



Revista Eletrônica de Negócios

Internacionais (Internext)

E-ISSN: 1980-4865

revistainternext@gmail.com

Escola Superior de Propaganda e  
Marketing  
Brasil

Remondes, Jorge; Vinhas, João

A PROBLEMÁTICA DA EXPATRIAÇÃO NA GESTÃO INTERNACIONAL DE RECURSOS  
HUMANOS: ESTUDOS APLICADOS EM PME DO CENTRO E NORTE DE PORTUGAL

Revista Eletrônica de Negócios Internacionais (Internext), vol. 9, núm. 3, septiembre-  
diciembre, 2014, pp. 16-37

Escola Superior de Propaganda e Marketing  
São Paulo, Brasil

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=557557884005>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org



REVISTA ELETRÔNICA DE  
NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

v. 9, n. 3, p. 16-37, set./dez. 2014  
<http://internext.espm.br>  
ISSN 1980-4865

*Artigo*

---

## **A PROBLEMÁTICA DA EXPATRIAÇÃO NA GESTÃO INTERNACIONAL DE RECURSOS HUMANOS: ESTUDOS APLICADOS EM PME DO CENTRO E NORTE DE PORTUGAL**

*Jorge Remondes<sup>1</sup>*

*João Vinhas<sup>2</sup>*

Resumo: a gestão de recursos humanos, associada a processos iniciais ou de aprofundamento de internacionalização de empresas, está cada vez mais presente nas agendas das empresas nacionais, em virtude da necessidade crescente de internacionalização da economia portuguesa. Este artigo revê a literatura nacional e internacional sobre a gestão de recursos humanos na perspectiva da internacionalização, constituindo assim um contributo teórico para esta área de investigação. Além disso, apresenta os resultados de um trabalho empírico, baseado em entrevistas e questionários a chefias e colaboradores, que resultaram do estudo de duas empresas portuguesas, cujo objetivo foi analisar a sensibilidade destas para o processo de expatriação e repatriação dos seus colaboradores. Constatou-se nas duas empresas haver desenvolvimentos eficazes na expatriação, evidenciados pelo acompanhamento dos colaboradores e familiares, mas ainda se continua a descuidar da formação e a avaliação de desempenho que, por vezes, não reproduz o trabalho desenvolvido pelos expatriados. Perante a repatriação, as empresas também não pensam de forma estruturada no cargo a atribuir ao colaborador após seu retorno.

**Palavras-Chave:** Gestão; Recursos Humanos; Internacionalização; Expatriação; Carreiras

---

<sup>1</sup> Doutor em Comunicação pela Universidade de Vigo, UVIGO – Espanha. Professor no Instituto Superior de Entre Douro e Vouga – ISVOUGA, Santa Maria da Feira, Portugal, e-mail: jorge.remondes@gmail.com.

<sup>2</sup> Mestre em Gestão pela Universidade Lusíada de Vila Nova de Famalicão, Vila Nova de Famalicão, Portugal, e-mail: joao.faria.vinhas@gmail.com

## Introdução

A investigação sobre a perspectiva da internacionalização e a gestão de recursos humanos, que se apresenta neste artigo, fruto não só de motivações académicas mas também empresariais, explora e compila os conceitos teóricos que serviram de suporte à fundamentação de um estudo empírico que foi desenvolvido em duas Pequenas e Médias Empresas (PME) portuguesas do centro e do norte.

Assim, neste artigo faz-se numa primeira parte um enquadramento teórico sobre as tipologias de deslocações internacionais dos quadros empresariais, os expatriados, as suas motivações, as diferenças culturais existentes nos países de destino, a gestão e as carreiras internacionais.

Perceber e identificar quais os procedimentos seguidos pelas empresas na gestão internacional dos seus colaboradores é crucial para avaliar a sensibilidade das empresas para o fenômeno da internacionalização. Questões como a expatriação, o ajustamento social, formação e adaptação dos colaboradores estão, por isso, presentes nesta investigação.

A análise teórica permitiu constatar que a internacionalização é encarada pelas empresas como a saída para a estagnação dos mercados nacionais, sendo que as suas expectativas recaem na entrada em mercados emergentes e de grande perspectiva de desenvolvimento. Por isso, internacionalizar tem sido a palavra de ordem não só das multinacionais mas também das PME.

Como referiram Martins *et al.* (2012), a deslocalização de empresas tornou-se atualmente um imperativo resultante das profundas mudanças a que a globalização obrigou. Mas, Lemaire (1997) já há quinze anos tinha alertado para o fato da internacionalização se afigurar como uma preocupação nas estratégias das empresas, uma vez que se começava a constatar que as empresas estavam cada vez em maior número a decidir sair do quadro nacional e regional, para uma dimensão internacional.

Este novo enquadramento das empresas deve-se à globalização que está associada à problemática da internacionalização e à postura de *marketing* global (VIANA; HORTINHA, 2002) visto que a globalização converge na ideia da mundialização da economia em que as empresas têm de encarar os mercados globais como o seu palco de atuação. Constatata-se então que a globalização é um fenômeno em estado evolutivo, sendo um dos fatores impulsionadores do desenvolvimento das empresas em relação às suas internacionalizações, ou seja, como refere Teixeira e Diz (2005) a capacidade competitiva das empresas aumenta e isso deve-se à integração das ações competitivas das empresas através dos vários países que constituem o mercado global. A globalização, como escreveu recentemente Hill (2012) refere-se precisamente à fusão dos mercados nacionais historicamente distintos e separados num enorme mercado global.

Com a preocupação de estudar a realidade e tendências, o processo de investigação seguido neste estudo incidiu também na exploração de dois estudos de caso de PME portuguesas internacionalizadas, designadas neste artigo por empresa A e empresa B, por questões de confidencialidade, com o objetivo de comparar os procedimentos executados, em relação à revisão literária efetuada sobre os pressupostos essenciais a seguir.

A empresa A, presente no mercado nacional como armazenista e importador de material elétrico, está presente nos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP), Espanha e

Turquia. A empresa B dedica-se à instalação de equipamentos e sistemas de rega e está no mercado angolano.

A opção pela pesquisa qualitativa prendeu-se com a sua natureza de ajuda na compreensão dos recursos humanos e do que elas dizem e fazem. Esta é a essência dos estudos qualitativos como refere Myers (2013). Por isso, no contato com as empresas, falou-se diretamente com as administrações das empresas A e B e os recursos humanos expatriados de forma a percepcionar as suas perspectivas e expectativas. A realização dos dois estudos de caso serviu para comparar as medidas adotadas pelas empresas em comparação com a revisão da literatura, com o objetivo de perceber quais os modos de atuação destas empresas, bem como, se procedem de forma correta, tendo em vista assegurarem o sucesso nas suas internacionalizações.

Com a presente investigação procurou-se genericamente analisar a forma como as PME gerem os seus colaboradores expatriados. Especificamente, procurou-se: (1) aprofundar o conhecimento sobre a gestão de recursos humanos na perspectiva da internacionalização através da revisão de literatura; (2) compreender o processo de expatriação das PME investigadas e (3) identificar procedimentos suscetíveis de melhoria na gestão de colaboradores expatriados.

Na **seção 2** deste artigo se faz a revisão da literatura e, na **seção 3** explica-se com mais detalhe a metodologia seguida no estudo empírico.

Na **seção 4** são analisados e discutidos todos os resultados alcançados recorrendo-se para isso à análise de conteúdo.

## **Revisão da Literatura**

Esta investigação, como referido na introdução, enquadra-se na gestão, nomeadamente na gestão de recursos humanos na ótica da internacionalização. Em seguida, faz-se, de acordo com metodologia seguida, um enquadramento teórico fundamental para a justificativa deste trabalho e para o desenvolvimento de dois estudos de caso.

## **Tipologias de deslocações**

A primeira questão fundamental que se coloca às PME associada à internacionalização, relaciona-se com o fator temporal de deslocação dos seus recursos humanos. Esta deslocação poderá ser temporária se tiver características de curta duração, concretamente, seis meses no máximo (CAMARA, 2008), ou então poderá resultar no fenômeno de expatriação, isto se a deslocação dos recursos humanos for de longa duração. Dowling e Welch citados por Camara (2008) referem que existe uma distinção entre deslocações de curta duração, que possuem uma dimensão temporal que vai dos 3 meses a 1 ano, e em termos de objetivos são completamente idênticas. Este tipo de deslocação mais curta, é geralmente adotada pelas empresas quando se destina a resolver problemas técnicos que os recursos humanos da empresa subsidiária não possuem capacidades para resolvê-los. Destina-se também à gestão de projetos para assim comandar uma equipe de projeto até à conclusão do mesmo, e por fim, para a realização de uma substituição temporária devido a uma ausência por um motivo específico.

A deslocação de longa duração obriga as empresas a uma maior organização dos seus recursos humanos. Este tipo de deslocação apresenta maiores riscos que a deslocação temporária, visto requerer um enorme investimento por parte das empresas nas pessoas que pretende selecionar para a colocação no país de destino. Estes quadros que são selecionados por parte das empresas são os expatriados.

### Expatriados

Camara (2012) concebeu o ciclo da expatriação com o objetivo de ajudar as empresas a estruturar a expatriação com sucesso. Deste ciclo fazem parte seis fases: a seleção do expatriado, acolhimento na subsidiária, acompanhamento ao longo do ano, avaliação de desempenho, pacote remuneratório e reintegração e carreira. Ainda, Camara (2011) caracteriza as formas de expatriação conforme o Quadro 1.

	Satisfação de Necessidades	Aquisição de conhecimentos
Longa duração	Representação da empresa mãe	Desenvolvimento de competências
Curta duração	Resolução de problemas	Progressão na carreira

**Quadro 1: Finalidade da Expatriação**

**Fonte:** Adaptado de Camara (2011)

Para Rego e Cunha (2009), a gestão de expatriados assume uma relevância tão acentuada que, por vezes, é considerada como sinônima de gestão internacional de recursos humanos.

Denominando a gestão de expatriados por expatriação, Tung citado por Homem e Tolfo (2008) considera-a como um conjunto de etapas que abordam questões que vão do recrutamento e seleção de candidatos até à integração dos expatriados no novo ambiente empresarial. Algumas empresas possuem um departamento específico para o acompanhamento da expatriação, outras delegam essa responsabilidade no Departamento de Recursos Humanos.

O expatriado escolhido pela empresa passa, em grande parte, pelo recrutamento interno que na opinião de Aires (2007) é mais econômico e célere e permite uma avaliação mais eficaz visto a empresa ser conhecedora do seu potencial. Mas, a autora citada destaca algumas desvantagens do recrutamento interno: conflitos de interesses entre colaboradores; frustração dos excluídos e o “efeito de peter”, ou seja, promoções de colaboradores a cargos para os quais não são competentes. Por outro lado, Bilhim (2009) Bilhim (2006) sublinha mesmo que o sucesso no mercado interno pode não assegurar a um quadro o sucesso no estrangeiro.

Aires (2007) estudou também as vantagens e desvantagens do recrutamento externo. Como vantagens, a autora identificou a entrada de “sangue novo”, o reforço das bases de dados de candidatos e o aumento da notoriedade da empresa. Por outro lado, as vantagens recaem sobre a morosidade do processo de recrutamento, o risco, a desmotivação dos colaboradores atuais e a necessidade de um período de adaptação para quem entra na empresa.

No que se refere ao perfil dos expatriados, Finuras (2007) destacou os seguintes talentos e aptidões, que os mesmos devem reunir:

- Capacidade de gestão de conflitos;
- Tomada de decisão;
- Gosto pelo desafio;
- Conhecimento linguístico;
- Flexibilidade para se ajustar a situações críticas.

Ivancevich (2008) frisa que o gestor expatriado terá mais probabilidade de sucesso se tiver um forte desejo de trabalhar noutro país e a probabilidade de sucesso diminui se se verificar insegurança sobre o desejo de trabalhar noutro país.

O processo de recrutamento e seleção é complexo, mas Rego e Cunha (2009) explicitam de forma sintetizada alguns fatores chave por forma a minimizar os riscos (ver **Quadro 2**).

<b>Competências específicas do cargo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competências técnicas</li> <li>• Competências de gestão</li> <li>• Aptidões “administrativas”</li> <li>• Familiarização com as operações da sede e da unidade local</li> </ul>
<b>Características de personalidade e competências</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tolerância perante a ambiguidade e incerteza</li> <li>• Autoconfiança</li> <li>• Orientação para os objetivos</li> <li>• Adaptabilidade e flexibilidade comportamental</li> <li>• Intuição</li> <li>• Pensamento aberto</li> <li>• Empatia, inteligência emocional</li> <li>• Competências de relacionamento interpessoais e comunicacionais</li> <li>• Abertura a experiência</li> <li>• Orientação cosmopolita</li> <li>• Estilo de negociação cooperativa</li> <li>• Competência linguística</li> <li>• Criatividade</li> </ul>
<b>Motivações</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crença na missão</li> <li>• Congruência da missão com o plano de carreira do gestor</li> <li>• Interesse na experiência transcultural</li> <li>• Interesse no país de destino</li> <li>• Disponibilidade para aprender novas atitudes e novos padrões de comportamento</li> </ul>

<b>Situação Familiar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O cônjuge deseja experimentar uma vivência no estrangeiro</li> <li>• Cônjuge adaptativo e apoiante</li> <li>• Casamento estável</li> <li>• Situação de filhos favorável</li> </ul>
<b>Competências linguísticas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimentos da língua do país anfitrião</li> <li>• Compreensão da linguagem não verbal. (gestos, sorrisos, saudações)</li> </ul>

**Quadro 2:** Fatores relevantes para a seleção de gestores expatriáveis

Fonte: Adaptado de Rego e Cunha (2009)

### Culturas

Conforme lembra Finuras (2007), o desenvolvimento dos negócios, dos processos e das práticas de gestão, pode ser travado ou favorecido por pequenas diferenças de cultura e comportamento. Por exemplo, a língua pode começar logo por criar erros de compreensão de sistemas. O autor afirma que os expatriados deverão conhecer os códigos de conduta e as questões políticas e de fiscalidade.

Zwielewski (2009) enfatiza que a forma como o expatriado observa as diferenças culturais, como, fuso horário, diferenças de pontualidade, adaptação ao trabalho, são fatores que influenciam a reação do expatriado ao seu novo contexto e que resultarão na eficácia de integração do mesmo.

Pereira et al. (2005) reiteram que o não ajustamento cultural aos países de destino por parte dos expatriados resulta em custos muito altos em termos de desempenho de gestão, na relação com os clientes, na produtividade e na eficiência operacional.

Foi por estas razões que se desenvolveram as teorias do ajustamento cultural do expatriado. Homem e Tolfo (2008) citando Black et al. (1991) , identificam um modelo de ajustamento de expatriados que assenta em duas etapas essenciais: o ajustamento antecipado e o ajustamento no país estrangeiro (ver **Quadro 3**).

Ajustamento Antecipado		Ajustamento no País Estrangeiro		
Fatores relacionados		Fatores relacionados		
Indivíduo	Organização	Trabalho	Cultura organizacional	Contexto fora do trabalho
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiência prévia internacional</li> <li>• Formação intercultural antes do embarque para o país estrangeiro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mecanismo e critérios de seleção do expatriado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fatores inibidores: novidade do papel e conflito do papel a desempenhar</li> <li>• Fatores facilitadores: clareza do papel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta novidade da cultura organizacional</li> <li>• Apoio dos membros da organização relacionada com o grau de ajustamento</li> <li>• Suporte logístico auxiliar na interação e no ajustamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O ajustamento da família relacionado com o ajustamento do cônjuge perante o grau de ajustamento internacional</li> </ul>

**Quadro 3: Modelo de Ajustamento do Expatriado**

**Fonte:** Adaptado de Homem e Tolfo (2008)

Rego e Cunha (2009) apresentaram uma teoria referente a uma linha sequencial em forma de U que aborda o ciclo do choque cultural até ao ajustamento sociocultural do expatriado como se pode constatar na Figura 1.



**Figura 1: Ciclo de choque cultural e ajustamento sociocultural do expatriado**  
**Fonte:** Rego e Cunha (2009)

Esta teoria em forma de U possui duas fases altas e uma depressiva, relativas ao ajustamento e enquadramento do expatriado.

A família tem, como se sabe, uma importância na expatriação e é por isso que Zwielewski (2009) enfatiza o papel do acompanhamento da família, mas refere que a família também passa por alguns desafios que deverão ser assinalados, cônjuges que ao acompanharem os seus parceiros têm de abandonar as suas carreiras e questões relacionadas com a solidão. Por outro lado, os filhos que poderão sofrer algumas vicissitudes como, não adaptação ao novo contexto escolar.

Pereira et al. (2005) enfatizam que o acompanhamento da família com o expatriado tem um papel fundamental não só na adaptação do mesmo, bem como na missão para a qual a empresa o designou. Estes autores afirmam ainda que a transferência dos familiares para o país de acolhimento pode ser benéfica numa primeira fase, mas quando mal aplicada e não apoiada pode causar problemas relevantes para o expatriado e consequentemente para a empresa.

Pessoa e Rodrigues (2012) referem que o fato da empresa possuir um departamento de recursos também é facilitador, não só na fase de integração, mas em todas as restantes: recrutamento e seleção, formação e acolhimento.

Por outro lado, Finuras (2011) destaca algumas reações e sentimentos mais comuns vivenciados pelos expatriados durante o choque cultural: desorientação; falta de controle; depressão; agressividade; ressentimentos; insegurança; frustração; curiosidade; ansiedade; desilusão; saudades; aborrecimento e medo.

## **Gestão internacional**

Com o desenvolvimento de todo o processo de expatriação, com a passagem pela decisão de internacionalização pelas empresas, a escolha dos expatriados e os variados fatores inerentes à colocação dos mesmos nos países de acolhimento, surge a derradeira questão, que se depreende com a preparação e formação dos recursos humanos selecionados. Camara (2008) e Rego e Cunha (2009) identificaram ações de formação para quadros que as empresas poderão explorar, a saber: formação transcultural; linguística; em gestão, liderança, negociação, marketing internacional e condução de reuniões no estrangeiro.

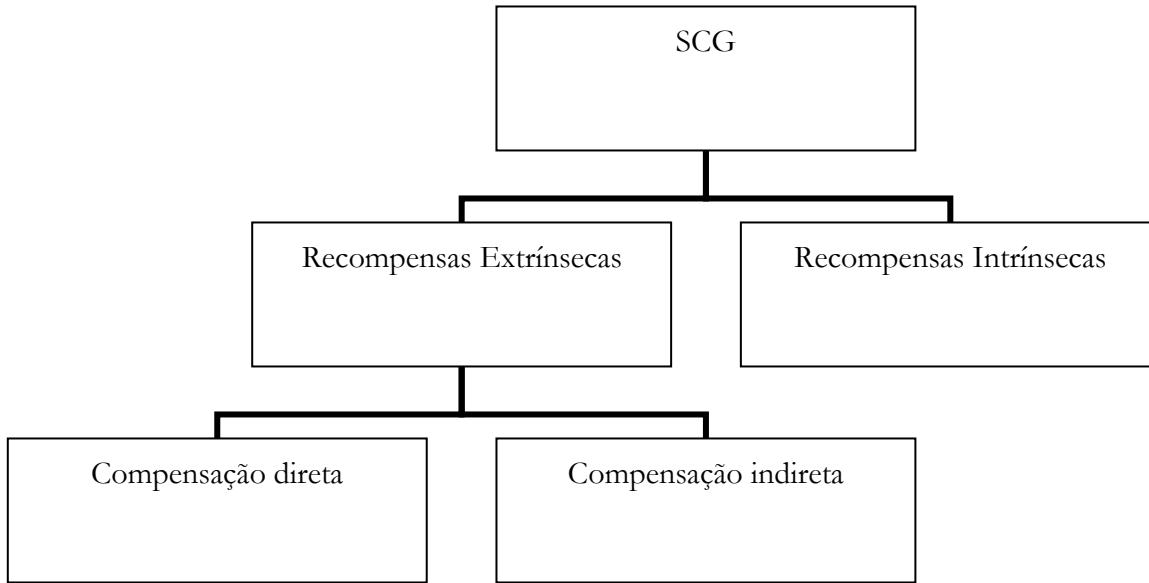
Hodgetts citado por Chew (2004) afirma que estas tipologias de formação pretendem alterar alguns comportamentos e atitudes dos colaboradores tendo em vista o aumento da probabilidade dos mesmos de alcançarem os objetivos propostos e definidos pelas empresas. E Balcells citado por Rubio (1999) reitera que a formação deve ser um instrumento de desenvolvimento das empresas, que permita a integração, o compromisso e uma motivação dos recursos humanos.

Por fim, realçamos que um ciclo de expatriação corretamente estruturado, implica que as empresas prestem especial atenção ao processo de repatriação, o que na maioria dos casos não acontece. Vidal et al citados por Spohr (2011) afirmam que a repatriação consiste no retorno do colaborador à empresa-mãe após designação no exterior. Já Zickic, referido também por Spohr (2011), diz que a repatriação corresponde a um processo que deverá começar alguns meses antes do retorno do expatriado, e prolonga-se durante os primeiros meses de readaptação ao país de origem.

Bergstedt e Lundstrom (2003) referem que durante o processo de repatriação a empresa deverá apoiar o expatriado e a sua família na reentrada no país de origem para estes se adaptarem às

mudanças do ambiente social e organizacional. Estes dois autores realçam ainda que os repatriados, sentem por vezes dificuldades, frustração, devido às empresas não criarem oportunidades para os repatriados aplicarem as competências e conhecimentos adquiridos nas experiências internacionais.

Por outro lado, Peretti (2007) lembra que uma boa gestão dos expatriados será facilitada com o Sistema de Compensação Global (SCG) apresentado na **Figura 2**.



**Figura 2: Sistema de Compensação Global**

**Fonte:** Adaptado de Peretti (2007)

As recompensas intrínsecas referem-se ao conteúdo (competências, tarefas, autonomia e *feedback* obtido sobre a qualidade do trabalho) e ao contexto de trabalho (condições de trabalho, relações com colegas e horário de trabalho).

As recompensas extrínsecas incluem a compensação direta (remuneração base e remuneração em função do desempenho como incentivos e prêmios) e a compensação indireta (programas de desenvolvimento, proteção e pagamento de tempo não trabalhado).

Portanto, a gestão de recursos humanos numa perspectiva internacional tem várias implicações e não restam dúvidas que o contexto internacional das empresas aumenta a complexidade dos seus ambientes externos e a sua gestão não só de recursos humanos, mas também, uma vez que, como refere Champoux (2011) os países variam de orientação cultural, a legislação laboral diverge, assim como as tradições e a economia.

Ao nível da gestão, Johnson e Turner (2010) e Noe *et al.* (2008) lembram que quando uma empresa estende o seu alcance geográfico e penetração no mercado precisa do apoio da gestão de recursos humanos para ajudar a situação financeira, a gestão de *marketing* e a tomada de decisões operacionais. E por isso, genericamente, as atividades de gestão de recursos humanos numa perspectiva internacional, incluem:

- Planeamento de recursos humanos;
- Formação e desenvolvimento pessoal e profissional;
- Política de remuneração e benefícios;
- Gestão do ambiente de trabalho e relações laborais.

Feita a revisão da literatura mais atual sobre as tipologias de deslocações, o ciclo de expatriação, a importância das diferentes culturas e a gestão internacional de recursos humanos, apresenta-se de seguida a metodologia aplicada no âmbito dos estudos de caso.

### **Metodologia de investigação**

Cascão (2004) sublinha que o estudo de caso é uma estratégia adequada na avaliação de acontecimentos contemporâneos, essencialmente quando os comportamentos relevantes não puderem ser manipulados. Já o autor Yin in Cascão (2004) reitera que um estudo de caso requer uma investigação muito minuciosa de forma a maximizar o acesso do investigador às fontes de evidência de forma a eliminar representações distorcidas.

Nesta investigação, a realização de estudos de caso junto de PME foi efetuada precisamente através de uma abordagem de tipo qualitativa, tentado assim compreender os significados e as características apresentadas pelos responsáveis entrevistados e também através dos questionários efetuados aos profissionais expatriados.

Esta opção pela abordagem qualitativa e não por uma abordagem quantitativa deve-se à diferença dos traços apresentados pelo estudo qualitativo, pois este centra-se em fatores como o reconhecimento e análise de diferentes perspectivas, permite uma maior reflexão por parte do investigador no estudo efetuado e fundamentalmente proporciona uma elevada quantidade de métodos e perspectivas para as conclusões dos estudos.

Como o autor Flick (2005) sublinha, a investigação qualitativa aborda métodos extremamente abrangentes o que se ajustam as complexidades dos estudos de casos, assim o autor afirma que a escolha deste método deve-se a intenção do investigador em estudar e não quantificar, sendo esta abordagem exemplar para o estudo de variáveis com uma complexidade integrada no contexto do quotidiano. O autor enfatiza ainda que a investigação qualitativa proporciona a interação do investigador com o campo de estudos e os seus membros, permitindo ao mesmo percepcionar impressões, irritações e sentimentos que constituem dados de extrema importância para a investigação.

Maxwell *in* Spohr (2011) afirma que a abordagem qualitativa tem como foco as pessoas e algumas situações específicas apresentando como principal característica o ênfase nas palavras e não nos números. O autor apresenta alguns aspectos para o uso do estudo qualitativo que se enquadram perfeitamente na presente investigação:

- Entender o **significado** das situações em que os recursos humanos participam, percebendo assim qual o significado que os participantes atribuem ao seu processo de expatriação.

- Entender o **contexto** particular do processo de expatriação para assim perceber os fatores inerentes a esse processo e adequar o estudo a efetuar, a um número pequeno de profissionais, analisando assim ao pormenor as suas percepções e motivações.
- Entender o **processo** através do qual as ações ocorrem, isto consiste em perceber o todo o processo de expatriação, desde a seleção do expatriado, a integração no país de acolhimento e o apoio prestado pela empresa na sua adaptação e expatriação.

Com a definição desta opção em termos de metodologia a seguir, concluiu-se que seria fundamental celebrar um protocolo para cada estudo de caso (ver **Apêndice**), de forma a formalizar a relação dos investigadores com as PME em análise.

Estes protocolos foram de extrema importância pois permitiram identificar as principais questões do objeto de estudo, sendo que permitiram também a antecipação de problemas na relação dos investigadores com as empresas, visto os procedimentos e a análise da informação estar previamente definida. Os protocolos incluíram ainda uma visão geral do projeto que conduziu à definição dos objetivos, as principais fontes de informação necessárias, uma previsão do tempo de duração da recolha de dados e, finalmente, indicações do produto final do estudo de caso. Assinados os protocolos, procedeu-se à análise de conteúdos de acordo com as fontes de informação enunciadas na **secção 3.1**, tendo-se feito posteriormente uma síntese da análise de conteúdo seguida de explicações e, por fim, como sugere Flick (2009), citado por Mozzato e Grzybowski (2011) fez-se uma análise estruturada de conteúdo refletida formalmente neste artigo.

### **Fontes de Informação**

As técnicas de coleta de dados utilizadas nesta investigação foram as seguintes:

- **Documentos internos:** como sublinha Cascão (2004) a análise de documentos na investigação é uma prática que tem sido utilizada desde os anos 30 em várias áreas científicas, nomeadamente em estudos de gestão, estudos de políticas organizacionais e produtividade organizacional.
- **Entrevistas semiestruturadas:** a opção por esta tipologia de entrevista deveu-se à possibilidade de proceder a uma combinação de perguntas abertas e fechadas o que permitiu aos entrevistados o desmarcar de questões pré-formuladas. Para a correta estruturação desta fonte, foi construído um guião de entrevista, no qual foram descritos os temas a abordar, guia fundamental para conduzir o entrevistado a intervir de forma pertinente e a abordar assuntos que não estavam anteriormente definidos, tendo sido também crucial para garantir o tratamento de todos os tópicos relevantes previamente definidos. De realçar que estas entrevistas foram construídas e aplicadas aos responsáveis das duas PME em estudo, de forma a adequarem-se às características dos mesmos, permitindo assim estabelecer um tipo de conversação adequada, em que entrevistador pode decidir a temporização e a sistematizações das mesmas. De referir ainda que a realização das entrevistas foram previamente marcadas e gravadas, para possibilitar a audição das mesmas e a transcrição posterior para a coleta de todos os dados relevantes.
- **Questionários:** Além das entrevistas, utilizou-se como fonte de informação nesta investigação a realização de questionários como instrumento de observação não participante, que obedeceu a uma sequência de questões pré-definidas, que foram aplicadas a colaboradores dos quais se pretendia conhecer as suas opiniões, motivações e informações

sobre o que se pretende estudar. Os questionários realizados foram disponibilizados através de administração direta, isto porque foram aplicados aos colaboradores expatriados das empresas a investigar, em que a entrega foi efetuada por correio eletrônico sendo posteriormente enviados para a constatação dos resultados. A diferenciação de obtenção de dados entre os responsáveis e os colaboradores deve-se à possibilidade de realização de entrevistas com os responsáveis visto que estes se encontravam no nosso país, sendo que os colaboradores se encontram nos países de acolhimento, assim recaiu a opção pelos questionários por ser inviável o contato pessoal com os mesmos.

- **Observação direta:** Esta foi outra das técnicas utilizadas na realização desta investigação, que consistiu na deslocação às empresas em estudo, com o propósito do levantamento de documentos, realização das entrevistas e fundamentalmente a tentativa de observar a relação entre os responsáveis e colaboradores, para assim acrescentar informação adicional neste estudo.

### **Seleção das empresas e entrevistados**

Para a realização dos estudos de caso houve a necessidade de se proceder a uma seleção prévia das empresas. Essa seleção foi efetuada com o delineamento de requisitos específicos, cruciais para a aplicação do estudo em causa, de forma correta e eficaz, a saber:

- PME Nacional;
- PME internacionalizada;
- Com colaboradores expatriados;
- Experiência no processo de internacionalização.

Acrescenta-se ainda que a seleção das empresas para o estudo das mesmas foi efetuado através da rede de contatos pessoais dos investigadores.

Gaskell *in Spohr* (2011) sublinha que na seleção dos entrevistados/inquiridos, não existe um método específico nas investigações qualitativas. Nestes casos de estudo os entrevistados foram os responsáveis das empresas, tendo-se procedido também à seleção dos inquiridos que obrigou a uma elaboração de requisitos a enunciar:

- Pertencer aos quadros de uma empresa portuguesa;
- Ser um profissional expatriado;
- Estar no exterior pelo um período mínimo de um ano.

Podemos referir que depois da seleção e contato com as empresas presentes nesta investigação, foram facultados dados que permitiram selecionar colaboradores com os requisitos definidos para a realização destes estudos de caso.

## Análise e discussão de resultados

Como foi explicado na **secção 3**, nesta investigação procedeu-se à recolha de dados nas empresas através das fontes de informação utilizadas. Esses dados foram posteriormente analisados e filtrados para proceder-se à redução dos mesmos tendo como objetivo selecionar os mais relevantes. O próximo passo consistiu na organização desses dados de forma a apresentá-los corretamente e obter respostas às questões primordiais desta investigação. Por fim, interpretaram-se e verificaram-se os dados filtrados de forma a possibilitar aos investigadores coordenar corretamente o desenvolvimento do estudo de caso e delinear as premissas a abordar para a conclusão do mesmo.

### Resultados da empresa A

A investigação foi efetuada através da realização de uma entrevista à responsável máxima da empresa em causa, com o intuito de se compreender as perspectivas, procedimentos e expectativas, de como a empresa define e implementa a expatriação dos seus colaboradores na realização das suas missões internacionais.

Neste estudo foi também elaborado um questionário para os cinco colaboradores da empresa, que atualmente se encontram expatriados.

Esses questionários foram elaborados minuciosamente com o objetivo de incidir em variáveis fundamentais, com o objetivo de se retirar informação de como o expatriado foi previamente preparado, como foi apoiado durante a sua expatriação e, por fim, compreender as necessidades e perspectivas dos colaboradores para a obtenção de sucesso nas missões que estão a desempenhar.

Este estudo visou interpretar os dados fornecidos pelos responsáveis e cinco colaboradores da Empresa A, para posteriormente comparar a visão e sensibilização das duas partes envolvidas. Depois da realização da comparação das duas partes intervenientes, foi efetuada a comparação com a revisão da literatura estudada, com a qual se concluiu e identificou que procedimentos seriam fundamentais seguir para uma eficaz e rentável expatriação.

A investigação efetuada incidiu no mercado de atuação da Empresa A, a saber, o mercado angolano. É de extrema importância o mercado no qual a empresa atua, visto existir uma relação do mercado com aspetos inerentes à expatriação como o ajustamento cultural e acompanhamento da família.

Constatou-se que existem alguns aspetos em que a empresa procede de forma correta, tendo como termo de comparação os requisitos da expatriação enunciados por Camara (2011), e concluiu-se também que existem algumas premissas fulcrais que a empresa não pratica. Primeiro passamos então aos aspetos positivos que a empresa efetua, nomeadamente:

- Define previamente um perfil adequado para a seleção dos colaboradores expatriados, onde estipula quais as competências fundamentais que um expatriado deverá possuir;
- Procede a uma comunicação regular entre o colaborador e a empresa através da internet e telefone;

- Realiza a avaliação de desempenho dos seus colaboradores através da análise de resultados por parte da empresa-mãe e fundamentalmente a avaliação é efetuada pelo responsável desses mesmos trabalhadores.
- A empresa considera importante o acompanhamento dos familiares dos colaboradores expatriados e assim apoia incondicionalmente a decisão de estes fazerem-se acompanhar pela sua família.
- Em relação ao processo de repatriação a empresa afirma que deve ser comunicado com antecedência, o que é extremamente positivo, e que depois de a repatriação ser concluída a empresa tenciona prestar formação ao nível da reintegração do colaborador na empresa-mãe. Destaca-se que este tópico foi constatado como uma medida futura visto nenhum colaborador da empresa ter sido repatriado.
- Por fim, destaca-se a forma positiva de como a empresa avançou para a internacionalização, bem como o investimento efetuado nos colaboradores expatriados o que levará à empresa a obter sucesso no seu processo de integração internacional.

Quanto aos aspectos negativos a salientar, destacam-se:

- A empresa apenas facultou formação a um dos cinco colaboradores expatriados, sendo que essa formação deveria ser facultada a todos os colaboradores pois é essencial para a obtenção dos resultados definidos;
- Pouca abertura por parte da empresa em fornecer formação aos familiares que acompanham os expatriados, designadamente em prepará-los para o choque cultural, e apoia-los na sua integração num novo país;
- Não comunicação por parte da empresa das principais mudanças que ocorrem na empresa-mãe, sendo que esse fator deveria ser comunicado para que o colaborador se sentisse integrado e fazendo parte do crescimento global da empresa;

Para finalizar, podemos destacar que a empresa deveria considerar a questão do retorno do colaborador, visto que a sua ideia é a atribuição do mesmo cargo que o colaborador detinha antes da expatriação, o que é negativo visto que o colaborador adquiriu uma maior responsabilidade e competência logo deveria ser reintegrado num cargo compatível com o seu novo estatuto.

## **Resultados da empresa B**

Para a realização eficaz desta investigação procedeu-se ao estudo de outra empresa de forma a comparar, os procedimentos e opiniões sobre o tema da gestão de recursos humanos na perspectiva da internacionalização.

Foi então elaborado um guia para a condução da entrevista ao responsável da empresa. Apresentou-se o mesmo guia de entrevista utilizado para o estudo da primeira empresa, sendo de igual objetivo, a análise da informação prestada pelo responsável da empresa, assim como conhecer as respostas de forma a interpretar as variáveis fundamentais do respectivo estudo.

Como complemento para o estudo efetuado, procedeu-se à elaboração de um questionário para aplicação ao colaborador expatriado da empresa.

O objetivo da aplicação desse questionário passava pela constatação das motivações e expectativas do colaborador em relação aos seus processos de expatriação, de forma a obter uma comparação com as perspectivas da empresa. Salienta-se que a empresa B atualmente só conta com um colaborador expatriado, sendo que alguns colaboradores deslocam-se pontualmente a Angola consoante a necessidade de trabalho apresentado à empresa.

Destacamos algumas das variáveis apresentadas no questionário utilizado:

- Idade;
- Tempo de trabalho na empresa;
- Cargo ocupado antes da expatriação e durante a expatriação;
- Acompanhamento da família durante a expatriação;
- Importância do acompanhamento da família;
- Motivação para a expatriação;
- Tipos de formação recebida por parte do colaborador e da sua família;
- Avaliação de desempenho e mecanismos para a avaliação;
- Expectativas em relação ao retorno e integração na empresa, bem como cargo a ocupar;
- Balanço da missão de expatriação.

O questionário foi enviado por correio eletrônico para o colaborador expatriado com o intuito de interpretar as suas expectativas. Com 45 anos de idade, o colaborador trabalha na empresa há treze anos. O cargo que desempenhava antes da expatriação era de quadro comercial. Com a sua ida para o mercado internacional, passou a responsável pela expansão internacional da empresa.

Quanto ao acompanhamento da família, o inquirido respondeu que no seu caso pessoal não se fez acompanhar da mesma, dando como razão, a pouca estabilização social do país, referindo porém que na sua perspectiva o acompanhamento da família seria uma motivação extra para a concretização da missão a desempenhar.

Questionado sobre as motivações para aceitar o desafio internacional, o inquirido respondeu que os motivos financeiros foram a principal razão para a aceitação desse desafio. Seguidamente abordou-se a questão da formação prestada, a resposta obtida foi no sentido que a empresa prestou-lhe alguma formação designadamente em competências de gestão.

Quanto à avaliação de desempenho, a resposta foi afirmativa, a empresa procede à sua avaliação sendo feita pelo responsável da empresa, nomeadamente quando este se desloca a Angola. O inquirido refere ainda que a avaliação de desempenho é efetuada através da empresa-mãe visto este ter de comunicar os resultados efetuados na sua missão internacional.

Com a conclusão do questionário, é feita a pergunta de como o colaborador imagina o seu retorno à empresa e que cargo pensa reintegrar com esse retorno. O colaborador respondeu que de momento o retorno é efetuado semestralmente e não pensa em retornar de forma definitiva num futuro próximo. Em relação ao cargo a desempenhar, o colaborador menciona que devido ao adquirir de novas competências e responsabilidades tem como expectativa a atribuição de um cargo correspondente à sua competência atual.

Finalmente, como conclusão do questionário, procedeu-se à pergunta de como classifica o balanço final da sua aventura internacional. Nesse sentido, o inquirido respondeu que o balanço final é extremamente positivo, visto ter novos conhecimentos de um mercado completamente diferente do europeu, ter adquirido novas competências ao nível da gestão, liderança e comerciais, sendo que menciona alguns aspectos menos positivos como o estado social do país e a saudade dos seus familiares próximos.

Este segundo estudo de caso também serviu para constatar quais os procedimentos corretamente cumpridos pela empresa, bem como algumas falhas apresentadas na concretização da gestão do colaborador em missão internacional.

Em relação aos aspectos positivos, evidenciam-se:

- A definição do perfil de colaborador para uma missão internacional e descrição de algumas competências essenciais para seleção do colaborador;
- Acompanhamento da família do expatriado sendo que no caso em concreto isso não acontece, por opção do próprio;
- Formação disponibilizada por parte da empresa pois é um fator de enorme importância na obtenção de sucesso. Podemos referir que existe disponibilidade da empresa proceder a formação à família do expatriado num caso futuro de acompanhamento do mesmo.
- Excelente organização da empresa, o seu sucesso na internacionalização, e o investimento efetuado no colaborador expatriado, possibilitando a realização do seu trabalho de forma eficaz.

Os aspectos negativos, que coincidem com o que Camara *et al.* (2013) consideraram serem causas possíveis do insucesso na expatriação, são os seguintes:

- Na descrição do perfil do expatriado, a empresa refere que só atribui importância às competências de gestão, o que não deverá ser feito, visto o perfil adequado de um colaborador internacional exigir várias competências, como, competências técnicas, linguísticas e de liderança.
- Perante a repatriação a empresa não pensou que tipo de cargo atribuirá ao colaborador a quando do seu retorno, referindo que possivelmente é atribuído o mesmo cargo. Esta situação é desaconselhável visto o colaborador possuir mais competências e responsabilidades, logo deveria ser atribuído um cargo compatível com a nova realidade.

## Conclusões

A revisão da literatura, e o trabalho de campo realizados permitem-nos tirar algumas conclusões sobre o modo como as PME estudadas gerem os seus colaboradores em contexto internacional.

Na preparação desta investigação foram identificados aspectos de extrema relevância a considerar na investigação, designadamente as motivações, formação de colaboradores, acompanhamento da família, avaliação de desempenho e repatriação.

Com o culminar das pesquisas conclui-se que as duas empresas em estudo estão a começar a desenvolver de forma eficaz os seus processos de expatriação verificando-se que os seus colaboradores referem como fator preferencial a questão financeira para abraçar um desafio internacional. Ao longo do estudo, constatou-se, ainda, que as PME não apostam devidamente na formação, visto optarem pela formação específica em gestão, em detrimento da formação nas várias vertentes inerentes ao processo de internacionalização, como Camara (2008) e Rego e Cunha (2009) sugerem: formação transcultural; linguística; liderança, negociação, *marketing* internacional e condução de reuniões no estrangeiro.

Verificou-se também que as PME demonstram uma elevada disponibilidade para acompanhar os familiares dos colaboradores expatriados, acompanhamento enfatizado na literatura por Zwielewski (2009), o que num futuro próximo poderá resultar numa maior motivação do colaborador e, por conseguinte, num aumento da produtividade. Outras questões relevantes prendem-se com a avaliação de desempenho que é efetuada, aspecto que Camara (2011) refere como uma das fases importantes do ciclo de expatriação, apesar de não o ser da melhor forma visto incidir na avaliação da empresa-mãe, baseado nos resultados obtidos, o que por vezes não reproduz o trabalho desenvolvido pelo colaborador.

Por fim, destacamos a repatriação que está presente na visão da PME como um fator relevante, tal como Bergstedt e Lundstrom (2003) referem. Porém, identificou-se que a repatriação deverá ser melhor preparada pelas PME, sobretudo no que concerne à recepção dos colaboradores e à atribuição de cargos na pós-repatriação.

Quanto às conclusões das análises efetuadas aos colaboradores, deparamo-nos com a sua satisfação, devido ao apoio prestado pelas suas empresas relativamente às suas carreiras internacionais. Na análise das respostas aos questionários verificamos que o balanço de expatriação é positivo, o que é revelador de algum sucesso no processo de gestão de recursos humanos das PME em estudo.

Podemos então referir que apesar do processo de gestão de colaboradores internacionais das empresas A e B possuir algumas lacunas, é implementado de forma eficaz, visto os colaboradores estarem motivados e os resultados das empresas serem positivos.

Por fim, podemos ainda afirmar que o estudo efetuado que teve como base uma pequena amostra de PME portuguesas internacionalizadas, bem como os colaboradores inquiridos das mesmas, permitiu constatar que as PME portuguesas começam a revelar preocupação com a gestão internacional de recursos humanos, pois constatam que o sucesso das empresas passa pela definição e seleção de colaboradores com competências essenciais para atingir os objetivos pretendidos.

Portanto, em consonância com os objetivos da presente investigação que consistiam no aprofundamento do conhecimento sobre a gestão de recursos humanos na perspectiva da internacionalização e na compreensão do processo de expatriação nas PME, esta investigação permite-nos atingir um alcance relevante e, por consequência, um contributo não só para os investigadores e a ciência, mas também para as próprias PME investigadas, restantes empresas e gestores que desenvolvem negócios internacionais, pois podem compreender melhor a situação atual da gestão internacional de recursos humanos e definir melhor a situação desejada.

### **Limitações da investigação**

No decorrer da realização deste trabalho verificou-se a existência de algumas limitações da respectiva investigação, designadamente em aspectos como o número relativamente escasso de colaboradores em missão internacional, nomeadamente da Empresa B que, no momento da pesquisa, só apresentava um colaborador expatriado. Com um número maior de colaboradores no respectivo estudo, permitia-nos analisar as suas respostas e, por conseguinte, efetuar uma maior relação de comparação das diferentes expectativas de cada um.

Outro fator que poderá ser considerado como limitação, foi o envio de questionários via correio eletrônico. Isto porque, se fosse possível a realização de uma entrevista pessoal com cada colaborador expatriado, seria possível constatar alguns elementos só perceptíveis com a realização de entrevistas pessoais, nomeadamente o contato visual que nos permite constatar as emoções sentidas ao longo dos seus testemunhos.

Podemos ainda considerar como uma limitação o fato do estudo ter sido efetuado a colaboradores presentes exclusivamente no mercado angolano, isto porque as expectativas de expatriação poderão ser influenciadas pelo mercado no qual os expatriados estão presentes.

### **Sugestões para investigações futuras**

Quanto a investigações futuras, podemos destacar algumas sugestões como, o estudo de colaboradores expatriados de vários países com o intuito de conhecer como diferentes culturas influenciam as motivações e expectativas dos expatriados.

Efetuar estudos do processo de expatriação em relação a colaboradores que atuam em mercados de países desenvolvidos comparativamente a outros colaboradores que atuam em mercados de países subdesenvolvidos, poderia ser um estudo muito interessante ao nível do ajustamento cultural e da adaptação do colaborador e família a diferentes países de acolhimento.

Para finalizar, poderia ser realizada uma investigação com o objetivo de verificar que tipo de preparação os responsáveis das PME possuem para desenvolver e aplicar o processo de internacionalização, bem como a gestão de colaboradores expatriados.

Portanto, a continuidade de estudos empíricos acerca da problemática da expatriação na gestão internacional de recursos humanos é necessária e fundamental, assim como a continuidade da revisão da literatura.

## Referências

- AIRES, A. **Gestão Empresarial**. 2007. Disponível em: <<http://www.notapositiva.com/superior/gestaoempresa/gestaorechumanos/recrutamentoeseleccao.htm>> Acesso em: 17 jan. 2011.
- BERGSTEDT, A.; LUNDSTROM, T. **Managing Repatriation**. 2003. 106 p. Tese (Mestrado em Marketing Industrial) – Lulea University of Technology, Lulea, Swenden. 2003.
- BILHIM, J. **Gestão Estratégica de Recursos Humanos**. 4ª edição revista. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2009.
- CAMARA, P. et al. **Humanator XXI – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial**. 6ª edição atualizada. Lisboa: D. Quixote, 2013.
- CAMARA, P. **Factores Críticos de Sucesso na Expatriação de Quadros Portugueses. Investigação e Intervenção em recursos Humanos – Gestão para a Cidadania**. Porto: Edições Politema – Fundação Instituto Politécnico do Porto, 2012, p. 247-260.
- CAMARA, P. **A Expatriação em Portugal**. Lisboa: RH Editora, 2011.
- CAMARA, P. **Gestão de pessoas em contexto internacional**. Lisboa: Dom Quixote, 2008.
- CASCÃO, F. **Entre a Gestão de Competências e a Gestão do Conhecimento – Um estudo exploratório de inovação na gestão das pessoas**. Lisboa: Editora RH, 2004.
- CHAMPOUX, J. **Organizational Behaviour – Integrating Individuals, Groups, and Organizations**. Fourth Edition. New York and London: Routledge, 2011.
- CHEW, J. **Managing MNC Expatriates through Crises: A Challenge for International Human Resource Management**. **Research and Practice in Human Resource Management**, v. 12, n. 2, p. 1-30, 2004. Disponível em: <<http://rphrm.curtin.edu.au/2004/issue2/expats.html>> Acesso em: 5 Fev. 2011.
- FINURAS, P. **Gestão Intercultural: Pessoas e Carreiras na Era da Globalização**. 3ª Edição. Lisboa: Sílabo, 2011.
- FINURAS, P. **Gestão Intercultural: Pessoas e Carreiras na Era da Globalização**. Lisboa: Sílabo, 2007.
- FLICK, U. **Métodos Qualitativos na Investigação Científica**. Lisboa: Monitor, 2005.
- HILL, C. **International Business: Competing in the Global Marketplace**, 9th edition. New York: McGraw-Hill, 2012.
- HOMEM, I.; TOLFO, S. **Práticas de Gestão Internacional de Pessoas: Compensação e Seleção de Expatriados em uma Multinacional Brasileira**. **RAC-Eletroônica**, Curitiba, v. 2, n. 2, art. 3, p. 201-217, Maio/Ago. 2008 Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/periodicos/arq\\_pdf/a\\_734.pdf](http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_734.pdf)> Acesso em: 18 jan. 2011.
- IVANCEVICH, J. **Gestão de Recursos Humanos**. Décima Edição. São Paulo: McGrawHill, 2008.
- JOHNSON, D.; TURNER, C. **International Business – Themes and Issues in the Modern Global Economy**. 2nd edition. New York and London: Routledge, 2010.
- LEMAIRE, J. **Desenvolvimento internacional da empresa - Estratégias de Internacionalização**. Lisboa: Instituto PIAGET, 1997.
- MARTINS, E. et al. **A Expatriação – uma mais valia organizacional**. In: **LIC12 LUSÓFONA INTERNATIONAL CONGRESS – INTERNATIONAL PERSPECTIVES**, 2012. Porto, Portugal. **Resumos...** Universidade Lusófona do Porto, 2012. p. 63.
- MOZZAT, A.; GRZYBOVSKY, D. **Análise de Conteúdo como Técnicas de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios**. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.
- MYERS, M. **Qualitative Research in Business & Management**. London: Sage, 2013
- NOE R. et al. **Human Resource Management**. Sixth Edition. United States: McGraw-Hill International Edition, 2008.
- PEREIRA, A. et al. **Expatriação e Estratégia Internacional: o Papel da Família como Fator de Equilíbrio na Adaptação do Expatriado**. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, vol.4, n. 9, 2005, pp. 1-13. Disponível em: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/840/84090404.pdf> Acesso em: 23 jan. 2011.
- PERETTI, J. M. **Recursos Humanos**. Lisboa: Edições Sílabo, 2007.

- PESSOA, A.; RODRIGUES, C. Fatores de sucesso da realidade profissional dos expatriados portugueses. In: LIC'12 LUSÓFONA INTERNATIONAL CONGRESS – INTERNATIONAL PERSPECTIVES, 2012. Porto, Portugal. **Resumos...** Universidade Lusófona do Porto, 2012. p. 62.
- REGO, A.; CUNHA, M. **Manual de Gestão Transcultural de Recursos Humanos.** Lisboa: Editora RH, 2009.
- RUBIO, I. La formación intercultural en la gestión de expatriados. In: XIII CONGRESO NACIONAL, IX CONGRESO HISPANO-FRANCÉS, 1999. Logroño, La Rioja. **Libro Colectivo...** 1999. p. 879-886. Disponível em: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=565116>. Acesso em: 4 Fev. 2011.
- SPOHR, N. **O processo de repatriação na visão de profissionais repatriados brasileiros.** 2011. 174 p. Tese (Mestrado em Administração de Empresas) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo. 2011.
- TEIXEIRA, S.; DIZ, H.. **Estratégias de Internacionalização.** Lisboa: Publisher Team, 2005.
- VIANA, C.; HORTINHA, J. **Marketing Internacional.** 2<sup>a</sup> edição revista e atualizada. Lisboa: Sílabo, 2002.
- ZWIELEWSKI, G. **Desafios da Expatriação.** 2009. Disponível em: <[http://www.revistafatorbrasil.com.br/ver\\_noticia.php?not=83185](http://www.revistafatorbrasil.com.br/ver_noticia.php?not=83185)> Acesso em: 22 Jan. 2011

## Apêndice



### PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO

UNIVERSIDADE LUSÍADA  
VILA NOVA DE FAMALICÃO

Faculdade de  
Ciências da  
Economia e da  
Empresa

**Projeto:** Gestão dos Recursos Humanos na Perspetiva da Internacionalização

**Empresa:**

**Investigadores:** João Manuel Faria Vinhas

#### OBJECTIVOS DO ESTUDO

- Compreender a problemática da gestão de pessoas em contexto internacional;
- Identificar como a empresa prepara os seus colaboradores expatriados;
- Perceber a perspetiva dos colaboradores;
- Identificar como a empresa elabora todo o processo de expatriação.

#### QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

- Que importância assume o processo de expatriação na empresa?
- Como a empresa procede a selecção do colaborador?
- Quais as motivações e expectativas dos colaboradores expatriados?
- Que formação é prestada pela empresa?
- Que apoios são prestados pela empresa durante a missão internacional?
- Que tipos de incentivos são disponibilizados para a expatriação?
- Há algum acompanhamento da família do expatriado?
- Quais as características do processo de repatriação na empresa?

#### FONTES DE INFORMAÇÃO

- Documentos internos;
- Entrevistas a responsáveis;
- Questionários a expatriados;
- Observação directa.

#### PRODUTOS DO ESTUDO

O estudo resultará num documento com a seguinte estrutura:

- Introdução;
- Apresentação da empresa
- Metodologia de investigação;
- Análise da informação recolhida;
- Demonstração de resultados;
- Conclusões.

#### CONFIDENCIALIDADE

As informações cedidas pela empresa serão consideradas confidenciais.

A divulgação do estudo de caso estará sempre dependente da prévia autorização dos responsáveis da empresa.

#### DURAÇÃO DO ESTUDO

2 meses.

**Assinatura dos Investigadores**

**Assinatura da Administração da Empresa**

**Fonte:** Adaptado de Cascão (2004)

---

## THE PROBLEMATIC OF EXPATRIATION IN INTERNATIONAL HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: STUDIES APPLIED TO SMES IN CENTRAL AND NORTHERN OF PORTUGAL

**Abstract:** The human resources management processes associated with initial or further internationalization of companies is increasingly present on the agendas of national companies, due to increasing need for internationalization of the portuguese economy. This article reviews the literature on the national and international human resource management from the perspective of internationalization, thus providing a theoretical contribution to this area of research, and presents the results of an empirical study, based on interviews and questionnaires to managers and employees, which resulted from the study of two portuguese companies, whose aim was to analyze the sensitivity of the process of expatriation and repatriation of its employees. It was found developments in both companies be effective in expatriation, as evidenced by the monitoring of employees and their families, but still continues to neglect the training and performance evaluation that sometimes does not reproduce the work done by expatriates. Given the repatriation companies also do not think in a structured way in charge of assigning the employee upon his return.

**Keywords:** Management; Human Resources; Internationalization; Expatriation; Careers

*Submetido em 16/01/2014*

*Aceito para publicação em 17/07/2014*