

INSTITUTO  
SUPERIOR  
DE CONTABILIDADE  
E ADMINISTRAÇÃO  
DO PORTO  
POLITÉCNICO  
DO PORTO

M

MESTRADO  
ÁREA DE ESPECIALIZAÇÃO

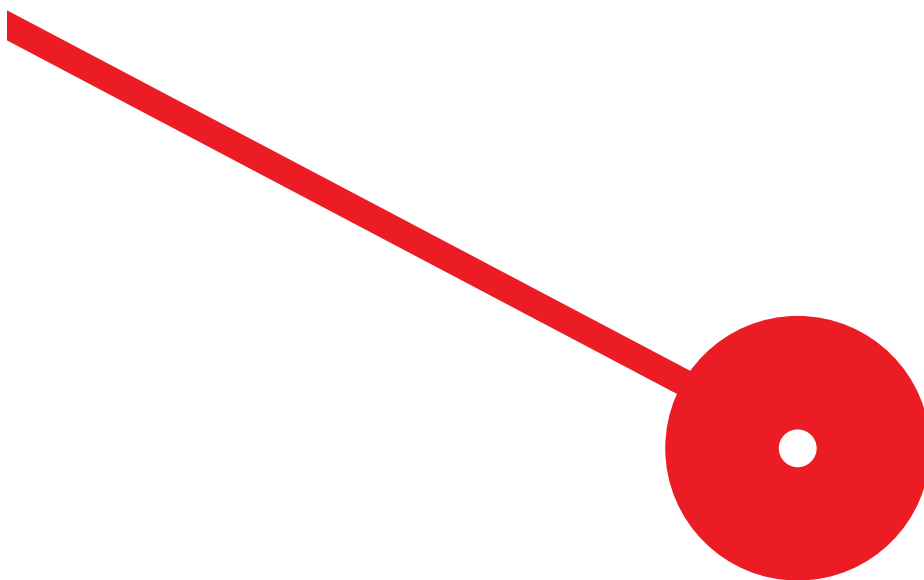
# Expatriar para transferir conhecimento

Hugo Manuel Franco Queirós

(Esta versão contém as críticas e sugestões dos elementos do júri)

07/2025

Hugo Manuel Franco Queirós. Expatriar para transferir conhecimento  
07/2025



INSTITUTO  
SUPERIOR  
DE CONTABILIDADE  
E ADMINISTRAÇÃO  
DO PORTO  
POLITÉCNICO  
DO PORTO

M

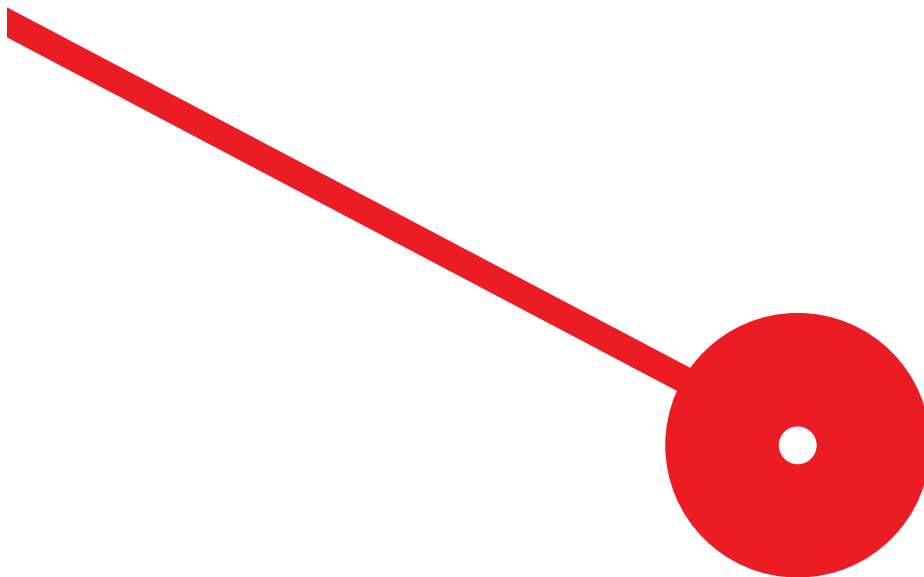
MESTRADO  
ÁREA DE ESPECIALIZAÇÃO

# Expatriar para transferir conhecimento

Hugo Manuel Franco Queirós

**Dissertação de Mestrado apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, sob orientação da Professora Doutora Dora Martins.**

Hugo Manuel Franco Queirós. Expatriar para transferir conhecimento  
07/2025



## **Agradecimentos**

À minha esposa, por todo o apoio prestado durante esta fase, que foi fundamental para que a conseguisse terminar esta dissertação. Obrigado por seres o pilar da minha família.

Ao meu filho por estar sempre bem disposto e pronto para brincar.

Aos meus pais e irmã por o apoio que me deram durante todas as fases da minha vida, e que foi muito importante para que concluísse esta fase.

Aos meus Avós que sempre me ajudaram em tudo o que necessitasse ao longo da minha vida.

À minha orientadora Professora Doutora Dora Martins, por todo o apoio e paciência que teve comigo. Agradeço-lhe pela sua boa disposição, compreensão, conselhos e total disponibilidade que revelou em todas as fases do trabalho e, acima de tudo, pela confiança que depositou em mim.

Ao meu amigo José Pinheiro por todo o carinho, apoio e amizade demonstrado ao longo desta caminhada.

A todos os meus amigos que me apoiaram a terminar esta dissertação. O meu Muito Obrigado sem todos não seria possível.

## **Resumo:**

Esta dissertação pretende compreender as razões organizacionais para a expatriação, mais especificamente como flui o conhecimento numa expatriação e as estratégias utilizadas pelos recursos humanos para se assegurarem que o conhecimento é transmitido com eficácia. A expatriação pode ocorrer para diversos fins, no entanto, nesta dissertação iremos focar a expatriação para transferir conhecimento.

Com a crescente globalização, as empresas tendem a expandir o seu mercado para outros países e, desta forma torna-se imperativo expatriar colaboradores para transmitirem conhecimento, os valores e missão da empresa e, em muitos casos para controlo das filiais. Muitas organizações já se encontram no mundo da expatriação há diversos anos e, por isso, têm sentido necessidade de adaptar a estratégia. Nesta dissertação iremos compreender quais os motivos que levaram as empresas a alterarem a estratégia e que alterações foram efetuadas.

No estudo efetuado nesta dissertação foi possível verificar que todas as organizações em estudo expatriavam para transferir conhecimento, conseguiu-se compreender também que, a maioria também expatria para aquisição de conhecimento. Numa missão, é inerente que o expatriado adquira conhecimento da cultura local. Ainda que o expatriado tenha como missão transferir conhecimento, é inevitável que o mesmo adquira conhecimentos sobre a cultura local, sobre o método atual de trabalho dos colegas, ocorrem partilhas de conhecimento que, correspondem a uma mais-valia, acrescentam valor à organização, beneficiando tanto a organização como os colaboradores.

**Palavras chave:** Expatriação; Expatriados; Aquisição de Conhecimento; Transferência de Conhecimento; Organizações Portuguesas; Metodologia Qualitativa.

**Abstract:**

This dissertation aims to understand the organizational reasons for expatriation, more specifically how knowledge flows in an expatriation and the strategies used by human resources to ensure that knowledge is effectively transmitted. Expatriation can occur for various purposes, however, in this dissertation we will focus on expatriation for knowledge transfer.

With increasing globalization, companies tend to expand their market to other countries, and thus it becomes imperative to expatriate employees to transmit knowledge, the company's values and mission, and in many cases to control subsidiaries. Many organizations have been in the world of expatriation for several years and, therefore, have felt the need to adapt their strategy. In this dissertation, we will understand the reasons that led companies to change their strategy and what changes were made.

In the study carried out in this dissertation, it was possible to verify that all the organizations under study expatriated to transfer knowledge. It was also understood that most also expatriate to acquire knowledge. In a mission, it is inherent that the expatriate acquires knowledge of the local culture. Even if the expatriate's mission is to transfer knowledge, it is inevitable that they will acquire knowledge about the local culture and the current working methods of their colleagues. Knowledge sharing occurs, which corresponds to added value, benefiting both the organization and its employees.

**Key words:** Expatriation; Expatriates; Knowledge Acquisition; Knowledge Transfer; Portuguese Organizations; Qualitative Methodology.

## Índice geral

Capítulo - Introdução.....	1
Capítulo I – Revisão da Literatura.....	4
1.1 Conceitos .....	4
1.1.1 Conceito de expatriação.....	4
1.1.2 Conceito de expatriado .....	7
1.1.3 Razões para a expatriação organizacional .....	9
1.2 Fases da expatriação .....	12
1.3 Os expatriados como agentes de conhecimento .....	16
1.4 Transferência de conhecimento .....	20
Capítulo II – Metodologia .....	26
2.1 Objetivos e questões da investigação .....	26
2.2 Natureza da investigação .....	26
2.3 Seleção dos participantes.....	27
2.4 Desenho do estudo e recolha de dados .....	28
2.5 Procedimento de tratamento e análise de dados .....	29
Capítulo III – Apresentação dos resultados.....	33
3.1 Caracterização dos participantes .....	33
3.2 Experiência em expatriação.....	33
3.3 Razões organizacionais para a expatriação.....	34
3.4 Expatriação para partilha de conhecimento.....	35
3.5 Benefícios na partilha de conhecimento durante a expatriação.....	36
3.6 Desafios na partilha de conhecimento durante a expatriação.....	37
3.7 Expatriados enquanto agentes de conhecimento .....	39
3.7.1 Expatriados como agentes de transferência ou de aquisição de conhecimento.....	39
3.8 Expatriação para transferência de conhecimento .....	39
3.8.1 Preparação .....	39

3.8.2 Desafios..	42
3.9 Expatriação para aquisição de conhecimento .....	45
3.9.1 Preparação .....	45
3.9.2 Desafios.....	47
3.10 Práticas de gestão da transferência de conhecimento .....	47
3.11 Ferramentas de transferência de conhecimento.....	49
3.12 Avaliação da eficácia.....	51
3.13 Necessidades de mudança na estratégia .....	51
3.14 Planeamento da repatriação .....	53
3.15 Satisfação dos expatriados com a experiência de expatriação.....	55
3.16 Gestão dos repatriados.....	55
Capítulo IV – Discussão e Conclusões.....	58
4.1 Razões para enviar expatriados .....	58
4.2. Expatriados como agentes de difusão de conhecimento .....	60
4.3. Desafios na transferência de conhecimento.....	61
4.4 Principais conclusões.....	63
4.4.1 Limitações do estudo .....	64
4.4.2 Sugestões para investigação futura.....	65
Referências bibliográficas .....	66
Apêndices .....	73
Apêndice I – Entrevista .....	74
Apêndice II – Email informativo e convite à participação no estudo .....	76

## Índice de Tabelas

Tabela 1- Distinção de emigração, viagem internacional e expatriação .....	6
Tabela 2-Resumo das razões organizacionais para a expatriação .....	10
Tabela 3 - Fases da expatriação .....	13
Tabela 4 -Teoria da curva em W, Fonte: Miller, 2017 .....	16
Tabela 5 - Expatriado como agente de transferência, aquisição e difusão de conhecimento .....	17
Tabela 6 - Categorização da entrevista.....	30
Tabela 7 - Dados sociodemográficos dos entrevistados .....	33
Tabela 8 - Experiência em expatriação.....	34
Tabela 9 - Razões organizacionais para a expatriação .....	34
Tabela 10 - Benefícios da expatriação.....	36
Tabela 11 - Desafios na expatriação .....	38
Tabela 12 - Expatriação para transferência ou aquisição de conhecimento .....	39
Tabela 13 - Preparação da transferência de conhecimento.....	40
Tabela 14 - Desafios na transferência de conhecimento .....	43
Tabela 15 - Preparação da aquisição de conhecimento .....	45
Tabela 16 - Desafios na aquisição de conhecimento .....	47
Tabela 17 - Práticas de gestão da transferência do conhecimento .....	47
Tabela 18 - Ferramentas de apoio à transferência de conhecimento .....	49
Tabela 19 - Avaliação da eficácia da transferência de conhecimento .....	51
Tabela 20 - Principais mudanças na estratégia da expatriação.....	52
Tabela 21 - Planejamento da repatriação.....	53
Tabela 22 - Satisfação dos expatriados com a experiência da expatriação .....	55
Tabela 23 - Práticas organizacionais para a retenção dos expatriados .....	56

## **Lista de abreviaturas**

DRH – Diretor de Recursos Humanos

GIRH – Gestão Internacional de Recursos Humanos

RH – Recursos Humanos

A internacionalização empresarial deu-se no Século XIX (Abrantes, 1999). Foi nesse período que as empresas investiram significativamente no estrangeiro e na criação de filiais (Abrantes, 1999). Este feito deveu-se à globalização, em grande parte à internet que veio mostrar novas realidades e a informação passou a estar disponível de uma forma mais acessível (Adolpho, 2019).

A internacionalização do mercado de uma empresa, por norma, acarreta consigo a expatriação de colaboradores, que podem ser desde os operários aos diretores, dependendo do objetivo da expatriação (Martins, 2011).

A expatriação deve ser vista não só como um processo de gestão de pessoas, mas também como processo de internacionalização organizacional, uma vez que, os expatriados são considerados agentes difusores do conhecimento organizacional (Maehler, 2011; Luiz, 2012; Alexandre & Martins, 2023).

Consensualmente, podemos utilizar a definição de Caligiuri (2000) e Alexandre (2023) e considerar a expatriação como a deslocação (temporária ou definitiva) do colaborador para um país diferente do que foi contratado (Caligiuri, 2000; Alexandre, 2023).

A expatriação constitui um instrumento estratégico preponderante na agenda das empresas multinacionais, focalizando-se na transferência e aquisição de conhecimento – sobretudo know-how tácito, muitas vezes complexo de codificar e disseminar (Alexandre, 2023; Bonache e colegas, 2001; Maehler, 2011). Os colaboradores expatriados são considerados os agentes ativos na transmissão e difusão de conhecimento, atuando como elo de ligação entre duas filiais ou entre a sede e a filial da organização. Estes elementos promovem sinergias, inovação e criação de vantagem competitiva face às outras organizações (Black & Mendenhall, 1990; Szulanski, 1996; Kraimer e colegas, 2009; Vieira 2022).

O conhecimento é a chave fundamental para o crescimento de uma organização, deve ser preservado dentro da mesma uma vez que é graças a ele que a mesma consegue evoluir e tornar-se competitiva em relação ao mercado (Gandim, 2023; Li, 2017, citado por Alexandre, 2023; Ribeiro et al, 2009; González, 2016).

Quando as organizações possuem mais que uma filial, a expatriação para a transferência de conhecimento pode ser uma estratégia bastante útil (Black e Gregersen, 1999, citados por Aschidamin, 2020). As organizações cada vez mais têm a consciência de que o conhecimento tem que fluir entre as várias filiais e que a forma mais eficaz de difundir é com recurso à expatriação (Dantas, 2023).

Existem várias razões para a organização recorrer à expatriação, podemos citar algumas, nomeadamente para partilhar conhecimentos, sempre que um colaborador com mais conhecimentos partilha com outro colaborador, ambos saem beneficiados, tal como a organização uma vez que beneficia de maior eficiência operacional; expatriar para receber formação específica; expatriar para ensinar expatriar para provocar inovações ou expatriar para resoluções de problemas (Alexandre, 2023).

Esta dissertação pretende compreender as razões organizacionais para a expatriação focalizando-se numa perspectiva da difusão de conhecimento, compreender se a expatriação ocorre para transferência ou aquisição de conhecimento. Neste sentido iremos focalizar a expatriação e o conhecimento.

São vários os autores que sugerem que a expatriação surge como meio de transferência de conhecimento, iremos aprofundar na revisão da literatura, no entanto salientamos aqui alguns autores Luiz, 2012; Freitas, 2010; Sebben, 2009 citado por Prestes, 2015; Alexandre, 2023; Dal-Soto, Paiva e Souza, 2007 citado por Saliba, 2024.

É importante subdividir a expatriação nas suas fases: Preparação, missão e repatriação. Cada vez mais as várias fases são preparadas com igual importância uma vez que, cada uma é um elemento chave para o sucesso da expatriação no geral (Bertolini e Larentis, 2019; Alexandre, 2023). A preparação da missão é importante para que a organização transmita os objetivos e todas as informações relevantes ao expatriado. A missão em si deve ser acompanhada regularmente para que a organização e o expatriado estejam em constante contacto e caso surja algum desafio prontamente o desconstruam. Por fim, e não menos importante, a repatriação, cada vez com mais importância pois é considerada uma estratégia fundamental para a retenção de colaboradores (Bertolini e Larentis, 2019; Alexandre, 2023).

Os repatriados devem ser vistos como o maior investimento em capital humano uma vez que se constituem como agentes únicos para a transferência de conhecimento (Sulaymonov, 2017). As organizações que tendem a desvalorizar o repatriado e os seus

interesses têm alta probabilidade de perder um talento. Cada vez mais as organizações se interessam pelo bem-estar dos seus colaboradores e, numa fase de repatriamento planeiam um método para que o colaborador regresse e se mantenha motivado, se sinta um elemento importante dentro da organização (Sulaymonov, 2017).

Num contexto cada vez mais globalizado, a expatriação revela-se uma estratégia valiosa para as organizações que operam em mercados internacionais. A convivência dos colaboradores expatriados com diferentes culturas organizacionais e sociais permite-lhes adquirir novos conhecimentos, competências e perspetivas. Esta interação com as equipas locais não só enriquece a experiência individual do expatriado, como também contribui para a criação de valor dentro da organização, ao fomentar a inovação, a aprendizagem intercultural e a partilha de boas práticas. Assim, a expatriação pode constituir uma alavanca importante para o reforço da competitividade das empresas no cenário global, promovendo a sua adaptação e diferenciação face à concorrência (Alexandre, 2023; Dantas, 2023; Gallon & Scheffer, 2015).

Torna-se de extrema importância que os objetivos da organização sejam similares aos dos colaboradores e, principalmente aos dos expatriados/ repatriados pois estes têm um poder major para difundir os conhecimentos adquiridos. Desta forma deve-se promover o *engagement* de forma a aumentar significativamente a probabilidade de reter o colaborador (Wang e Noe, 2010; Kraimer e colegas, 2009).

### 1.1 Conceitos

#### 1.1.1 Conceito de expatriação

Com a crescente globalização dos mercados, as empresas sentem cada vez mais necessidade de se internacionalizarem, não estarem apenas dependentes do mercado nacional/ local para atingirem melhores resultados (Martins, 2011; Despotovic, 2022).

A expatriação pode ser utilizada com diversos fins. Mediante o estágio em que a empresa se encontra pode fazer sentido expatriar com um propósito diferente. Por exemplo, há literatura (e.g. Bonache et al, 2001) que refere que a expatriação pode ocorrer para supervisionar os trabalhos da filial. Outros investigadores (e.g. Sánchez, 2004; Bitencourt, 2014), sugerem ser por razões ligadas ao desenvolvimento da carreira do colaborador. Com base num estudo realizado em empresas portuguesas, Martins (2011) concluiu que recorriam à expatriação com os seguintes objetivos: controlar as operações internacionais; necessidades de negócio; exportar a cultura da empresa-mãe para as filiais; representação da empresa-mãe nas filiais; desenvolvimento das competências individuais do colaborador. Mais recentemente, Alexandre e Martins (2023) referem que poderá ser para transferir conhecimento. Sempre que, bem-sucedida, a expatriação tem um papel preponderante na performance da empresa, ou seja, os resultados da mesma contribuem para o crescimento da empresa (Gallon et al, 2014). Segundo Tanure e colegas (2007) citados por Aschidamin (2020), a expatriação torna-se um importante elemento no controle e gestão das filiais por parte da empresa mãe, no sentido de transmitir conhecimentos à equipa local; elaboração de novos projetos; controle e gestão da filial e relembrar a cultura e missão pela qual a empresa se rege. Já para Black e Gregersen (1999), citados por Aschidamin (2020), a expatriação é um importante veículo de transferência de conhecimento. Este argumento é reforçado pelo estudo realizado, recentemente, por Dantas (2023), onde aborda a transferência de conhecimentos. Este estudo demonstrou que a transferência tem como meio preferencial a expatriação, é o meio em que o conhecimento melhor se transfere de modo mais efetivo, sem grandes distorções (Dantas, 2023). Isto é, as organizações têm consciência que é necessário manterem-se atualizadas, com os conhecimentos mais recentes uma vez que o mercado está em constante mudança e, desta forma, a transferência de conhecimento é um

elemento-chave para que a organização se mantenha competitiva e aumentarem a sua eficácia (Dantas, 2023).

A expatriação assume um papel diferente em função do estágio de internacionalização da organização. Num estágio inicial de internacionalização, a expatriação torna-se importante no sentido de controlar e gerir as filiais, dominando a expatriação de tipo funcional e técnico (Martins, 2011). Uma expatriação de tipo técnico ocorre quando o expatriado é enviado com a missão de realizar um trabalho técnico, o expatriado não necessita de grandes competências interculturais (Martins, 2011). Podemos dar como exemplo uma empresa de construção civil com uma filial no estrangeiro, em que o expatriado tem como objetivo construir casas nesse local.

A expatriação funcional ou tática caracteriza-se pelo envio do expatriado para realizar um trabalho específico sendo que neste tipo de expatriação é necessário o desenvolvimento de competências interpessoais (Martins, 2011). Podemos dar como exemplo um colaborador de uma agência imobiliária que é expatriado para vender casas no estrangeiro. Para que o colaborador realize a sua missão com sucesso é necessário que o mesmo possua competências técnicas e ao mesmo tempo domine a língua e a cultura do país onde foi enviado.

Já num estágio mais avançado de internacionalização, a expatriação surge com o intuito de desenvolver as capacidades do colaborador, através da expatriação do tipo desenvolvimental e estratégico (Martins, 2011). A expatriação do tipo desenvolvimental refere-se ao envio do expatriado com o objetivo de desenvolvimento da sua carreira, por norma, os expatriados são colaboradores com cargos de direção ou chefia (Martins, 2011). Podemos exemplificar este tipo de expatriação como uma empresa que expatria um colaborador para este desenvolver as suas competências técnicas e comportamentais para que quando regressar possa ocupar o lugar de chefe de equipa. Por sua vez, a expatriação do tipo executiva ou estratégica, refere-se à expatriação de executivos com cargos de grande relevo. Este tipo de expatriação tem como o objetivo o aperfeiçoamento das competências técnicas ao cargo inerente (competências de chefia e liderança) (Martins, 2011). É exemplo deste tipo de expatriação o envio de um diretor de uma filial com o objetivo de aperfeiçoar a sua forma de liderança bem como a interiorização dos valores e missão da empresa.

É consensual afirmar que a expatriação consiste no envio de um colaborador por um período de tempo ou de forma permanente laborar num país diferente do seu (González, 2011; Martins, 2013; Alexandre, 2023). Pode ser descrita também como a deslocação (temporária ou definitiva) do colaborador para um país diferente do que foi contratado inicialmente (Caligiuri, 2000; Alexandre, 2023). Num estudo mais recente sobre expatriação, Gallon (2023) considera um processo que compreende três etapas (a ida, o trabalho no exterior e o retorno). Para Abreu (2023), a expatriação consiste na transferência de empregados entre as filiais/ sede em diferentes países por um período determinado.

Segundo Rego (2009), e no que respeita à duração, a expatriação pode ser categorizada em expatriação de curta duração, isto é, sempre que for por um período inferior a seis meses; expatriação de longa duração, ou seja, quando está compreendida entre os seis meses e três a cinco anos e, expatriação permanente, no caso do colaborador ser expatriado de forma definitiva (Rego & Cunha, 2009). Por sua vez, para Martins (2011), a expatriação pressupõe que o indivíduo permaneça fora do seu país durante um período de tempo que pode ir de 6 meses a cinco anos, implicando desta forma, a alteração no dia -a- dia do indivíduo bem como das pessoas que o rodeiam, nomeadamente a sua família (Martins, 2011). Atualmente, a expatriação mantém-se com uma duração média de dois a três, considerada assim de média a longo prazo (Coelho, 2020; Lima, 2022).

Importa, contudo, distinguir o conceito de expatriação das demais terminologias de trabalho internacional (tabela 1).

*Tabela 1- Distinção de emigração, viagem internacional e expatriação*

<b>Conceito</b>	<b>Característica</b>	<b>Duração</b>	<b>Iniciativa</b>	<b>Mudança de país</b>
<b>Emigração</b>		Longa	Indivíduo	Sim
<b>Viagem internacional</b>		Curta	Empresa	Não
<b>Expatriação:</b>				
<b>Expatriação organizacional</b>		Média a longa	Empresa	Sim

<b>Expatriação de auto-iniciativa</b>	Média a longa	Indivíduo	Sim
---------------------------------------	---------------	-----------	-----

Fonte: Elaboração própria, construído a partir de Rego & Cunha (2009); Martins (2013); Rego (2009).

Nesta revisão da literatura será abordada, de forma mais aprofundada, a expatriação, na sua dimensão organizacional (Alexandre, 2023; Dantas, 2023; Gallon e colegas, 2014; Martins, 2019). Alguns autores (e.g. Andresen e colegas, 2014) apenas consideram a expatriação como a mobilidade internacional de um indivíduo através da sua empresa, excluindo outras formas de expatriação (Coelho, 2019).

### **1.1.2 Conceito de expatriado**

Um expatriado pode ser definido como um colaborador de uma empresa que é convidado a trabalhar fora do seu país por um período de tempo acordado entre ambas as partes (Coelho, 2019). É um conceito distinto de emigração e de uma viagem internacional. A emigração pressupõe que o indivíduo se desloque por iniciativa própria à procura de melhores condições (Coelho, 2019). Quando este colaborador é alguém com um perfil competitivo quando em comparação com os trabalhadores locais e decide partir para outro país, é designado de expatriado por iniciativa própria (Arifa, 2021; Martins, 2024).

A expatriação pode ser dividida em dois grupos (Arifa, 2021; Martins, 2024): expatriação auto-iniciada e expatriação designada. A expatriação auto-designada, como o próprio nome indica, o indivíduo toma a iniciativa de procurar novas ou melhores oportunidades em países estrangeiros, podendo ser de forma particular ou recorrendo a agências especializadas. Caso o indivíduo decida permanecer no país de acolhimento de forma permanente passa a ser considerado de emigrante (dependendo do período de permanência no país estrangeiro pode ser considerado de expatriado auto-iniciado ou emigrante) (Arifa, 2021; Martins, 2024). Podemos dar como exemplo de expatriação auto-iniciada um enfermeiro que decide procurar emprego no estrangeiro, com ou sem recurso a agência, e pretende ficar nesse país durante dois a três anos para adquirir mais conhecimentos e findo esse período regressa ao seu país de origem.

Uma viagem internacional não implica uma mudança do local habitual de residência nem alterações das rotinas habituais de forma prolongada, ou seja, como o próprio nome indica, é uma viagem com um período de estadia curto (Coelho, 2019). Os colaboradores que realizam este tipo de missões internacionais de curta duração são designados de flexexpatriados. Para Martins (2011), os flexexpatriados são considerados colaboradores que viajam de país em país, ou seja, de filiais em filiais, por um período de tempo reduzido. São considerados elementos chave na transferência de conhecimentos; controle da gestão e desenvolvimento dos quadros (Martins, 2011).

Na expatriação organizacional, o indivíduo foi convidado pela sua empresa a mudar-se para uma filial/ sede ou para uma empresa parceira, num país estrangeiro por um período de tempo determinado e com todas as despesas associadas asseguradas pela empresa com a qual tem vínculo de trabalho (Arifa, 2021).

No âmbito desta dissertação, será explorado o conceito de expatriado organizacional. Dutra (2002) define o expatriado organizacional como um colaborador que labora por um determinado período de tempo, superior a seis meses, noutra país do que foi contratado para laborar, ou seja, envolve a transferência internacional do colaborador entre a empresa de origem e a empresa de destino, ambas dentro do mesmo grupo internacional, podendo ser uma transferência entre filial e sede ou vice-versa ou uma transferência entre filiais (Martins, 2013, 2019). Caligiuri (2000), por sua vez, considera o expatriado visto como alguém que foi enviado pela empresa para trabalhar e viver noutra país por um período mínimo de dois anos. Shephard (1996) define expatriado como um colaborador que não é cidadão do país onde foi designado a trabalhar nesse país, enquanto Nevado (2003) define expatriado como um colaborador que domina várias línguas e é tolerante a diversas culturas, que interioriza e transmite os valores da empresa e que consegue integrar-se em ambientes diferentes do seu, especialmente quando assume funções de direção. Para Freitas (2010), o expatriado é um trabalhador com capacidade de se adaptar a culturas diferentes e que consegue lidar com o desconhecido. Outros autores (e.g. Briscoe & Schuler; 201; Dasari et al., 2012, citados por Alexandre & Martins, 2023) definem expatriado como um colaborador de uma empresa que é deslocado para uma filial no estrangeiro com vista ao crescimento económico e financeiro ou para aquisição/partilha de conhecimentos do colaborador. Podemos dar como exemplo de expatriação organizacional, um colaborador que ocupa a função de chefe de equipa de uma determinada empresa e que é convidado a deslocar-se para uma filial localizada no

estrangeiro. Este expatriado tem como objetivo formar nova equipa e transmitir conhecimentos a essa filial sendo que após a sua missão concluída regressa ao seu país de origem. Para Beck (2021), o expatriado é considerado um viajante que sai da sua “zona de conforto” à procura do desconhecido. Para o autor, a expatriação é vista, no sentido positivo da palavra, como uma transgressão e emancipação (Beck, 2021).

### **1.1.3 Razões para a expatriação organizacional**

Existem diversos motivos que levam uma organização a recorrer à expatriação. Segundo Freitas (2010), os gestores de recursos humanos recorrem a esta prática para internacionalização dos negócios; aumento e desenvolvimento de conhecimentos; desenvolver um projeto específico no local; formação de líderes; difusão e uniformização dos protocolos da empresa-mãe; difusão dos valores, missão e cultura da empresa-mãe; diversidade estratégica de recursos humanos face à concorrência.

Para Luiz (2012) a expatriação é a transferência de profissionais entre subsidiárias, ou seja, a deslocação de colaboradores para trabalhar num país diferente.

Em 2011, Martins e colegas realizaram um estudo em empresas portuguesas onde demonstraram as razões organizacionais para a expatriação, desse estudo destacamos: controlar a gestão das filiais; necessidades do próprio negócio (início da internacionalização); partilha dos valores e cultura da sede para as filiais; necessidades de representação da sede na filial; desenvolvimento das competências dos colaboradores para progressão na carreira.

Para Sebben (2009) citado por Prestes (2015), as principais razões que levam as organizações a expatriarem os seus colaboradores estão relacionadas com a transferência de conhecimento, internacionalização, desenvolvimento de projetos e ao intercâmbio de culturas.

Segundo Alexandre (2023), a organização recorre à expatriação por várias razões, nomeadamente, para partilhar conhecimentos: sempre que um colaborador com mais conhecimentos partilha com outro colaborador, ambos saem beneficiados, tal como a organização uma vez que beneficia de maior eficiência operacional; expatriar para receber formação específica; expatriar para ensinar expatriar para provocar inovações ou expatriar para resoluções de problemas.

Para Dal-Soto e colegas (2007, citados por Saliba, 2024), a expatriação é utilizada pela organização como meio de partilha e aplicação de conhecimento, sendo também considerada um meio de desenvolvimento económico. Uma das razões para a expatriação prende-se com o facto do colaborador aperfeiçoar as suas competências ao contactar com realidades novas.

Pinto (2011) sugere que as razões mais consensuais para a expatriação prendem-se com a formação e controlo das filiais – a sede ao enviar um colaborador para uma filial consegue gerir e controlar as operações realizadas, consegue transmitir os valores e missão de forma mais assertiva; formação de gestores – ao enviar colaboradores para as filiais ou ao receber colaboradores na sede é possível formar gestores; compensação da falta de recursos humanos especializados – a sede envia pessoal dos recursos humanos para que possam dar formação adequada sem alterar os valores missão e princípios da sede; criação de novas ferramentas – a sede ao enviar um colaborador proporciona à filial a possibilidade de adquirir conhecimentos específicos sobre determinada área ou produto; compreender o mercado local e expansão para as outras filiais/sede – em alguns casos torna-se importante compreender determinado mercado local e exportá-lo para as restantes filiais/sede (Pinto, 2011).

*Tabela 2-Resumo das razões organizacionais para a expatriação*

<b>Razão</b>	<b>Descrição</b>	<b>Autor</b>
Necessidades de negócio	Necessidade de expandir o negócio quando o negócio nacional já se encontra estabilizado e não gera o volume necessário de negócio.	1. Martins et al, 2011 2. Freitas, 2010 3. Sebben, 2009 citado por Prestes, 2015
Representação institucional da sede nos países estrangeiros	Necessidade de ter um diretor da sede na filial, que domine a dinâmica da empresa e possa representar a sede junto da filial	1. Martins et al, 2011
Controlo das operações internacionais	Supervisão do negócio da filial, comando dos cargos superiores	1. Martins et al, 2011 2. Pinto, 2011

Exportação da cultura da sede para as filiais	Colocação de expatriados na gestão/comando das filiais para que possam transmitir os valores, ética, missão e cultura da sede	1. Martins et al, 2011 2. Pinto, 2011 3. Freitas, 2010
Desenvolvimento das competências individuais	O expatriado é enviado com o objetivo que o mesmo possa adquirir novos conhecimentos e progredir na sua carreira profissional. Nota: Esta motivação foi referenciada apenas por uma empresa estudada cuja sede é estrangeira e tem filial em Portugal.	1. Martins et al, 2011 2. Pinto, 2011 3. Freitas, 2010
Transferência de conhecimentos	O expatriado é enviado com o objetivo de transferir, adquirir e difundir conhecimento	1. Luiz, 2012 2. Freitas, 2010 3. Sebben, 2009 citado por Prestes, 2015 4. Alexandre, 2023 5. Dal-Soto, Paiva e Souza, 2007 citado por Saliba, 2024
Desenvolvimento de um projeto específico no local	Desenvolvimento de um projeto específico e adaptado à realidade local.	1. Freitas, 2010 2. Pinto, 2011
Desenvolvimento de novos projetos	Envio do expatriado para, junto com a restante equipa desenvolverem novos projetos / ferramentas.	1. Sebben, 2009 citado por Prestes, 2015 2. Pinto, 2011
Intercâmbio de culturas	Envio do expatriado para que possa contactar com novas realidades e culturas.	1. Sebben, 2009 citado por Prestes, 2015

*Fonte: Elaboração própria*

A análise da tabela 2 permite verificar que, para a maioria da literatura, as razões organizacionais para a expatiação são: transferência de conhecimentos (indicado por

Luiz, 2012; Freitas, 2010; Sebben, 2019 citado por Prestes, 2015; Alexandre, 2023; Dal-Soto, Paiva e Souza, 2007 citado por Saliba, 2024); desenvolvimento das competências individuais (indicado por Martins et al, 2011; Pinto, 2011; Freitas, 2010); exportação da cultura da sede para as filiais (indicado por Martins et al, 2011; Pinto, 2011; Freitas, 2010) e necessidades de negócio (indicado por Martins et al, 2011; Freitas, 2010; Sebben, 2009 citado por Prestes, 2015).

## **1.2 Fases da expatriação**

Para ser bem-sucedida, a expatriação deve ser bem planeada e organizada, de forma a que cumpra com todos os objetivos a que se propõe (Bertolini & Larentis, 2019). Para tal, é importante que a mesma seja estruturada em três fases (figura 1): preparação da missão; desenvolvimento da missão e repatriação, ou seja, a fase anterior, concomitante e posterior à missão internacional (Gallon 2014; Martins, 2013). A preparação da missão deve incluir a seleção dos expatriados, preparação cultural e técnica dos expatriados, orientação do mesmo relativamente à gestão da sua carreira, expectativas e remuneração bem como apoio à sua família; planificação com clareza dos objetivos, duração e dos gastos associados (Gallon, 2023; Martins, 2013). Gallon (2023) acrescenta ainda que, a preparação deve incluir a análise familiar; suporte psicológico; treino cultural e linguístico bem como orientação geral e entrega da documentação. Estas preocupações podem ter efeitos positivos na decisão de aceitar a missão internacional. Esta preocupação deve existir, sobretudo, quando o trabalhador a expatriar revela maior indecisão em aceitar o destacamento internacional. Razões ligadas ao choque cultural, social, religioso, militar ou perceção de ambientes pouco atrativos para o seu desenvolvimento pessoal e profissional podem ser motivos para resistir a aceitar o destacamento internacional (Martins, 2013).

A missão em si designa-se de fase concomitante, que significa colocar em prática o que foi planeado. Espera-se que o expatriado se adapte com sucesso, que o mesmo seja capaz de difundir/receber conhecimentos e, numa fase final que seja preparado o seu regresso, isto é, para ser repatriado (Martins, 2013; Gallon, 2023). A repatriação trata-se de receber o expatriado, de uma readaptação do mesmo e da organização face às mudanças sofridas e adaptar o seu local de trabalho às necessidades agora exigidas assim como às expectativas do repatriado de modo a evitar situações de turnover voluntário (Martins, 2013). É uma fase que começa a ter cada vez mais importância e impacto sobre

a empresa uma vez que é importante para evitar o turnover voluntário, evitar a desmotivação e para diminuir o absentismo dos repatriados, uma vez que estas situações convertem a missão num fracasso e, desta forma o investimento na missão torna-se num gasto mal rentabilizado (Sulaymonov, 2017).

Tabela 3 - Fases da expatriação



Fonte: Bertolini e Larentis (2019); Alexandre (2023)

Para Gallon e Bitencourt (2014), os expatriados são, inicialmente, considerados uma solução do problema, mas podem voltar como o problema pelo facto de se considerarem “super” qualificados e, perderem o interesse na organização. Gallon e Antunes (2015) consideram ainda que, aquelas organizações que não detêm de políticas e práticas de forma a dar suporte à repatriação, apresentarão maiores dificuldades em reter o expatriado, desperdiçando investimentos na formação dos funcionários, tornando-se assim um fracasso da GIRH devido ao desperdício de capital humano e financeiro sem retorno.

Diversos estudos (e.g. Martins, 2013; Gallon, 2015; Aschidamini, 2020; Gallon, 2023) sugerem que as empresas estão mais focadas na preparação e na missão em si do que na repatriação. Em 2015 surge um estudo realizado por Gallon e Antunes onde foi possível concluir que as empresas continuam emersas no planeamento da missão e esquecem-se de planear a repatriação. No sentido de corroborar esta ideia, Aschidamini

(2020) realizou um estudo onde entrevistou repatriados e conseguiu perceber que as empresas ainda não estão a dar o suporte necessário na repatriação. As expectativas dos repatriados ainda continuam a não ser atendidas pela empresa, aumentando a frustração do colaborador que não sente as suas necessidades atendidas por parte da organização. Comum aos diversos estudo parece continuar a manter-se o pressuposto de que a repatriação é a fase mais negligenciada pelas empresas (Martins, 2013; Aschidamini, 2020).

Nestas situações, e de acordo com diversos autores (Alexandre, 2023; Gallon & Antunes, 2015; Jayasingam et al., 2021), parece existir uma grande probabilidade dos repatriados se auto considerarem “super” qualificados e tomarem uma atitude de baixo compromisso com a empresa ou até mesmo abandonarem essa empresa. De forma a evitar estas situações, que representam um fracasso da missão da expatriação, a empresa deve planificar e valorizar a repatriação com detalhe de modo que o repatriado se sinta valorizado e tenha as condições necessárias para difundir o conhecimento adquirido na expatriação, com o seu local de trabalho na empresa de origem (Gallon & Antunes, 2015; Jayasingam et, 2021).

Um fator crucial para que a missão seja bem-sucedida é o reajustamento intercultural. Considerando a expatriação envolver pessoas, é imprescindível que estas se adaptem às mudanças, quer das alterações na sua rotina quer nas alterações do local de trabalho. Para que o colaborador esteja apto a adquirir ou a transmitir conhecimentos, é essencial que o mesmo esteja integrado e se sinta familiarizado com o seu ambiente (Danisman, 2014; Carpes et al., 2011).

Para abordar o ajustamento intercultural, é importante definir alguns conceitos, nomeadamente aculturação e adaptação. A aculturação, segundo Berry (2005, 2008) e Gibson (2001, citado por Fonseca, 2017) dá-se quando um indivíduo experimenta uma mudança cultural e psicológica proporcionando uma acomodação entre dois ou mais grupos, levando a uma adaptação psicológica e sociocultural entre o indivíduo e a cultura experienciada. A adaptação é definida como um conjunto de mudanças estáveis no indivíduo originadas pelo meio externo, cujo objetivo é que o indivíduo se sinta integrado na cultura do país de acolhimento. No processo de adaptação é expectável que surja um pico de dificuldades, logo após o primeiro contacto com a realidade, que se vai dissipando à medida que o indivíduo contacta com a nova cultura (Berry, 2005 citado por Fonseca, 2017).

O ajustamento intercultural encontra-se intimamente ligado à aculturação uma vez que este ocorre quando um indivíduo é deslocado do seu ambiente habitual para uma nova realidade/ cultura. Nesse momento, o indivíduo tem a necessidade de se adaptar a essa nova cultura, havendo lugar a um reajustamento dos valores, idiomas, tradições, mentalidade do indivíduo face à cultura do país de acolhimento criando novas rotinas, novas relações e quebra de outras (Camara, 2013, citado por Fonseca, 2017).

Segundo Berry (2008), existem quatro possibilidades de reação do expatriado:

1. Integração: o expatriado fica agradado com a cultura do país de acolhimento, mas não altera os princípios inerentes à sua cultura;
2. Separação: o expatriado rejeita os princípios da cultura do país de acolhimento aceitando apenas os princípios do seu país;
3. Assimilação: o expatriado revê-se nos princípios do país de acolhimento que acaba por se desligar dos princípios do seu país;
4. Marginalização: o expatriado rejeita os princípios do país de acolhimento, mas também não coloca em prática os princípios do seu próprio país.

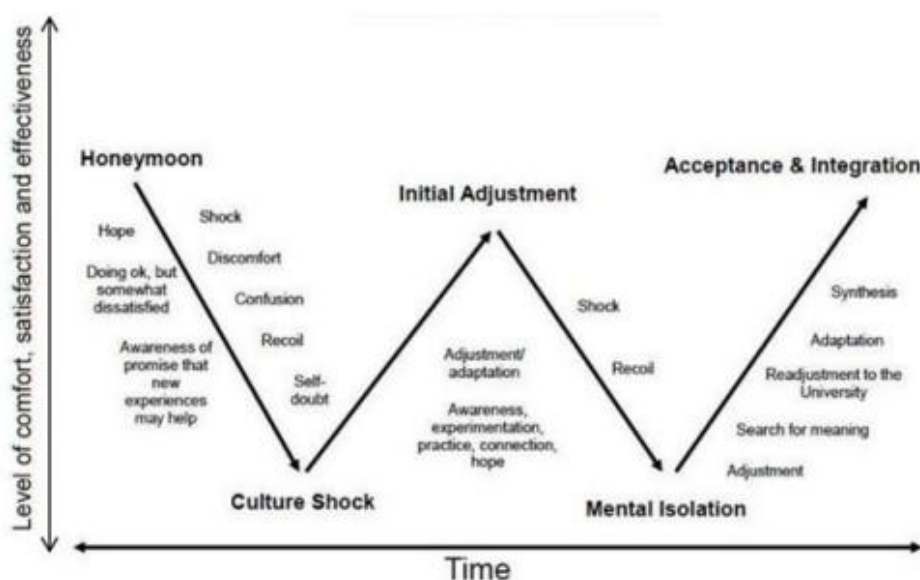
Estes conceitos são importantes se quisermos abordar a expatriação e a repatriação – uma missão bem-sucedida e, tal como já foi abordado anteriormente, os gestores de recursos humanos nem sempre planeiam a repatriação causando uma desmotivação no colaborador. É neste momento que se torna importante abordarmos a teoria da curva em W do ajustamento intercultural (**Gullahorn & Gullahorn, 1963, citados por** Fonseca, 2017).

Esta teoria advém da teoria da curva em U (Martins, 2013, citando Black & Mendenhall, 1991:227), no entanto a curva em W retrata uma instabilidade no repatriamento. A teoria da curva em W, descrita por Gullahorn e Gullahorn em 1963 citados por Fonseca (Fonseca, 2017), também denominada de choque cultural reverso retrata uma realidade em que o expatriado numa fase inicial se sente fascinado com a nova cultura (podendo levar dias a seis meses), posteriormente o expatriado atravessa uma fase de desorientação, frustração e um sentimento avassalador de solidão. Esta fase pode durar de três a nove meses e, caso a organização não dê o suporte necessário nesta fase, pode ocorrer um repatriamento antecipado causando um prejuízo à empresa. Numa terceira fase, caso o expatriado consiga superar a o choque cultural (não tenha antecipado

a repatriação), dá-se o ajustamento, isto é, há uma aceitação da realidade e uma aquisição de novas atitudes.

Ao regressar, o agora repatriado, passa por uma fase de euforia (**Gullahorn & Gullahorn, 1963, Citados por Fonseca, 2017**). Nesta quarta fase, existem expectativas altas em relação ao regresso que não serão correspondidas e, na quinta fase ocorre um choque e desmotivação em relação à não antecipação nova realidade (já no país de origem) e, por fim, numa sexta fase, o repatriado readapta-se à cultura do seu país de origem encontrando uma estabilidade. A imagem 1 retrata, através de uma curva da teoria da curva em W, o processo de readaptação cultural do expatriado e posterior repatriado.

Tabela 4 -Teoria da curva em W, Fonte: Miller, 2017



### 1.3 Os expatriados como agentes de conhecimento

De acordo com Alexandre e Martins (2023), os expatriados são considerados agentes de aquisição e de transferência de conhecimentos. Isto quer dizer que um expatriado pode, em simultâneo, receber e partilhar conhecimento. Ou seja, um colaborador pode ser expatriado com a missão de ir formar novos colaboradores e, ao mesmo tempo aprender novas competências, adquirir novos conhecimentos.

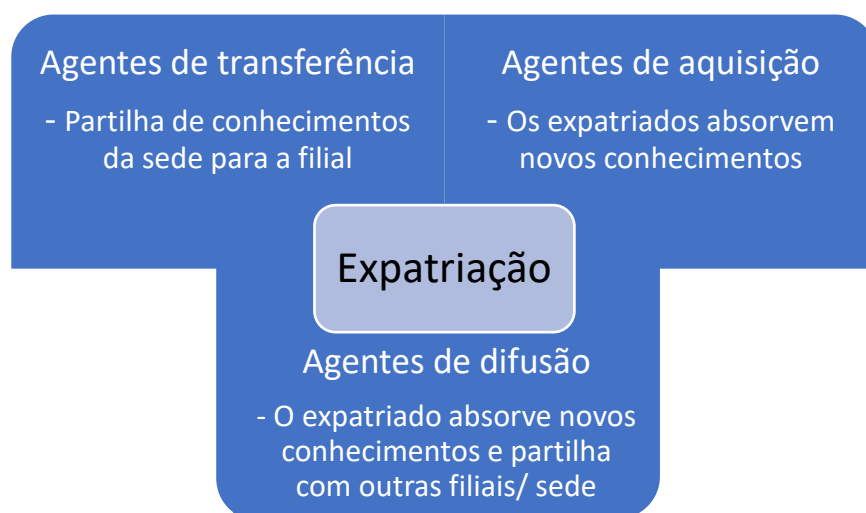
A literatura, segundo Martins (2011), sugere que a transferência de conhecimento ocorre quando os expatriados atuam como elementos de transferência quando partilham

os conhecimentos da sede para as filiais e, nesta situação, partilham o método de trabalho; hábitos da sede, informações, conhecimentos (explícito e implícito); valores e cultura da empresa.

Por sua vez, a aprendizagem ocorre quando os expatriados absorvem novos conhecimentos, informações; contactam com novas realidades e novas culturas; aperfeiçoam as suas técnicas e métodos de trabalho (Martins, 2011).

Já a difusão de conhecimentos ocorre quando o expatriado mobiliza os conhecimentos de uma filial para a sede ou outras filiais. Este conhecimento pode ficar comprometido caso haja carência de comunicação na empresa ou o expatriado perca o interesse pela organização (Martins, 2011).

Tabela 5 - Expatriado como agente de transferência, aquisição e difusão de conhecimento



O expatriado, do ponto de vista organizacional, tem o papel de disseminar o conhecimento, tanto no sentido sede-filial como filial-sede, ou ainda, filial-filial (Martins, 2011). Quanto mais longa for a expatriação, pressupõe-se que maior a necessidade da partilha de informação/ conhecimentos. Os expatriados são considerados, por Rego e Cunha (2009), os elementos, dentro da organização, mais capacitados para difundirem conhecimentos mais relevantes de acordo com os interesses gerais da organização (Martins, 2011). Estes devem ser capazes de transferir conhecimentos e competências aos restantes colaboradores da organização (Martins, 2011).

No que toca às competências adquiridas ou transferidas numa expatriação, segundo Half (2021), as *hard skills*, também designadas de competências técnicas, que são adquiridas através de formação específica, como por exemplo, através de formações,

são as competências de maior importância, tanto para o colaborador como para a organização e, devem ser aquelas cujos colaboradores adquiram e partilhem com maior ênfase numa missão internacional (Half, 2021).

Segundo um estudo realizado por Martins e Tomé (2015), o conhecimento adquirido e transmitido decorrente da expatriação contribui diretamente para a progressão da carreira dos expatriados, especialmente na fase de regresso à empresa de origem, isto é, da carreira dos repatriados. Para Luiz (2012), a expatriação também é vista como uma forma de crescimento tanto a nível profissional (para o colaborador) como um meio de crescimento da organização, ou seja, numa expatriação beneficiam ambas as partes. Por um lado, o colaborador tem a oportunidade de crescer profissionalmente, adquirir novos conhecimentos e contactar com novas realidades, por outro lado, quando a expatriação é bem-sucedida é entendida com uma estratégia para aumentar e difundir o conhecimento, traduzindo-se num crescimento e valorização para a organização. No sentido de corroborar estes argumentos, o estudo recente de Alexandre (2023) demonstra que a partilha de conhecimento numa expatriação é benéfica tanto para o colaborador como para a organização. Segundo Alexandre (2023), o colaborador enriquece o seu currículo; e aumenta o seu nível de conhecimentos; contacta com novas culturas/ realidades; transmite conhecimentos aos seus pares e, por sua vez dá a possibilidade dos outros colaboradores aumentarem também os seus conhecimentos. Por sua vez, a organização beneficia concomitantemente uma vez que aumenta a eficácia e desempenho dos seus colaboradores e, desta forma, aumenta a produtividade organizacional (Alexandre, 2023).

Gallon e Scheffer (2015) consideram a expatriação um meio que permite a aprendizagem de novos conhecimentos intrínsecos à cultura do local onde o expatriado esteve em missão, dos desafios vivenciados assim como de conhecimentos técnicos. Segundo estes autores, é um método efetivo para melhorar e incrementar conhecimento do colaborador e, por sua vez, organizacional uma vez que os colaboradores ao difundirem os novos conhecimentos com os seus pares melhoram a competência e performance organizacional (Antonello, 2011 citado por Bertolini & Larentis, 2019; Barakat & Moussa, 2014 citado por Bertolini & Larentis, 2019; Luiz, 2012).

Os repatriados devem ser vistos como o maior investimento em capital humano uma vez que se constituem como agentes únicos para a transferência de conhecimento (Sulaymonov, 2017). O conhecimento adquirido/partilhado pode ser tácito e/ou explícito (Alexandre, 2023; Maehler, 2011). O conhecimento tácito refere-se às aprendizagens

peçoais, às vivências e à forma como o indivíduo percebe a realidade sendo, por isso, difícil de expressar por palavras. É exemplo disso o *know-how* que este tipo de conhecimento normalmente possibilita ao ser transferido através da observação da realização da tarefa (Alexandre, 2023; Maehler, 2011). Para uma empresa, este tipo de conhecimento é o ativo mais importante (Li, 2017, citado por Alexandre, 2023). Por outro lado, o conhecimento explícito contempla os conhecimentos fáceis de transferir que se conseguem codificar e partilhar de forma verbal, ou que se conseguem adquirir em livros (Igbínovia & Ikenwe, 2018, citado por Alexandre, 2023).

Um estudo realizado por Bonache e colegas (2001), identificou que a maioria do conhecimento transferido entre filiais e expatriados era de natureza tácito e apenas uma minoria de natureza explícito, o que significa que, a expatriação pode ser considerada um meio único na transferência de conhecimento predominantemente tácito.

Um estudo realizado pela Fundação Dom Cabral (2008), baseado na transferência do conhecimento entre a sede e filiais, conseguiu concluir que o conhecimento, na sua maioria, flui da sede para as filiais. Nesse estudo, recorreu-se a uma escala de 1 a 6 para demonstrar de que forma flui o conhecimento, correspondendo o 1 à não existência transferência de conhecimento o 6 à total transferência de conhecimento. A transferência de conhecimento da sede para a filial atingiu 4.3. Em contrapartida, a transferência de conhecimento da filial para a sede atingiu 2.8, o que significa que a sede tende a ser vista como geradora de conhecimento enquanto as filiais são vistas como implementadoras desse conhecimento gerado pela sede.

Segundo Ribeiro e Oliveira Júnior (2009), a transferência de conhecimento foi mais bem-sucedida nas empresas onde havia maior envolvimento entre a sede e a filial. Este indicador pode evidenciar a importância de uma boa relação e comunicação entre a sede e as filiais, demonstrando, ainda, que o investimento em capital humano e financeiro só faz sentido se houver uma boa relação entre ambas, caso contrário será um fracasso para os gestores de recursos humanos (Ribeiro & Oliveira Júnior, 2009).

O conhecimento, quando comparado com o capital físico, é considerado de fácil transporte, ou seja, se recorrermos à expatriação é possível transferir facilmente o conhecimento entre a empresa de origem e a empresa de destino (Markusen, 1998). Por vezes, a internacionalização e a expatriação tornam-se decisões importantes uma vez que o conhecimento técnico sobre determinada área é dominado por determinado país e criar

filiais nesses países pode ser uma estratégia para alcançar conhecimentos no mercado externo (Markusen, 1998; Mariotto, 2007)

#### **1.4 Transferência de conhecimento**

Segundo Vernon e Wells (1991), a transferência de conhecimento pode ser considerada um investimento de baixo custo. Este facto pode ser visto como um incentivo à expatriação como método de difusão do conhecimento, beneficiando de uma transferência mais segura e com poucos riscos, uma vez que se evitam deturpações de conhecimentos, cópias ilícitas e até mesmo o fornecimento desses conhecimentos a empresas concorrentes. Embora este método seja o mais seguro e mais vantajoso para a empresa, pode levar à competição e jogos de interesses dentro do grupo empresarial (sede/filiais). Por isso, torna-se imprescindível que a expatriação seja bem planeada de forma a evitar esses riscos (Monteiro et al 2008; Vernon, 1991).

Segundo Ribeiro e colegas (2009), a transferência de conhecimento é a melhor sucedida quando os agentes envolvidos estão no mesmo nível hierárquico, uma vez que a linguagem e o vocabulário são idênticos. Existem vários fatores que contribuem para o sucesso dessa transferência (referência), nomeadamente, o nível de envolvimento entre os elementos ativos no processo; maior nível de socialização; interação extensiva entre a empresa de origem e empresa de destino.

Um estudo realizado por Silva (2017), que analisou a influência de quatro mecanismos de transferência de conhecimento (formação, visitas técnicas, expatriação e procedimentos operacionais padrão) concluiu que a expatriação é o método que impulsiona a capacidade de absorver conhecimento e de transformá-lo. Verificou-se, ainda, que ajuda na consolidação, assimilação e transformação de conhecimentos, uma vez que na expatriação os colaboradores conseguem colocar em prática os conhecimentos adquiridos com a supervisão do expatriado (Silva, 2017). Este estudo, compara diversas formas de transferência de conhecimento e, pelos seus resultados, é possível constatar que a expatriação é um método eficaz para efetivar o conhecimento organizacional (Silva, 2017).

Existem vários fatores que podem facilitar ou, por outro lado, dificultar a transferência de conhecimento (Ribeiro & Júnior, 2009), nomeadamente: a confiança

entre a sede e a filial estrangeira; o sentido de obrigação de partilha de informação; partilha de informação para sentido de pertença ao grupo; reconhecimento/ benefício na partilha de informação; percepção dos custos para a partilha; percepção de reciprocidade (ideia que os outros também partilham o conhecimento); reconhecimento (profissional competente perante os outros); associação da partilha de conhecimentos à personalidade; normas presumíveis para partilhar informação (Cabrera, 2006 citado por Martins, 2011; Ribeiro e Júnior, 2009).

No que diz respeito ao expatriado/ repatriado, existem alguns fatores que podem ditar o (in)sucesso da partilha de conhecimento: (1) a motivação – o expatriado/ repatriado tem de se sentir motivado quer pela equipa quer pela organização para partilhar o conhecimento; (2) a habilidade – o expatriado/ repatriado tem de ter um comportamento e atitude ajustados para a disseminação do conhecimento. É de igual modo importante que haja colaboração entre os recetores e os remetentes; (3) oportunidade - é necessário que haja um momento apropriado para a transferência de conhecimento, pode ser formal ou informal (Fernandes, 2023).

Segundo Vieira (2022), o expatriado é considerado uma fonte de capital humano e um potencial na transferência de conhecimento, ou seja, a expatriação assume um papel preponderante para a transferência/ difusão de conhecimento e, é necessário utilizá-la com sabedoria. Numa expatriação é possível que o colaborador adquira conhecimento e o transfira para o seu local habitual de trabalho, tornando-se numa vantagem competitiva para o mercado internacional (Vieira, 2022). É importante que os interesses da organização e do colaborador sejam idênticos para que a aquisição, transferência e exploração de conhecimento seja bem-sucedida (Vieira, 2022).

Já em 1977, Edstrom e Galbraith (citado por Muritiba, 2009), se dedicavam ao estudo da transferência de conhecimento na expatriação e, segundo eles, uma das razões organizacionais mais importantes para a expatriação é o desenvolvimento da organização, onde se enquadra a transferência de conhecimento.

O conhecimento continua a ter um papel preponderante numa empresa e no seu desenvolvimento. Segundo estudos mais recentes (e.g González, 2016; Martins, 2022; Alexandre & Martins, 2023; Martins, 2023; Santos, 2025), o conhecimento é o ativo mais importante numa empresa e, desta forma, é fundamental reter esse conhecimento.

Numa expatriação é pretendido que haja troca de informações ou seja, transferência de conhecimentos. Segundo um estudo realizado por Bertolini e Larentis (2019) conclui-se que o tipo de conhecimento mais transferido era de natureza tácita, isto é, tal como mencionado anteriormente, é o conhecimento que mais riqueza proporciona às empresas e refere-se principalmente ao conhecimento adquirido pela experiência (Bertolini & Larentis, 2019; Maehler, 2011).

A nível organizacional, o conhecimento tem sido visto cada vez mais como uma peça fundamental para o seu crescimento e desenvolvimento. Sem ele, a organização torna-se mais pobre e com menos capacidades de ser forte concorrente no mercado. Cada vez mais se tem visto que, independentemente do volume de negócios, importa estar atualizada e inovar, caso contrário poderá entrar em decadência (Gandim, 2023; Li, 2017, citado por Alexandre, 2023; Ribeiro et al, 2009; González, 2016). Temos como exemplo, a tupperware que, enquanto empresa a atuar num mundo em que as pessoas optam cada vez mais por recipientes de vidro, não acompanhou as exigências do mercado, mantendo a opção de produzir em plástico, não atualizando a sua estratégia de negócio, tornando-se num dos seus motivos de perda de negócios.

Neste sentido, torna-se importante difundir todo o conhecimento dentro de uma organização (desde a sede às filiais), tanto o conhecimento explícito como, e acima de tudo, o conhecimento tácito (Dantas, 2023; Gallon & Scheffer, 2015). Quando as chefias conseguem alcançar este patamar, pode-se considerar que têm vantagens face ao mercado. Este procedimento, torna-se mais eficaz se a organização recorrer à expatriação (Dantas, 2023). Numa expatriação bem-sucedida, ainda que o objetivo primordial seja o colaborador dar formação, é quase implícito que o mesmo adquira conhecimentos (e.g. conhecer a nova cultura) (Alexandre, 2023; Dantas, 2023; Gallon & Scheffer, 2015).

Nascimento (2016) vem corroborar esta ideia, afirmando que a expatriação facilita a transferência de conhecimento tanto explícito como o tácito – aquele que é vital e a chave para uma empresa. Habitualmente, o conhecimento é transmitido através das interações interpessoais e permite que a organização utilize as melhores práticas e se adapte às necessidades globais disseminando essa informação por todas as filiais e sede. A capacidade de o expatriado partilhar as experiências e conhecimentos pode levar à melhoria significativa da realização das funções (Nascimento, 2016).

A transferência de conhecimento, realizada através da expatriação, contribui para o desenvolvimento da organização. Num mundo tão globalizado como o atual, torna-se uma vantagem a expatriação, uma vez que o expatriado ao conviver com culturas diferentes adquire experiências e conhecimentos novos com a equipa local, promovendo desta forma a inovação, aumentando a competitividade no mercado. Numa expatriação, se bem-sucedida, podem beneficiar dela a equipa que envia o colaborador; a equipa que recebe o colaborador e o expatriado (Alexandre, 2023; Dantas, 2023; Gallon & Scheffer, 2015). A equipa que recebe o expatriado beneficia no sentido em que este pode ajudar a reconhecer melhor as necessidades e preferências dos clientes e mercados locais; facilita a construção de parcerias e a sua comunicação bem como dos stakeholders (Black & Mendenhall, 1990; Szulanski, 1996). O expatriado beneficia da expatriação uma vez que aumenta o seu conhecimento, aumenta a sua motivação e é considerada pelo próprio como uma oportunidade para trabalhar num ambiente internacional aumentando assim o seu desenvolvimento profissional. Podemos ainda considerar que leva à retenção de talentos, ao aumento do compromisso do colaborador e ao forte sentido de lealdade. Sendo por isso considerado uma vantagem tanto para o colaborador como para a organização (Wang & Noe, 2010). A equipa que envia o colaborador, ao rececionar o repatriado, pode proporcionar condições favoráveis para que o repatriado possa partilhar e aplicar os conhecimentos adquiridos na expatriação. O colaborador regressa com novas perspetivas e competências que podem ser aplicadas na organização criando assim uma aprendizagem contínua (Black & Mendenhall, 1990; Szulanski, 1996; Kraimer e colegas, 2009).

Uma vez que, o agora repatriado é uma peça fundamental para a organização, torna-se imprescindível reter esse talento para que a expatriação não seja considerada um fracasso e um custo desperdiçado. Desta forma, é essencial investir no colaborador para aumentar a sua motivação e o *engagement*, proporcionando a probabilidade de reter o colaborador e, ao mesmo tempo, permite manter a equipa em desenvolvimento e competitiva face ao mercado (Wang e Noe, 2010; Kraimer e colegas, 2009).

A expatriação a curto prazo traduz-se num investimento avultado para a organização devido a toda a logística necessária para o envio do colaborador (o aumento da remuneração do colaborador, as viagens e os custos associados à sua preparação entre outros custos). No entanto, a expatriação permite à organização adquirir vantagem competitiva face ao mercado, daí continuarem a apostar nesta estratégia. O expatriado adquire e partilha conhecimentos permitindo o desenvolvimento global da organização e

facilita a adaptação aos mercados locais, contribuindo desta forma para o aumento da produtividade (Black & Mendenhall, 1990; Szulanski, 1996; Kraimer e colegas, 2009).

Como referido anteriormente, a expatriação é considerada um meio de transferência de conhecimento específico, de competências e experiências profissionais que são considerados fundamentais para a evolução da organização. De forma que seja assegurada a transferência de conhecimento efetuada pelo expatriado e assimilada pela equipa local é necessário que a organização garanta a eficiência na gestão do conhecimento (Black & Mendenhall, 1990; Szulanski, 1996).

Um dos principais desafios da organização em promover a eficiência na transferência de conhecimentos é a criação de um ambiente favorável. As tecnologias podem facilitar essa troca de conhecimentos de forma contínua, inclusive mesmo após o término da expatriação (através de plataformas digitais podem continuar a partilhar informações/ conhecimentos). A transferência de conhecimentos pode ser comprometida pelas diferenças culturais e organizacionais, sendo por isso importante criar estratégias que promovam uma comunicação clara e assertiva e promover relações saudáveis entre os colaboradores (Szulanski, 1996; Kraimer e colegas, 2009).

Torna-se fundamental que a organização proporcione as condições ideais para a transferência de conhecimentos. Para tal, a expatriação deve ser bem planeada (desde a preparação à missão em si e ao retorno do expatriado). O sucesso da expatriação inicia com a preparação da missão e do expatriado, é importante que o expatriado receba formação no sentido de o capacitar para a missão tornando-o assim mais confiante e preparado para lidar com os desafios que poderá encontrar durante a missão. Para esta preparação poderão contribuir programas de formação que incluam competências tanto técnicas como interculturais, aumentando assim a probabilidade de sucesso da expatriação (Black & Mendenhall, 1990; Kraimer et al., 2009).

Sendo que o conhecimento adquirido e transferido numa expatriação torna-se uma mais valia para a organização, torna-se fundamental reter esse conhecimento (Alexandre & Martins, 2023; Santos, 2025). A organização deverá implementar práticas que promovam o registo e a disseminação do conhecimento, como por exemplo, a criação de base de dados; a realização de workshops e seminários que promovam a partilha de experiências. O conhecimento criado numa expatriação é um bem precioso para a

organização, o que torna uma vantagem competitiva (Black & Mendenhall, 1990; Szulanski, 1996; Santos, 2025).

### 2.1 Objetivos e questões da investigação

Esta dissertação tem como objetivo principal:

- Explorar a percepção dos gestores de RH sobre a relação entre a expatriação e a transferência de conhecimento organizacional.

Subdividiu-se o objetivo principal em três objetivos secundários que permitiram abordar de forma mais aprofundada o tema:

1. Explorar as razões para enviar colaboradores da empresa para uma missão internacional.
2. Compreender como os colaboradores são utilizados para partilhar conhecimento organizacional.
3. Compreender os desafios na transferência de conhecimento.

### 2.2 Natureza da investigação

A presente dissertação é de natureza qualitativa. Podemos dizer que os estudos desta natureza não dão resultados provenientes de quaisquer procedimentos ou formas de quantificação (referência) mas antes uma análise exploratória e em profundidade (ver referência qualitativa e o que permitem. Basta ir a uma dissertação que adote a qualitativa). Estes estudos permitem-nos compreender o universo simbólico e particular das experiências, comportamentos, emoções e sentimentos vividos, ou ainda, compreender sobre o funcionamento organizacional, os movimentos sociais, os fenômenos culturais e as interações entre as pessoas, grupos sociais e/ ou instituições (Strauss, 1998; Minayo, 2008).

Max Weber pode ser considerado o pai da perspectiva qualitativa pois deu um grande contributo para a sua configuração e definição (André, 1995). Segundo Weber, a análise qualitativa prende-se com a percepção dos significados que os sujeitos atribuem às suas ações, sempre no contexto em que se insere e não podem ser analisados de forma isolada (André, 1995).

A perspectiva qualitativa permite compreender dados não quantificáveis e, muitas vezes de natureza individual, da percepção que o indivíduo faz face à realidade – sendo, pois, de carácter mais pessoal (Garnica, 1997).

Sendo que esta dissertação se compromete a compreender as razões organizacionais para a expatriação, faz todo o sentido que se faça uma exploração de natureza qualitativa.

Este estudo é de natureza qualitativa empírica, um estudo empírico é aquele que fundamenta as suas conclusões na observação direta, na experiência, reproduzindo a recolha de dados fiáveis. Este tipo de pesquisa utiliza como método de recolha de dados questionários, entrevistas, experiências (mais utilizado por exemplo nas ciências e biologia), com o objetivo de explorar situações do dia-a-dia que não são quantificáveis (Creswell & Creswell, 2017).

De acordo com Saunders (2009), os estudos empíricos são importantes para a elaboração de estudos científicos, uma vez que se baseiam na recolha de dados reais e que resultam da observação e veem corroborar ou refutar hipóteses formuladas anteriormente. Estes estudos são mais utilizados em áreas como as ciências sociais; humanas e naturais, dando suporte de validação para teorias com evidências empíricas e que não poderiam ser validadas através de métodos quantitativos. (Yin, 2017).

### **2.3 Seleção dos participantes**

Para a seleção dos participantes para este estudo, optou-se por selecionar apenas os diretores de recursos humanos de empresas com experiência em expatriação/repatriação, com o objetivo de manter uma homogeneidade a nível de função/cargo exercido na empresa e, deste modo, compreender a visão de cada um deles face à expatriação/repatriação.

Todos os participantes têm ou já tiveram contacto com a expatriação na empresa que ocupam atualmente funções de direção de RH.

## 2.4 Desenho do estudo e recolha de dados

Este estudo foi concebido por várias etapas. Inicialmente, procedeu-se à análise de outros estudos cujos objetivos são semelhantes ao deste estudo, no sentido de perceber quais as motivações organizacionais para a expatriação.

Posteriormente, iniciou-se a recolha de dados com base numa entrevista semiestruturada com 21 questões (guião disponível no apêndice I), onde constam perguntas de natureza sociodemográficas (3 questões) e perguntas que visavam responder aos objetivos deste estudo (18 questões), nomeadamente:

- ✓ *os vossos expatriados vão mais para transferir ou para adquirir conhecimento durante a missão internacional? Pode dar-me alguns exemplos?;*
- ✓ No caso de o expatriado transmitir conhecimentos durante a expatriação, como é feita essa preparação de transmissão de conhecimentos?;
- ✓ Quais são as melhores práticas adotadas pela empresa para garantir que o conhecimento transferido seja integrado na organização após o término da expatriação?;
- ✓ Que ferramentas dão ao repatriado para que possa transmitir e implementar o conhecimento adquirido na expatriação?.

Os participantes do estudo apenas tinham de cumprir o critério único de experiência em gestão de RH, nomeadamente, de expatriados/repatriados. Foi utilizada a técnica de amostragem Bola de Neve (Vinuto, 2014). A amostragem bola de neve é um procedimento não probabilístico, ou seja, não é uma pesquisa aleatória e, desta forma não se podem retirar conclusões para fins de probabilidades (Vinuto, 2014). Este tipo de técnica é útil em estudos cujo o público em estudo é restrito ou de difícil acesso (Vinuto, 2014). A seleção da amostra pode ser escolhida com base em redes sociais profissionais como LinkedIn, ou em alguns casos, são os próprios participantes que convidam outros participantes, daí o nome bola de neve (Vinuto, 2014).

Após a identificação de participantes elegíveis neste estudo, foram enviados 25 convites à participação, via email. Foram recebidas 13 respostas positivas. As entrevistas foram agendadas através de troca de emails entre os participantes e o entrevistador. Foram realizadas virtualmente com recurso ao *Microsoft Teams* com duração média de 35 minutos por entrevista. O Microsoft Teams é uma plataforma online que permite

realizar chamadas de videoconferência (com recurso a áudio e vídeo) e troca de mensagens.

De forma a assegurar a confidencialidade e a manter a proteção de dados, todos os entrevistados receberam via email um documento onde informava que, a qualquer momento poderiam desistir do estudo sem qualquer prejuízo, foram informados dos objetivos deste estudo bem como de que os dados recolhidos serviam única e exclusivamente para análise neste estudo onde seria mantido o anonimato de cada um dos participantes (Apêndice II).

Todos os participantes envolvidos aceitaram e reconheceram todas as condições de participação no estudo. No início de cada entrevista, o entrevistador realizou um breve resumo sobre o tema e o seu principal objetivo bem como reforçou a confidencialidade dos dados e informou que a videochamada estava a ser gravada para fim de análise dos dados, e que, caso não estivessem de acordo não se realizaria a entrevista.

Foram realizadas 10 entrevistas, tendo a saturação teórica sido alcançada à 8ª entrevista. O investigador optou por realizar mais duas entrevistas, confirmando a saturação teórica.

## **2.5 Procedimento de tratamento e análise de dados**

Após a realização das 10 entrevistas, procedeu-se à transcrição integral das mesmas, com recurso à transcrição verbatim do *Microsoft Teams*, para formato Word de forma a agilizar posteriormente a análise dos dados. Os procedimentos de tratamento dos dados foram realizados em Word com ajuda de tabelas, procedendo à análise de categorias, subcategorias e os indicadores.

A transcrição verbatim é um recurso fundamental para evitar distorções daquilo que foi dito e da mensagem que se queria transmitir, é uma ferramenta capaz de reproduzir textualmente hesitações, repetições e cópia detalhada de todo o áudio com a máxima fidelidade (Teams, 2025).

Esta ferramenta torna-se num excelente apoio para métodos qualitativos uma vez que ajuda a constituir e uniformizar toda a informação (Costa, 2014).

A entrevista foi pré estruturada e subdividida em categorias de forma a obtermos a informação pretendida, a seguinte tabela é possível visualizar essa categorização (Tabela 6).

*Tabela 6 - Categorização da entrevista*

<b>Categoria</b>	<b>Questões</b>	<b>Informação pretendida</b>
Caracterização dos participantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sexo</li> <li>• Há quantos anos está na empresa?</li> <li>• Já teve contacto com programas de expatriação? Se sim, qual o seu papel?</li> </ul>	Compreender se os diretores de recursos humanos são maioritariamente do sexo masculino ou feminino; compreender há quantos anos exercem e se já contactaram com programas de expatriação
Caracterização geral da expatriação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Em que ano iniciaram os programas de expatriação?</li> <li>• Quais as razões da organização para recorrer à expatriação?</li> <li>• (Caso não fale na expatriação como partilha de conhecimento), perguntar: Alguma vez recorreram à expatriação para partilha de conhecimentos entre trabalhadores? Com que objetivo fizeram essa partilha de conhecimento?</li> <li>• Na sua opinião, quais os benefícios em optar por expatriar trabalhadores portugueses em detrimento de contratação local?</li> <li>• Quais as dificuldades ou inconvenientes que sentem em recorrer à expatriação?</li> <li>• Desde que iniciaram com programas de expatriação, já tiveram necessidade de adaptar as estratégias? Pode dar um exemplo?</li> </ul>	Compreender há quantos realizam programas de expatriação, as motivações organizacionais; Compreender se expatriam para transferência de conhecimento; Compreender os principais desafios e mudanças na estratégia.

<p>Expatriação enquanto de transferência de conhecimento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os vossos expatriados vão mais para transferir ou para adquirir conhecimento durante a missão internacional? Pode dar-me alguns exemplos?</li> <li>• Nos casos específicos de a expatriação ser para partilha de conhecimento (seja aquisição ou transferência), quais os principais desafios que se têm verificado? Como os tentam superar?</li> <li>• No caso de o expatriado transmitir conhecimentos durante a expatriação, como é feita essa preparação de transmissão de conhecimentos?</li> <li>• E no caso de o expatriado ir para adquirir conhecimento, como é que a empresa se prepara para receber e aplicar os conhecimentos trazidos pelo expatriado?</li> <li>• Como avalia a eficácia na transmissão de conhecimentos através da expatriação de colaboradores?</li> </ul>	<p>Compreender se a expatriação ocorre para transferir ou para adquirir conhecimentos;</p> <p>Compreender os desafios tanto durante a aquisição como durante a transferência;</p> <p>Compreender a forma como planeiam a missão cujo objetivo é a transferência/aquisição de conhecimento e como avaliam a mesma.</p>
<p>Gestão da transferência de conhecimento após o regresso</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais são as melhores práticas adotadas pela empresa para garantir que o conhecimento transferido seja integrado na organização após o término da expatriação?</li> <li>• Como planeiam a repatriação; isto é, o regresso do expatriado à empresa de origem?</li> <li>• Que ferramentas dão ao repatriado para que possa transmitir e implementar o conhecimento adquirido na expatriação?</li> <li>• Após uma expatriação, como reage o expatriado à reintegração?</li> </ul>	<p>Compreender de que forma a organização apoia a transferência de conhecimento, as ferramentas que disponibiliza ao expatriado;</p> <p>Compreender de que forma planeiam a repatriação, se as expectativas do expatriado se concretizam e de que forma os conseguem cativar após a expatriação, de forma a evitar o despedimento do mesmo.</p>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Quais os cuidados que a empresa tem para garantir que o expatriado não se despede após o destacamento?</li><li>• Gostaria de acrescentar alguma informação relacionada com o tema da expatriação e transferência de conhecimento?</li></ul>	
--	---	--

## CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

### 3.1 Caracterização dos participantes

No total, foram entrevistados 10 Diretores de Recursos Humanos. Todos os participantes ocupam a função de DRH. 7 participantes são do sexo feminino e os restantes (3 participantes) são do sexo masculino. A maioria está na empresa há mais de 10 anos (7 participantes), sendo que a antiguidade mínima é de 1 ano e meio e a antiguidade máxima é de 26 anos (Tabela 7).

*Tabela 7 - Dados sociodemográficos dos entrevistados*

<b>Entrevistado</b>	<b>Cargo</b>	<b>Sexo</b>	<b>Antiguidade na empresa</b>
Entrevistado 1	DRH	M	15 Anos
Entrevistado 2	DRH	F	1 Ano e meio
Entrevistado 3	DRH	M	7 Anos e meio
Entrevistado 4	DRH	M	13 Anos
Entrevistado 5	DRH	F	17 Anos
Entrevistado 6	DRH	F	10 Anos
Entrevistado 7	DRH	F	10 Anos
Entrevistado 8	DRH	F	5 Anos
Entrevistado 9	DRH	F	20 Anos
Entrevistado 10	DRH	F	26 Anos

### 3.2 Experiência em expatriação

Nas empresas onde os participantes do estudo trabalham, a expatriação iniciou, na maioria dos casos (7 participantes), posterior ao ano de 2010. Contudo, três empresas têm mais de 25 anos de experiência em expatriação (tabela 8).

Tabela 8 - Experiência em expatriação

<b>Entrevistado</b>	<b>Ano de início</b>
Entrevistado 1	2017
Entrevistado 2	2018
Entrevistado 3	2015
Entrevistado 4	2012
Entrevistado 5	1994
Entrevistado 6	1980
Entrevistado 7	2015
Entrevistado 8	2022
Entrevistado 9	2010
Entrevistado 10	1999

### 3.3 Razões organizacionais para a expatriação

Sumariamente, a tabela 9 mostra existirem 6 razões organizacionais para a expatriação, sendo elas (i) transferência de conhecimento, (ii) desenvolvimento de carreira, (iii) aquisição de negócios, (iv) controlo da filial, (v) uniformização de valores e (vi) falta de mão de obra qualificada.

Sendo que a razão que mais participantes indicou foi a transferência de conhecimento, com 9 participantes a indicarem esta razão e as razões que menos participantes mencionaram foram aquisição de negócios e a falta de mão de obra qualificada (Tabela 9).

Tabela 9 - Razões organizacionais para a expatriação

<b>Razões organizacionais</b>	<b>Número de participantes</b>
Transferência de Conhecimento	9
Desenvolvimento de Carreira	2
Aquisição de negócios	1
Controlo da filial	3
Uniformização de valores	3

Falta de mão de obra qualificada	1
----------------------------------	---

É possível verificar que, na maioria dos casos, a expatriação acontece para (1) transferir conhecimento, “ (...) *levaram um bocadinho de know-how também para onde não tínhamos*” (entrevistado 1); (2) uniformização de valores da cultura do país da sede, “*Disponibilizaram-se para iniciar lá a empresa, mas também permitindo que, ao recrutar pessoas locais, depois passassem a cultura portuguesa, mais do que a cultura portuguesa, a cultura da empresa*” (entrevistado 2) e (3) controlo da filial, “*Colocar pessoas com conhecimento e experiência a gerir temas em operações remotas*” (entrevistado 4).

Existem, também, casos em que a expatriação ocorre com outros objetivos, nomeadamente (4) para o desenvolvimento da carreira, “*De poder encontrar mecanismos de desenvolvimento de carreira para alguns colaboradores*” (entrevistado 1); (5) por falta de mão de obra qualificada, “*Muita dificuldade em conseguir mão de obra qualificada*” (entrevistado 9) e (6) para a aquisição de negócios, “*aquisição de novos negócios, compra de empresas*” (entrevistado 3).

### 3.4 Expatriação para partilha de conhecimento

É notório que todos os participantes afirmam já terem recorrido à expatriação para partilha de conhecimento.

É consensual afirmar que a expatriação tem como principal objetivo a difusão de conhecimento, conforme sugerem estes testemunhos:

*“Sim, já usamos para, por exemplo, trazer colegas do México para estarem cá 3 ou 4 meses para terem uma formação e depois regressam”*  
(entrevistado 4)

*“Pessoas que vão adquirir outro tipo de competências junto de equipas noutras organizações e depois regressam a Portugal para assumir em determinadas funções ou determinadas responsabilidades”*  
(entrevistado 10)

*“essa expatriação é mesmo para partilha de conhecimento”*  
(entrevistado 7)

### 3.5 Benefícios na partilha de conhecimento durante a expatriação

Quando explorados os benefícios da expatriação em detrimento da contratação local, os participantes sublinham que a expatriação é mais favorável. A maioria dos participantes argumenta haver (i) falta de mão de obra qualificada, (ii) uniformização de valores, (iii) controlo da filial, (iv) dar formação, (v) transferência de conhecimento e (vi) os gastos salariais não compensam (tabela 10).

*Tabela 10 - Benefícios da expatriação*

<b>Benefícios</b>	<b>Número de participantes</b>
Falta de mão de obra qualificada	6
Uniformização de valores	4
Controlo da filial	1
Dar formação	1
Transferência de conhecimento	1
Gastos salariais não compensam	1

Na maioria dos casos, a expatriação acontece por:

(1) Falta de mão de obra qualificada

*(...) vão para outros países para ajudar a acelerar a curva de aprendizagem no destino, levam conhecimento, acelerar a obtenção de resultados”* (entrevistado 4)

Sendo que também existem quem considere mais oportuno expatriar para:

(2) Uniformização de valores

*“(...) – “expatriar um bocadinho aquilo que é a nossa cultura”*  
(entrevistado 1)

(3) Controlo da filial

*“(...) acompanhamento e um controlo mais e eficiente da atividade fora do país”* (entrevistado 1)

(4) Dar formação

*“(...) vão para outros países para ajudar a acelerar a curva de aprendizagem no destino, levam conhecimento, acelerar a obtenção de resultados”* (entrevistado 4)

(5) Transferência de conhecimento

*“(...) É mais rápido a transmissão do ADN da organização, do conhecimento interno do que estar a formar pessoal contratado à distância.”* (entrevistado 6)

(6) Custos elevados dos salários locais

*“(...) existe muito estigma por a empresa ser portuguesa, os alemães não querem trabalhar para a empresa portuguesa, mais fácil recorrer a expatriação, os ordenados praticados na Alemanha são muito altos, compensa expatriar”* (entrevistado 10)

### **3.6 Desafios na partilha de conhecimento durante a expatriação**

No que diz respeito aos desafios enfrentados durante a expatriação, os participantes afirmaram na maioria que as (i) burocracias e (ii) dificuldades na adaptação são os principais desafios. No entanto houve quem referisse (iii) a seleção dos expatriados, (iv) os custos associados e (v) as alterações na vida familiar do expatriado.

Tabela II - Desafios na expatriação

<b>Desafios</b>	<b>Número de participantes</b>
Adaptação	4
Burocracias	4
Seleção de expatriados	2
Custos associados	2
Alterações na vida familiar do expatriado	1

Na maioria dos casos, as dificuldades associadas à expatriação prendem-se com:

(1) Adaptação

*“(...) há sempre as questões relacionadas com a adaptação das pessoas a diferentes culturas” (entrevistado 1)*

(2) Burocracia

*“(...) Se em Portugal por vezes existe alguns constrangimentos, no Chile e no Peru é ainda mais difícil, nomeadamente no Chile, a nível burocrático e cultural” (entrevistado 2)*

(3) Dificuldade de atração de candidatos

*“(...) Dificuldades encontrar a pessoas certa para ir” (entrevistado 4)*

(4) Custos associados

*“(...) A que são sempre custos também associados” (entrevistado 5)*

(5) Situação familiar

*“(...) e por qualquer alteração de contexto familiar a elas encurtam a estadia delas” (entrevistado 5)*

### 3.7 Expatriados enquanto agentes de conhecimento

#### 3.7.1 Expatriados como agentes de transferência ou de aquisição de conhecimento

No que toca à expatriação para a transferência de conhecimento, todos os participantes afirmaram que ocorria durante as expatriações, já no que diz respeito à aquisição, apenas 6 mencionaram ocorrer.

Tabela 12 - Expatriação para transferência ou aquisição de conhecimento

Expatriação para:	Número de participantes
1. Transferência de conhecimento	10
2. Aquisição de conhecimento	6

Todos os entrevistados reconheceram que os expatriados transferem conhecimentos durante a missão conforme sugerem estes testemunhos:

*“(...) Eu diria que vou mais para transferir, nomeadamente nestes temas relacionados com muita especificidade do processo produtivo de matéria-prima”* (entrevistado 1)

*“(...) eles vão lá para levar os conhecimentos deles”* (entrevistado 8)

A maioria dos entrevistados afirma que os expatriados também têm como missão adquirir conhecimentos conforme sugerem estes testemunhos:

*“(...) Eu diria que ambos. Vão sobretudo para levar conhecimento na forma de gerir projetos, mas também vão adquirir”* (entrevistado 2)

*“(...) acho que cada um vai ganhar em conhecimentos com cada projeto, com cada evolução de carreira”* (entrevistado 8)

### 3.8 Expatriação para transferência de conhecimento

#### 3.8.1 Preparação

No que diz respeito à preparação dos expatriados para a transferência de conhecimento, os dados recolhidos revelam uma notável diversidade de abordagens

adotadas pelas organizações. Verificou-se que, embora a maioria dos participantes tenha referido práticas específicas, estas variam consideravelmente entre si, refletindo a ausência de um modelo comum e estruturado.

No entanto podemos afirmar que dois participantes referiram a (i) documentação de todos os procedimentos/ conhecimentos. Houve ainda quem referisse que a (ii) estratégia utilizada não contemplava a preparação da transferência de conhecimento, (iii) selecionam pessoas com muita experiência, (iv) compreender a dinâmica local e perceber as necessidades locais, (v) aquisição de linguagem, (vi) objetivos concretos e monitorização da missão, (vii) acompanhamento constante, (viii) conhecimento com a experiência, (ix) linhas da expatriação em geral – integração na equipa.

*Tabela 13 - Preparação da transferência de conhecimento*

<b>Preparação</b>	<b>Número de participantes</b>
Selecionam pessoas com muita experiência e o conhecimento fica sempre documentado	1
Documentação de todos os procedimentos/ conhecimentos	2
Compreender a dinâmica local e perceber as necessidades locais	1
A nível linguístico	1
Objetivos concretos e monitorização da missão	1
Acompanhamento constante	1
Conhecimento com a experiência	1
Linhas da expatriação em geral – Integração na equipa	1
Não existe preparação	1

Pode-se verificar que a preparação da transferência de conhecimento varia significativamente entre as organizações, refletindo-se numa estratégia intrinsecamente adaptada à realidade, à cultura e aos objetivos específicos de cada empresa. Esta heterogeneidade revela que não existe um modelo único ou padronizado aplicável a todas as organizações. A preparação que foi referida por dois participantes trata-se de:

- (1) Documentação de todos os procedimentos/ conhecimentos

*“(...) somos altamente processuais a nível técnico e, portanto, é tudo documentado, é tudo feito ou trabalhado em termos de, em forma de processos e desenvolvidos processos à medida também da forma de estar e de trabalhar de cada um dos países” (entrevistado 2)*

- (2) Seleccionam pessoas com muita experiência e o conhecimento fica sempre documentado

*“(...) E pela capacidade que temos de concretizar um plano de resultados que temos que tínhamos no início, portanto, muito mais nessa perspectiva de focar no resultado. Porque normalmente nessas situações quem mandamos são pessoas com alguma experiência” (entrevistado 1)*

- (3) Compreender a dinâmica local e perceber as necessidades locais

*“(...) perceber como funcionam as pessoas locais, visitaram o local de expatriação, reuniões no local, perceber a forma de trabalhar no local, as preocupações dos locais, faz o levantamento de como se processa no local” (entrevistado 3)*

- (4) Linguagem

*“(...) formação em termos linguísticas de língua para aprender a língua local e poder comunicar” (entrevistado 4)*

- (5) Não existe preparação

*“(...) é algo muito natural, ... Não há ali uma preparação” (entrevistado 5)*

(6) Objetivos concretos e monitorização da missão

*“(...) objetivos concretos para podermos ir monitorando está a acontecer ou se não está a acontecer e garantir que efetivamente temos a as coisas o mais planeadas possível para haver o sucesso pretendido”*  
(entrevistado 6)

(7) Acompanhamento constante

*“(...) Nós fazemos toda uma preparação a antes e depois constante”*  
(entrevistado 8)

(8) Conhecimento com a experiência

*“(...) É feita on the job sempre com o supervisor”* (entrevistado 9)

(9) Linhas da expatriação em geral – integração na equipa

*“(...) Nós não temos aqui uma diferenciação, um processo de expatriação definido especificamente para Transmissão de conhecimento ou formação (a preparação segue as linhas gerais da expatriação)”* (entrevistado 10)

### **3.8.2 Desafios**

Sendo a expatriação uma estratégia de partilha de conhecimento (isto é, aquisição ou transferência de conhecimento entre a sede e as filiais estrangeiras), os principais desafios que se têm verificado são a adaptação (2 participantes) e as barreiras linguísticas (2 participantes).

Alguns participantes referiram (i) não haver desafios, (ii) a resistência, (iii) reconhecer que cada pessoa adquire conhecimento de forma diferente, (iv) retenção de conhecimento, (v) reconhecer a individualidade de cada um e ganhar a sua confiança, (vi) receio de ser substituído, (vii) tecnologias e (viii) burocracias (tabela 14).

Tabela 14 - Desafios na transferência de conhecimento

<b>Desafios</b>	<b>Número de participantes</b>
Adaptação	2
Resistência local	1
Nenhum	2
Reconhecer que cada pessoa adquire conhecimento de forma diferente	1
Retenção de conhecimento	1
Reconhecer a individualidade de cada um e ganhar a sua confiança	1
Barreiras linguísticas	2
Receio de ser substituído	1
Tecnologias	1
Burocracias	1

No que tocam aos desafios para a transferência de conhecimentos, os desafios mais vezes mencionados pelos os participantes foram os seguintes:

(1) Adaptação

*“há outro desafio que é a adaptação”* (entrevistado 4)

(2) Barreiras linguísticas

*“nem sempre é possível as pessoas saberem falar todos os idiomas”*  
(entrevistado 7)

No entanto também foram registados outros desafios tais como:

(3) Resistência local

*“quando essa adaptação é mais difícil existe resistência local”*  
(entrevistado 1)

(4) Reconhecer que cada pessoa adquire conhecimento de forma diferente

*“tem de ser feito com calma e paciência, não existe rapidez, tem de se envolver as pessoas, ajudar as pessoas no caminho delas. O desafio é perceber como eles funcionam”* (entrevistado 3)

(5) Retenção de conhecimento

*“a questão de reterem o conhecimento”* (entrevistado 5)

(6) Reconhecer a individualidade de cada um e ganhar a sua confiança

*“processo de aceitação da cultura de diversidade que temos nesse local e depois perceber em que ponto é que as outras pessoas estão”* (entrevistado 6)

(7) Receio de ser substituído

*“O facto de eu ter que ensinar alguém não significa que a pessoa vai substituir”* (entrevistado 7)

(8) Tecnologias

*“depende das tecnologias, isso é muito específico”* (entrevistado 8)

(9) Burocracias

*“bem como as leis locais”* (entrevistado 9)

### 3.9 Expatriação para aquisição de conhecimento

#### 3.9.1 Preparação

No que diz respeito à preparação para a aquisição de conhecimentos, apenas houve um método referido duas vezes, sendo este a documentação de todos os procedimentos/ conhecimentos. Todos os outros elementos mencionaram métodos diferentes, um participante por método (i) elaboração de vídeos explicativos para ajuda do local, (ii) elaboração de um plano de formação, (iii) acompanhamento, (iv) explicação do modo de vida – nenhum plano definido, (v) reunião, (vi) partilha de conhecimento entre colegas e (vii) linhas da expatriação em geral – integração na equipa).

*Tabela 15 - Preparação da aquisição de conhecimento*

<b>Preparação</b>	<b>Número de participantes</b>
Não aplicável	1
Documentação de todos os procedimentos/ conhecimentos	2
Elaboração de vídeos explicativos para ajuda do local	1
Elaboração de um plano de formação	1
Acompanhamento	1
Explicação do modo de vida – nenhum plano definido	1
Reunião	1
Partilha de conhecimento entre colegas	1
Linhas da expatriação em geral – Integração na equipa	1

A preparação do expatriado para a aquisição de conhecimento é muito variável de organização para organização. Pode-se dizer que na maioria, cada entrevistado mencionou formas diferentes de preparação, no entanto podemos afirmar que dois elementos referiram:

- (1) Documentação de todos os procedimentos/ conhecimentos

*“Se o Paulo for aprender e receber no fundo toda essa informação que vai ter que na mesma fazer um registo da mesma” (entrevistado 7)*

Os métodos de preparação referidos abaixo apenas foram mencionados uma única vez durante as entrevistas:

(2) Elaboração de vídeos explicativos para ajuda do local

*“Com a ajuda IA fazer jobs descritivos e vídeos explicativos para ajuda dos locais”, (entrevistado 3)*

(3) Elaboração de um plano de formação

*“vem com plano de formação” (entrevistado 4)*

(4) Acompanhamento

*“acompanhamos o percurso que a pessoa está a fazer na expatriação e a nível do poder ajudar” (entrevistado 5)*

(5) Explicação do modo de vida – nenhum plano definido

*“Explicar o que é a viver naquele contexto, quais são os principais desafios” (entrevistado 6)*

(6) Reunião

*“organizamos um meeting todos juntos” (entrevistado 8)*

(7) Partilha de conhecimento entre colegas

*“colocar pessoas com experiência junto a pessoas sem experiência para o conhecimento ser partilhado” (entrevistado 9)*

### (8) Linhas da expatriação em geral – integração na equipa

*“Nós não temos aqui uma diferenciação, um processo de expatriação definido especificamente para Transmissão de conhecimento ou formação (a preparação segue as linhas gerais da expatriação)”*  
(entrevistado 10).

### 3.9.2 Desafios

Relativamente aos desafios apresentados durante a aquisição de conhecimentos, na sua grande maioria, os entrevistados afirmam que a expatriação tende a ser mais para a aquisição de conhecimento e, desta forma não se aplica a questão dos desafios para a aquisição. Um dos participantes afirma que o maior desafio para a aquisição se prende com as barreiras linguísticas, *“a língua em algumas situações”* (entrevistado 5).

*Tabela 16 - Desafios na aquisição de conhecimento*

<b>Desafios</b>	<b>Número de participantes</b>
Não Aplicável / Nenhum	9
Barreiras linguísticas	1

### 3.10 Práticas de gestão da transferência de conhecimento

No que respeita à gestão da transferência de conhecimento após a expatriação, os participantes referem na sua maioria documentar de todos os procedimentos/ conhecimentos (5 participantes). Um participante referiu como estratégia a monitorização e acompanhamento da missão. Outro referiu transmitir o conhecimento (1 participante) e outro mencionou a avaliação do desempenho (1 participante). Adicionalmente houve referência à transmissão de conhecimento em assembleia (1 participante), ao acompanhamento do desenvolvimento da carreira (1 participante) e ao feedback dos clientes (1 participante) (tabela 17).

*Tabela 17 - Práticas de gestão da transferência do conhecimento*

<b>Práticas</b>	<b>Número de participantes</b>
Documentar de todos os procedimentos/ conhecimentos	5

Transmitir o conhecimento a colegas	1
Avaliação do desempenho	1
Monitorização e acompanhamento da missão	1
Transmissão de conhecimento em assembleia	1
Acompanhamento do desenvolvimento da carreira	1
Feedback dos clientes	1

É notório que a maioria dos entrevistados, utilizam como prática organizacional de apoio à transferência de conhecimento após a expatriação a documentação de todos os procedimentos/ conhecimentos conforme sugere este testemunho

*“Tudo o que é realizado e transmitido está documentado na rede”*  
(entrevistado 9)

No entanto houve entrevistados a referir as seguintes práticas:

(1) Transmitir o conhecimento a colegas

*“Uma das boas práticas e deixar sucessores”* (entrevistado 4)

(2) Avaliação do desempenho

*“podemos avaliar pela questão da avaliação de desempenho, porque ela está baseada em competência técnica e comportamental”*  
(entrevistado 5)

(3) Acompanhamento do desenvolvimento da carreira

*“nós temos um programa de acompanhamento de gestão de carreira individualizado”* (entrevistado 5)

#### (4) Monitorização e acompanhamento da missão

*“é ir monitorizando efetivamente logo durante a expatriação que as coisas estão a acontecer”* (entrevistado 6)

#### (5) Feedback dos clientes

*“feedback dos clientes”* (entrevistado 8)

#### (6) Transmissão de conhecimento em assembleia

*“Algumas dessas pessoas adquiram o conhecimento do processo para quando a linha for montada no país, para onde é suposto ir, seja essas mesmas pessoas que formem toda a equipa que depois vai fazer a Assembleia GEM do produto”* (entrevistado 10)

### 3.11 Ferramentas de transferência de conhecimento

Para gerir a transferência de conhecimento dos expatriados, algumas empresas utilizam ferramentas de apoio, nomeadamente documentação das competências adquiridas (1 participante) e a criação de um plano de desenvolvimento realizado para o expatriado enquanto tutor (1 participante). Outro participante referiu o acesso a tecnologias.

Adicionalmente outro participante referiu a possibilidade de serem formadores. Outro participante referiu uma estratégia adaptativa (1 participante) e outro participante referiu que tentam readaptar o expatriado (1 participante).

Apesar destas iniciativas, quatro participantes referem não utilizar qualquer ferramenta para facilitar a transferência de conhecimento (tabela 18).

*Tabela 18 - Ferramentas de apoio à transferência de conhecimento*

<b>Ferramentas</b>	<b>Número de participantes</b>
Nenhuma	4
Documentação das competências adquiridas	1

Acesso a tecnologias	1
Plano de desenvolvimento realizado para o expatriado enquanto tutor	1
Possibilidade de serem formadores	1
Tentam readapta-lo	1
Adaptativo	1

Na maioria dos entrevistados não se aplica/ não têm ferramenta para a transmissão do conhecimento pós expatriação. Os entrevistados que têm ferramentas mencionaram:

(1) Documentação das competências adquiridas

*“é sempre feita uma avaliação em termos de competências e do know-how adquirido”* (entrevistado 2)

(2) Acesso a tecnologias

*“pc, sistemas da empresa que já tinha conhecimento”* (entrevistado 3)

(3) Plano de desenvolvimento realizado para o expatriado enquanto tutor

*“planos de desenvolvimento individuais que essa pessoa, tutoria, tutor que está a passar esse conhecimento e está detalhado nesse plano de desenvolvimento de competências”* (entrevistado 5)

(4) Possibilidade de serem formadores

*“podem tornar-se instrutores/formadores”* (entrevistado 7)

(5) Tentam readapta-lo

*“eles podem voltar para Portugal. Nós oferecemos um contrato e também tentamos encontrar um novo cliente aqui em Portugal.”* (entrevistado 8)

### (6) Adaptativo

*“todas elas terão e meios e ferramentas diferentes para fazer a transferência de conhecimento”* (entrevistado 10)

### 3.12 Avaliação da eficácia

Quando questionados sobre a percepção que possuem da eficácia da expatriação para transferência de conhecimento, os participantes referem ser boa (5 participantes), 1 diz ser variável e outro sem opinião.

Adicionalmente, 1 participante refere não fazer qualquer avaliação da transferência de conhecimento dos expatriados, e outro participante usa questionários para avaliar a eficácia e outro avalia através da concretização dos objetivos estipulados inicialmente (tabela 19).

*Tabela 19 - Avaliação da eficácia da transferência de conhecimento*

<b>Avaliação</b>	<b>Número de participantes</b>
Boa	5
Variável	1
Concretização de resultados	1
Realização de questionários	1
Sem opinião	1
Sem avaliação	1

### 3.13 Necessidades de mudança na estratégia

No decorrer dos anos, houve necessidades de ajustar as estratégias da missão. Sendo que as alterações podem ser muito variáveis, houve algumas estratégias que se foram repetindo entre os participantes nomeadamente, 3 referiram o ajuste na duração da missão e outros três referiram que a seleção dos expatriados passou a ser mais rigorosa, os restantes mencionaram alterações diferentes conforme é possível visualizar na tabela abaixo (Tabela 20).

Tabela 20 - Principais mudanças na estratégia da expatriação

<b>Principais mudanças</b>	<b>Número de participantes</b>
Duração da missão	3
Melhoramento na preparação da missão	1
Sem alterações	2
Seleção dos expatriados mais rigorosa	3
Pacote de benefícios	1
Alterações contínuas	1
Criação de um guia sobre o país de missão	1
Reajustamentos de mercado	1

A estratégia de planeamento da expatriação tem vindo a alterar na sua grande maioria, podemos considerar as alterações principais

(1) Duração da missão

*“Sempre tudo evolutivo, expatriamento máximo 5 anos”* (expatriado 4)

(2) seleção dos expatriados mais rigorosa

*“Processo de seleção e de aprovação de um colaborador expatriado deve ser muito cuidado na forma como avaliamos”* (entrevistado 6)

Houveram entrevistados a referir também mudanças tais como:

(3) Melhoramento na preparação da missão

*“sobretudo reforçar toda a parte de preparação da aculturação às geografias”* (entrevistado 1)

(4) Alteração no pacote de benefícios

*“em termos de pacotes e vou falar novamente no pacote de benefícios de expatriados, eu acho que esses foram sendo reajustados”* (entrevistado 6)

(5) Alterações contínuas

*“é sempre necessário adaptar”* (entrevistado 7)

(6) Criação de um guia sobre o país de missão

*“vai receber um documento inteiro que é no fundo, um guia básico do país e acaba por ter uma série de indicações* (entrevistado 7)

(7) Reajustamento de mercado

*“razões de mercado, ajustar aquilo que são as políticas àquilo que são as novas tendências do mercado, .... adaptadas consoante as necessidades do negócio do momento”* (entrevistado 10)

### 3.14 Planeamento da repatriação

No que diz respeito ao planeamento da repatriação, dos 10 participantes, 5 afirmam não ter necessidades de planear o repatriamento (ou porque ainda não houve repatriação ou porque não existe repatriação). Dois participantes afirmam privilegiar a progressão na carreira e os outros 3 referem planeamento diferentes (plano realizado individualmente para cada expatriado; criação de dois modelos: periódico e único; planeado inicialmente – plano fixo) (Tabela 21).

*Tabela 21 - Planeamento da repatriação*

<b>Planeamento</b>	<b>Número de participantes</b>
Não planeiam / Não aplicável	5
Privilegiam a progressão na carreira	2
Plano realizado individualmente para cada expatriado	1
Criação de dois modelos: periódicos e únicos	1
Planeado inicialmente. Planeamento fixo	1

Na maioria dos entrevistados, é consensual afirmar que:

- (1) Não existe ou ainda não houve necessidade de planejar o regresso uma vez que ainda não houveram repatriados, como sugerem os excertos mencionados abaixo:

“é uma *expatriação* sem retorno, ou seja, não há um plano de regresso”  
(entrevistado 1)

“Ainda não tivemos ninguém a regressar, mas estamos a preparar com tempo o regresso da mesma” (entrevistado 3)

Nos casos em que já houve planeamento houve quem referisse:

- (2) Progressão na carreira

“*uma promoção compatível com o seu regresso e é tudo muito seguro*”  
(entrevistado 4)

- (3) Plano realizado individualmente para cada expatriado

“*é identificado na avaliação de desempenho do colaborador. Tem que manifestar a sua intenção e vontade em se manter na missão. Assim que o mesmo demonstra interesse em regressar iniciamos o planeamento*”  
(entrevistado 5)

- (4) Criação de dois modelos: periódicos e únicos

“*porque existem lá está os 2 modelos, existem expatriação periódica*”  
(entrevistado 7)

- (5) Planeado inicialmente, planeamento fixo

“*Quando alguém sai do país e já sabe com o que conta, nomeadamente no regresso*” (entrevistado 10)

### 3.15 Satisfação dos expatriados com a experiência de expatriação

Quando questionados sobre a satisfação dos expatriados com a experiência de expatriação, os participantes destacam maioritariamente ser positiva (5 participantes). Outro participante refere ser negativa, dois referem haver necessidade de reajustamento e dois referem que não se aplica à organização (tabela 22).

Tabela 22 - Satisfação dos expatriados com a experiência da expatriação

Satisfação com a experiência	Número de participantes
Positiva	5
Negativa	1
Reajustamento	2
Não aplicável	2

Na maioria dos casos, a reação dos expatriados à repatriação é positiva

*“Reagem bem uma vez que os expatriados são colaboradores com muitos anos de casa e com muita experiência”* (entrevistado 5)

No entanto houve quem referisse:

(1) Necessidade de reajustamento

*“há sempre um choque cultural no repatriamento”* (entrevistado 4)

(2) Regresso abaixo das expectativas

*“o regresso nem sempre é de encontro ao expectável, o regresso ao local de trabalho nem sempre fica bem”* (entrevistado 3)

### 3.16 Gestão dos repatriados

No que respeita à gestão de repatriados, os resultados mostram que os expatriados não tendem a demitir-se após o regresso da missão internacional. Para o efeito, os participantes indicam como principais práticas organizacionais promotoras da retenção (1) política de benefícios (4 participantes), (2) o sentido de compromisso com a

organização elevado (2 participantes), (3) acompanhamento regular (2 participantes), (4) progressão na carreira (2 participantes), (5) gestão de expectativas (1 participante). Contudo, 2 participantes referem não haver práticas organizacionais de apoio à retenção de repatriados (tabela 23).

*Tabela 23 - Práticas organizacionais para a retenção dos expatriados*

<b>Práticas organizacionais para a retenção dos repatriados</b>	<b>Número de participantes</b>
Progressão na carreira	2
Sentido de compromisso com a organização elevado	2
Acompanhamento regular	2
Política de benefícios	4
Não aplicável	2
Gestão de expectativas	1

**Tabela xx:** Práticas organizacionais para a retenção dos repatriados

A prática organizacional promotora da retenção de expatriados mais mencionada (com quatro entrevistados a referir) foi:

(1) Política de benefícios

*“A questão salarial é a primeira”* (entrevistado 7)

*“Há toda uma política de benefícios e de acompanhamento ao colaborador”* (entrevistado 5)

Houve entrevistados a referirem outras práticas, nomeadamente:

(2) Progressão na carreira (referida por dois)

*“na maior parte dos casos ele vai ter uma responsabilidade extra porque adquiriu um conjunto de conhecimentos de informação sobre o negócio de desenvolver determinado tipo de competências que lhe vão capacitar para fazer outro tipo de trabalho”* (entrevistado 1)

(3) Sentido de compromisso com a organização elevado (também referido por dois)

*“Geralmente, da minha experiência, os colaboradores que iniciaram a empresa e que estão há muitos anos na empresa, o compromisso é muito elevado”* (entrevistado 2)

(4) Acompanhamento regular (referida por dois)

*“um acompanhamento de follow-up muito grande do colaborador”* (entrevistado 2)

(5) Gestão de expectativas

*“Nós fazemos sempre uma gestão muito bem feita das expectativas”* (entrevistado 10).

Este capítulo apresenta a discussão dos principais resultados do estudo, tendo por base os objetivos norteadores da investigação. Este estudo predisponha-se a:

- ✓ Explorar as razões para enviar colaboradores da empresa para uma missão internacional;
- ✓ Compreender como os colaboradores são utilizados para partilhar conhecimento organizacional;
- ✓ Compreender os desafios na transferência de conhecimento.

### **4.1 Razões para enviar expatriados**

Os resultados sugerem que a expatriação tem como principal objetivo a transferência de conhecimento. Estas evidências estão em linha com literatura prévia (Alexandre, 2023; Martins, 2013; Martins & Tomé, 2014) que tendem a associar a expatriação organizacional à necessidade de transferir conhecimento entre a sede e as filiais. Os resultados indicaram também que a expatriação é motivada por necessidades estratégicas, como a padronização de processos, o desenvolvimento de competências e a difusão da cultura organizacional. Estas razões confirmam os motivos apontados por Freitas (2010). Todavia, Martins (2013) encontrou que a expatriação mais do que transferir conhecimento era para controlar as filiais estrangeiras.

Há participantes que referem recorrer à expatriação como estratégia de controlo da filial (Martins, 2013; Pinto, 2011) e outros para partilha de valores (Camara, 2013, citado por Fonseca, 2017; Freitas, 2010; Martins, 2013). O controlo das filiais tende a acontecer quando os expatriados são enviados a partir da sede, sendo-lhes atribuídos cargos de gestão nas filiais localizadas no estrangeiro. Normalmente, estes expatriados são colaboradores em que a organização deposita confiança e, desta forma conseguem através dos expatriados ter a filial estrangeira sobre controlo (Martins et al, 2011; Martins, 2013; Pinto, 2011).

No que respeita à decisão de expatriar para transferir os valores e a cultura organizacional (Martins et al., 2011, Pinto, 2011; Freitas, 2010), tal tende a acontecer no sentido de garantir a sua uniformização entre todas as empresas do grupo económico. Esta

razão tem como fundamento que todas as filiais se regam pelos mesmos valores que a sede, ou seja, o objetivo dessa razão prende-se com a padronização do método de trabalho, dentro da mesma organização de modo a que todos os colaboradores se guiem pelos mesmos princípios e valores, independentemente do país de atuação (Camara, 2013, citado por Fonseca, 2017; Martins et al, 2011; Pinto, 2011).

Outras razões, ainda que em número residual foram identificadas nos resultados. Por exemplo, para desenvolvimento de carreira (Bitencourt, 2014, Martins, 2013, Sánchez, 2004; Bitencourt, 2014). Para Martins (2013) esta razão foi mencionada por organizações em estágio de desenvolvimento avançado da expatriação. Contudo, os nossos resultados seguem que o desenvolvimento de carreira acontece em empresas em fase inicial de expatriação, e como estratégia de desenvolvimento de carreira interna dos seus colaboradores.

A aquisição de negócios é outra razão identificada pelos participantes deste estudo. Outrora, outros investigadores do tema (Martins et al., 2011; Freitas, 2010; Prestes, 2015) já haviam identificado as necessidades de negócio. Para Martins e colegas (2011) esta razão surge para expandir o negócio internacionalmente, especialmente quando a nível nacional já se encontra estabilizado ou até em declínio, sendo a expatriação uma alternativa para aumentar esse volume de negócio. Olhando para os resultados, o motivo de aquisição de negócios surge como oportunidade de adquirir uma estrutura implementada e já presente no mercado, com um volume de negócio bastando apenas introduzir e adaptar aos valores da sede.

Por último, a falta de mão de obra qualificada foi outra das razões identificada nos resultados. Esta razão sugere que a organização recorreu à expatriação porque não encontrou no local colaboradores com as competências necessárias. Martins (2013) identifica esta razão como frequente, sobretudo quando a expatriação ocorre em países menos desenvolvidos. No caso do nosso estudo, o motivo está associado à dificuldade em encontrarem talentos no país destino da expatriação. No entanto, caso encontrasse algum talento seria mais dispendioso para a organização a sua contratação quando comparado com a expatriação do colaborador português.

## **4.2. Expatriados como agentes de difusão de conhecimento**

Os expatriados desempenham um papel fundamental na partilha de conhecimento entre unidades organizacionais localizadas nas diferentes geografias (Martins & Tomé, 2015).

São vários os autores que corroboram que a expatriação é a estratégia organizacional mais adequada para difusão de conhecimento entre filiais e sede ou vice-versa. Esta decisão de expatriar para difundir conhecimento já havia sido identificada em estudos anteriores (Black & Mendenhall, 1990; Szulanski, 1996; Kraimer et.al., 200; Vieira 2022). Todos estes autores indicam que a expatriação tem como principal objetivo a transferência, aquisição e difusão de conhecimento. Na origem da difusão de conhecimento está o facto de o conhecimento ser reconhecido como o elemento mais precioso de uma organização, pois é ele que alavanca prosperidade à organização e a torna competitiva face ao mercado (Dantas, 2023; Vieira, 2022).

A análise dos resultados evidencia que a maioria dos participantes recorre à expatriação com o principal objetivo de promover a transferência de conhecimento entre as diferentes unidades organizacionais. Este resultado reforça o argumento de considerar a expatriação como uma ferramenta estratégica de gestão do conhecimento, permitindo não apenas a circulação de competências técnicas, mas também a uniformização das práticas e culturas organizacionais nos diferentes contextos geográficos em que a organização opera. A prevalência desta motivação sugere que os processos de mobilidade internacional são cada vez mais orientados para a criação de valor através da disseminação de conhecimento, contribuindo para o desenvolvimento organizacional sustentado e para o fortalecimento da vantagem competitiva das empresas multinacionais.

Os resultados do estudo sugerem que a transferência de conhecimento é considerada vantagem competitiva das empresas internacionalizadas. Este resultado está alinhado com diversa literatura. Por exemplo, Black e Mendenhall (1990) que abordaram a transferência de conhecimento através da expatriação, afirmando que o conhecimento transferido era considerado uma vantagem competitiva quando em comparação com o restante mercado. Por sua vez, Szulanski (1996) estudou a transferência de conhecimento e verificou que o conhecimento transferido era específico, de competências e experiências profissionais que são considerados fundamentais para a evolução da organização. Mais tarde, Markusen (1998) afirmou que o conhecimento era de fácil transporte e a

expatriação surgia como meio para a transferência de conhecimento entre as várias unidades da organização. Mais recentemente, Alexandre (2023) afirma que a transferência de conhecimento que ocorre durante a expatriação contribui para o desenvolvimento da organização. Aponta-se, também, o estudo realizado por Dantas (2023), onde foi estudada a expatriação e a transferência de conhecimento, conclui que quando a expatriação é bem-sucedida beneficiam tanto a equipa que enviou o colaborador como a equipa que o recebeu, uma vez que o conhecimento foi transferido em ambas as direções. O colaborador transfere, mas também adquire conhecimento (Dantas, 2023).

### **4.3. Desafios na transferência de conhecimento**

A transferência de conhecimento durante a expatriação pode ser condicionada por vários fatores, quer de natureza individual como organizacional ou até mesmo cultural. Todos estes fatores são considerados obstáculos à transmissão e aquisição de conhecimento comprometendo a eficácia da missão. Os resultados obtidos identificam obstáculos relevantes, como as burocracias dos diferentes países, a adaptação do expatriado e a seleção dos expatriados.

O facto de cada país possuir legislação própria pode condicionar a eficácia da expatriação, uma vez que dificulta todo o processo. Para além disso, pode comprometer a transmissão de conhecimentos indiretamente, caso a duração da missão seja alterada ou a necessidade de interromper a missão por questões legais. Szulanski (1996) corrobora este fator, ao demonstrar que a presença de burocracias excessivas, podem dificultar de partilha de conhecimento.

Nesse mesmo estudo (Szulanski, 1996) era possível verificar que as tecnologias inadequadas ou mal implementadas dificultavam a transferência de conhecimento, tal como verificado neste estudo. Segundo os participantes, verificou-se que a ausência de tecnologias adequadas dificulta a transferência de conhecimento, comprometendo a eficácia da missão.

A adaptação, por outro lado, é um fator que compromete de forma direta (Martins, 2013a; Martins, 2013b; Martins & Tomé, 2014; Santos & Martins, 2021). Uma vez que a organização é constituída por pessoas, seres sociais e que necessitam de interagir entre eles, sempre que um colaborador é deslocado do seu meio tem que passar por um processo

de adaptação, que pode ou não ser bem-sucedido. No caso do colaborador não se adaptar ao novo meio a transmissão de conhecimento fica altamente comprometida. O colaborador não se sente confortável para poder partilhar com eficácia os conhecimentos que adquiriu (Martins, 2013b; Martins & Diaconescu, 2014).

Num estudo realizado por Bonache e colegas (2001), a questão da adaptação intercultural já havia sido abordada, onde concluíram que o desajustamento intercultural contribui diretamente para a criação de barreiras na transferência de conhecimento e leva à inibição na partilha de conhecimento tácito.

O nosso estudo, identifica, contudo, alguns obstáculos que não haviam sido descritos pela literatura prévia, nomeadamente:

1. Resistência local: O participante que nomeou a resistência local afirma que quando a adaptação do expatriado não é bem-sucedida, a transferência de conhecimento pode ser comprometida. Quando a comunidade local não está plenamente receptiva ao expatriado cria resistência em aceitar aquele elemento que tem conhecimento que lhes é útil.
2. Reconhecer que cada pessoa adquire conhecimento de forma diferente: Neste tópico, o expatriado tem um papel preponderante uma vez que deve compreender que cada pessoa tem o seu ritmo e a sua forma de compreender as coisas, se para a maioria pode funcionar com um método de ensino, para outros pode ser necessário abordar de forma diferente. A eficácia da transmissão do conhecimento depende muito da sensibilidade do expatriado em compreender esta questão.
3. Retenção de conhecimento: O participante que referiu este desafio menciona que por vezes o expatriado não transfere todo o seu conhecimento, pode ser de forma intencional ou não. Quando ocorre de forma intencional vai poder ir ao encontro do desafio número 4 (ponto seguinte), o receio de ser substituído.
4. Receio de ser substituído: Quando o expatriado se sente inseguro, pode acontecer de não transmitir o seu conhecimento de forma transparente e na totalidade pois surge o receio de ser substituído. Nesta situação, a transferência de conhecimento fica comprometida e, poderia ser evitada se a organização demonstrasse que o colaborador é peça fundamental na organização.
5. Reconhecer a individualidade de cada um e ganhar a sua confiança: O desafio é o expatriado reconhecer a cultura onde está inserido, ganhar a confiança dos colaboradores locais, compreender o nível de conhecimento local e, a partir desse

conhecimento trabalhar em função disso para alcançar os níveis de conhecimentos propostos.

6. Barreiras linguísticas: Este desafio nem sempre é contornável, embora a organização se previna, nem todos os colaboradores dominam a língua oficial de cada país.

A transferência de conhecimento ocorre quando se conseguem ultrapassar os desafios inerentes, quer à expatriação em si quer os desafios associados à transferência de conhecimento (Martins, 2013a; Martins & Tomé, 2014; Santos & Martins, 2021). Neste estudo, verificou-se que a expatriação pode ser condicionada pela adaptação, burocracias, pela seleção dos expatriados, pelos custos associados e pelas alterações na vida familiar do expatriado (Martins & Diacunescu, 2014). Todos estes condicionantes interferem no sucesso da transferência de conhecimento. Uma vez que para o expatriado conseguir transmitir todo o conhecimento com eficácia é necessário assegurar todas as premissas, assegurar o bem-estar físico e psicológico dos envolvidos (expatriado e equipa local) e assegurar todos os equipamentos necessários.

#### **4.4 Principais conclusões**

A presente dissertação teve como principal objetivo analisar o papel da expatriação na transferência de conhecimento em contexto organizacional. Através de um estudo qualitativo junto de 10 organizações, foi possível explorar em profundidade as motivações de cada uma para a expatriação e os processos inerentes à forma como o conhecimento flui dentro das várias unidades da organização.

Os resultados demonstram que a totalidade das organizações que participaram no estudo recorre à expatriação como estratégia de transferência de conhecimento, validando a ideia de que a expatriação constitui um dos principais meios da gestão de recursos humanos para a disseminação de conhecimento entre sede/filiais, principalmente o conhecimento tácito – aquele que é de difícil de codificação e dependente de experiências presenciais e interações sociais (Martins, 2022). Para além disso, 60% das organizações indicaram ainda que a expatriação visa igualmente a aquisição de conhecimento nos contextos locais, sublinhando o seu papel bidirecional e estratégico.

Estes resultados corroboram os achados de Rego e Cunha (2009) e de Martins (2011), que identificam entre as razões organizacionais para a expatriação a transferência de conhecimento, uma vez permite aperfeiçoar competências, uniformização de valores e transferência e aquisição de conhecimento. O presente estudo reforça essa visão, demonstrando que a expatriação é percebida como uma ferramenta para gerar valor à organização através da gestão do conhecimento – sendo o conhecimento o elemento mais valioso dentro da organização.

Contudo, apesar da intencionalidade estratégica, as organizações reconhecem obstáculos à eficácia do processo. Podemos afirmar que este estudo veio corroborar que o excesso de burocracias e o uso de tecnologias inadequadas ou escassas dificultavam a eficácia da missão na transferência de conhecimento. Podemos ainda referir que quando a adaptação do expatriado não é boa interfere diretamente na eficácia da transferência de conhecimento.

Temos ainda outros desafios apurados neste estudo, tais como:

- Resistência local
- Reconhecer que cada pessoa adquire conhecimento de forma diferente
- Retenção de conhecimento
- Receio de ser substituído
- Reconhecer a individualidade de cada um e ganhar a sua confiança
- Barreiras linguísticas

Todos estes desafios interferem negativamente na transmissão de conhecimento e, a estratégia deve ser ajustada de forma solucionar os desafios encontrados nas missões anteriores, proporcionando as melhores condições quer ao expatriado como a equipa local.

#### **4.1.1 Limitações do estudo**

Este estudo apresenta algumas limitações importantes. A principal diz respeito à dimensão do número de participantes (dez participantes ligados a organizações diferentes), que, embora permitindo atingir a saturação teórica e uma análise em profundidade dos casos analisados, não permite generalizações estatísticas.

Outra limitação reside no facto de não se distinguir entre os diferentes tipos de expatriação (de curta duração e longa duração), o que poderia influenciar os resultados uma vez que duração da expatriação influencia fortemente o objetivo da missão.

Também reconhecemos que o estado de maturidade na internacionalização poderá condicionar a experiência na transferência de conhecimento. Contudo, este estudo não permitiu fazer essa análise contrastante.

#### **4.4.2 Sugestões para investigação futura**

Como sugestão de investigação futura, seria interessante realizar um estudo quantitativo com uma amostra mais alargada, no sentido de tirar conclusões estatísticas acerca das razões organizacionais para a expatriação, permitindo uma análise comparativa mais robusta.

Outra via promissora será o estudo do papel das tecnologias digitais no apoio à expatriação e à aprendizagem organizacional, como já foi explorado por Martins (2022). Uma vez que o mundo atual é cada vez mais tecnológico e digital, seria útil perceber de que forma as novas tecnologias estão a dar o apoio suficiente à transferência de conhecimento e, compreender também de que forma se podia otimizar a transferência de conhecimento com o apoio das tecnologias.

Seria também pertinente investigar quais as estratégias utilizadas pelas organizações para promoverem e garantirem que o conhecimento adquirido/ partilhado numa expatriação é interiorizado e utilizado no dia-a-dia do colaborador contribuindo assim para o crescimento e valorização da organização.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

- Abrantes, A. A. D. C. (1999). A internacionalização empresarial numa economia mundializada. *Millenium*.
- Abreu, A. R. S. (2023). *Perspetivas de carreira internacional de estudantes do ensino superior: Estudo de caso do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa* (Doctoral dissertation, ISCAL).
- Adolpho, C. (2019). *Os 8 P's do Marketing Digital*. Leya.
- Alexandre, B. M. M. (2023). *A importância da expatriação na aquisição e transferência de conhecimento: relevância para a organização e carreira profissional do expatriado* (Doctoral dissertation).
- Alexandre, B., & Martins, D. (2023, September). Knowledge Management and HRM Innovation Through Expatriates. In *ECKM 2023 24th European Conference on Knowledge Management Vol I*. Academic Conferences and publishing limited.
- Arifa, Y. N., El Baroudi, S., & Khapova, S. N. (2021). How do individuals form their motivations to expatriate? A review and future research agenda. *Frontiers in Sociology*, 6, 631537.
- André, M. E. D. A. *Etnografia da prática escolar*. Campinas: Papirus, 1995.
- Andresen, M., Bergdolt, F., Margenfeld, J., & Dickmann, M. (2014). Addressing international mobility confusion—developing definitions and differentiations for self-initiated and assigned expatriates as well as migrants. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(16), 2295-2318.
- Aschidamini, R. J. D. O. (2020). Estudo sobre a percepção de expatriados brasileiros sobre suas experiências de repatriação.
- Beck, S. (2021). L'expatriation comme forme d'émancipation. Vers un autre regard sur les migrations internationales?. *Sociétés Plurielles* (4). <https://doi.org/10.46298/societes-plurielles.2021.8408>

- Bertolini, A. V. A. G., & Larentis, F. (2019). Expatriação e Processos de Aprendizagem Organizacional: um estudo de casos múltiplos. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 18(2), 213-239.
- Bitencourt, B. M., Gallon, S., & Scheffer, A. B. B. (2014). Programas trainee e expatriação como fatores propulsores de ascensão na carreira. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 4(3).
- Black, J. S., & Mendenhall, M. (1990). *Cross-Cultural Training Effectiveness: A Review and a Theoretical Framework for Future Research*. *Academy of Management Review*, 15(1), 113-136.
- Bonache, J., Brewster, C., & Suutari, V. (2001). Expatriation: A developing research agenda. *Thunderbird International Business Review*, 43(1), 3-20.
- Caligiuri, P. (2000). "Selecting Expatriates for Personality Characteristics: A Moderating Effect of Personality on The Relationship Between Host National Contact and Cross-Cultural Adjustment", *Management International Review*, Vol 40, No 1, pp. 61–80.
- Carpes, A., Scherer, F. Diniz, D. & Beuron, T. (2011). Expansão internacional para a China e seu reflexo no ajustamento internacional do executivo brasileiro expatriado. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 10 (3). 22-48. DOI: 10.5585/riae.v10i3.1768
- Coelho, J. V. (2020). Uma condição contraintuitiva: uma expatriação como experiência vivida. *Sociologia, Problemas e Práticas*, (94), 61-78.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Costa, R. (2014). Ridendo Castigat Mores. A transcrição de entrevistas e a (re) construção social da realidade In *Actas do VIII Congresso Português de Sociologia: "40 Anos de Democracia(s): Progressos, Contradições e Prospetivas*.
- Danisman, S. A. (2014). Change of attitude toward culture: pre- and post-expatriation experiences of managers. *Korean Social Science Research Journal*, 41 (2). 79-95 DOI: 10.1007/s40483-014-0017-2
- Dantas, R. M. V. (2023). *A Transferência de Conhecimento no Âmbito do Processo de Internacionalização das PME Portuguesas Para o Mercado Angolano: Um Estudo de*

*Casos no Sector Industrial, 2000/2015* (Doctoral dissertation, ISCTE-Instituto Universitario de Lisboa (Portugal)).

Despotovic, W. V., Hutchings, K., & McPhail, R. (2022). Business, pleasure or both?: Motivations and changing motivation of self-initiated expatriates. *Journal of Management & Organization*, 1-26.

Dutra, J. S. (2002). *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.

Fernandes, M. C. D. B. C. L. (2023). *Contributo da transferência de conhecimento no repatriamento no turnover dos repatriados: uma meta-análise qualitativa* (Doctoral dissertation).

Fonseca, M. R. (2017). *O ajustamento intercultural de expatriados portugueses em Angola* (Master's thesis, Instituto Politécnico do Porto (Portugal)).

Freitas, M. E. (2010). Expatriação profissional: o desafio interdependente para empresas e indivíduos. *Gestão e Sociedade*, 4(9), 689-708.

Fundação Dom Cabral. *Pesquisa Global Players II. Internacionalização de empresas da América latina: desafios, obstáculos e perspectivas de multinacionais emergentes*. Belo Horizonte: FDC, 2008.

Gallon, S. (2023). Modelo de expatriação com políticas e práticas de gestão de pessoas. *Cadernos EBAPE. BR*, 21(6), e2022-0237.

Gallon, S., & Scheffer, A. B. B. (2015). Expatriação: Uma Oportunidade de Repensar a Carreira. *Revista Alcance (Online)*, 22(2), 298

Gallon, S., Scheffer, A. B. B., & Bitencourt, B. M. (2014). A expatriação e o seu papel estratégico nas empresas internacionalizadas. *Internext-Revista eletrônica de negócios internacionais da ESPM. São Paulo. Vol. 9, n. 3 (set./dez. 2014) p. 38-56*.

Gandin, L. (2023). Percepção dos gestores sobre o papel da expatriação de executivos na abertura e consolidação de mercados internacionais para empresas da serra gaúcha.

Garnica, A. V. M. (1997). Algumas notas sobre pesquisa qualitativa e fenomenologia. *Interface-comunicação, saúde, educação*, 1, 109-122.

Gonzalez, R. V. D. (2016). Retenção de conhecimento em serviços. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 21(1), 42-65.

Robert Half (2021). Identificando competências técnicas e comportamentais nos seus candidatos. Acedido em 31/12/2023, em: <https://www.roberthalf.com.br/blog/gestao-de-talentos/identificando-competencias-tecnicas-e-comportamentais-nos-seus-candidatos-rc>

Jayasingam, S., Chong, M. M. K., & Abu Bakar, R. (2021). Knowledge sharing behaviour of overqualified repatriates. *Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research*, 9(4), 543-573.

Kraimer, M. L., et al (2009). The influence of expatriate and repatriate experiences on career advancement and repatriate retention. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 48(1), 27-47.

Lima, L. G. C. (2022). Falhas e fracassos no processo de expatiação: uma revisão bibliográfica em bases acadêmicas brasileiras.

Luiz, R. D. C. R., dos Santos, I. C., & Tadeucci, M. D. S. R. (2012). A expatiação como estratégia de aprendizagem organizacional e carreira. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 2(2).

Maehler, A. E. (2011). Transferência de conhecimento em multinacionais: uma análise multidimensional de casos de empresas brasileiras no mercado português.

Mariotto, F.L. Estratégia internacional da empresa. São Paulo: Thonsom Learning, 2007.

Markusen, J. R. Multinational enterprises and the theories of trade and location. In: BRAUNERHJELM, P.; EKHOLM, K. (eds.). *The geography of multinational firms*. NewYork: Kluwer, 1998. p. 9-32.

Martins, A. D. C. (2024). *Ajustamento intercultural de expatriados por iniciativa própria: um estudo exploratório com enfermeiros portugueses na Alemanha* (Doctoral dissertation).

Martins, D., and Tomé, E. (2015). The Relationship Between Knowledge Acquisition on International Assignments and Career Development: An Exploratory Study with

Portuguese Repatriates. European Conference on Knowledge Management. Kidmore End, pp. 504-513.

Martins, D. (2022, September). Digital Human Resources Management HUB: Exploring their Importance as Learning Space. In *23rd European Conference on Knowledge Management Vol 2*. Academic Conferences and publishing limited.

Martins, D., Rego, A., & Proença, T. (2011). Razões organizacionais para a expatriação: um estudo empírico em empresas portuguesas. In *Conferência-Investigação E Intervenção Em Recursos Humanos* (Vol. 3).

Microsoft Teams. (2025). Administradores – Gerir transcrições e legendas para reuniões do Teams. Acedido a 04/05/2025. Acedido em: <https://learn.microsoft.com/pt-br/microsoftteams/meeting-transcription-captions>

Miller, Denver W. 2016. Returning from abroad: A comparative review. Capstone Collection, Vermont, USA.

Minayo MCS. Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 27th ed. Petrópolis: Vozes; 2008.

Monteiro, L. F.; Arvidsson, N.; Julian, B. Knowledge flows within multinational corporations: explaining subsidiary isolation and its performance implications. *Organization Science*, v. 19, n. 1, p. 90-107, 2008.

Muritiba, P. M. (2009). *Estratégia internacional de gestão de pessoas nas multinacionais brasileiras* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).

Nascimento, G. R. B. D. (2016). *Gestão do conhecimento em contexto de internacionalização: A transferência do conhecimento para as subsidiárias angolanas e a influência dos fatores culturais nesse processo* (Doctoral dissertation).

Nevado, P. (2003). A opção Expatriado-Local na Gestão de Topo das Subsidiárias das Empresas Multinacionais. O Caso das Subsidiárias Portuguesas de Empresas Alemãs. Instituto Superior de Economia e Gestão – Departamento de Gestão Working.

Pinto, Frederico Oliveira. O Processo de Expatriação de Gestores: o caso Vortal. 2011. Dissertação de Mestrado. Universidade Técnica de Lisboa (Portugal).

- Prestes, V. A., & Rosembrock, M. A. (2015). O Processo de Expatriação: as pessoas no contexto internacional. *Caderno Científico da Escola de Negócios, 1*(1).
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2015). Manual de gestão de pessoas e do capital humano. *Lisboa: Edições Sílabo*.
- Ribeiro, F. C. F., & Junior, M. D. M. O. (2009). Transferência e transferência reversa de conhecimento: o caso da aquisição da Perez Companc pela Petrobras na Argentina. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios-RBGN, 11*(30), 79-93.
- Ribeiro, F. C. F.; Oliveira Junior, M. M. Transferência e transferência reversa de conhecimento: o caso da aquisição da Perez Companc pela Petrobras na Argentina. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v. 11, n. 30, p. 79-93, 2009*.
- Santos, R. (2025). Transferência de conhecimento proveniente de prestadores de serviços e entidades de apoio: um estudo em empresas do projeto apl (arranjo produtivo local) do setor metal-mecânico da região do grande abc.
- Saliba, M. B., & Boucinhas Filho, J. C. (2024). O novo dilema da internacionalização empresarial: expatriar ou investir em tecnologias de gestão à distância. *FGV RIC Revista de Iniciação Científica, 5*(1).
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Pearson education.
- Shephard, P. (1996). Working with Malaysians -expatriates and Malaysians Perspectives. *Understanding the Malaysian Workforce - Guidelines for Managers (1<sup>st</sup> ed.)*. Kuala Lumpur: Malaysian Institute of Management, 144-155.
- Silva, S. A. G. D., Duarte, R. G., & Castro, J. M. D. (2017). Transferência de conhecimento na cooperação internacional: o caso Farmanguinhos–SMM. *Revista de Saúde Pública, 51*, 103.
- Sulaymonov, A. (2017). Challenges of repatriation and repatriate support system. *International Journal of Economics & Management Sciences, 6*(04).
- Strauss A, Corbin J. Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory. 2<sup>nd</sup> ed. Thousand Oaks: Sage Publications; 1998.

Szulanski, G. (1996). *Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm*. *Strategic Management Journal*, 17(Special Issue), 27-43.

Vernon, R.; Wells, L. T. Jr. *The manager in the international economy*. 6 ed. New York: Prentice Hall, 1991.

Vieira, A. L., Machado, H. P. V., & de Souza Leme, M. C. (2022). Expatriação, Retenção de Conhecimentos e Identidade Profissional: Um Estudo Bibliométrico. *Internext*, 17(2), 169-193.

Vinuto, J. (2014). A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. *Temáticas*, 22(44), 203-220.

Wang, C., & Noe, R. A. (2010). Knowledge Sharing: A Review and Directions for Future Research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115-131.

Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications: Design and methods*. Sage publications.



## **Apêndice I – Entrevista**

### **I- Caracterização geral da expatriação**

1. Qual o cargo que ocupa na empresa?
  - 1.1 Sexo
2. Há quantos anos está na empresa?
3. Já teve contacto com programas de expatriação? Se sim, qual o seu papel?
4. Em que ano iniciaram os programas de expatriação?
5. Quais as razões da organização para recorrer à expatriação?
6. (Caso não fale na expatriação como partilha de conhecimento), perguntar: Alguma vez recorreram à expatriação para partilha de conhecimentos entre trabalhadores? Com que objetivo fizeram essa partilha de conhecimento?
7. Na sua opinião, quais os benefícios em optar por expatriar trabalhadores portugueses em detrimento de contratação local?
8. Quais as dificuldades ou inconvenientes que sentem em recorrer à expatriação?
9. Desde que iniciaram com programas de expatriação, já tiveram necessidade de adaptar as estratégias? Pode dar um exemplo?

### **II - Pensando agora mais na expatriação como transferência de conhecimento**

10. Os vossos expatriados vão mais para transferir ou para adquirir conhecimento durante a missão internacional? Pode dar-me alguns exemplos?
11. Nos casos específicos de a expatriação ser para partilha de conhecimento (seja aquisição ou transferência), quais os principais desafios que se têm verificado? Como os tentam superar?
12. No caso de o expatriado transmitir conhecimentos durante a expatriação, como é feita essa preparação de transmissão de conhecimentos?
13. E no caso de o expatriado ir para adquirir conhecimento, como é que a empresa se prepara para receber e aplicar os conhecimentos trazidos pelo expatriado?
14. Como avalia a eficácia na transmissão de conhecimentos através da expatriação de colaboradores?

15. Quais são as melhores práticas adotadas pela empresa para garantir que o conhecimento transferido seja integrado na organização após o término da expatriação?
16. Como planeiam a repatriação; isto é, o regresso do expatriado à empresa de origem?
17. Que ferramentas dão ao repatriado para que possa transmitir e implementar o conhecimento adquirido na expatriação?
18. Após uma expatriação, como reage o expatriado à reintegração?
19. Quais os cuidados que a empresa tem para garantir que o expatriado não se despede após o destacamento?
20. Gostaria de acrescentar alguma informação relacionada com o tema da expatriação e transferência de conhecimento?

## **Apêndice II – Email informativo e convite à participação no estudo**

Exmo. Sr. xxxx – responsável pela área internacional RH,

Espero que este email o encontre bem.

Sou o Hugo Queirós, encontro-me a frequentar o segundo ano de mestrado em Gestão e Desenvolvimento em Recursos Humanos no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto – Instituto Politécnico do Porto. A minha dissertação tem como tema "Expatriar para transferir conhecimento". Este estudo tem como objetivo perceber se as organizações expatriam para dar ou receber formação; compreender se desde que a organização iniciou o processo de expatriação já alterou os objetivos da mesma e, compreender de que forma preparam a expatriação e a repatriação.

Uma vez que a vossa organização promove a expatriação/destacamentos internacionais como prática de Recursos Humanos, seria um privilégio poder contar com o vosso testemunho nesta prática.

A presente entrevista surge no âmbito de um estudo realizado para a obtenção do grau de mestre em Gestão e Desenvolvimento em Recursos Humanos, no ISCAP - IPP, orientada pela Professora Doutora Dora Martins, que gentilmente me forneceu o seu contacto.

A recolha da informação será via zoom.

Informo que a confidencialidade dos participantes será totalmente garantida.

Desde já informo que a participação neste estudo é de carácter voluntário, esclarecido e anónimo podendo, a qualquer momento, desistir do estudo sem qualquer prejuízo.

Na apresentação de dados e na dissertação poderão ser transcritos excertos, devidamente citados e garantindo sempre o carácter totalmente anónimo.

Caso concorde em participar, gostaria de propor a realização de entrevista nas seguintes datas/horários:

-05-03-2025 pelas 15h

-06-03-2025 pelas 14h

-07-03-2025 pelas 12h

Estou recetivo a qualquer data e horário que seja mais conveniente.

Desde já agradeço a vossa disponibilidade,

Atentamente,

Hugo Queirós