valor por parte dos trabalhadores.

Temos, portanto, empresas mais dinâmicas com uma estratégia e visão que visa apostar nos trabalhadores como fator diferenciador na criação de valor. Essa dinâmica deve-se a uma mudança de paradigma na forma de pensar, gerir, e vender a sua imagem e a dos seus trabalhadores.

Com a exigente concorrência do mercado, devido à globalização e à internacionalização das empresas, as pequenas diferenças podem valer milhões e um má decisão técnica do trabalhador responsável pode ser suficiente, não por culpa direta, mas por ter sido mal selecionado pelos responsáveis do programa de internacionalização na fase de seleção e recrutamento para a função que desempenha.

Para que não haja situações desfavoráveis, os recursos humanos têm de saber a estratégia da empresa e os objetivos a alcançar, de certa forma, saber na primeira pessoa tudo sobre o negócio, de modo a que se possam precaver futuras baixas ao formalizar o plano estratégico a curto, médio e longo prazo.

Essa circulação de capital humano pode ocorrer, tanto na empresa mãe, como em alguma subsidiária ou filial, localizada noutro país ou continente.

Alocar os trabalhadores com sucesso é a missão da direção de recursos humanos, através do seu planeamento. Um planeamento de 360° pode precaver a saída de qualquer trabalhador da empresa seja qual for o motivo ou localização.

O planeamento de recursos humanos é uma técnica que consiste em prever as necessidades de pessoas bem como as respetivas qualificações e competências necessárias, no curto, médio ou longo prazo, para que a organização atinja os objetivos para que foi criada. O planeamento e a previsão são essenciais para redimensionar horizontes e para a tomada de decisão nas organizações, neste caso no âmbito da gestão de recursos humanos (Machado e Portugal, 2014: 109).

O planeamento estratégico terá que definir à partida as tarefas a desempenhar, a remuneração e os *fringe benefits*, a progressão na carreira, a duração da missão de expatriação e a formação a ter durante o processo de expatriação.

Segundo Staehle (1990) o planeamento de recursos humanos procura desenvolver estrategicamente quatro fatores essenciais: seleção, avaliação, remuneração e desenvolvimento.

Quanto mais estiver definida a função a desempenhar, o perfil de trabalhador e as condições envolventes, mais se facilita o trabalho de recrutamento e seleção.

CAPÍTULO 3. FATORES DE SUCESSO PARA O REPATRIAMENTO

O repatriamento de trabalhadores em missão fora da empresa-mãe e do país de origem tende a ser um processo que deverá ser tratado pelos recursos humanos com maior delicadeza e descrição, pelo risco de afetar ou não, a estabilidade profissional e pessoal do trabalhador em missão de expatriamento.

Todo o processo referente a uma internacionalização da empresa-mãe é exigente para os trabalhadores, bem como para quem gere os processos de expatriação /repatriação. Gerir de forma mais equilibrada os objetivos da empresa e dos trabalhadores em missão de expatriamento/repatriamento é um dever do departamento de recursos humanos internacional, o que determinará o sucesso ou insucesso da missão.

Estes quadros qualificados, que desenvolvem atividades estratégicas em contexto internacional, suportam a sua missão em objetivos pessoais, que podem passar por: oportunidade de desenvolvimento do seu potencial, aquisição de novas experiências em âmbito internacional e afirmação do seu valor no contexto empresarial.

A empresa-mãe, por sua vez, também cria igualmente objetivos e expectativas sobre a missão internacional de expatriamento dos quadros e o seu papel nas sucursais, com o principal objetivo da partilha dos modelos de gestão e de valores da empresa-mãe através do controlo diretivo, criação de redes e difusão de conhecimentos.

Para minimizar possíveis constrangimentos futuros para ambas as partes, o departamento de recursos humanos internacional deve planear não só o início da missão internacional, expatriamento, mas com igual valor, planear e prever o repatriamento do trabalhador.

Podemos assumir a existência de três tipos de repatriamento: o repatriamento desejado pelo empregador e pelo trabalhador; o repatriamento desejado pelo empregador e indesejado pelo trabalhador; e, por fim, o repatriamento indesejado pelo empregador e desejado pelo trabalhador.

O sucesso da missão de repatriamento está intrinsecamente ligada com o planeamento estratégico, com o recrutamento e seleção e, por fim, com a reintegração após missão internacional.

Estes três procedimentos podem ser fatores de sucesso para que uma missão no estrangeiro traga benefícios para a empresa e para o trabalhador, benefícios esses que variam consoante os objetivos individuais e/ou coletivos, antecipadamente propostos e idealizados entre as partes envolvidas no processo.

Para a empresa, garantir a permanência do *know-how* qualificado e com uma visão mais abrangente do mercado será uma vantagem competitiva, garantindo que o investimento feito no trabalhador tenha retorno contínuo. Para o trabalhador é o sentimento que o seu esforço acrescentou

valor ao grupo e que irá ter o reconhecimento da sua dedicação à empresa com a respetiva evolução na carreira profissional. Peterson *et al* (2000) referem a existência de

“Um conjunto de recomendações chave a ter em atenção pela Gestão Internacional de Recursos Humanos (GIRH) no processo de repatriamento: identificação atempada da futura função aquando da repatriação; reintegrar os repatriados na empresa-mãe; ter atenção relativamente às relações do gestor com a família e à relação com a gestão da carreira; utilizar a experiência adquirida pelos expatriados, durante a missão Internacional, na empresa-mãe; tornar as missões internacionais mais apelativas e interessantes; ter muita atenção ao processo de repatriação do gestor; e garantir trabalho/funções aos expatriados, aquando do seu regresso.”(Peterson *et. al.*, 2000, *apud* Pinto, 2011: 16)

3.1. Planeamento estratégico

O planeamento estratégico tem como missão estruturar os objetivos a serem atingidos a curto, médio e longo prazo para a empresa. Nesse planeamento deverá ser feito um levantamento dos recursos existentes na empresa para que se possa atingir os objetivos. Para caso não haja recursos internos, deve-se elaborar um plano de custo para formação ou aquisição de trabalhadores com o perfil adequado.

A articulação entre a estratégia da empresa (administração) com o departamento de recursos humanos é fundamental para o sucesso do planeamento e da missão internacional. Segundo Anthony e Perrewé (1996) “... as funções dos recursos humanos devem estar alinhadas com a estratégia da empresa...”. (Anthony e Perrewé, 1996, *apud* Pimenta, 2012: 11)

Porém, após um correlacionar do perfil pretendido do trabalhador com a futura função ou projeto internacional (missão), poderá ser necessário planear e executar um recrutamento prévio de trabalhadores existentes no mercado de trabalho ou em alguma empresa concorrente, a fim de precaver o futuro.

Os trabalhadores envolvidos num processo de internacionalização de uma empresa têm um papel de destaque e de extrema importância. Para Albuquerque (1987) existe a necessidade de se pensar no papel dos trabalhadores de uma forma estratégica. Esta necessidade deve-se ao reconhecimento de três fatores que estão intrinsecamente ligados. Segundo Albuquerque (1987) são: em primeiro, a importância de se considerar o ambiente externo na formulação das estratégias de negócio; em segundo, a existência de uma *gap* entre as necessidades previstas para a implementação destas estratégias e as realidades que as organizações enfrentam em termos de pessoas para implantá-las (Albuquerque, 1987, *apud* Pimenta, 2012: 11).

O risco existente para a internacionalização de uma empresa está na falta de controlo

permanente dos recursos humanos e do trabalho estar separado fisicamente da empresa-mãe. Esse afastamento poderá ser prejudicial para ambas as partes. A falta de controlo sobre o trabalho pode originar um *gap* nos objetivos propostos, mas de igual forma pode originar uma falta de reconhecimento pelo esforço diário do trabalhador para atingir as metas previamente definidas, ou seja, a missão.

Anthony e Perrewé (1996) preveem o planeamento estratégico como fundamental na GIRH, devido aos desafios da facilitação do trabalho entre trabalhadores separados fisicamente e a promoção da flexibilidade entre as pessoas.

É necessário um acompanhamento estratégico dos expatriados/repatriados para que, quando a sua missão estiver concluída, tenham o devido reconhecimento no regresso à empresa mãe. Um repatriamento valorizado passa pelo reconhecimento e pela valorização profissional, o que é importante para motivar, fidelizar e criar partilha do conhecimento e experiência por parte do repatriado com os restantes colegas.

3.2. Recrutamento e seleção em missão internacional

Como vimos anteriormente, o sucesso da internacionalização das empresas assenta em grande parte no sucesso dos trabalhadores expatriados. Esse sucesso deve-se ao eficaz recrutamento e seleção dos candidatos, baseado num planeamento minucioso e cuidado, articulado entre a estratégia da empresa e o departamento de recursos humanos.

Para Ashamalla (1998), as missões internacionais são, por vezes, conduzidas e organizadas de uma forma errada, o que leva muitas vezes ao fraco desempenho por parte dos trabalhadores.

O recrutamento e seleção para uma missão internacional define-se pelas seguintes etapas: análise da função a executar (missão), definição da estrutura do perfil de trabalhador para ocupar o lugar, análise do ambiente para onde o trabalhador será expatriado e acompanhamento do expatriado ao longo da missão até ao repatriamento.

Ao integrar uma missão internacional, o trabalhador terá de ultrapassar várias fases da vida profissional e pessoal até chegar à estabilidade psicológica. Só depois de estar integrado no país de acolhimento e na sua função é que atingirá o pleno estar.

No processo de recrutamento e seleção devem ser previstos todos os fatores que possam afetar o trabalhador. Desde logo, os fatores desestabilizadores, como a falha na satisfação com o trabalho (Cho, Hutchings e Marchant, 2013, *apud* Eugénio, 2015: 15) e a não adaptação da família (Cho, Hutchings e Marchant, 2013, , *apud* Eugénio, 2015: 15). Se forem detetados atempadamente, esses fatores podem ser minimizados ou resolvidos.

Assim sendo, na análise da função deve-se considerar: o que se faz, como se faz, quem faz e durante quanto tempo se faz. Este procedimento é de todo importante para avaliar a necessidade de dar formação específica ao trabalhador convidado a ser expatriado.

Na estrutura de perfil do trabalhador deve ser analisada: a sua polivalência; a flexibilidade; traços de personalidade, como a autoestima, integridade, segurança, coragem, sociabilidade, a cordialidade; a formação; e a sua experiência profissional. Contudo, por hábito são selecionados trabalhadores internos que possuem boas referências e só no caso de não existirem internamente trabalhadores com as características definidas é que se recruta no mercado de trabalho. Segundo Martins (2011), a preferência recai sobre “... colaboradores internos, bem conhecidos da administração e sobre os quais se possui referências sobre o seu desempenho profissional...” (Martins, 2011: 217).

Os trabalhadores internos são a primeira opção por darem confiança de que a sucursal, mesmo distante, mantém uma única filosofia. Estes trabalhadores, ao terem assimilado as práticas de gestão e devido ao seu desempenho, dão confiança à administração para desenvolver o negócio no país de acolhimento. Mesmo longe da gestão direta da empresa-mãe, as rotinas da empresa serão mantidas, mantendo-se assim uma ligação à genética da empresa-mãe.

Desta forma o próprio trabalhador mantém-se conectado com a empresa mantendo um ciclo de expatriação que termina no seu repatriamento.

Segundo Martins, a “... formalização de um conjunto de práticas de gestão de recursos humanos ao longo de todo o ciclo de expatriação (antes, durante e depois) para promover a retenção de repatriados...” (Martins, 2011: 197-198).

A análise do ambiente para onde o trabalhador será expatriado é o ponto de partida no ciclo da missão. Deverá ter-se em conta a cultura organizacional, o alojamento, o idioma, a cultura local e as obrigações legais do país de acolhimento. Deverá ser feito o acompanhamento do expatriado ao longo da internacionalização até ao repatriamento, o que visa contribuir para a sua adaptação com sucesso na missão e a sua retenção no processo de repatriamento.

A retenção dos expatriados/repatriados na empresa é o culminar do sucesso de um eficaz recrutamento e seleção, representando igualmente para a empresa uma recuperação financeira de todo o investimento efetuado no trabalhador, mas igualmente uma recuperação e retenção de conhecimento e experiência internacional, que potencia a empresa na troca de relações a nível global.

3.3. Reintegração após missão internacional

A reintegração na empresa-mãe após a missão internacional deverá ser um processo previamente

avaliado e preparado, como vimos anteriormente, fazendo parte do planejamento.

Porém, devido à ausência do trabalhador na empresa-mãe, o seu posto de trabalho é naturalmente ocupado por outro trabalhador, situação que deverá ser analisada com a devida antecipação e não deixar que influencie negativamente nenhum dos trabalhadores, o que fica na empresa-mãe e/ou o que vai ser repatriado. Por natureza, o trabalhador que ocupou o posto de trabalho poderá sentir-se em risco.

Brynningsen (2009), identifica um conjunto de cinco fatores laborais que influenciam muito os trabalhadores aquando do seu regresso:

“São eles a carreira, uma vez que não sabem como será a sua progressão a partir do momento do seu retorno; o retomar, ou o adquirir de novas funções, já que as suas funções anteriores foram assumidas por outros trabalhadores da empresa durante a sua ausência; o lidar com as novas exigências do mercado; e a possível perda de *status*, remuneração e regalias dentro da empresa-mãe, uma vez que, por norma, os gestores passam a ocupar cargos de nível inferior àqueles que tinham nas filiais quando estavam expatriados”.(Brynningsen, 2009 *apud* Pinto, 2011: 15)

Passa pelo departamento de GIRH coordenar todo o processo com a maior clareza e naturalidade, dialogando com as partes intervenientes e criando opções favoráveis para os trabalhadores.

A missão da empresa tem de corresponder com as expectativas criadas pelos trabalhadores, principalmente pelo trabalhador que foi convidado para a missão de expatriação.

Os gestores de equipa, quando propõem trabalhadores para o processo de expatriação, deverão ter em consideração na gestão estratégica de equipas que os trabalhadores ao serem repatriados regressam à empresa-mãe com um conhecimento mais global do negócio da empresa.

Para Teixeira (2014), “a missão é um dos primeiros aspetos a ter em conta no processo de gestão estratégica e traduz-se na definição dos fins estratégicos gerais, constituindo a finalidade ou o objetivo fundamental da empresa. O autor define ainda que a missão é o perfeito conhecimento do negócio da empresa” (Teixeira, 2014: 35).

A missão no estrangeiro tende a ser uma forma rápida, motivante e tentadora para os trabalhadores obterem experiência internacional, progressão na carreira e uma melhoria significativa de contrapartidas: ajudas de custo, subsídio de alojamento, viatura da empresa, combustível, telefone, *pack* de viagens, entre outras contrapartidas.

De acordo com Caligiuri e Lazarova, (2001), “...são oferecidas excelentes condições ao

expatriado no momento da partida para o período de missão no estrangeiro...” (Caligiuri e Lazarova, 2001, *apud* Pimenta, 2012: 45).

Neste sentido, Tung (1981) salienta que os custos com falhas em missões internacionais são elevados, tanto em termos financeiros para a organização como em termos de uma perspectiva individual da carreira.

Se o trabalhador atingiu os objetivos previstos, a reintegração não pode defraudar as expectativas previamente criadas pela empresa-mãe aquando da preparação da sua expatriação, pelo risco de levar o trabalhador a estados de insatisfação, *burnout*, falta de motivação saída para um concorrente, como já foi referido anteriormente.

Porém, os riscos de processos mal conduzidos e o excesso de expectativas criadas pelos repatriados podem levar a que o processo de repatriação não tenha o sucesso esperado à partida.

Segundo Black e Gregersen (1999), “numa fase inicial há uma grande rotatividade nos cargos ocupados por repatriados”. Alguns autores propõem que se dê formação de reinserção para facilitar a integração dos repatriados na empresa-mãe e assegurar uma melhor adaptação à forma de vida atual do seu país.

CAPÍTULO 4. MISSÃO PARA OUTRO PAÍS E O REGRESSO À EMPRESA-MÃE

Inevitavelmente, não é possível manter o mesmo nível de motivação para quem abraça a aventura de uma missão de expatriação e para quem é repatriado para o seu país de origem.

É um estado de emoções divergente que, dependendo da personalidade e das experiências de vida e profissional de cada um, leva a modos opostos de lidar com o processo.

Quem dá início à aventura tem vários fatores motivacionais que influenciam positivamente o seu estado de alma: o privilégio por ter sido convidado pela empresa, a experiência internacional que irá adquirir, os benefícios que irá usufruir na missão, e/ou a progressão e projeção na carreira.

Por outro prisma, temos o trabalhador repatriado que, consoante a sua performance profissional pode regressar ao seu país de origem tendo em conta três perspetivas: primeira, o trabalhador pode sentir-se realizado pelo tempo que esteve ausente do seu país e por ter conseguido atingir todas as metas previamente definidas, mas vê com bons olhos o seu regresso à empresa-mãe; na segunda, podemos ter um trabalhador que está satisfeito com a missão de expatriado, mas que não atingiu as metas definidas; na terceira, o trabalhador sente-se integrado no país de acolhimento, atingiu todas as metas com sucesso e deixa em aberto a continuidade no projeto.

Deste modo, temos três perspetivas distintas de como uma missão internacional pode ser finalizada ou prolongada.

Porém, o regresso à empresa-mãe pode ser analisado e interpretado de forma distinta, ou seja, existe o repatriamento por comum acordo, o repatriamento por desejo da empresa-mãe (tendencialmente ligado ao falhanço da missão) e, por fim, o repatriamento indesejado pela empresa-mãe.

O sucesso ou insucesso da missão é o fator determinante para prolongar ou terminar o expatriamento e iniciar a fase de repatriamento. A margem é mínima para o trabalhador deixar de ser um expatriado de sucesso para ser um trabalhador expatriado que falhou na sua missão.

Vários motivos podem condicionar um bom desempenho do trabalhador expatriado. Ele pode ser condicionado pela cultura do país acolhedor, pelo grupo de trabalho, por estar longe da família e/ou pela falta de informação sobre a parte técnica da função a desempenhar.

Podemos apurar que os fatores condicionantes variam entre: afastamento da família, grupo de trabalho, cultura do país e *gap* entre formação/função.

A família é um dos fatores base para a estabilidade emocional de qualquer trabalhador em qualquer situação profissional e social, tendendo a ter maior impacto aquando de uma expatriação de longo prazo; o grupo de trabalho afeta a estabilidade e o desempenho quando reage negativamente à

chegada de um novo colega criando um ambiente de afastamento para o qual o trabalhador terá de ter uma estrutura psicológica capaz de lidar com esse primeiro impacto negativo. A cultura do país ou da empresa de acolhimento também poderá ter um papel importante, ao criar instabilidade e resistências à adaptação transcultural. Outro fator que pode condicionar o trabalhador passa pelo errado levantamento de características que ele deverá ter para ocupar a função ou posto, ou seja, se a gestão internacional de recursos humanos fizer um levantamento insuficiente das necessidades técnicas da função ou posto a ocupar pelo expatriado, esse trabalhador naturalmente terá grandes dificuldades em atingir os objetivos previamente estipulados.

4.1. Preparação para a expatriação

Ter o trabalhador envolvido em todo o processo referente à sua internacionalização, além de ser uma forma de o motivar, ajuda a reduzir pequenas falhas que possam escapar à GIRH.

Por outro lado, ter o trabalhador envolvido desde o início no processo de internacionalização minimiza o impacto de todo o projeto.

Será importante para o trabalhador sentir durante a expatriação, que pode ter uma duração entre 6 meses a 3 anos, que a sua empresa fez uma previsão realista para o seu bem-estar.

O seu bem-estar passa por uma gestão de recompensas e compensações que o deixem satisfeito, motivado e com os sentimentos de realização e reconhecimento.

Mas, será igualmente importante que antes e durante o período de expatriamento, e na repatriação, o trabalhador receba formação para que esteja atualizado não só na empresa de acolhimento, como também na empresa-mãe para quando for repatriado.

Como já foi referido anteriormente, a expatriação de um trabalhador tem um enorme valor tanto para a sua carreira como para todas as pretensões de expansão da empresa.

As empresas procuram vantagens competitivas fora de portas criando novas filiais, através de fusões, aquisições ou *joint-ventures*, e recorrem à expatriação dos seus trabalhadores para manter forte presença internacional.

A gestão de recursos humanos tem um papel de extrema importância ao articular duas realidades distintas, a realidade local (empresa-mãe) e a realidade global (país de acolhimento), sendo que no fim, as empresas filiais terão o mesmo objetivo estratégico da empresa-mãe.

Para que haja uma linguagem global entre a empresa-mãe e as filiais é essencial a assimilação da cultura, ou até uma adaptação transcultural por parte dos trabalhadores na fase de preparação da expatriação. Na formação, o trabalhador deve ouvir depoimentos de outros trabalhadores que já

estiveram em missão no país para onde vai ser expatriado e deve dar-se oportunidade ao trabalhador para conhecer o local, a cultura e a língua para onde vai viver e exercer a sua atividade.

Tung (1981) destaca três áreas de formação: “programas de assimilação cultural, programas para orientação cultural e informação acerca do país de destino, formação sobre valores e comportamentos das diferentes culturas e formação sobre a língua” (Tung, 1981, *apud* Pinho, 2012: 16).

Para Black e Mendenhall (1990) e Oddou (1991), “a formação inicial influencia positivamente a adaptação dos expatriados”, contudo as empresas não têm vindo a disponibilizar tal formação aos trabalhadores pela falta de tempo, pelos custos associados ou pela falta de experiência em âmbito internacional, o que poderá ser igualmente uma das causas para a falta de formação dos trabalhadores em missão.

Porém, o sucesso de adaptação não dependerá apenas da formação. O trabalhador e a sua família (caso viaje acompanhado) também terão de ter facilidade em se adaptar a novas culturas e costumes.

Segundo Lee e Vorst (2010), a adaptação transcultural dos trabalhadores expatriados refere-se à facilidade que os mesmos encontram em diversos aspetos da sua vida e ou do trabalho no país de destino (Lee e Vorst, 2010, *apud* Eugénio, 2015: 15).

4.1.1. Expatriado valorizado

Sendo a internacionalização um passo importante para a empresa, é natural que o trabalhador expatriado seja valorizado e se sinta motivado. Seja valorizado pelos incentivos que são dados e motivado por ter sido escolhido e convidado para uma missão com tanta responsabilidade.

Esse sentimento de valorização e motivação pode ser fundamental para que o trabalhador ultrapasse as primeiras dificuldades de integração no país e empresa de acolhimento.

Por muito que o plano de integração seja bem planeado e mesmo que o trabalhador tenha facilidade de comunicação e adaptação cultural, existem sempre riscos de inadaptação.

Com toda a naturalidade o trabalhador expatriado irá dedicar mais do seu tempo livre ao trabalho por não ter ainda ligações profissionais e de amizade no país de acolhimento, existindo assim uma maior dedicação ao trabalho e à sua missão.

Porém, esta entrega ao trabalho deverá ser acompanhada pela GIRH para que o trabalhador não crie barreiras de forma inconsciente. As barreiras podem ser de âmbito profissional e social, sendo por isso de todo importante a criação de laços com os novos colegas.

O responsável pela expatriação de trabalhadores deverá, até aos primeiros 6 meses de expatriação, fazer uma reunião informal no país de acolhimento com o trabalhador para, de perto, averiguar como decorre a sua expatriação.

O trabalhador, sendo uma mais-valia não deverá sentir falta de apoio e preocupação da empresa-mãe e um acompanhamento personalizado e informal ajuda a que se ajustem pequenos *gap's* não previstos aquando do plano de formação para a expatriação.

4.2. Preparação para a reintegração

A preparação para a reintegração é o outro lado da moeda para o sucesso da missão internacional do trabalhador e da empresa, sendo que agora o movimento é no sentido inverso.

A missão de internacionalização não acaba com a integração do trabalhador na empresa de acolhimento, só se devendo atribuir o seu sucesso quando o trabalhador é reintegrado na empresa-mãe.

Muitos autores e trabalhadores referem que existe com muita frequência um período de incerteza no fim da expatriação e início da repatriação sobre que funções o trabalhador vai desempenhar no regresso à empresa-mãe. Não devemos esquecer que o trabalhador, ao aceitar o convite para a expatriação, mantém o vínculo laboral com a empresa-mãe, mas deixa de ter o seu posto de trabalho até então assegurado.

De acordo com Caligiuri e Lazarova (2001), são diversos os problemas que os repatriados enfrentam no momento da integração na empresa.

A incerteza na futura função a desempenhar na empresa-mãe pode desestabilizar os últimos meses de expatriamento, sendo de todo importante que atempadamente seja criada, consoante o perfil profissional e pela sua experiência, uma função adequada e na qual o trabalhador se sinta bem-vindo.

Como vimos anteriormente, o trabalhador ao regressar de uma missão internacional torna-se apetecível para concorrentes e para empresas que iniciam a sua aventura a nível internacional, estando dispostas a oferecer excelentes condições a trabalhadores com provas dadas.

Porém, não podemos deixar de referir a parte remuneratória e as compensações que até então eram recebidas pelo trabalhador que, no regresso à empresa-mãe nem sempre são atualizadas, acabando por ser remunerado pelo mesmo valor de antes da expatriação ou então mantendo o valor auferido durante a missão, porém com mais responsabilidade.

O repatriado poderá, entre outras funções, integrar o programa de formação para expatriados da empresa-mãe, bem como fazer a ligação entre os novos expatriados e a equipa do país de

acolhimento. Para os trabalhadores que iniciam missão é uma mais-valia ter alguém com a experiência do país e do grupo de trabalho a encurtar caminho para uma rápida integração.

Outra forma de o repatriado se sentir valorizado pode passar por dar pequenas palestras informais ou formais na empresa-mãe, partilhando a sua experiência da missão internacional.

As empresas que estejam a apostar na internacionalização começam a ter nas suas fileiras trabalhadores com um conhecimento que permite melhorar, intensificar ou reforçar a sua posição em mercados a nível internacional. Estes repatriados cooperam, simplificando assim a aprendizagem para que, de uma forma mais rápida e construtiva, se possam alcançar novos níveis de competitividade e aprendizagem organizacionais.

Se o trabalhador convidado para missão de expatriamento foi importante para a estratégia internacional da empresa, o repatriado é uma mais-valia para que a empresa tenha uma vantagem competitiva sobre os seus concorrentes em âmbito nacional e internacional.

4.2.1. Repatriado indesejado

Embora a missão internacional seja estrategicamente planeada pela empresa, com elevados custos para ambas as partes, como já foi referido anteriormente, e tendo em consideração que o trabalhador é convidado para tal “aventura”, existem casos em que ele acaba por se tornar indesejado.

Ele pode ser indesejado pela empresa de forma positiva ou negativa. Indesejado positivamente, porque desempenhou as suas funções atingindo todos os objetivos propostos e a empresa pretende que se mantenha numa carreira internacional embora o trabalhador queira regressar ao seu país de origem. De forma negativa, por não querer que o trabalhador se mantenha na empresa, possivelmente por não ter onde o colocar, por ele estar desenquadrado da realidade da empresa, pelas condições de remuneração que requer ou pela sua imagem profissional não ter ficado dentro dos padrões. Autores como Vidal (2007) referem nos seus estudos que as taxas de repatriados que abandonam as empresas são muito elevadas e apontam a frustração dos trabalhadores durante o processo de repatriação (Vidal, 2007, *apud* Pimenta, 2012: 14).

Outro fator que pode condicionar um repatriamento eficaz é o tempo de ausência do trabalhador do país de origem. Quanto mais tempo ele estiver ausente, maior dificuldade terá em se adaptar às novas funções na empresa-mãe.

Essa dificuldade de adaptação pode ser originada por o trabalhador ter alterado os seus padrões de interesse e objetivos profissionais, ou então pela empresa ter passado entretanto por processos de reestruturação e/ou mudanças estratégicas. Para Linehan e Scullion (2002), o trabalhador sofre o que se denomina de choque cultural reverso, ou seja, sofre dificuldades de adaptação ao trabalho, à

organização e à vida pessoal, associadas ao processo de repatriação (Linehan e Scullion, 2002, *apud* Pimenta, 2012: 47).

Quando se analisa todo o processo, desde a escolha do trabalhador a expatriar, passando pela formação e preparação, seguindo a expatriação e integração no novo país e concluindo com a reintegração na empresa-mãe, pode parecer contraditório que após todo o esforço feito quer pela empresa, o qual não é só financeiro, quer pelo trabalhador a nível profissional e pessoal, não seja dado o devido valor e reconhecimento a quem cumpriu as exigências e contribuiu para o sucesso da empresa na sua internacionalização.

O processo de repatriação bem planeado e executado irá beneficiar todas as partes envolvidas, sendo de todo importante existir um diálogo verdadeiro entre a GRH e o trabalhador sobre o seu futuro, podendo até a sua reintegração ficar em *stand by* por um curto espaço de tempo até existir uma função para o seu perfil.

Segundo Black e Gregersen (1999) alguns expatriados acabam por ficar à espera de outra oportunidade de trabalho, uma vez que no momento em que regressam pode não existir um posto de trabalho disponível na organização (Black e Gregersen, 1999: 52-62).

Porém, num grande número de casos de repatriamento, as empresas não são tão pacientes e acabam por dificultar a reintegração dos trabalhadores indesejados na sua estrutura. Estrategicamente, a empresa pretende reduzir os custos com o trabalhador indesejado retirando todos os benefícios da missão de expatriamento e colocar o trabalhador em função ou cargo abaixo ao que desempenhava na missão.

Partindo do enquadramento teórico exposto, formulamos as seguintes hipóteses de investigação.

- i. Os processos de repatriamento indesejado são o desfecho de um mau planeamento e de uma falta de comunicação.
- ii. O processo de repatriamento depende da implementação de boas práticas de acolhimento por parte dos recursos humanos.
- iii. A implementação de boas práticas durante o processo de repatriamento, fideliza os repatriados à empresa.

CAPÍTULO 5. METODOLOGIA

A metodologia científica é uma ferramenta fundamental para uma organização de todos os elementos necessários para elaborar um trabalho científico – estudar os caminhos possíveis para se chegar a um determinado fim.

É fundamental que, previamente, sejam formuladas e referidas a abordagem metodológica seguida, as técnicas de coleta de dados usadas (entrevista, questionário, observação participante) e como se procede à análise e interpretação dos dados recolhidos na pesquisa de um trabalho universitário.

Para Severino (2000) a metodologia define-se como “... um instrumental extremamente útil e seguro para a gestação de uma postura amadurecida frente aos problemas científicos, políticos e filosóficos que a nossa educação universitária enfrenta” (Severino, 2000: 18).

Os instrumentos operacionais vão permitir que se construa uma pesquisa científica com um objetivo intrínseco assente em instrumentos lógicos ou técnicos, para que haja uma aprendizagem e utilização de forma natural e espontânea.

Segundo Leite (2009) a “metodologia científica não é um conteúdo a ser decorado pelo académico, para ser verificado num dia de prova...” (Leite, 2009: 10).

Assim, a metodologia é uma ferramenta fundamental para que o académico possa atingir os objetivos previamente propostos e, por sua vez, o seu trabalho científico ter alto grau de confiabilidade.

5.1. Métodos e técnicas de investigação

Para este trabalho, a metodologia escolhida foi do tipo qualitativo.

Com a escolha desta metodologia pretendeu-se estudar um caso bem determinado na sua especificidade, ou seja, o caso de trabalhadores que ao serem convidados para uma missão de expatriamento são valorizados e que no fim dessa missão se tornam repatriados indesejados. Pretendeu-se, assim, aprofundar a informação recolhida através de uma unidade social bem delimitada.

Para recolher a informação necessária foram realizadas entrevistas semiestruturadas a trabalhadores que tenham estado em missão internacional de expatriado/repatriado de áreas profissionais distintas.

As entrevistas foram feitas a trabalhadores que se voluntariaram a participar neste trabalho após terem tido conhecimento de uma publicação na rede social *LinkedIn* e pela existência de amigos em comum.

Embora nesta dissertação seja abordada a expatriação, as entrevistas foram centradas no regresso dos trabalhadores ao seu país e empresa de origem – repatriados.

Seguindo essa lógica, as entrevistas aos trabalhadores abordaram os vários pontos da repatriação dos trabalhadores em missão internacional. Foram consideradas seis grandes temáticas: antes da expatriação, durante a expatriação, período antes da repatriação, impacto da repatriação, após repatriação e integração do repatriado.

A informação recolhida foi tratada recorrendo à análise de conteúdo, seguindo a técnica de análise categorial, ou seja, mediante operações de categorização do discurso.

5.2. Caracterização da amostra

O universo da amostra é constituído por expatriados/repatriados de diferentes áreas profissionais, idades, sexo e tempo de experiência internacional.

Segundo, Rodrigues (2003), este tipo de amostra não é representativo da população. Ocorre quando a participação é voluntária ou os elementos da amostra são escolhidos por uma questão de conveniência (muitas vezes, os amigos e os amigos dos amigos) (Rodrigues, 2003, *apud* Pimenta, 2012: 22).

Este tipo de participação pode ser usado com êxito quando é relevante captar ideias gerais e identificar pontos críticos do processo ou ciclo. Para Pimenta (2012), está sujeito a muitos enviesamentos e este tipo de amostra não permite fazer inferências nem generalizações (Pimenta, 2012: 22).

A amostra é constituída por 10 trabalhadores que vivenciaram a experiência de uma missão de expatriamento/repatriamento, dos quais três são do sexo feminino e sete do masculino. Têm idades compreendidas entre os 32 e os 53 anos e níveis elevados de habilitações académicas: uma licenciatura, quatro pós-graduações, cinco são mestres.

Quanto à experiência profissional, cinco trabalham na área das telecomunicações, três na área da banca, um é engenheiro civil e, por último, um é engenheiro informático.

5.3. Análise de conteúdo

As entrevistas realizadas foram submetidas a análise de conteúdo por forma a extrair a informação relevante.

Segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo integra um conjunto de técnicas de análise das comunicações. Não se trata de um instrumento, mas de um leque de apetrechos ou, com maior rigor, será um único instrumento, mas marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto; as comunicações (Bardin 1977, *apud* Pimenta, 2012: 23)

Analisar a informação recolhida de forma coerente é fundamental para um tratamento de informação mais simples e direto.

A simplicidade no diálogo entre entrevistador e entrevistado torna-se uma mais-valia pela clareza da matéria a ser recolhida para análise e mais tarde para melhor compreensão do leitor.

Assim, segundo Moraes (1999), a análise de conteúdo constitui uma metodologia de pesquisa com o intuito de descrever e analisar o conteúdo de textos e documentos, ajudando a reinterpretar as mensagens e atingir uma compreensão dos seus significados, fornecendo informações complementares ao leitor (Moraes, 1999, *apud* Boa 2016: 33)

A questão central desta dissertação consiste em identificar e caracterizar processos de melhoria para quando chega a altura de repatriar um trabalhador.

A entrevista a trabalhadores repatriados foi o método escolhido para a identificação e caracterização dos processos de melhoria através da sua experiência pessoal e profissional.

Ao analisar os resultados de cada entrevistado apura-se um conjunto de palavras-chave: a falta de planeamento, falta de diálogo, falta de transparência e definição das condições, sejam elas tempo, futuro e/ou remuneração.

CAPÍTULO 6. ANÁLISE DA INFORMAÇÃO E RESULTADOS OBTIDOS

O sentimento inicial de se ser convidado para um cargo importante em âmbito internacional tende a motivar a generalidade dos trabalhadores. Essa motivação pode ser pelo reconhecimento, pela remuneração acima da média, pelo simples motivo de gostar de viajar e/ou devido à ambição de evoluir para uma carreira internacional.

Ser móvel, ou melhor, ser um trabalhador aberto à mobilidade tende a ser no seu todo bastante vantajoso para o trabalhador e empresa. O trabalhador retém toda a experiência vivida no país de acolhimento juntando a parte financeira; a empresa por sua vez utiliza todo o conhecimento existente no trabalhador para o rentabilizar no desempenho da sua função.

Normalmente, o trabalhador expatriado tem um pacote de benefícios base e a garantia de que o seu contrato se mantém na empresa-mãe e, bem como a reintegração após a sua missão. O trabalhador ao ser convidado para tal missão isso abre-lhe portas a um futuro promissor na empresa como, por exemplo, a evolução na carreira, que qualquer outro colega tem como objetivo.

Em grande parte dos casos, para as missões só são escolhidos os melhores, os quais exigem um forte investimento por parte da empresa, pois os melhores são sempre os mais bem pagos e são os que requerem melhores condições no pacote de benefícios: carro, casa, colégio para os filhos, conjunto de viagens para o país de origem, entre outras regalias.

No entanto, existe um enorme risco para as partes envolvidas. O trabalhador porque, vai deixar o seu país, fazendo sacrifícios em prol da carreira, por vezes até entrando em num estado de *workaholic* devido ao excesso de trabalho; no caso da empresa, a distância não facilita a colaboração com os trabalhadores, bem como o alto investimento aplicado.

Contudo, o risco mantém-se na hora do regresso, isto porque para o lado da empresa o trabalhador pode não querer regressar pois pretende continuar para uma carreira internacional ou, em caso de regresso, procurar melhores condições de trabalho devido ao seu valor de mercado. Por sua vez, para o trabalhador existe o risco de a empresa não se encontrar em crescimento e por esse motivo não ter capacidade de o reintegrar, passando a ser um trabalhador repatriado indesejado ao invés de ser expatriado valorizado.

Nas entrevistas realizadas pudemos apurar que o planeamento, o diálogo aberto e o contato, por vezes menos formal, com o trabalhador pode ser uma vantagem para os departamentos de recursos humanos, para vincularem os trabalhadores não pelo contrato mas por sentirem o apoio, preocupação e serem acarinhados pela empresa nesta fase de esforço e dedicação.

6.1. Antecedentes da missão

A missão internacional tem início, tendencialmente, através de um convite dirigido o qual se pode tornar incómodo não aceitar. Segundo o entrevistado E2 “(...) é um convite dirigido, em que supostamente há sempre um embaraço em não aceitar”.

Porém a missão internacional é vista como o meio mais rápido de evolução na carreira profissional, devido à experiência ganha mas também por se estar perto do poder de decisão onde tudo é mais dinâmico. Para o E1, “o que me levou a aceitar, foi estar perto do poder de decisão”; para E4, “(...) o que me motivou foi o facto de estar mais perto de onde as coisas aconteciam e também por uma questão [de que a] chefia também estava lá (...) e portanto ia beneficiar por ter mais interação com a realidade e com o *line manager* (...) Ali era onde havia mais dinâmica (...) foi uma boa forma de crescer profissionalmente”.

Contudo, na sua grande maioria, os trabalhadores aceitam a missão de expatriação/repatriação na procura de melhores condições financeiras, de evolução na carreira ou pelo projeto em si.

Para E2, “(...) a parte económica vantajosa” é um dos motivos para aceitar trabalhar fora de Portugal, pois os baixos salários levam a que haja uma necessidade de emigrar. No entanto, o desejo de ter uma experiência fora de portas leva os trabalhadores a querer vivenciar a oportunidade da internacionalização, como foi o caso de E5, “(...) foi pelo facto de gostar de fazer carreira internacional” e no de E3, “(...) mais que o salário (...), o que motiva são os projetos e o gosto de viajar”. Os projetos com visibilidade internacional são os mais procurados por trabalhadores ambiciosos que procuram através da internacionalização serem reconhecidos pelos seus pares.

Contudo, grande parte dos processos de expatriação têm desde logo em consideração o repatriamento dos trabalhadores para o país de origem. Esse regresso tende a ser negociado aquando da preparação para a expatriação, grande parte das empresas já tem processos bem definidos e estruturados para o regresso dos trabalhadores. Segundo E2, “(...) as empresas multinacionais já têm no seu departamento de RH um nível de valores para o qual o repatriamento vai ser feito (...), não há amadorismo”. Na experiência dos entrevistados E3 e E8, “apesar de não haver negociação, ficou tudo falado antes da expatriação”, “(...) Ficou definido um conjunto de garantias”.

Apesar das garantias que são oferecidas aos trabalhadores aquando do início da missão de expatriação, tendem a não ser feitos pequenos passos na preparação para a expatriação.

Tirar um trabalhador da sua realidade para ir para uma realidade que poderá ser totalmente diferente no país de acolhimento deve ser algo muito bem preparado e estruturado, com a participação do trabalhador para que não haja um abortar da missão.

As empresas tendem a saltar alguns dos processos para reduzir custos e rentabilizar os recursos humanos, o que passa por não dar formação sobre o país de acolhimento e nem realizar uma viagem de reconhecimento, tanto da cidade como do local de trabalho, aumentando assim o risco de inadaptação. Contudo, alguns profissionais optam por se prepararem antes da mudança de país. E2 afirma que “(...) eu tive o cuidado de ler e de me informar com pessoas que já lá viviam há alguns anos” e o E8 disse que “(...) eu procurei informação local, procurei saber mais sobre o país (regras locais) e da própria empresa (...) Procurei um *site* que existe do estado português onde contém informação sobre o cuidado a ter”.

6.2. Desenvolvimento da missão

É fundamental para que o desenvolvimento da missão seja um sucesso, que haja um *match* entre o perfil do trabalhador e o do país de acolhimento.

A língua, o clima, a cultura organizacional e/ou local podem ter um efeito negativo na fase de adaptação do profissional. Para o E1, “(...) em Budapeste tive mais dificuldade com a língua”; para o E3, “(...) em Bruxelas foi muito complicado pessoalmente (...) não gostei da cidade”; na experiência do E4, “(...) os dois primeiros meses foram um bocado difíceis para criar rotina e sentir segurança no sítio onde estava”; e para o E5, “(...) no Brasil sim, culturalmente é muito diferente e a falta de segurança”.

A empresa tem um importante papel na adaptação dos trabalhadores às suas novas funções, acima de tudo terá de existir especial atenção entre o perfil do trabalhador e a cultura do país, ou seja, os recursos humanos deverão ter toda a informação sobre o trabalhador e o país de acolhimento para que se encontre a pessoa certa para o lugar certo.

Nos expatriamentos de média e longa duração é importante para o trabalhador sentir o apoio e valorização por parte da empresa. Os trabalhadores sentem esse apoio e valorização de formas muito diferenciadas. Para o E1, “sim, foi-me dada autonomia para contratar dois trabalhadores para ajudar”; no caso do E3, “sim, por todos os prémios que recebi e nas reuniões de empresa”; para o E4, “sim, o meu chefe começou a delegar em mim mais trabalho” e já no caso do E6, “(...) tínhamos reuniões periódicas e eu ia tendo o *feedback* do cliente e do meu chefe”.

No entanto, e segundo o E7, “(...) a distância não facilita a colaboração. (...) A transferência de tarefas de um país para o outro originou resistência por alguns colaboradores em Paris, criou problemas em atingir os resultados diariamente”. Logo este distanciamento com a estrutura de gestão da empresa pode provocar divergências.

O planeamento exaustivo e o diálogo direto com toda a equipa envolvida, tanto no país de origem como no país de acolhimento, pode minimizar ruídos de fundo, ruídos esses que podem provocar sérios prejuízos para a empresa e no sucesso da missão.

A flexibilidade cultural é outro aspeto que é crucial desde o início da missão até ao seu final. Ter uma abertura para assimilar a cultura do país de origem pode minimizar períodos de instabilidade emocional e motivacional, tendo em consideração que todos os ciclos de vida têm momentos bons e menos bons. Para o E1, “com certeza, não só no trabalho em si mas também na parte de vivência ou sobrevivência dentro do país”; para o E3, “acho que é o mais importante aliás, porque a parte profissional aprende-se”; para o E5, “(...) o facto de nos termos de adaptar claramente, porque nós temos de construir rede”; para o E6, “(...) se existe a necessidade de flexibilidade enquanto turista como profissional muito mais”.

É unânime entre os entrevistados que a flexibilidade cultural e de personalidade é fundamental para o sucesso no processo de expatriação/repatriação. Para o E3, “(...) aquilo que está em nós e não muda é a personalidade e a nossa capacidade de nos adaptarmos é o mais importante”.

6.3. Fim da missão e repatriamento

O fim da missão de expatriamento é o completar de um período de relações à distância entre o trabalhador e a empresa. Nessa relação afastada, ainda assim, baseada em confiança entre as partes, pode-se sentir o fortalecimento das relações ou o enfraquecimento das mesmas.

O repatriamento para o país de origem tende a ser minimizado, pois afinal de contas, o trabalhador regressa ao seu país, não existindo a mesma preocupação aquando da expatriação para o país de acolhimento.

No entanto, para que o processo decorra com a normalidade adequada a empresa deverá estar preparada para receber os trabalhadores, mas este reintegrar de trabalhadores acaba por ser mais complexo do que se pensa.

O trabalhador, ao aceitar o convite para a missão internacional, além de desempenhar a sua função, fica sujeito ao absorver de uma cultura e, dependendo do tempo do expatriamento, desenvolve uma visão profissional diferente ou, por outras palavras, abre os seus horizontes. Para o E5, “(...) há uma realização sim, ou seja, consigo perceber que secalhar a Rita que saiu há uns anos, depois de 4 anos fora vem com outro tipo de competências, flexibilidade e mundo”; e para o E4, “(...) acho que o ponto de partida não é igual ao ponto de chegada, fiquei muito diferente depois desta experiência”.

Essa evolução como profissional pode vir a contrastar com a realidade no repatriamento para o país de origem. Como já foi referido, existe com muita frequência um período de incerteza no fim da

expatriação e no início de repatriação. A incerteza tende a ser alimentada pelo mau planeamento no ciclo da missão e pela falta de acompanhamento e comunicação durante a missão.

A falta de comunicação com os expatriados tende a ser prejudicial no período antes do repatriamento, isto porque a equipa de recursos humanos tende a fazer um simples trabalho administrativo sem fazer uma entrevista sobre expectativas e melhorias no processo. Ainda que esta entrevista seja na fase antes do repatriamento já se considera atrasada. O acompanhamento na missão tende a ser benéfico se for constante, para assim haver possíveis ajustamentos e a empresa estar preparada para reintegrar o trabalhador antes ou depois da data prevista.

Para o E4, “(...) houve um momento de impasse, que foi resolvido antes de vir embora, mas fiquei frustrada”; para o E7, “o facto de durante o período de expatriação não ter uma visão a longo prazo do que vai acontecer ao expatriado após a sua missão é desestabilizador. O *management* frequentemente trata isso menos de seis meses antes do fim da missão. Isto é muito desestabilizador para o expatriado, tanto profissional como pessoalmente. Não se pode projetar num futuro próximo, e é bem conhecido que os seres humanos odeiam ficar com interrogações”.

A visão a longo prazo tende a ser um factor desestabilizar, mesmo quando a empresa tem um modelo padrão para o expatriamento/repatriamento. Para todos os efeitos, o posto de trabalho deixa de ser nosso e a ligação à empresa é contratual, ou seja, perde o *headcount* à empresa-mãe. Essa perda ou enfraquecimento na ligação, pode chegar ao ponto de o trabalhador ter o vínculo com a empresa mas não ter função para desempenhar. Existem duas soluções para este impasse, ou a empresa chega a acordo para a saída do trabalhador ou cria um posto de trabalho consoante o seu perfil. Qualquer uma das opções não é simples. Por um lado, trata-se do despedimento de um trabalhador muito bom e no qual foi feito um forte investimento; por outro é igualmente complicado porque a empresa não está a ter um crescimento que viabilize a criação de um posto de trabalho para o qual o trabalhador tenha perfil. Para o E3, “(...) chega-se ao ponto de o trabalhador ter vínculo com a empresa mas não ter *headcount* lá nem cá e tem de se negociar a saída de um trabalhador muito bom”; segundo o E4 “(...) deixam as pessoas em posições muito difíceis, ou seja, não é carne nem é peixe, nem está na função nem sabe qual a função que devia ter, pois não está nada definido, depois a posição ainda está para ser aprovada”.

Temos, portanto, um desafio para a GIRH que terá de gerir a carreira internacional de trabalhadores em empresas que poderão não ter dimensão ou crescimento para gerir as expectativas dos trabalhadores que vão para missão.

Os desafios mantêm-se, com o choque de cultura reverso que afeta os trabalhadores ao retornar ao seu país de origem. Para o E7, “(...) entrei em negação com o regresso para Paris” “(...) De todo

o tempo que estive expatriado o regresso a Paris foi o mais complicado”. Ainda para o E7, “(...) apesar de ter sido eu a decidir regressar a Paris, tive um choque cultural e dificuldade de adaptação à cultura e costumes franceses”. Já para o E6, “(...) na readaptação cultural também pode haver um choque”.

Para o E1, para minimizar o impacto do regresso e por consequência das diversas dinâmicas existentes, dependendo da longevidade do repatriamento, deveria haver um acompanhamento para dar a sensação de conforto à chegada.

O E3 considera passar por uma obrigação da empresa tratar bem os trabalhadores que saíram do seu habitat normal.

No entanto, vários autores apontam para que a análise seja feita caso a caso, devido ao tempo de expatriamento, não parecendo correto analisar com a mesma ponderação um expatriamento de curta duração, que pode ir até 6 meses, com um expatriamento de média-longa duração, que pode chegar aos 3 anos.

Vários entrevistados apontam outras falhas, como a falta de comunicação e apoio administrativo, seja ele formal ou informal, para o não aproveitamento de *know-how* que as empresas perdem, tendencialmente para concorrentes ou até mesmo para o próprio cliente que oferece melhores condições de trabalho, não sendo o factor monetário predominante.

CONCLUSÃO

A globalização tem alterado o mercado de trabalho. Atualmente podemos ter a sede de uma empresa em Portugal mas, no entanto, uma parte dos trabalhadores podem estar a desempenhar funções em qualquer parte do mundo.

Esta mobilidade é um desafio para todos. Para as empresas é necessário reinventarem-se e alterarem os processos de gestão de recursos humanos. A simples função administrativa de RH deixa de fazer sentido e é necessário uma evolução em âmbito internacional para poder estar ao nível das necessidades. Ter os melhores trabalhadores nas missões internacionais requer um forte investimento das empresas e requer um departamento de GIRH com capacidade e conhecimento em âmbito internacional.

Com a reestruturação de um simples departamento de GRH para o departamento de GIRH passa a existir uma ligação direta entre quem seleciona os trabalhadores e quem cria as metas. É de todo importante que haja um planeamento estratégico para se escolher a pessoa certa para o lugar certo e que se tenha um diálogo individualizado e direto com o trabalhador.

Com a acumulação flexível, tende a existir uma relação única com cada trabalhador. Esse individualismo leva a que haja um envolvimento diferente com cada um. Por esse motivo, para existir um envolvimento requer-se uma aproximação, aproximação essa que passa por conhecer os objetivos, as motivações e/ou planos do trabalhador, para que na altura do planeamento da missão internacional não haja desvios.

Ter o departamento de GIRH sem perceber o que move o trabalhador e como o manter motivado e satisfeito na empresa, pode vir a ser prejudicial. Porque estamos claramente perante uma empresa que não fala a mesma linguagem dos seus trabalhadores. Não podemos ter um diálogo *standard* quando não temos trabalhadores *standard*.

Por ainda existir essa mentalidade *standard*, os processos de repatriamento têm vindo a ter elevadas taxas de insucesso, ou seja, trabalhadores que ou não regressam ou quando regressam não permanecem muito tempo na empresa.

Um planeamento estratégico eficiente passa por planear o princípio, o meio e o fim da missão, embora o desafio maior esteja centrado na repatriação, período onde existe uma elevada taxa de insucesso que leva à saída dos trabalhadores.

Nesta dissertação pretendeu-se analisar e contribuir com melhorias que podem ser aplicadas no processo de internacionalização de trabalhadores. Essas melhorias têm como principal objetivo dar mais argumentos às empresas e aos trabalhadores para tirarem o melhor partido da experiência

profissional – expatriação/repatriação – bem como na retenção desses profissionais na empresa-mãe.

Antes de demais, o objetivo passa por entender como o mercado de trabalho se tem tornado global e qual o impacto concreto na vida pessoal e profissional dos trabalhadores, mas também como tem obrigado as empresas a se reinventar.

O reinventar das empresas passa pelo sua própria orgânica. A evolução do departamento de GRH para um departamento de GIRH é um dos pontos essenciais para a empresa se fortalecer. Porém, não é tudo.

Nas entrevistas foi possível apurar que, em alguns casos, a demora administrativa e o planeamento e temporização do ciclo da missão internacional é mal organizado, levando a que haja uma necessidade de retardar o regresso do trabalhador para o país de origem passando por pedir ao trabalhador para pôr férias ou aguardar pela criação de um posto de trabalho. Como vimos, se a empresa não estiver em crescimento não se consegue justificar a criação de um posto de trabalho e, sem culpa direta, o trabalhador torna-se num repatriado indesejado.

A implementação de boas práticas de acolhimento por parte dos recursos humanos aos trabalhadores repatriados (para períodos entre 6 meses a 3 anos) também fazem todo o sentido, primeiro porque as empresas são dinâmicas e todas as semanas podem sofrer alterações. Na opinião do E5, “(...) não só um acompanhamento antes da pessoa vir mas também quando estão repatriados no país para perceber como está a ser a reintegração, os desafios”. O trabalhador, ao participar ativamente no seu regresso ao país de origem, não sofre um choque cultural reverso e sente-se bem vindo à empresa-mãe. O departamento de GIRH deve criar e apoiar a entreajuda de trabalhadores com experiência internacional para ajudar os novos colegas que chegam da missão de expatriados e/ou repatriados. Nos primeiros tempos é importante ser bem acolhido, reforçar a equipa de mobilidade do departamento de GIRH, sendo de todo importante que quem desempenhe essa função já tenha vivido a experiência de ser expatriado/repatriado, alguém que compreenda os problemas mais simples mas ao mesmo tempo complicados, alguém que planeie estrategicamente todo o ciclo da missão internacional com conhecimento de causa. Mendenhall e Oddou (1985) acrescentam que os formadores que vão preparar os expatriados devem ter: experiências no exterior, conhecimento abrangente do país de destino, conhecerem os valores e as culturas locais (Mendenhall e Oddou, 1985, *apud* Pinho, 2012: 16).

Tendo em conta os dados recolhidos podemos confirmar que os processos de repatriamento indesejado são o desfecho de um mau planeamento e de uma falta de comunicação e de colocação da empresa/RH para com os trabalhadores. Em relação à segunda hipótese, confirma-se que o processo de repatriamento depende da implementação de boas práticas de acolhimento por parte

dos recursos humanos tanto na ida como no regresso a casa. Por fim, confirmamos igualmente a terceira hipótese, pois a fidelização dos trabalhadores depende dos modos de atuação, ou seja, das boas práticas implementadas durante o processo de repatriamento. Depende da forma como o repatriamento é planeado, depende de não termos um repatriamento *standard* e impessoal. Isso é fundamental para que o trabalhador se sinta bem vindo e integrado novamente na empresa, na equipa e até no país de origem após um período no qual deu tudo pela empresa.

Podemos concluir através das entrevistas realizadas que o planeamento estratégico, o diálogo aberto e franco, a determinação dos *timings* e o contacto por vezes menos formal com o trabalhador pode ser uma vantagem para a empresa. Será uma forma de vincular os trabalhadores não pelo contrato mas por sentirem apoio, preocupação e acarinhados pela empresa nesta fase de esforço e dedicação. Outro dado apurado nas entrevistas e que nos parece importante, é a necessidade dos trabalhadores saírem das empresas para ganhar valor de mercado devido à falta de valorização das mesmas como foi referido anteriormente.

Segundo o E10, *“there is a common understanding at the level of the employee and the HR that if you want to leverage on the expatriate experience you have to quit and change organization. To put yourself at the market value”*.

Tendo em conta a opinião de alguns entrevistados, será interessante numa próxima investigação analisar se os valores recebidos como incentivo para as missões internacionais, os famosos *pack* de benefícios, se tornam num presente envenenado.

BIBLIOGRAFIA

- Albuquerque, Lindolfo (1987), *O papel estratégico de recursos humanos*, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade; Universidade de São Paulo, *apud* Ana Pimenta (2012), *O Regresso dos expatriados à organização e país de origem*, Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais, IPS.
- Anthony, William e Pamela Perrewé (1996), *Strategic resource management: harcourt*, Brac&Co, *apud* Ana Pimenta (2012), *O Regresso dos expatriados à organização e país de origem*, Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais, IPS.
- Ashamalla, M. H. (1998), “International human resource management practices: the challenge of expatriation”, *Competitiveness Review*, vol. 8, nº 2, pp.54-65, Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/eb046368>.
- Bardin, Laurence (1977), *Análise de conteúdo*, Lisboa, Edições 70, *apud* Ana Pimenta (2012), *O Regresso dos expatriados à organização e país de origem*, Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais, IPS.
- Black, J. S. e Hal Gregersen (1999), “The right way to manage expats”, *Harvard Business Review*, vol. 77, nº 2, pp. 52-59.
- Black, J. S. e Mark Mendenhall (1990), “Cross-cultural training effectiveness: a review and a theoretical framework for future research”, *Academy of Management Review*, vol. 15, nº1, pp. 113-136.
- Black, J. S. e Mark Mendenhall (1990), “Toward a comprehensive model for international adjustment: an integration of multiple theoretical perspectives”, *Academy of Management Review*, vol. 16, nº 2, pp. 291-317.
- Boa, Ana (2016), *As causas/motivações da emigração dos profissionais de soldadura*, Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais, IPS.
- Bonache, Jaime *et al.* (2010), “Expatriation: traditional criticisms and international careers: introducing the special issue”, *Thunderbird International Business Review*, vol. 52, nº4, pp. 263-274, doi: 10.1002/tie.20349, *apud* Rute Pereira (2014), *O processo de expatiação e a dimensão familiar: políticas e práticas organizacionais*, Dissertação de Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações, Faculdade de Educação e Psicologia, Universidade Católica Portuguesa.

- Brynningsen, Gitte (2009), “Managing expatriates on international assignments”, *Otago Management Graduate Review*, vol. 48, nº 6, pp.849-869, *apud* Frederico Pinto (2011), *O processo de expatriação de gestores: O caso Vortal*, Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais, ISEG, Universidade Técnica de Lisboa.
- Caligiuri, Paula e Mila Lazarova (2001), *Strategic repatriation policies to change global leadership development*, Quorum Books, pp. 243-256, *apud* Ana Pimenta (2012), *O Regresso dos expatriados à organização e país de origem*, Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais, IPS.
- Câmara, Pedro (2008), *Gestão de pessoas em contexto internacional*, Lisboa, Publicações Dom Quixote.
- Chesnais, François (2003), “A Teoria do regime de acumulação financeirizado: conteúdo, alcance e interrogações”, *Economia e Sociedade*, vol. 11, nº 1, pp.1-44, *apud* Catarina Teixeira (2014), *Precarização do trabalho e ação coletiva: O caso dos call centers*, Dissertação de Mestrado em Sociologia, Lisboa, Departamento de Sociologia, ISCTE-IUL.
- Cho, Toni; Kate Hutchings e Teresa Marchant (2013), “Key factors influencing Koreans expatriates and spouse’s perceptions of expatriation and repatriation”, *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 25, nº 5, pp. 1051-1075, *apud* Daniela Eugénio (2015), *O papel da organização na adaptação dos expatriados. Efeito moderador dos comportamentos de cidadania organizacional na relação entre empowerment estrutural e a adaptação transcultural*, Dissertação de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações, Lisboa, Departamento de Psicologia, ISPA.
- Eugénio, Daniela (2015), *O papel da organização na adaptação dos Expatriados. Efeito moderador dos comportamentos de cidadania organizacional na relação entre empowerment estrutural e a adaptação transcultural*, Dissertação de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações, Lisboa, Departamento de Psicologia, ISPA.
- Giddens, Anthony (2010), *O Mundo na era da globalização*, Lisboa, Editorial Presença, 7ª edição, *apud* Moreira, Vera (2014), *Novas realidades organizacionais no mundo do trabalho do século XXI – Estudo de caso num call center de uma instituição bancária Portuguesa*, Dissertação de Mestrado em Sociologia, Lisboa, Departamento de Sociologia, ISCTE-IUL.
- Harvey, David (2000), *Condição pós-moderna*, São Paulo, Edições Loyola, *apud* Catarina Teixeira (2014), *Precarização do trabalho e ação coletiva: O caso dos call centers*, Dissertação de Mestrado em Sociologia, Lisboa, Departamento de Sociologia, ISCTE-IUL.
- Herzberg, Frederick; Bernard Mausner e Barbara Snyderman (1959), *The motivation to work*, New York, John Wiley & Sons.

- Lee, Li-Yueh. e Darren Vorst (2010), “The influences of social capital and social support on expatriate’s cultural adjustment: an empirical validation in Taiwan”, *International Journal of Management*, vol. 27, nº 3, pp. 628-648, *apud* Daniela Eugénio (2015), *O papel da organização na adaptação dos Expatriados. Efeito moderador dos comportamentos de cidadania organizacional na relação entre empowerment estrutural e a adaptação transcultural*, Dissertação de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações, Lisboa, Departamento de Psicologia, ISPA.
- Leite, Fábio (2009), Metodologia científica, in: Leite, Fábio e Solange Sakaguti (2009), *Metodologia científica/estatística II*, Dourados MS: Unigran.
- Linehan, Margaret e Hugh Scullion (2002), “Repatriation of european female corporate executives: an empirical study”, *International Journal of Human Resources Management*, vol. 13, nº 2, pp. 254-267, *apud* Ana Pimenta (2012), *O Regresso dos expatriados à organização e país de origem*, Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais, IPS.
- Machado, Artur e Miguel Portugal (2014), *Dicionário de recursos humanos*, Lisboa, Clássica Editora.
- Martins, Dora (2011), *Gestão e retenção de repatriados: um estudo empírico em empresas portuguesas*, Tese de Doutoramento em Ciências Empresariais, Porto, Faculdade de Economia.
- Mendenhall Mark e Gary Oddou (1985), “The dimensions of expatriate acculturation: a review”, *Academy of Management Review*, vol. 10, nº 1, pp. 39-47, *apud* Bárbara Pinho (2012), *A importância dos expatriados na gestão internacional*, Dissertação de Mestrado em Marketing, Porto, Universidade Católica Portuguesa.
- Moraes, Roque (1999), “Análise de conteúdo”, *Revista educação*, vol. 22, nº 37, pp.7-32, *apud* Ana Boa (2016), *As causas/motivações da emigração dos profissionais de soldadura*, Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais, IPS.
- Moreira, Vera (2014), *Novas realidades organizacionais no mundo do trabalho do século XXI – Estudo de caso num call center de uma instituição bancária Portuguesa*, Dissertação de Mestrado em Sociologia, Lisboa, Departamento de Sociologia, ISCTE-IUL.
- Oddou, Gary (1991), “Managing your expatriates: What the successful firms do”, *Human Resources Planning*, vol. 14, nº 4, pp. 301-309.
- Pereira, Rute (2014), *O Processo de expatriação e a dimensão familiar: políticas e práticas organizacionais*, Dissertação de Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações, Porto, Faculdade de Educação e Psicologia, Universidade Católica Portuguesa.

- Peterson, Richard *et al* (2000), “Expatriate management: comparison of MNCs across four parent countries”, *Thunderbird International Business Review*, vol. 42, nº 2, *apud* Frederico Pinto (2011), *O Processo de expatriação de gestores: O caso Vortal*, Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais, ISEG, Universidade Técnica de Lisboa.
- Pimenta, Ana (2012), *O regresso dos expatriados à organização e país de origem*, Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais, IPS.
- Pinho, Bárbara (2012), *A importância dos expatriados na gestão internacional*, Dissertação de Mestrado em Marketing, Porto, Universidade Católica Portuguesa.
- Pinto, Frederico (2011), *O processo de expatriação de gestores: O caso Vortal*, Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais, ISEG, Universidade Técnica de Lisboa.
- Rodrigues, Jorge e Tessaleno Devezas (2007), *Portugal: Pioneiro da globalização*, Vila Nova de Famalicão, Edição: Edições Centro Atlântico, isbn: 9789896150426.
- Rodrigues, Marilene *et al.* (2003), *Estudos caso-controle in: Medronho*, São Paulo, Editora Atheneu, cap. 12, pp.175-189, *apud* Ana Pimenta (2012), *O regresso dos expatriados à organização e país de origem*, Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais, IPS.
- Ryan, Richard e Edward Deci (2000), “Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being”, *American Psychologist*, University of Rochester, vol. 55, nº 1, pp.68-78, Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>, *apud* Gonçalo Santos (2015), *A motivação dos expatriados e o seu bem-estar no trabalho: estudo exploratório numa empresa de construção em África*, Dissertação de Mestrado em Psicologia, Lisboa, Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações, Faculdade de Psicologia, Universidade de Lisboa.
- Santos, Boaventura de Sousa (2001), *Globalização: fatalidade ou utopia?*, Porto, Edições Afrontamento.
- Santos, Gonçalo (2015), *A motivação dos expatriados e o seu bem-estar no trabalho: estudo exploratório numa empresa de construção em África*, Dissertação de Mestrado em Psicologia, Lisboa, Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações, Faculdade de Psicologia, Universidade de Lisboa.
- Severino, António (2000), *Metodologia do trabalho científico*, São Paulo, Cortez.

- Staehle, Wolfgang (1990), *Human resource management and corporate strategy*, In: Pieper, Rudiger. (1990). *Human resource management: an international comparison*; New York, Walter de Gruyter, pp. 27-40, ISBN-10: 0899257208.
- Teixeira, Catarina (2014), *Precarização do trabalho e ação coletiva: O caso dos call centers*, Dissertação de Mestrado em Sociologia, Lisboa, Departamento de Sociologia, ISCTE-IUL.
- Teixeira, Sebastião. (2014), *Gestão estratégica*, Lisboa, Escolar Editora.
- Tung, Rosalie (1981a), “Selection and training of personnel for overseas assignments”, *Columbia Journal of World Business*, vol. 16, nº 1, pp.68-78, *apud* Ana Pimenta (2012), *O Regresso dos expatriados à organização e país de origem*, Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais, IPS.
- Tung, Rosalie (1981b), “Selecting and training of personnel for overseas assignment”, *Columbia Journal of World Business*, vol. 16, nº 1, pp.68-78, *apud* Bárbara Pinho (2012), *A Importância dos expatriados na gestão internacional*, Dissertação de Mestrado em Marketing, Porto, Universidade Católica Portuguesa.
- Vidal, V. *et al.* (2007), “The adjustment process of Spanish repatriates: a case study”, *International Journal of Human Resource Management*, vol. 18, nº 8, pp.1396-1417, *apud* Ana Pimenta (2012), *O regresso dos expatriados à organização e país de origem*, Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais, IPS.

Webgrafia

<http://www.esquerda.net/dossier/quando-os-eua-espirram-o-resto-do-mundo-constipa-se>

<http://www.suapesquisa.com/mercosul/>

ANEXOS

Anexo A - Guião de entrevista

1. Antecedentes da missão

- 1.1. Como foi convidado/a para a missão internacional?
- 1.2. O que o/a motivou a aceitar?
- 1.3. Nas negociações para o expatriamento foram abordados ou negociados os termos do seu repatriamento?
- 1.4. Teve formação sobre a cultura do novo país de acolhimento?
- 1.5. Fez uma viagem ao país de acolhimento antes de iniciar funções?
- 1.6. Teve formação específica para as funções a desempenhar?

2. Desenvolvimento da missão

- 2.1. Na sua experiência de expatriamento teve dificuldades de adaptação? Se sim quais foram?
- 2.2. Durante a missão sentiu-se apoiado e valorizado (acompanhado)? Se sim em que consistiu esse apoio?
- 2.3. Durante a expatriação a sua estabilidade emocional e motivacional foi alterada devido a falsas expectativas pela entidade patronal e/ou pela empresa de acolhimento (grupo de trabalho)?
- 2.4. Ter flexibilidade cultural e de personalidade é importante para uma expatriação/repatriação?

3. Fim da missão e repatriamento

- 3.1. Como se sentiu durante e após missão internacional? Realizado?
- 3.2. Houve problemas no planeamento da repatriação? Se sim, quais foram?
- 3.3. Sentiu dificuldade no acolhimento por parte da empresa-mãe no repatriamento?
- 3.4. Quais são as principais dificuldades da empresa-mãe na reintegração dos repatriados?
- 3.5. Durante o processo de repatriamento houve algo que o/a tenha desestabilizado? O que mais o/a desestabilizou?
- 3.6. Como vê o planeamento feito pela empresa-mãe aquando do seu repatriamento?
- 3.7. Como avalia o seu repatriamento e recolocação na empresa?
- 3.8. Como se sentiu aquando da repatriação?
- 3.9. A seu ver o que pode condicionar o sucesso num repatriamento?
- 3.10. O seu conhecimento como repatriado foi aproveitado pela empresa-mãe?
- 3.11. As suas expectativas iniciais foram correspondidas no fim da missão de repatriamento?
- 3.12. Se fosse responsável pelo repatriamento dos trabalhadores como delineava o processo?

Anexo B – Grelha de entrevistas – Caracterização da amostra entrevistados

Entrevistado	Sexo	Idade	Habilitações académicas	Missões internacionais	Períodos de missão
E1	F	35	Pós-graduação em Análise Financeira	Alemanha e Hungria	1 Ano
E2	M	50	Mestrado em Solos	Angola, Gana e Senegal	3 Anos
E3	M	35	Pós Graduação em Cooperação para o Desenvolvimento	Bruxelas	1 Ano
E4	F	38	Pós graduação em Gestão	Espanha	2 Anos
E5	F	41	Pós Graduação e Recursos Humanos	Brasil e Espanha	2 Anos
E6	M	33	Licenciatura Engenharia de Telecomunicações e Informática	Suíça	3 Anos
E7	M	37	Mestrado em Mercados Financeiros	Portugal	3 Anos
E8	M	53	Mestrado em Gestão de Sistemas de Informação	Irlanda e Inglaterra	Anos
E9	M	32	Master of Science in Management specialized in Finance	Inglaterra	2 Anos
E10	M	45	French Business school	Ásia	10 Anos

Anexo C – Grelha de entrevistas – Antecedentes da missão						
Entrevistados	Como foi convidado/a para a missão internacional	O que motivou aceitar	Nas negociações para o expatriamento foram abordados ou negociados os termos do seu repatriamento	Teve formação sobre a cultura do novo país de acolhimento	Fez uma viagem ao país de acolhimento antes de iniciar funções	Teve formação específica para as funções a desempenhar
E1	“Fui convidada pelo <i>line manager</i> ”	“O que me levou aceitar, foi estar perto do poder de decisão”	“Sim, foi acordado numa emenda ao contrato base um conjunto de condições”	“Não, não foi preciso pois já conhecia Berlin.”		
E2	“Fui convidado a ser <i>country manager</i> ”	“Primeiro, convite dirigido, em que supostamente há sempre um embaraço em não aceitar” “(...) A parte económica vantajosa.”	“Não, as empresas multinacionais já têm no seu departamento de rh um nível de valores para o qual o repatriamento vai ser feito (...), não há amadorismo” “(...) No meu caso sendo engº. civil tenho a indicação que volto quando a obra acabar.”	“(...) Eu tive o cuidado de ler e de me informar com pessoas que já lá viviam alguns anos” “(...) Ao ir para fora temos de ter muito respeito pelos <i>local's</i> .”	“Não, chegar lá e procurar casa o mais rápido possível.”	“Há sempre formação contínua, isso está enraizado nas multinacionais.”
E3	“Candidatei a um estágio internacional.”	“(...) Mais que o salário (...), o que motiva são os projetos e o gosto de viajar.”	“Apesar de não haver negociação, ficou tudo falado antes da expatriação.”			“Tive 2 semanas antes de ir.”
E4	“Surgiu com o facto de uma colega de Espanha ir de baixa por maternidade.”	“(...) Motivou o facto de estar mais perto de onde as coisas aconteciam, e também por uma questão da chefia também estava lá (...) e portanto ia beneficiar por ter mais interação com a realidade e com o <i>line manager</i> .” “(...) Ali era onde havia mais dinâmica (...) foi uma boa forma de crescer profissionalmente.”	“Sim, basicamente eu sabia que tinha um início e um fim, e também foi definido as condições para eu ir.” “(...) No fundo eu tive um aumento de responsabilidade, não mudei de funções.” “(...) Quando voltei a Portugal redistribuímos o trabalho.” “(...) O meu chefe dizia que aprendeste imenso e não podias voltar só a coordenar Portugal.”	“Não, tive aulas de espanhol, mas o que contou foi o apoio da equipa lá.”	“Não, já conhecia o escritório e a cidade.”	“Não, foi tudo <i>on the job</i> .”

E5	“(…) Candidatei-me para uma vaga em Portugal mas foi perguntado se havia disponibilidade para viver fora.”	“(…) Foi pelo facto de gostar de fazer carreira internacional.”	“Sim, a empresa desde o momento em que deslocada a pessoa do seu local de origem o repatriamento fica assegurado.”	“(…) Tive uma sessão de <i>welcome</i> ao país (...) na sessão dão um <i>welcome kit</i> ” livro e cd’s com informação local.” “(…) Têm uma empresa a dar suporte sobre impostos.”	“Fiz uma <i>business trip</i> durante 2 meses.”	
E6	“(…) Tudo começou como uma oferta de emprego.” “(…) Foi uma mudança de emprego direta para uma experiência internacional.”	“(…) O desafio da experiência profissional internacional.” “(…) Achei o projeto muito interessante e a sua finalidade.”		“(…) Alguma, não fui completamente às escuras, um <i>over view</i> sobre o que se ia passar.”		“(…) Não porque perceberam que já tinha as capacidades suficientes para a função.”
E7	“(…)Tive uma proposta dos meus <i>managements</i> para vir para Lisboa tomar responsabilidade das novas atividades.”	“(…) queria sair da rotina da minha posição” “(,,,)quis o desafio de construir tudo do zero”	“Não foi possível prever nem garantir a data de regresso.” “Mas tinham de propor um nível hierárquico igual ou superior ao de quando sai de Paris.”	“Tive uma passagem de testemunho por um colega português que conhecia ambas culturas.”	“Fazia parte das condições do contrato de expatriado, uma semana para me ambientar a cidade.”	“Não tive nada de especial”
E8	“(…) Concorri a um projeto em Israel.”	“(…) A motivação veio por um lado da situação em que eu estava e que eu via que não tinha futuro, e por outro foi encontrar um trabalho que o meu perfil se enquadrava.”	“(…) Sim, e isso foi importante para mim.” “(…) Ficou definido um conjunto de garantias.”	“(…) Eu procurei informação local, procurei saber mais sobre o país (regras locais) e da própria empresa.” “(…) Procurei um <i>site</i> que existe do estado português onde contem informação sobre o cuidado a ter.”	“(…) Não fiz, mas essa política é obrigatória na empresa (...) fazer uma viagem de visita ao local, para saber as condições e conhecer a pessoa com quem vai trabalhar.”	“(…) Digamos que não tive uma formação específica, mas o meu <i>brack ground</i> permitiu-me ter condições.”
E9	“(,,,) my manager asked me if I was interested to kick-start/implement the project.”	“The fact that I could participate in the implementation of the project and to recruit/organize/run several teams.”	“There was no negotiation, the company has standard packages. “	“Yes, I was trained on the culture of the host country. ”	“Yes, several times before as I was already working from my home country on the project. I had several business trips. ”	“Not sure to fully understand the question, but I received a training on Management and a dedicated coaching to take up my role. ”

E10	“(….)Networking: people getting to know that I was available with a matching profile + my own personal initiative taking some risks to be answered no.”	“Interesting challenges that I wanted to be up to and “accomplishment” I entered the bank to be what they proposed.”	“Almost no negotiation on the content of the package but some discretionary elements at the end of the direct manager who receive you: The “prise the responsabilité” of the work which sounds very similar to the “penibilité”	“Yes you are given some regular but not compulsory training to understand cultural gaps with your home country.”	“If I knew the countries from my own tourism initiative I didn’t benefit from exploratory trip.”	
-----	---	--	---	--	--	--

Anexo D – Grelha de entrevistas – Desenvolvimento da missão				
Entrevistado	Na experiência de expatriamento teve dificuldade de adaptação	Durante a missão sentiu apoio e valorização	Durante a expatriação a sua estabilidade emocional e motivacional foi alterada devido a falsas expetativas	Ter flexibilidade cultural e de personalidade é importante para a expatriação e aquando da repatriação para o país/empresa origem
E1	“(…) Em Budapeste tive mais dificuldade com a língua, não tive uma ama.”	“Sim, foi me dado autonomia para contratar 2 trabalhadores para ajudar.” “Agradeceram numerosas vezes o esforço e dedicação por estar fora.” “Elogiaram o meu trabalho.”	“A organização de acolhimento pareceu pouco organizada para o contexto para o qual que eu fui.” “Acabei por sentir demasiadas vezes que estava sozinha a improvisar aquilo que tinha de fazer”.	“Com certeza, não só no trabalho em si mas também na parte de vivência ou sobrevivência dentro do país.” “É preciso ter uma predisposição para se desenrascar e comunicar.” “Ao haver expetativas erradas de parte a parte o trabalho, estando lá o trabalho tem de ser entregue.” “Podia escalar para o <i>line manager</i> e ter dito que não tinha condições para acabar o trabalho.” “(…) Centrei-me na solução e não no problema.”
E2	“(…) Eu pessoalmente não tive (...), mas cada caso é um caso.”	“Se empresa apoiou, sim, expeto no projeto Angola, em que eu acho que o trabalho em si não me fascinou não motivou.”	“(…) Fui sempre bem acolhido.” “(…) Mas tem a ver com a tua personalidade de quando chegas, uma atitude positiva e não que sou o maior.” “(…) Temos de procurar ser bem acolhido.”	“Isso é o santo grau, é meio caminha para chegar e a missão não correr bem.”
E3	“(…) Em Bruxelas foi muito complicado pessoalmente (...), não gostei da cidade.” “(…) Profissionalmente foi vantajoso.”	“Sim, por todos os prémios que recebi e nas reuniões de empresa.”		“Acho que é o mais importante aliás, porque a parte profissional aprende-se.” “(…) Seja no novo emprego, seja num expatriamento, seja num projeto de e 3 semanas, seja numa <i>business trip</i> rápida (...) desde que sejamos ensinados a fazer

				pra quilo que fomos convidados a fazer nos conseguimos.” “(…) Aquilo que está em nós e não muda é a personalidade e a nossa capacidade de nos adaptarmos é o mais importante.”
E4	“Sim os 2 primeiros meses foram um bocado difíceis para criar rotina e sentir-se segura no sítio onde estava.” “(…) Não tive uma agência ajudar, foi um processo informal.”	“Sim, o meu chefe começou a delegar em mim mais trabalho.” “(…) Senti-me acompanhada.”	“Sim houve momento que estar só e tinha muito trabalho e estava em versão <i>workaholic</i>.” “(…) Em relação às expectativas foi mais no final em que me tinha sido definido que umas das condições era receber ajudas de custo houve ali um retrocesso.” “(…) Prescindi de vir muitos fins de semana a casa para conseguir gerir tudo e estava a contar receber as ajudas de custo por estar fora do país.” “(…) Houve momento de impasse foi resolvido antes de vir embora, mas fiquei frustrada.”	“Não é condição <i>sine qua non</i>.” “(…) Mas acho que o ponto de partida não é igual ao ponto de chegada, fiquei muito diferente depois desta experiência.” “(…) Existe uma quantidade de obstáculos que já não se colocam (...) abrimos muito mais os horizontes.” “(…) No meu caso a minha chefia apercebeu-se disso e quando regresssei a Portugal viu que eu estava em outro nível.” “(…) Há muitos casos que não aconteceu e as pessoas acabam por sair.” “(…) O acompanhamento é importante.” “(…) No regresso ter os seus tempos muito bem definidos com a posição de regresso (...) a própria chefia também fazer um diagnóstico e ter uma conversa de <i>assessment</i> (balanço) potencial sobre os pontos, o que gostarias de fazer ou voltar para o mesmo (...), para gerir as frustrações.”
E5	“(…) Em Espanha nenhuma, no Brasil sim, culturalmente é muito diferente e a falta de segurança.”	“Sim sempre, temos uma <i>contact point</i> para esclarecer todos os pontos.”	“Sim, em Madrid a primeira função que me deram era muito abaixo da minha experiência.”	“(…) O facto de nos termos de adaptar claramente, porque nos temos de construir rede.”

			“(…) No Brasil uma grande dissonância entre função a remuneração o nível de competências vs a minhas tarefas.” “(…) Dissonância entre a capacidade e o que estava a entregar.”	“(…) A questão é até quanto estamos disponíveis para nos adaptar.” “(…) Ganhamos uma certa dinâmica difícil de encaixar num negocio mais pequenino mais local.” “(…) Desenvolvemos capacidades e depois como conseguimos encaixar isso em outro enquadramento.” “(…) Da parte das empresas que fazem pessoas ir expatriadas para foram eu acho que tem de ser numa perspectiva de crescimento não quer dizer que seja crescimento económico, (…) uma questão de, vamos aprender novas competências vamos conseguir capitalizar esse investimento da organização e que nos fizemos.”
E6		“(…) Tínhamos reuniões periódicas e eu ia tendo o <i>feedback</i> do cliente e do meu chefe.”		“(…) Se existe a necessidade de flexibilidade enquanto turista como profissional muito mais.”
E7	“Não se notou e foi facilitada por os portugueses acolherem muito bem os estrangeiros.”	“Não, não muito. A distância não facilita a colaboração.” “(…) A transferência de tarefas de um país para o outro originou resistência por alguns colaboradores em Paris criou problemas em atingir os resultados diariamente.”	“O facto de durante o período de expatriação não ter uma visão a longo prazo do que vai acontecer ao expatriado após a sua missão é desestabilizador. O <i>management</i> frequentemente trata isso menos de seis meses antes do fim da missão. Isto é muito desestabilizador para o expatriado tanto profissionalmente como pessoalmente. Não se pode projetar num futuro próximo, e é bem conhecido que os seres humanos odeiam ficar com interrogações.”	“Muito muito importante, gostar de conhecer, receber e aprender uma nova cultura.” “(…) De todo o tempo que estive expatriado o regresso a Paris foi o mais complicado.” “(…) Apesar de ter sido eu a decidir regressar a Paris, tive um choque cultural e dificuldade de adaptação à cultura e costumes franceses.” “(…) Não fui apoiado pela empresa, ou seja, quando regressas não há medidas de

				apoios administrativos e de logística no regresso.”
E8	“(…) Não foi dificuldade de adaptação, mas devido a cultura local só após 4 meses senti integrado na equipa e senti preocupação pelos colegas.”	“Sim, há dois tipos de apoio, senti o apoio da equipa local e o apoio da equipa de <i>management</i> da equipa de Lisboa.” “(…) Senti valorizado ao ajudar o meu gestor de cliente nas funções dele e, na presença em reuniões fora da minha área.”	“Não a nível profissional, depois há a questão da família.”	“(…) É muito importante.” “(…) Não tive problema mas tem a ver com a minha personalidade, com a maneira como eu lido com as pessoas tanto sou geralmente uma pessoa aberta e tento sempre colocar-me no outro e acho que tenho essa capacidade de me adaptar bem e também de perceber o que os outros precisam.”
E9	“The fact that it was abroad did not make it difficult. The training I received to adapt to the culture was beneficial.”	“I received top management support to allow smooth and quick implementation “	“At the beginning, starting from scratch is not always easy given the amount of work to be performed and the fact that you are alone, but it becomes smoother after a few weeks.”	“Essential” “It was the end of an amazing adventure, so I left with both a feeling of having fulfilled the purpose of my assignment and the confidence that my successor will do a very good job as well. On a personal note, it was hard to leave the structure to be built, but I left for another challenge in my home country.”
E10	“In some of the countries the cultural gap or working environment was really a challenge although the most interesting part too.”	“The expatriate contract is a “key-in” formula which highly facilitate settling in new country: storage, temporary hotel accommodation”	“Adequacy between responsibility and salary and package which were eroding made the thing harder but no delusion.”	“It s all about flexibility.” “Experience and years abroad are not valued as they should and if there is maybe an over assistance to move abroad there is a desert when coming back to France.”

Anexo E – Grelha de entrevistas – Fim da missão e repatriamento					
Entrevistado	Como se sentiu durante e após missão internacional	Houve problemas no planeamento da repatriação	Sentiu dificuldade no acolhimento por parte da empresa-mãe no repatriamento	Quais são as principais dificuldades da empresa-mãe na reintegração dos repatriados	Durante o processo de repatriamento houve algo que tenha desestabilizado
E1	“Ainda tenho um amargo ao doce sobre a segunda expatriação (...), existiu uma descoordenação.” “Foi uma experiência que correu menos bem mas valeu de aprendizagem de qualquer forma.”	“No meu primeiro repatriamento houve uma alteração da data com tempo suficiente” “Mas em ambas as situações foi bastante pacífico.”	“Não, pelo contrário os colegas em Portugal acolheram bem e quiseram saber detalhes da minha experiência.”	“Estive sempre vinculada a Portugal por isso não detei dificuldades.”	“Há um reajuste de rotinas que tem de ser feito.” “Voltar é reajustar outra vez, é encontrar o nosso grupo do almoço,... lá está é fazer novo reconhecimento do território.”
E2	“Senti satisfação no geral.” “(…) No caso de Angola senti desmotivado e por isso a missão só durou 6 meses.”	“Nas multinacionais os processos estão estruturados e standardizados.”	“Tem de haver um período de adaptação ao chegar.”		
E3	“Valorizado pelos prémios que recebi.”			“(…) Num expatriamento puro e duro a pessoa mantém o vínculo mas perde o <i>headcount</i> à empresa-mãe.” “(…) O expatriado é muito bom naquilo que ele faz não há outra pessoa que faz aquilo, vai para preencher uma lacuna, mas no entanto quando regressa no repatriamento o problema é que não há solução não há <i>headcount</i> para ele.”	

				“(…) Isto acontece em empresas que não têm crescimento.” “(…) Numa empresa em crescimento é mais fácil justificar abrir um novo <i>headcount</i>.” “(…) Chega-se ao ponto de o trabalhador ter vínculo com a empresa mas não ter <i>headcount</i> lá nem cá e tem de se negociar a saída um trabalhador muito bom.”	
E4		“(…) Foi a questão das ajudas de custo.”	“(…) Não houve nada grave, mas uns comentários de ressabiamento.”	“(…) A gestão de expetativas que é, o que é que espera à pessoa que regressa, como é regressa, que função vem, que salário que vem, vai ter ou não ter o mesmo que tinha antes.” “(…) Deixam as pessoas em posições muito difíceis, ou seja, não é carne nem é peixe, nem está na função nem sabe qual a função que devia ter, pois não está nada definido, depois a posição ainda está para ser aprovada.” “(…) Às vezes as chefias não querem chegar à frente com decisões que é, às vezes as pessoas não têm posição de regresso.” “(…) Como eles não querem resolver o problema vão	

				renovando o período de expatriamento.” “(…) Falta de firmeza das chefias, falta de clarificação das expetativas, funções que não existem e focam a pessoa.” ”(…) Não reconhecer o potencial que a pessoa desenvolveu e dar uma posição abaixo (…) frustração total, (…) aquela pessoa está muito mais além.”	
E5	“(…) Não aprofundi o meu conhecimento técnico, mas aprendi uma abordagem mais transversal.” “(…) Há uma realização sim, ou seja, consigo perceber que se-calhar a Rita que saiu à uns anos, depois de 4 anos fora vem com outro tipo de competências, flexibilidade e mundo.”			“(…) Nós vamos lá para fora, eu acho que da parte dos indivíduos há um investimento pessoal e profissional.” “(…) Agora vejo como empresa que tenho que acolher novamente de acolher essas pessoas, é ter oportunidades à altura do que foi essa experiência.” “(…) Eles era os melhores os talentos quando foi na altura de voltar não tínhamos funções do nível que eles mereciam .” “(…) O grande desafio é organizações que não têm dimensão suficiente gerir as expetativas de pessoas que vão para fora.” “(…) Deve haver uma responsabilidade partilhada	“(…) A incerteza do <i>timing</i> da viagem/vistos desestabiliza.”

				entre trabalhador e empresa sobre a missão.”	
E6	“(…) Sim, especialmente ao início quando é tudo novo e motivante.” “(…) Receber um bom <i>feedback</i> da empresa lá de fora é muito motivador.”			“(…) O excesso de valor de ajudas de custo pode complicar o processo.” “(…) Quando as pessoas regressam a Portugal ressentem-se por não receber esse rendimento extra.” “(…) as dificuldades que eu vejo nesse aspeto são mais relacionadas com expectativas do próprio trabalhador do que com o próprio processo.”	
E7	“Durante a missão senti-me muito bem e realizado mesmo atravessando dificuldades foi um sucesso.” “(…) Com muito trabalho ultrapassamos todos os resultados esperados.” “(…) No regresso não encontrei uma posição que sentisse a mesma realização.”	“Não, não houve diretamente, mas o prazo para regressar era só um mês e já tinha uma vida em Lisboa.”	“Sim, senti que não me valorizaram, que era um desastre.”	“Fiquei muito desapontado pelo tratamento no regresso.” “(…) Quando regressei ninguém dos rh tomou iniciativa para falar um pouco comigo, fui eu que enviei um email 3 semanas depois” “(…) Senti que os repatriados não eram bem vindos.” “(…) Não tinha cartão de acesso ou secretaria.” “(…) Devido à redução de posições na empresa, senti que não sabiam o que fazer comigo, porque estavam a reduzir posições.” “(…) Queriam que continua-se para uma carreira internacional,	“Até ao último minuto achava que <i>management</i> em Lisboa ia fazer de tudo para me manter (...) mas não aconteceu.” “(…) Entrei em negação com o regresso para Paris.”

				mas as condições não eram favoráveis.”	
E8	“(…) Há sempre um ganho muito positivo, ganhei experiência, senti que cumpri o que era proposto, situações que obrigaram a crescer mesmo quando errei.” “(…) Sinto-me realizado.”	“(…) Neste momento estou a ter apoio por causa dos impostos.”		“(…) Nós não podemos estar sem trabalho algum tempo, por vezes a solução é por férias até ter novo projeto.” “(…) Mas tem de haver um grande planeamento, o gestor de projeto tenta que a pessoa não se preocupe com o fim do projeto e tem de planear novo projeto para o trabalhador.”	“(…) Eu não tive, mas há questões que a pessoa tem de organizar, vender carro, contratos apartamento, filhos na escola, etc.”
E9	“The first few weeks were complicated before I found my marks again in my home country.”	“No, everything was smooth.”	“The date of repatriation has been set from the beginning ”	“To find the appropriate job at the headquarters given the fact that the expatriate had important responsibilities at the level of the entity he was I expatriation ”	“To deal with all the logistics/administrative aspects (both in host and home countries) ”
E10	“It was a wonderful 10 years’ experience in Asia, a lot of responsibility and pressure but also great take away (learning, management, cultural and personal experience)”		“Personal feeling that they don’t manage whereas in theory they promote the understanding that they favor back and force between expatriation and central experiences. But in reality the employee does most of the job as HR are not career managers.”	“Not identifying competences needed in the organization and the one you may develop with your experience abroad, they are no help and cannot be Administrative HR having already difficulties to keeps the employee file up-to-date.”	“Again it must depends on how far you are from the central but having been in asia and not having budget to visit France to do some job interview or position yourself in the structure made it difficult.”

Entrevistado	Como vê o planeamento feito pela empresa-mãe aquando do seu repatriamento	Como avalia o seu repatriamento e recolocação na empresa	Como se sentiu aquando da repatriação	A seu ver o que condiciona o sucesso num repatriamento	O seu conhecimento como repatriado/a foi aproveitado pela empresa-mãe	As suas expetativas iniciais foram correspondidas no fim da missão de repatriamento	Se fosse responsável pelo repatriamento dos trabalhadores como delineava o processo
E1	“O repatriamento foi muito delineado antes de eu ir.” “(…) Foi todo cumprido à risca.” “A empresa como global <i>mobility</i> é uma prática comum...as regras já estão comunicadas e estandardizadas.”	“Correu tudo bem e foi tudo cumprido como combinado.”	“Foi um processo normal.” “Foi um período pequeno de missão.”	“Eu acho que é importante num processo de expatriamento e alguém é expatriado para repatriamento ter acordado de a priori o que irá acontecer, dá uma segurança ao trabalhador que vai saber o que o espera no final das experiências e isso também permite usufruir da experiência de expatriamento de outra forma.”	“Acho que é boa ideia nomeadamente quando alguém é expatriado para esteve.” “(…) Contudo perceber as dinâmicas locais não se consegue perceber por conversa de telefónica.” “(…) As partilhas de experiência evitam uma despesa para a empresa.”	“Em relação à primeira experiência excederam.” “(…) Na segunda experiência tenho um sabor amargo doce gostava de ter feito mais (...) achei que podia ter feito melhor com as condições que pensei vir a encontrar.”	“Eu acho que depende da longevidade do repatriamento.” “(…) Quando tive 1 ano fora, talvez não fizesse mal haver um certo <i>briefing</i>, quando estamos numa empresa tão dinâmica” “(…) Uma sessão de acolhimento pelos recursos humanos era relevante para fechar um ciclo” “(…) Permite uma sensação de conforto à chegada.”
E2	“(…) As coisas são pensadas.” “(…) Os engenheiro (...) são um ativo da empresa que custa dinheiro, também soa bem quando chegarem terem trabalho.”	“Somos um ativo da empresa e temos de nos ajustar.” “(…) O planeamento é importante quando há família.” “Sou flexível e correu bem.”		“O trabalho que que espera no regresso.”	“Sim, sem dúvida, porque eu voltei e houve pessoas que foram.” “Essa experiência passou para as outras pessoas, nem que seja para ligarem a perguntar por coisas.”	“Não digo 100%, mas foi positivo.”	“Regras muito claras.” “(…) Devia haver 1 pessoas por empresa só para prestar atenção aos expatriados/repatriados.”
E3	“(…) A única coisas que acho que foi mal planeado foi não ter sido totalmente conversado entre as 2		“I was down for a while not knowing the job I was heading to, not	“O mesmo que pode influenciar pela negativa o processo de expatriamento que é o processo não correr	“Não foi, mas sim pode ajudar, e podem se ajudar ao mesmo tempo com exemplos.”		“O que mudava era as próprias empresas de <i>reallocation</i> fossem

	<i>leadership</i> o <i>timing</i> de regresso.” “(…) Ainda hoje passado 2 anos sou contactado para explicar processos que não foram feitos na altura.”		talking about career path to be followed. I went for some MOOC online to broaden horizons and get to think about possible reconversions.”	bem com as empresas que nos dão o suporte de <i>allocation</i> e <i>emigration</i>.”	(…) Partilhar experiências pode ser importante para decodificar problemas iguais e assim simplificar processos.”	responsáveis por todo o processo.” “(…) Se é necessário o expatriamento ele tem de ser bem pago porque esta pessoa é uma mais-valia estou disposto a pagar o que for preciso a estas empresas para terem um processo <i>end to end</i>.” “(…) Centrar todos os processos numa empresa para que não haja problema.” “(…) É uma obrigação não pelo reconhecimento em si pelo trabalho mas por estar fora do meu habitat normal pela empresa e a empresa tem de te tratar bem”
E4			“(…) <i>Mix</i> entre agora que já estava integrada e vou voltar.” “(…) E agora vou voltar, vou voltar para quê, já não sou a mesma pessoa.”	“Acho que é mesmo todas aquelas expetativas anão, entendi mais a segurança, para onde vais regressar, para que função tu vais regressar e ter isso muito bem definido para a pessoa.” “(…) Clarificar ordenado, as condições, qual a função que vai regressar” “(…) A passagem de testemunhos do que fica para o que vai, como se faz	“(…) Para expatriados, entendi mais a realidade deles como gestão de recursos humanos, acabei por perceber mais a realidade deles.” “(…) Usei mais para a minha função.”	“(…) Não há processos perfeitos, acho que aqui é perceber exatamente o <i>driver</i> da mudança para a pessoa sair, necessidade de negocio ou porquê eu quero?” “(…) Acho que falta ainda a muitas em empresas porem as pessoas em projetos destes irem para um país completamente diferente Singapura <i>whatever</i>, fazer uma emersão a trabalhar nessa cultura para que a

				a passagem de testemunhos dos temas.” “(…) Falar primeiro sobre se queres voltar para o mesmo, gostarias de ter uma nova oportunidade, existir essa abertura.” “(…) Tudo isso tem de ser planeado com tempo, (…) a gestão dos tempos também é muito importante.” “(…) A gestão dos tempos e as comunicações serem muito francas fazem toda a diferença.”			pessoa ganhe novos horizontes.” “(…) Se continuamos com aquela questão que é o drive de negocio eu acho que aqui é perceber quanto tempo é de expatriamento.” “(…) Abrir mais a possibilidade das pessoas se poderem candidatar... abrir o processo de seleção.” “(…) Criar um <i>package</i> personalizado.” “(…) Ter os objetivos e o seu <i>line manager</i> a avaliar, e que fique claro como vai ser avaliado.”
E5	“(…) A organização se ajusta também às necessidades quer do negocio e quer individuais.”			“(…) Pode condicionar o facto da pessoa não ter alguma adaptabilidade.” “(…) A questão familiar pode ser um condicionante, timing do negócio tem a função para oferecer e o timing familiar pode não ser coincidente.” “(…) Pacotes de expatriação muito elevados podem ser condicionante para um repatriamento.”	“Claramente, até porque na empresa onde estavamos éramos muito expatriados...”, “(…) estavam muitas pessoas fora e íamos passado o conhecimento.” “(…) muita gente já testou o processo...”	“(…) Superou e muito as expetativas por tudo e pelo facto de ser uma companhia genuinamente internacional.”	“(…) Durante a expatriação deveríamos ter de 6 em 6 meses um contacto com a pessoa de rh do país de origem.” “(…) Eu prepararia a repatriação deste conhecimento mutuo para decidir qual o momento, quando faria sentido.” “(…) Consoante o tempo que as pessoas tiveram fora fazer um <i>reality chek</i> com a nossa realidade, ou seja, voltar a colocar as

							expetativas daquilo que é mesma companhia no nosso local, (...) encontraram muita coisa que podia ser implementado e aqui não.“ “(…) Não só um acompanhamento antes da pessoa vir mas também quando estão repatriados no país para perceber como está a ser a reintegração, os desafios.” “(…) Facto da pessoa estar fora em termos de relação de <i>net working</i> à um <i>gap</i> de tempo de rede de contactos.“ “(…) Fazer aos repatriados um <i>on bord</i> local outra vez, voltar a polos no circuito não só de <i>net working</i> profissional mas também alguma necessidade pessoas que exista.” “(…) É importante os repatriados regressarem e fazerem uma sessão de <i>reality chek</i> sobre a sua experiência de expatriação.” ”(…) Criar um <i>buddy</i>/pessoa de contacto do país de acolhimento com
--	--	--	--	--	--	--	---

							experiência internacional para receber os expatriados.” “(…) No departamento de mobilidade deve estar pessoas que estiveram no terreno a vivenciar o bom e o mau.”
E6	“(…) Foi bastante pacifico, foi tudo acordado a 3: eu, empresa-mãe e cliente.”	“(…) Como mantive as mesmas funções foi tudo tranquilo.”	“Não me chateie porque tinha outro projeto e podia ter nova experiência de expatriamento.” “(…) Fazer a mesma coisa durante muito tempo chateia…”	“(…) Se vamos trabalhar para um país onde a média salarial é mais alta quando tu regressas a probabilidade de o salário ser 2 vezes inferior é muito provável.” “(…) Ou a empresa reconhece que tu quando voltas, voltas com uma capacidade superior aquela de quando foste, consequentemente adapta o salário ou arranja um projeto que consiga subir o salário ou a coisa pode não correr muito bem.” “(…) O salário pode ser um fator que condicione o sucesso.” “(…) A readaptação cultural também pode haver um choque.”	“Sim, foi de forma formal e informal, eu como <i>team leader</i> partilhei a minha experiência para ajudar a minha equipa e outras equipas.”	“(…) Tem muito a ver com o planeamento.” “(…) Acho que é importante dar um período no país onde está deslocado, dar período de adaptação para ter a certeza que a pessoa consegue lidar localmente com todos os assuntos que vai deixar para trás e falo especificamente no caso de projetos tecnológicos à sempre de fazer uma passagem de conhecimento.” “(…) Os casos devem ser analisados caso a caso, deve-se sempre dar um tempo no local de expatriado para tratares dos teus assuntos.” “(…) Tens de ter um período de readaptação quando voltas, seja porque vais para outras funções,	

							seja por readaptar a cultura, seja lá porquê for.” “(…) Outra coisa muito perceber durante esse período qual a expetativa da pessoa quando regressa, devia ser feito sempre durante todo o precursor inteiro da pessoa, mas nesse período é fundamental pela probabilidade de insatisfação no regresso.”
--	--	--	--	--	--	--	--

E7	“Após a minha decisão de ser repatriado, o meu banco deu-me 1 mês para preparar o meu regresso.” “A decisão final demorou muito tempo e recebi uma chamada para combinar uma data de mudanças apenas 1 semana antes do fim do meu contrato. Dado o curto prazo que tive para me preparar a isso não consegui realizar a minha mudança a tempo, por conseguinte tive de regressar a Paris sem os meus bens que ficaram no meu apartamento em Lisboa durante mais 2 meses antes eu conseguir arranjar um apartamento em Paris e preparar corretamente a mudança.”	“Muito negativo.” “Eu fiz para a empresa alguns sacrifícios, saí do meu país e deixei a minha família e amigos e quando regresssei não vi reconhecimento.”	“Super triste, com o fim.” “Falta de apoio e atenção pela empresa no regresso.”	“A falta de reconhecimento.” “(...) O sentir que nos querem de volta.”	“Sim, estou a fazer na minha nova posição.” “Sou <i>project manager</i> de mobilidade da Bélgica para Portugal.”	“Não, porque inicialmente enviaram para Portugal para uma posição mais elevada e não tinha.”	“(...) Desenvolver a parte de comunicação a nível dos recursos humanos” “(...) Prepara a pessoa que vai ser repatriado.” “Se a missão foi um sucesso, um sonho, falar com ele é polo a par da realidade, prepara-lo para o regresso” “(...) Mas a comunicação e o apoio administrativo é fundamental, para o trabalhador se sentir apoiado.”
E8	“(...) Tive todo o apoio dos rh, até abrir uma conta no banco.”	“(...) Tive todo o apoio como se não vivesse cá.” “(...) Tive a mesma indução como um novo trabalhador, <i>refresh</i> das <i>tools</i>, dos acessos, das funcionalidades.”	“(...) Não tive qualquer dificuldade ou preocupação como informação dentro da empresa é bastante, tive sempre o apoio dos rh.”	“(...) No caso das pessoas que passam muito tempo fora e vêm, o que eu vejo seja importante é saber qual o próximo projeto após umas férias para refrescar.” “(...) É preciso estar atentos para saber se no próximo	“(...) Não por acaso não mas é uma ideia.”	“(...) Eu tento não ter inicialmente grandes expetativas, a minha principal expetativa é ter trabalho e crescer, mas a experiência dá-nos isso.” “(...) Expetativas baixas para não me	“(...) Aqui há duas questões, por um lado assegurar que o <i>lao</i> a empresa e por outro lado olhar para também para o perfil a pessoa a facilidade de integrar, mas precisa de tempo (...) eu sei o que ele está a passar e por isso eu tenho dar tempo para s

				projeto a pessoa precisa de formação.”		sentir com excesso de confiança.”	adaptar ao país sem o subcarregar de trabalho” “(…) Permite adaptar ao país permite adaptar-se a nova área.” “Eu tenho dado um apoio enorme desde ir ao banco [apesar o apoio da empresa], estou muito atento aquilo que ele precisa, eu sei que não é fácil porque também passei por isso, mudar de país ele teve de tomar decisões importantes na vida (...), estou a dar um apoio maior porque ele não fala português.” “(…) Se ele não estiver bem, ele não vai trabalhar, não vai dar o seu máximo.” “(…) À que acompanhar integrar na equipa” “(…) É importante o <i>line manager</i> ter experiência internacional para poder antecipar um conjunto de questões.” “(…) À que perceber e entender as necessidades dos expatriados para perceber as necessidades.”
--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--

							“(…) Planeamento e análise de riscos é fundamental para o sucesso.”
E9	“The repatriation process was clear in my home country with defined procedures, it was not at the entity level, because I was one of the first to be repatriated. ”	“”		“The clarity of the administrative tasks to be performed (that the expatriate does not know). The clarity of the role that will be occupied.”	Yes for sure	“It really fulfilled my expectations. It was like building a start up company (taking into account the structure around) but the creation, the structuration and the management of a large team largely fulfilled my expectations. ”	“Administrative and time consuming ”
E10	“I was down for a while not knowing the job I was heading to, not talking about career path to be followed. I went for some MOOC online to broaden horizons and get to think about possible reconversions.”	“I have a fantastic wife but a very bad group assistance. When you ask or complain for that sounds ineffective or unfair you get to be serve with “you are not any more in expatriation” as if it was now time for penitence. There is still a strong believe within the HR people managing our HR file that we	“I was given 3months to identify a new job in the organization. So the bank was king enough to not put too much pressure on me but we cannot say that there was proper assistance.”	“Network, network, network and a little bit of luck are necessary.”	“There is a common understanding at the level of the employee and the HR that if you want to leverage on the expatriate experience you have to quit and change organization. To put yourself at the market value.”	“Expatriation was great looking backward. As for the future, it’s really unclear.”	“Concentrate on competences and change the role of HR from administrative HR to Career managers or competences management.”

		were privileged.”	over					
--	--	----------------------	------	--	--	--	--	--

Anexo E – CV



Curriculum vitae

INFORMAÇÃO PESSOAL

Hugo Filipe Gonçalves Ameixinha



📍 Rua Armando Alberto Andrade, Lote 13 2º Dt., 1685-565 Caneças (Portugal)
☎ (+351) 966 709 415
✉ hugo.ameixinha@gmail.com

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

08/2001–Presente

Office clerk

Sociedade Portuguesa de Autores, Lisboa (Portugal)
www.spautores.pt

- Responsável pela peritagem;
- Identificação de obras (musicais);
- Elaboração de listagens para efeitos de fiscalização e contencioso;
- Identificação e codificação de obras existentes no SPADIGITAL para efeitos de cobrança e distribuição;
- Formador interno

Tipo de empresa ou setor de atividade Outras Actividades De Serviços

2007–2008

Advertising department manager

Doce Vita Miraflores, Lisboa (Portugal)

- Auditoria de loja;
- Verificação de consumos por cliente;
- Verificação de faturação

EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO

2015–Presente

Mestrado Ciências do Trabalho e Relações Laborais

ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa (Portugal)

2012–2015

Licenciatura Gestão de Recursos Humanos e Organização Estratégica

Universidade Europeia, Lisboa (Portugal)

2007–2008

Curso Científico - Humanístico de Ciências Sociais e Humanas

Escola Secundária EB 2,3 de Caneças, Lisboa (Portugal)

COMPETÊNCIAS PESSOAIS

Língua materna

português

Outras línguas

	COMPREENDER		FALAR		ESCREVER
	Compreensão oral	Leitura	Interação oral	Produção oral	
inglês	B1	B2	B1	B1	B1

espanhol	B2	B2	B2	B2	A1
Níveis: A1 e A2: Utilizador básico - B1 e B2: Utilizador independente - C1 e C2: Utilizador avançado <u>Quadro Europeu Comum de Referência para as Línguas</u>					
Competências de comunicação	- Facilidade de integração em projetos de trabalho em equipa; - Sentido de responsabilidade, pontualidade e assiduidade; - Facilidade de comunicação; - Boa capacidade de expressão oral; - Capacidade de organização; - Criativo, flexível, com espírito de iniciativa e de abertura à mudança; - Autonomia no trabalho				
Competências de organização	- Capacidade de trabalho em equipa, fácil adaptação a diferentes perfis de profissionais e suas características sócio-culturais, bem como, capacidade de resolução de problemas; - Capacidade de adquirir uma visão clara e abrangente do funcionamento da organização				
Competência digital	- Competências de novas tecnologias: Excel, Word, Outlook, Internet, Office, Power Point, Autocad 2D/3D, ERP Primavera				
Outras competências	- Fundador Grupo Esquadrão BTT; - Administrador do Blog e página de Facebook; - Responsável de merchandising; - Responsável pelo desenvolvimento de projetos anuais (ex: percurso de Fátima, Santiago de Compostela, entre outros); - Responsável pela obtenção de patrocínios				
Carta de Condução	A, B				

INFORMAÇÃO ADICIONAL

- Praticante de BTT;
- Golfe amador;
- Futebol amador