

Razões Organizacionais para a Expatriação: um estudo empírico em empresas portuguesas

Dora Martins, NID_RH, ESEIG-IPP (doramartins@eu.ipp.pt)

Arménio Rego, DEGEI- Universidade de Aveiro (armenio.rego@ua.pt)

Teresa Proença, Faculdade de Economia - Universidade do Porto (tproenca@fep.up.pt)

Resumo

Este estudo explora as razões que levam as empresas portuguesas a utilizar expatriados.

Foram estudadas 8 empresas localizadas em Portugal. Destas empresas, 7 são sedes do grupo internacional e 1 empresa é filial de uma multinacional sediada na Alemanha, envolvendo um total de 16 entrevistas a responsáveis organizacionais pela gestão de expatriados. Foi seguida uma metodologia de tipo qualitativo com recurso a entrevistas semi-estruturadas para recolha de informação e utilizada a análise de conteúdo temática para o tratamento dos dados.

Os resultados sugerem que as razões que levam as empresas a expatriar colaboradores estão ligadas às necessidades do negócio, ao controlo das suas operações internacionais, à exportação da cultura da sede para as filiais, à representação institucional da sede nos países estrangeiros, ao desenvolvimento de competências individuais.

Concluimos que as empresas localizadas em Portugal parecem desenvolver uma estratégia de Gestão Internacional de Recursos Humanos (GIRH) segundo uma abordagem etnocêntrica, característica de empresas em estádios recentes de internacionalização.

Palavras-chave: Expatriação, expatriados, Gestão internacional de Recursos Humanos

Introdução

A internacionalização dos negócios, a globalização das economias e a livre circulação de pessoas e bens à escala global têm contribuído para o aumento da expatriação (Bonache *et al.*, 2010; Linehan & Scullion, 2002, Pate & Scullion, 2010; Sánchez *et al.*, 2007; Scullion & Brewster, 2001). É expatriado o colaborador enviado por uma empresa para outra empresa do grupo, para trabalhar noutro país durante um período de tempo definido, que pode durar entre

seis meses e vários anos (Avril & Magnini, 2007; Aycan & Kanungo, 1997; Black *et al.*, 1991; Bossard & Peterson, 2005; Caligiuri, 2000; Lee & Liu, 2007; Sánchez *et al.*, 2007; Tung, 1988).

Não obstante a importância desta temática na literatura, os estudos empíricos (*e.g.* Baruch *et al.*, 2002; Caligiuri & Colakoglu, 2007; Hippler, 2009; Paik *et al.*, 2002; Welch *et al.*, 2009) incidem, essencialmente, sobre empresas sedeadas nos USA, Reino Unido, Finlândia, Alemanha, Austrália, sendo desconhecidos estudos similares com empresas sedeadas em Portugal. A presente investigação pretende, portanto, dar continuidade aos estudos já efectuados em outros países. É seu intuito identificar as razões de expatriação das empresas portuguesas e as motivações individuais que levam os colaboradores dessas empresas a aceitarem o desafio da missão internacional. Pese embora, esta investigação incida sobre um contexto geográfico específico (*i.e.* Portugal), espera-se com os dados deste estudo fornecer bases para uma análise comparativa em contexto internacional.

O artigo está estruturado do seguinte modo. Na secção seguinte, é revista a literatura sobre as razões organizacionais para a expatriação. Seguem-se a metodologia usada na pesquisa empírica e a apresentação dos principais resultados. Finalmente, são discutidos os resultados e tecidas algumas considerações finais.

Revisão da Literatura

1. Razões organizacionais para a expatriação

A literatura sugere diferentes razões organizacionais para utilizar as missões internacionais, com recurso a expatriados:

(a) *Iniciar operações em países estrangeiros e transferir conhecimento e competências* (Bonache *et al.*, 2001; Minbaeva & Michailova, 2004; Sánchez, 2004; Stahl & Cerdin, 2004). Esta razão está ligada à necessidade de enviar equipas ou empregados para promover a transferência, controlo, disseminação de conhecimento que interessa difundir por todas as unidades de negócio da multinacional dotando-as, igualmente, de competências transculturais para facilitar a comunicação e cooperação entre sede e filiais;

(b) *Transmissão da imagem nacional e representação da sede da empresa* (Bonache *et al.*, 2001). Esta razão está ligada à multinacional em fase inicial de desenvolvimento que

tende a atribuir a colaboradores nacionais os cargos de maior confiança nas filiais em países terceiros. Esta decisão visa garantir o sucesso e o desenvolvimento de novos negócios da sede em novos mercados internacionais;

(c) *Controlo e coordenação de actividades globais* (Bonache *et al.*, 2001; Harvey & Novicevic, 2001; Sánchez, 2004; Welch, 1994). Esta razão está directamente ligada ao interesse na integração global das actividades transnacionais da empresa. Através dos expatriados procuram replicar os valores e objectivos da sede na cultura da filial em que decorre a missão internacional.

(d) *Desenvolvimento da carreira profissional de quadros executivos* (Black & Gregersen, 1999; Bonache *et al.*, 2001; Harzing, 2001; Sánchez, 2004). Esta razão é utilizada por empresas que contemplam no plano de desenvolvimento de carreira dos seus gestores executivos, a necessidade de uma experiência internacional como condição essencial;

(e) *Desenvolvimento de uma mentalidade global na organização* (Bonache *et al.*, 2001; Harzing, 2001; Sánchez, 2004). Esta razão é baseada no facto das empresas internacionais pretenderem desenvolver uma perspectiva integrada da organização, partilhando novas ideias, estratégias e actuação entre as diferentes unidades de negócio da organização, independentemente do seu país de localização.

(f) *Falta de talento local* (Baruch *et al.*, 2002; Harzing, 2001; Minbaeva & Michailova, 2004; Sánchez, 2004; Tung, 1998). Esta razão explica-se pela necessidade de as empresas enviarem colaboradores dotados de competências distintivas a nível técnico, interpessoal e de gestão para filiais em outros países carentes de candidatos locais qualificados para o posto de trabalho disponível. As competências individuais do colaborador expatriado podem ser melhoradas sem ter que haver grande disparidade de experiências entre o que realizava antes e durante a missão internacional.

A tabela 1 sintetiza as principais razões organizacionais da decisão de expatriação, encontradas na literatura revista.

Tabela 1. Síntese das razões organizacionais para a expatriação, segundo a literatura revista.

Razões organizacionais para expatriar
<ul style="list-style-type: none">• Transferência de conhecimento e competências entre todas as unidades de negócio da organização;• Representação internacional da sede da empresa;• Controlo e coordenação de actividades globais;• Desenvolvimento da carreira profissional de quadros executivos;• Desenvolvimento de uma mentalidade global na organização;• Falta de talento local.

Em suma, a literatura (*e.g.* Bonache *et al.*, 2001; Hippler, 2009; Minbaeva & Michailova, 2004; Stahl & Cerdin, 2004; Wright *et al.*, 1996) sugere que esta diversidade de razões organizacionais pode requerer expatriados que transfiram conhecimentos e experiência entre as filiais (e entre elas e a sede), que coordenem unidades globalmente interdependentes e que procedam às adaptações locais sem prejuízo para a casa-mãe e a empresa global.

Metodologia

Foi seleccionada uma amostra de conveniência que inclui oito empresas internacionais sediadas em Portugal. Para garantir o anonimato foram atribuídos códigos de identificação a cada uma das empresas: CDA, CDS, ICA, IEE, IMC, SSA, SFA, ITB. Em cada empresa, foram entrevistados representantes organizacionais (adiante designados por REPORG). Estes representantes organizacionais ocupam funções ligadas à gestão de expatriados/repatriados nas empresas em estudo (*i.e.* directores, gestores ou técnicos de recursos humanos).

A recolha de dados decorreu entre Outubro de 2009 e Março de 2010. Foram realizadas entrevistas semi-directivas a representantes organizacionais (2 por empresa). No total, foram realizadas 16 entrevistas. Aos representantes organizacionais foi-lhes perguntado as razões porque decidem enviar colaboradores da sede para as filiais localizadas em países estrangeiros. O guião de entrevista é apresentado no anexo 1. Os dados foram sujeitos a análise de conteúdo, efectuada com recurso ao programa informático NVivo, versão 8.

Caracterização da amostra

a) As empresas

Todas as empresas estudadas estão localizadas em Portugal, 7 empresas têm sede em Portugal e 1 empresa é filial de uma multinacional cuja sede é na Alemanha desde 1998 (caso ITB). A crescente internacionalização é uma das prioridades estratégicas em todas as empresas estudadas.

Todas as empresas estão localizadas no Norte de Portugal (6 no distrito do Porto e 2 no distrito de Aveiro). Quatro empresas integram o sector industrial (IEE, ICA, IMC, ITB), duas integram o sector do comércio e distribuição (CDS, CDA), uma integra o sector dos serviços (SFA) e, outra o sector das telecomunicações, tecnologias de comunicação e informática (SSA). São, todas, empresas privadas.

O número total de empregados é variável. Metade das empresas tem menos de 1000 trabalhadores e as restantes 4 têm acima de 1000 trabalhadores. Quanto ao número de actuais expatriados, quatro empresas têm até 20 expatriados; duas empresas têm entre 20 e 100 expatriados e duas empresas têm mais de 100 expatriados.

Quatro empresas estudadas têm experiência em repatriação há mais de 10 anos (sendo a ITB o caso pioneiro, com a 1ª experiência de repatriação em 1996) e quatro há menos de 5 anos (o caso mais recente na expatriação/repatriação de quadros é a SSA). A duração das missões internacionais dos repatriados entrevistados durou entre os 8 e os 125 meses, com uma média geral de 35 meses (CDS:40; CDA:47; IEE:48; ICA:16; IMC:27; SFA:51; SSA:16,5; ITB:36).

No que respeita aos países de destino das missões internacionais, a CDS enviou expatriados para o Brasil, Espanha, China. A CDA tem expatriados na África do Sul, Botswana, Brasil, Cabo Verde, Cuba, Espanha, Estados Unidos da América, Marrocos, Namíbia, Quênia, Tanzânia. A IEE tem expatriados nos Estados Unidos da América; na América Latina; Europa Central; Região Magrebe; Região África Austral; Espanha e Índia. A ICA tem expatriados em Angola; Cabo Verde; na Roménia; em Marrocos, Omã e no Brasil. A IMC tem expatriados em Espanha, Polónia, Alemanha e Reino Unido. A SFA enviou expatriados para o Brasil e Macau. A SSA enviou expatriados para Espanha, Estados Unidos, Brasil, Singapura, Holanda, Reino Unido, França. Por último, a ITB enviou expatriados para a Alemanha, República Checa, China.

A tabela 2 apresenta o resumo do perfil das empresas participantes no estudo.

Tabela 2: Características das empresas participantes no estudo

<i>Empresa</i>	<i>Sector de Actividade</i>	<i>Total de trabalhadores</i>	<i>Trabalhadores expatriados</i>		<i>Trabalhadores repatriados</i>				<i>Origem do Capital Social</i>
			<i>Total</i>	<i>Ano da 1ª expatriação</i>	<i>Total de retidos</i>	<i>Total de saídos</i>	<i>Ano da 1ª repatriação</i>	<i>Tempo médio da MI</i>	
Caso 1 Empresa CDS	Comércio e Distribuição	35 000	50	2000	23	17	2004	40 Meses	Português
Caso 2 Empresa CDA	Comércio e Distribuição	960	60	1991	3	3	1998	47 Meses	Português
Caso 3 Empresa IEE	Industria	4 500	150 124	1987	10	0	2007*	48 Meses	Português
Caso 4 Empresa ICA	Industria	1800	250	2004	5	3	2007	16 Meses	Português
Caso 5 Empresa IMC	Industria	932	4	2002	6	0	2005	27 Meses	Português
Caso 6 Empresa SFA	Serviços	295	1	1996	4	1	1998	51 Meses	Português
Caso 7 Empresa SSA	TIC	598	15	2007	8	0	2008	16,5 Meses	Português
Caso 8 Empresa ITB	Industria	1 083	19	1995	14	0	1996	36 Meses	Alemão

(*) A empresa apenas tem catalogadas as repatriações a partir de 2007, altura em que formalizou a sua política de GIRH. Antes disso não há registo de repatriações no Departamento de RH, uma vez que eram geridas a nível de cada unidade de negócios, embora tenham existido repatriações anteriores ao ano 2000, conforme referido por ambas as representantes organizacionais entrevistadas.

b) Os representantes organizacionais

De um total de 16, 10 são do sexo masculino e 6 do sexo feminino. A idade média é 39 anos. O representante organizacional mais novo tem 28 anos e o mais velho tem 52. Maioritariamente (n=14), os responsáveis pela gestão de repatriados entrevistados são licenciados, 1 tem formação pós-graduada (Mestrado) e 1 tem o 12º ano. No momento da entrevista, 7 ocupavam funções técnicas ligadas ao departamento de RH (1 advogada, 2 gestores operacionais, 4 coordenadores técnicos) e 9 funções de direcção (8 directores de Recursos Humanos e 1 Administrador de empresa). Para a designação dos diferentes níveis hierárquicos foram respeitadas as denominações utilizadas em cada uma das empresas estudadas.

A tabela 3 sintetiza a caracterização dos representantes organizacionais entrevistados.

Tabela 3. Características dos representantes organizacionais

Caso	Representante organizacional	Sexo	Idade	Habilitações	Função	Departamento
CDS	REPORG 1	M	34	Licenciatura	Director Corporativo de RH	DRH
	REPORG 2	F	46	Licenciatura	Directora de RH	DRH
CDA	REPORG 1	M	28	Licenciatura	Director Internacional de RH	DRH
	REPORG 2	F	38	Licenciatura	Gestora de Formação	DRH
IEE	REPORG 1	F	44	Mestrado	Directora Corporativa de RH	DRH
	REPORG 2	F	38	Licenciatura	Coordenadora de GIRH	DRH
ICA	REPORG 1	M	45	Licenciatura	Director	DRH
	REPORG 2	F	28	Licenciatura	Coordenador de R&S	DRH
IMC	REPORG 1	M	52	12 ° Ano	Director de RH	DRH
	REPORG 2	M	36	Licenciatura	Gestor de RH	DRH
SFA	REPORG 1	M	47	Licenciatura	Director RH	GRH
	REPORG 2	M	47	Licenciatura	Administrador	Unidade de Negócio
SSA	REPORG 1	M	31	Licenciatura	Coordenador de desenvolvimento de RH	DRH
	REPORG 2	F	37	Licenciatura	Advogada	Jurídico
ITB	REPORG 1	M	49	Licenciatura	Director RH	DRH
	REPORG 2	M	30	Licenciatura	Coordenador de R&S, Desenvolvimento de RH	DRH

Resultados

Razões organizacionais para a expatriação

Foram identificadas as cinco principais razões pelas quais as empresas estudadas recorrem à expatriação. Estas razões estão, pois, associadas aos papéis de que são incumbidos os expatriados: (1) controlo das operações internacionais; (2) necessidades de negócio; (3) exportação da cultura da sede para as filiais; (4) representação institucional da sede nos países estrangeiros e; (5) desenvolvimento de competências individuais (síntese na tabela 4)

Tabela 4. Razões organizacionais, por empresa

Razões organizacionais \ Empresa	CDA	CDS	ICA	IEE	IMC	SFA	SSA	ITB	Total
1 : Controlo das operações internacionais	0	2	1	1	2	2	0	0	8
2 : Necessidades do negócio	2	0	1	1	0	0	2	0	6
3: Exportação da cultura da sede para as filiais	0	1	0	1	0	0	0	0	2
4: Representação institucional da sede nos países estrangeiros	0	0	0	0	1	1	0	0	2
4. Desenvolvimento de competências individuais	0	0	0	0	0	0	0	2	2

Nota: Frequência de respostas obtidas dos REPORG em cada empresa, por categoria de conteúdo identificada (N=2 REPORG por empresa, mas cada REPORG pode referir mais do que uma razão organizacional para a expatriação).

a) Controlo das operações internacionais

As empresas CDS, IEE, IMC, ICA e SFA referem que uma das principais razões da decisão de expatriar quadros está ligada à necessidade de controlar as operações internacionais enquanto as filiais não se tornam autónomas (razão referida por 8 representantes organizacionais, *i.e.* ambos os representantes organizacionais da CDS, da IMC e da SFA e por um representante organizacional das empresas ICA e IEE). Recuperamos dois desses testemunhos:

... tipicamente, o que a IEE faz é colocar à frente dos negócios num país e/ou numa região pelo menos o CEO e, tanto quanto possível, o CFO de cada uma das empresas. Isto tem duas razões fundamentais: uma é nós queremos controlar o negócio, e a melhor forma de o controlar, mesmo que não seja através do CEO é, garantidamente, pelo CFO... (REPORG 1, IEE)

... Esta necessidade de estar fora é fundamental, portanto, não se conseguem controlar coisas a 4 mil km, portanto as empresas têm de ter sempre esta mobilidade, alguém tem que estar no terreno... (REPORG 1, IMC)

b) Necessidades do negócio

O mercado nacional começa a dar indícios de declínio pelo que as empresas estudadas sentem necessidade de reorientar internacionalmente a sua estratégia de expansão para não perderem volume de negócios. A necessidade de crescimento do negócio por via da internacionalização é outra razão central, sobretudo para as empresas CDA, ICA, IEE e SSA (razão referida por 6 representantes organizacionais, *i.e.*, ambos os representantes organizacionais das empresas CDA e SSA e, um dos representantes organizacionais das empresas ICA e IEE), conforme ilustram as seguintes afirmações:

... o que está no princípio e na base é um princípio de necessidade. (REPORG 1, SSA)

... o mercado nacional é imprescindível para nós e continua a ser o nosso mercado-alvo de referência, sempre prioritário, mas é um mercado de manutenção, não é um mercado de crescimento, não temos por onde crescer. Portanto, no gráfico, se vir um gráfico de barras, a grande diferença faz-se, de facto, no mercado internacional. (REPORG 1, IEE)

... Isto porque a área internacional neste momento é cerca de 70% da rentabilidade do Grupo ... porque neste momento a sustentabilidade do negócio e com uma projecção a 10 anos, é lá fora... é lá que está o sustento do negócio (REPORG 2, CDA)

“... como uma consequência do mercado e da conjuntura internacional..., sobretudo pela situação de crise que se atravessa aqui em Portugal, no sector da construção civil...” (REPORG 2, ICA)

c) Exportação da cultura da sede para as filiais

Uma vez criadas filiais noutros mercados, algumas destas empresas (CDS, IEE) defendem a necessidade de manter colaboradores nacionais nos lugares de gestão de topo, para que os valores culturais e de negócio nacionais possam ser replicados nas restantes estruturas estrangeiras. Este argumento é claramente ilustrado pelos responsáveis corporativos de Recursos Humanos de ambas as empresas e confirmado por um dos repatriados da IEE:

... nós queremos levar para todos os sítios onde nos implantamos, respeitando

fortemente a cultura local, acrescentando valor na cultura local, contratando locais, ensinando locais, treinando locais, queremos, apesar de tudo, continuar e levar para os mercados onde estamos os nossos valores, a nossa cultura, a nossa missão, a nossa forma de estar, a nossa ética no negócio, enfim, tudo aquilo que caracteriza a cultura IEE em Portugal ... replicar nos mercados-alvo que seleccionou (REPORG 1, IEE)

Um dos principais objectivos porque fui, quando construímos uma fábrica nova, ... era um pouco clonar lá o que temos cá, em procedimentos, em todos os processos, em todas as questões administrativas, questões de produção, tudo isso. (REPRET 3, IEE)

... é necessidade da empresa de ter lá pessoas de confiança e pessoas que garantam a cultura da empresa no local. Porquê o país de destino até pode ter quadros melhores do que Portugal. (REPORG 1, CDS)

d) Representação institucional da sede nos países estrangeiros

O envio de pessoas de confiança e conhecedoras do negócio ajuda a melhorar a representação institucional da sede no país e filial estrangeira, facilita a difusão do *know-how* da sede pelas filiais. Estes argumentos são explicitados nos discursos seguintes:

... contacto com autoridades locais, a parte do emprego também foi importante (REPRET 1, IMC)

... curiosamente, tivemos sempre expatriados portugueses para estar à frente da SFA Brasil. Actualmente o director geral da SFA Brasil também é português, foi daqui, mas toda a restante equipa já é local... havia uma questão de representação institucional que era muito forte. (REPORG 1, SFA)

... Na estrutura de arranque, normalmente, vão colaboradores que fazem parte aqui da nossa estrutura em Portugal (...) trabalhadores já com conhecimento perfeito da organização, que são aqueles que vão dar início aos trabalhos. E esse tipo de pessoas que fazem parte do quadro permanente da empresa que nós reconhecemos capacidade para, no fundo, ser um representante nesses locais da organização... (REPORG 1, ICA)

e) Desenvolvimento de competências individuais

O desenvolvimento de competências individuais para progressão na carreira é a razão pela qual a ITB expatria os seus colaboradores nacionais. Durante a expatriação, o expatriado desempenha funções corporativas para que, ao regressar, possa vir a ocupar funções mais exigentes conforme previsto pelo seu plano de desenvolvimento de carreira. Este argumento é explicado por ambos os representantes organizacionais da ITB:

...o destacamento aqui é mais um critério, é algo para preparar a pessoa para funções de maior exigência. (REPORG 1, ITB)

... com o objectivo de entrarem num programa de desenvolvimento acelerado. (REPORG 2, ITB)

Em suma, as razões organizacionais ligadas à expatriação parecem ser ligeiramente diferentes entre as empresas cuja sede é nacional e totalmente divergentes as razões organizacionais entre as empresas portuguesas e a filial da multinacional (ITB).

Ainda que a maioria das empresas (n=5 empresas) recorra à expatriação para controlar as operações internacionais, esta razão não é partilhada pelas empresas CDA, SSA e ITB. A CDA e a SSA utilizam a expatriação somente por necessidades de negócio e a ITB para desenvolvimento de competências individuais dos seus expatriados.

A IEE é a empresas que expatria por maior diversidade de razões (*i.e.*, controlo das operações internacionais, necessidades de negócio e exportação da cultura da sede para as filiais).

Os expatriados utilizados pela CDS e IEE tendem a ser incumbidos da responsabilidade de transferir a cultura da sede para as filiais enquanto na IMC e na SFA, os expatriados vão para representar institucionalmente a sede nos países estrangeiros. Todavia, as 4 empresas sentem, também, necessidade de controlar as operações internacionais por via dos seus expatriados.

Os expatriados da ICA, para além de irem controlar as operações internacionais, são enviados em missão expatriada, também, por necessidades de negócio.

Finalmente, importa referir que o critério de progressão na carreira não foi sempre a razão organizacional dominante na ITB. Enquanto sede de uma empresa portuguesa, o papel de que foram incumbidos os expatriados da ITB foi semelhante ao encontrado em duas

empresas nacionais deste estudo (CDS e IEE), isto é, o desejo de exportarem a cultura da sede ao nível dos processos de trabalho, conforme testemunha um dos repatriados na fase anterior ao controlo internacional da ITB:

... a fábrica que foi comprada pela ITB na China, e pela qual a ITB, na altura ainda ITB sede portuguesa, era responsável... o administrador da ITB da altura disse-me: “olha, necessitamos de uma pessoa com estas características, achamos que tens o perfil, aceitas ir para a China ou não? (...) a função que eu fui desempenhar na China..., tinha muito mais a ver com reorganização, layouts, gestão da produção propriamente dita. (REPRET 3, ITB).

Discussão

Os resultados deste estudo aludem estarmos perante um conjunto de empresas que, na generalidade, partilham as mesmas razões organizacionais no uso de expatriados. Por um lado, as empresas CDA, IEE, SSA e IMC encaram as missões internacionais como reforço complementar do mercado nacional. Isto é, assumem as missões internacionais pela necessidade de encontrar alternativas ao mercado nacional cada vez mais deprimido nas áreas económicas em que operam. Por outro lado, as evidências revelam que a expatriação assume-se como estratégia para concretizar alguns dos principais objectivos organizacionais (*e.g.* internacionalização dos negócios, melhorar o nível de coordenação e controlo das unidades/filiais localizadas no estrangeiro, replicar aspectos culturais da sede, desenvolver e incorporar novas técnicas e processos organizacionais).

De acordo com Havila *et al.* (2002) podemos argumentar que a generalidade destas empresas (aproveitando um conjunto de potencialidades internas para criar oportunidades) desencadeou um processo de mudança na gestão dos seus negócios, capaz de reagir e adaptar-se às novas condições de mercado.

As razões organizacionais para a expatriação encontradas nestas empresas mostram-se congruentes com a generalidade da literatura revista (*e.g.* Bonache *et al.*, 2001; Sánchez, 2004). Porém, comparando os resultados encontrados com os recentemente obtidos por Tungli e Peiperl (2009), as empresas portuguesas tendem a assemelhar-se mais com as empresas do Reino Unido e Japão (*i.e.*, usam a expatriação para a criação de uma nova operação) do que com as empresas Norte americanas (*i.e.*, para preencher lacunas de competências).

As empresas em estádios iniciais de desenvolvimento internacional recorrem tendencialmente mais a expatriações de tipo funcional ou técnico (Caligiuri & Colakoglu, 2007), o que pode ajudar a compreender que tendo estas empresas uma média de 12 anos de experiência em missões internacionais predomine o tipo de expatriações funcionais e técnicas em detrimento de expatriações de tipo desenvolvimental e estratégico.

Adicionalmente, falar de gestão de expatriados nestas empresas parece ser congruente com o parecer de Mayrhofer e Brewster (1996) e de Perlmutter (1969) de que a maioria das empresas europeias organiza e mantém a GIRH segundo uma abordagem etnocêntrica. Isto é, a autoridade e a tomada de decisão estão centralizadas na sede. Este tipo de estratégia de GIRH é característico de empresas em recente estágio de internacionalização, cuja ocupação das posições centrais das filiais é atribuída a expatriados da sede. Os expatriados têm um papel central na transmissão da cultura e conhecimento técnico da sede para as filiais. As empresas com uma gestão etnocêntrica dos seus RH tendem a considerar os expatriados da sede melhores e de maior confiança do que os colaboradores autóctones dos países onde estão localizadas as filiais.

À semelhança do que concluem Scullion e Brewster (2001), os resultados desta investigação parecem demonstrar que, na perspectiva organizacional, o papel do expatriado está ligado à necessidade de preservar os interesses das organizações nos mercados internacionais, o que confirma a importância estratégica dos expatriados nestas empresas portuguesas.

Conclusões, limitações e linhas de pesquisa futura

Esta investigação traz vários contributos. Apesar dos recentes avanços no domínio de investigação da gestão da expatriação, a literatura (*e.g.* Hippler, 2009; Tungli & Peiperl, 2009) sugere mais investigação e, concretamente em contextos geográficos ainda desconhecidos. Consequentemente, este estudo, ao abranger um novo contexto geográfico não explorado, ajuda a colmatar este *gap*. Por outro lado, as maiores semelhanças encontradas com alguns países (*e.g.* Japão, Reino Unido) do que com outros (*e.g.* USA) dá força ao argumento da influência cultural na gestão da expatriação. Estas evidências sugerem a necessidade de atribuir mais atenção às diferenças culturais para compreender as especificidades da gestão de expatriados em cada país.

Por outro lado, a estratégia de gestão de expatriados e a própria dimensão da empresa podem ajudar a explicar algumas especificidades nas razões organizacionais encontradas nas

empresas portuguesas comparativamente a outros países. Por exemplo, as maiores oportunidades de desenvolvimento de um plano de carreira interna, proporcionadas pelas empresas Norte americanas, poderão ajudar a explicarem a identificação do desenvolvimento da carreira profissional de quadros executivos como uma das razões organizacionais encontrada em estudos prévios (*e.g.* Kraimer *et al.*, 2009) mas não replicada nas organizações organizacionais das empresas envolvidas nesta investigação.

O facto de estarmos perante empresas que escolhem os seus melhores colaboradores para representar a sede nas filiais e países estrangeiros sugere maior clareza na definição do papel a desempenhar pelos seus expatriados e garantias de total apoio organizacional durante a missão internacional.

O estudo tem várias limitações. Ainda que não representem o grosso do tecido empresarial português, a inclusão de empresas em sectores de actividade ligados à banca e consultoria poderia contribuir para um maior esclarecimento das razões organizacionais para a expatriação das empresas nacionais. Estudos posteriores poderão ser mais cuidadosos na escolha dos casos, diversificando o tipo de empresas (*e.g.*, dimensão, sector de actividade, localização e em diferentes estádios de desenvolvimento da expatriação/repatriação). O maior número de casos de empresas com dimensão e sector de actividade semelhantes pode, pois, ajudar a compreender de que forma as variações de contexto específicas influenciam as razões organizacionais para a expatriação. Uma amostra com empresas em diferentes estádios de desenvolvimento internacional (*e.g.* internacional, multinacional, global) é, também, necessária, de modo a compreender a relação entre a estratégia organizacional e a decisão de expatriação em empresas em cada estágio de internacionalização. Outra limitação provém do facto de apenas terem sido entrevistados responsáveis de Recursos Humanos. A exclusão da opinião de outros intervenientes responsáveis pela expatriação (*e.g.*, administradores) pode ter limitado a informação recolhida. O contributo de outros representantes poderia enriquecer a investigação. Era, pois, desejável uma amostra de empresas e de entrevistados mais diversificada. Considera-se importante que futuros estudos possam retomar a mesma análise, com uma amostra maior, quer de empresas estudadas quer de entrevistados.

Por último, este estudo, mais do que um contributo de relevo para as empresas portuguesas participantes, será uma *mais-valia* para o debate académico e prático da gestão de repatriados que, em Portugal, está ainda numa fase inicial.

Esperamos que a presente investigação encoraje mais estudos teóricos e empíricos no âmbito da expatriação de modo a promover avanços nesta área de pesquisa.

Referências

- Adler, N. J. (2002). *International dimensions of organizational behavior*. 4th ed., Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
- Aghazadeh, S. M. (1999). Human resource management: issues and challenges in the new millennium. *Management Research News*, 22(12):19-32.
- Avril, A. B. & Magnini, V. P. (2007). A holistic approach to expatriate success. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(1): 53-64.
- Aycan, Z. & Kanungo, R. N. (1997). Current issues and future challenges in expatriate management. In D. Saunders & Z. Aycan (Eds). *New approaches to employee management* (pp. 245-260). Greenwich, CT: JAI Press.
- Baruch, Y.; Steele, D. J. & Quantrill, G. A. (2002). Management of expatriation and repatriation for novice global player. *International Journal of Manpower*, 23(7): 659-671.
- Black, J. S. & Gregersen, H. (1999). The right way to manage expatriates. *Harvard Business Review*, 77(2):52-61.
- Black, J. S., Mendenhall, M. E. & Oddou, G. R. (1991). Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives. *Academy of Management Review*, 16(2): 291-317.
- Bolino, M. C. & Feldman, D. C. (2000). The antecedents and consequences of underemployment among expatriates. *Journal of Organizational Behavior*, 21:889-911.
- Bonache, J. (2005). Job satisfaction among expatriates, repatriates and domestic employees. The perceived impact of international assignments on work-related variables. *Personnel Review*, 34(1):110-124.
- Bonache, J. (2002). La gestión de expatriados. In J. Bonache & Á. Cabrera (Eds.), *Dirección estratégica de personas* (pp. 379-398). Madrid: Financial Times/Prentice Hall.
- Bonache, J., Brewster, C., Suutari, V. & Saá, P. D. (2010). Expatriation: traditional criticisms and international careers: introducing the special issue. *Thunderbird International Business Review*, 52(4):263-274.
- Bonache, J., Brewster, C. & Suutari, V. (2001). Expatriation: A developing research agenda. *Thunderbird International Business Review*, 43(1): 3-20.
- Bossard, A. & Peterson, R. (2005). The repatriate experience as seen by American expatriates. *Journal of World Business*, 40:9-28.

- Brett, J., Stroh, L. & Reilly, A. (1993). Pulling up roots in the 1990s: Who is willing to relocate. *Journal of Organizational Behavior*, 14(1), 49–60.
- Brewster, C. & Edwards, C. (1996). *Do you need expatriates?* International Human Resource Management Conference, San Diego State University, 24-28 June.
- Cabrera, A. (2006). La gestión del conocimiento. In J. Bonache & Á. Cabrera (Eds.), *Dirección estratégica de personas*, 2ª Ed., (pp. 319-342). Madrid: Financial Times/Prentice Hall.
- Caligiuri, P. M. (2000). The big five personality characteristics as predictors of expatriates desire to terminate the assignment and supervisor-rated performance. *Personnel Psychology*, 53(1):67–88.
- Caligiuri, P. M. (2006). Performance measurement in cross-national context. Pp. 81-127 in W. Bennett, D. J. Woehr & C. E. Lance (Eds). *Performance Measurement: Current Perspectives and future challenges*, Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum.
- Caligiuri, P. M. & Colakoglu, S. (2007). A strategic contingency approach to expatriate assignment management. *Human Resource Management Journal*, 17(4):393–410.
- Caligiuri, P. M. & Lazarova, M. (2001). Strategic Repatriation Policies to Enhance Global Leadership Development. Pp. 243-256 in M. E. Mendenhall, T. M. Kühlmann & G. K. Stahl. *Developing global business leaders: policies, processes, and innovations*. Westport, CT: Quorum.
- Cerdin, J-L. & Pargneux, M. L. (2009). Career and International assignment fit: Toward an integrative model of success. *Human Resource Management*, 48(1): 5– 25.
- Connelly, B., Hitt, M. A., DeNisi, A. S. & Ireland, R. D. (2007). Expatriates and corporate-level international strategy: Governing with the knowledge contract. *Management Decision*, 45(3):564-581.
- Harvey, M. G. & Moeller, M. (2009). Expatriate managers: a historical review. *International Journal of Management Reviews*, 11(3):275-296.
- Harvey, M. G. & Novicevic, M. M. (2001). Selecting expatriates for increasingly complex global assignments. *Career Development International*, 6(2):69-86.
- Harzing, A-W. (2001). Of bears, bumble-bees, and spiders: The role of expatriates in controlling foreign subsidiaries. *Journal of World Business*, 36(4), 366-379.
- Havila, V., Forsgren, M. & Hakanson, H. (2002). Critical views on the received theory of internationalisation. Pp. 201-203, in V. Havila, M. Forsgren & H. Hakanson (Eds.), *Critical Perspectives on Internationalisation*, Oxford:Elsevier Science.

- Hippler, T. (2009). Why do they go? Empirical evidence of employees' motives for seeking or accepting relocation. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(6):1381–1401.
- Holopainen, J. & Björkman, I. (2005). The personal characteristics of the successful expatriate: A critical review of the literature and an empirical investigation. *Personnel Review*, 34(1):37-50.
- Hurn, B. J. (2007). Selecting international business managers: Assessment methods and core competencies for success. *Human Resource International Digest*, 15(3): 33-35.
- Kraimer, M. L., Shaffer, M. A. & Bolino, M. C. (2009). The influence of expatriate and repatriate experiences on career advancement and repatriate retention. *Human Resource Management*, 48(1): 27– 47.
- Lee, H-W. & Liu, C-H. (2007). An examination of factors affecting repatriates' turnover Intentions. *International Journal of Manpower*, 28(2):122-134.
- Linehan, M. & Scullion, H. (2002). Repatriation of European female corporate executives: An empirical study. *International Journal of Human Resource Management*, 13(2):254–267.
- Mayrhofer, W. & Brewster, C. (1996). In praise of ethnocentricity: expatriate policies in European multinationals. *The International Executive*, 38(6):749-778.
- Minbaeva, D. B. & Michailova, S. (2004). Knowledge transfer and expatriation in multinational corporations. The role of disseminative capacity. *Employee Relations*, 26(6): 663-679.
- O'Sullivan, S. L; Appelbaum, S. H. & Abikhzer, C. (2002). Expatriate management best practices in Canadian MNCs: A multiple case study. *Career Development International*, 7(2):79-95.
- Paik, Y, Segaud, B. & Malinowski, C. (2002). How to improve repatriation management. Are motivations and expectations congruent between the company and expatriates?. *International Journal of Manpower*, 23(7):635-648.
- Pate, J. & Scullion, H. (2010). The changing nature of the traditional expatriate psychological contract. *Employee Relations*, 32(1):56-73.
- Perlmutter, H. V. (1969). The Tortuous evolution of the multinational corporation. *Columbia Journal of World Business*, 4(1), 9-18.
- Richardson, J. (2006). Self-directed expatriation: Family matters. *Personnel Review*, 35(4):469-486.

- Sánchez, M. E., Sanz, R. & Barba, M. I. (2007). Antecedents of repatriates' job satisfaction and its influence on turnover intentions: Evidence from Spanish repatriated managers. *Journal of Business Research*, 60:1272–1281.
- Sánchez, M. E. (2004). La Gestión de los Trabajadores Repatriados en la Empresa Internacional. Estudio Qualitativo para el Caso Español. *Research Study for Doctoral Courses*, UPCT.
- Scullion, H. & Brewster, C. (2001). The management of expatriates: Messages from Europe?. *Journal of World Business*, 36(4):346-365.
- Selmer, J. (1999). Corporate expatriate career development. *Journal of International Management*, 5:55-71.
- Shih, H. A., Chiang, Y. H., & Kim, I. S. (2005). Expatriate performance management from MNEs of different national origins. *International Journal of Manpower*, 26(2):157-176.
- Stahl, G. K. & Cerdin, J. L. (2004). Global careers in French and German multinational corporations. *Journal of Management Development*, 23(9): 885-902.
- Stahl, G. K., Chua, C. H. , Caligiuri, P. M., Cerdin, J-L. & Taniguchi, M. (2009). Predictors of turnover intentions in learning-driven and demand-driven international assignments: The role of repatriation concerns, satisfaction with company support, and perceived career advancement opportunities. *Human Resource Management*, 48(1):89-109.
- Stahl, G. K., Miller, E. L. & Tung, R. L. (2002). Toward the boundaryless career: A closer look at the expatriate career concept and the perceived implications on an international assignment. *Journal of World Business*, 37(3): 216-227.
- Suutari, V. & Brewster, C. (2003). Repatriation: Empirical Evidence from a Longitudinal Study of Careers and Expectations among Finnish Expatriates. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(7):1132-1151.
- Suutari, V. & Brewster, C. (2001). Expatriate management practices and perceived relevance: Evidence from Finnish expatriates. *Personnel Review*, 30(5):554-577.
- Tarique, I. & Caligiuri, P. (2004). Training and development of international staff. Pp. 283-306. In Harzing, A.W. & Van Ruysseveldt, J. (eds), *International Human Resource Management*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Tung, R. (1998). American Expatriates abroad: from neophytes to cosmopolitans. *Journal of World Business*, 33(2):125-144.
- Tungli, S. & Peiperl, M. (2009). Expatriate practices in German, Japanese, U.K., and U.S. multinational companies: a comparative survey of changes. *Human Resource Management*, 48(1):153-171.

- Webb, A. & Wright, P. C. (1996). The expatriate experience: implications for career success. *Career Development International*, 1(5):38-44.
- Welch, D. E. (1994). Determinants of international human resource management approaches and activities: A suggested framework. *Journal of Management Studies*, 31(2):139-164.
- Welch, D. E.; Steen, A. & Tahvanainen, M. (2009). All pain, little gain? Reframing the value of international assignments. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(6):1327-1343.
- Wright, P. C, Geroy, G. D. & Baker, N. (1996). Managing expatriates: a systems approach. *Management Decision*, 34(10):32-42.
- Yavas, U. & Bodur, M. (1999). Satisfaction among expatriate managers: Correlates and consequences. *Career Development International*, 4(5):261-269.
- Yan, A.; Zhu, G. & Hall, D.T. (2002). International assignments for career building: A model of agency relationships and psychological contracts. *Academy of Management Review*, 27(3):373-391.

Anexos

Anexo 1. Guião da entrevista ao Representante Organizacional

- Há quanto tempo realizam missões internacionais?
- Quantos expatriados têm?
- Há quanto tempo realizam repatriações?
- Quantos repatriados têm? Desses, quantos permanecem? Quantos saíram depois do regresso?
- Duração média de uma missão internacional?
- País(es) de destino?
- O expatriado vai sozinho ou acompanhado (quem o acompanha?)
- Quais as razões porque é realizada uma missão internacional?
- A missão internacional foi cumprida até ao fim?
- Que função/actividades/tarefas são realizadas pelos vossos expatriados durante a missão internacional? (são idênticas, melhores, piores às que realizam antes de ir?).