

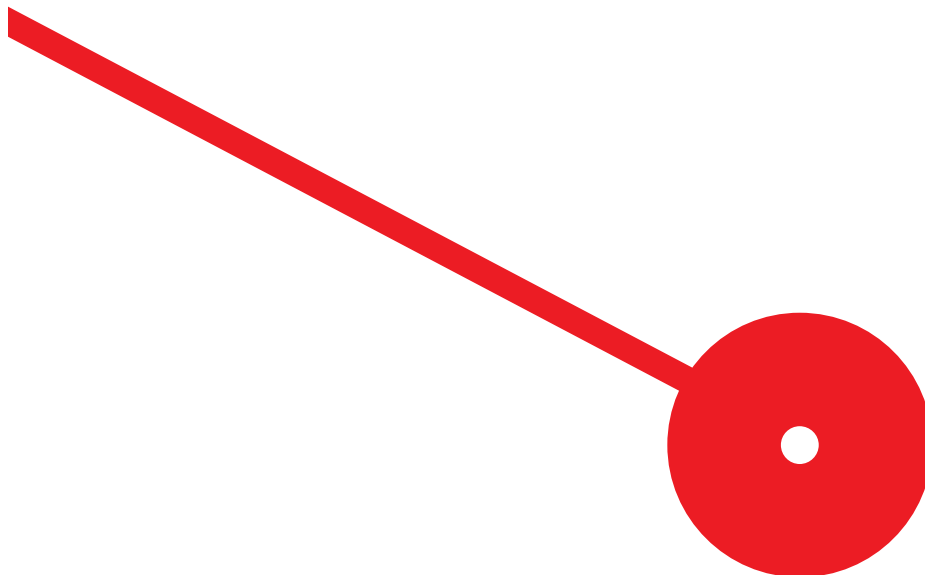


Desenvolvimento de carreira organizacional: precisamos de ir para evoluir?

Noémia Sofia Pereira da Silva

07/2026

Versão final (Esta versão contém as críticas e sugestões dos
elementos do Júri)

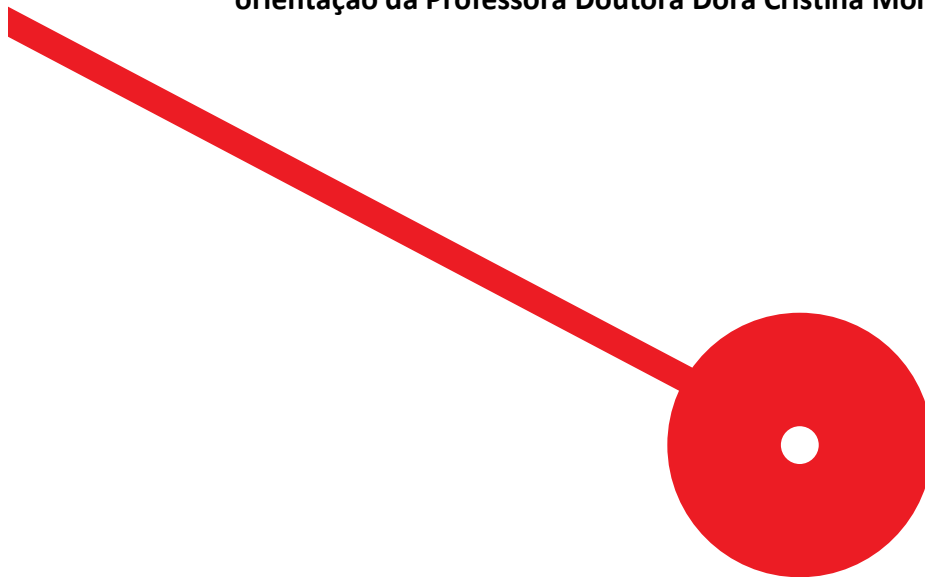




Desenvolvimento de carreira organizacional: precisamos de ir para evoluir?

Noémia Sofia Pereira da Silva

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 Cristina Moreira Martins



“Depois do medo, vem o mundo.”

Dedicatória

Para os meus avós.

Resumo:

O panorama da mobilidade global tem sofrido profundas transformações, forçando as organizações a adotar modalidades de trabalho internacionais mais flexíveis, como por exemplo, as missões de expatriação virtual.

O presente estudo tem como objetivo compreender de que forma estes novos modelos de organização do trabalho podem constituir uma oportunidade de desenvolvimento e progressão na carreira dos trabalhadores internacionais. De forma a responder a este objetivo, adotamos uma abordagem qualitativa, envolvendo um total de doze entrevistas com expatriados organizacionais portugueses. Adicionalmente, são, ainda, incluídos, três entrevistados com o papel de gestores de Recursos Humanos, para ajudar a compreender a perspetiva organizacional da realização destas missões internacionais.

Os resultados aduzem que os motivos para aceitar a expatriação não se regem apenas pela vontade de desenvolver carreira, mas também pelo crescimento pessoal inerente à missão internacional. Todos os entrevistados mencionaram a oportunidade de desenvolvimento de competências interculturais e de desenvolvimento pessoal obtidas durante a expatriação como aspetos mais valorizados na sua experiência internacional. Todavia, os resultados permitem concluir que, após a conclusão da missão, a evolução na carreira ocorre na maioria dos participantes. Mais do que um acelerador da carreira, a maioria dos participantes considera que a missão internacional aumenta a sua visibilidade na organização, reforçando o seu estatuto profissional.

Por fim, e no que diz respeito aos novos modelos de trabalho internacional, a totalidade dos entrevistados considera a expatriação presencial mais rica e completa, em detrimento da missão virtual reconhecendo, contudo, a validade das missões virtuais como alternativa para determinadas funções e/ou limitações pessoais ou familiares.

Palavras chave: Carreira organizacional; Expatriação; Missão de expatriação virtual; Mobilidade global; Recursos Humanos; Repatriação.

Abstract:

The paradigm of global mobility has undergone profound transformations, forcing organizations to adopt more flexible international work arrangements, such as virtual expatriation assignments.

This study aims to understand how these new work organization models can constitute an opportunity for development and career progression for international workers. In order to answer this objective, we adopted a qualitative approach, involving a total of twelve interviews with Portuguese organizational expatriates. Additionally, three interviewees in the role of Human Resources managers are also included to help understand the organizational perspective on carrying out these international assignments.

The results suggest that the reasons for accepting expatriation are not only governed by the desire to develop a career, but also by the personal growth inherent in the international assignment. All interviewees mentioned the opportunity to develop intercultural skills and personal development gained during expatriation as the most valued aspects of their international experience. However, the results allow us to conclude that, after the completion of the mission, career advancement occurs for most participants. More than a career accelerator, most participants consider that the international mission increases their visibility within the organization, reinforcing their professional status.

Finally, regarding new international work models, all respondents consider traditional expatriation to be richer and more complete than virtual assignments, while acknowledging the validity of virtual assignments as an alternative for certain roles and/or personal or family limitations of employees with the best profile to carry out this international professional project.

The conclusions, limitations, and future recommendations are presented at the end.

Key words: Expatriation; Global mobility; Human Resources; Organizational career; Repatriation; Virtual expatriate assignments.

Índice geral

Capítulo - Introdução.....	x
Capítulo I – Revisão da Literatura	4
Capítulo II – Metodologia.....	22
2.1 Método de investigação.....	23
2.2 Objetivos de investigação.....	24
2.3 Técnica de recolha de informação	24
2.4 Procedimentos de recolha, tratamento e análise de dados	26
2.5 Seleção e caracterização dos participantes	29
Capítulo III – Apresentação de resultados.....	31
3.1 Modelos de trabalho internacional	32
3.1.1 Tipo de missão.....	32
3.1.2 Decisão da Escolha para a MI	34
3.1.3 Motivos para aceitar	34
3.1.4 Grau de satisfação.....	36
3.2 Evolução da carreira de trabalhadores internacionais	36
3.2.1 Evolução entre o antes e o durante	36
3.2.2 Após a MI	38
3.2.3 Contributos da missão: visibilidade na empresa.....	40
3.2.4 Contributos da missão: desenvolvimento de competência	41
3.2.5 Contributos da missão para a carreira.....	43
3.3 Relação entre modelos de trabalho e evolução da carreira de trabalhadores internacionais	45
3.3.1 Perceção sobre o regime de missão	45
3.3.2 Influência do regime de missão na evolução da carreira.....	46
3.3.3 Necessidade da experiência internacional para evolução na carreira.....	46
3.4 Gestão das missões internacionais	47

3.4.1	Tipo de missão.....	47
3.4.2	Critérios de seleção.....	48
3.4.3	Objetivos das missões.....	49
3.5	Desenvolvimento e progressão de carreira internacional.....	49
3.5.1	Comunicação das expectativas	49
3.5.2	Gestão das expectativas de progressão na carreira	50
3.6	Comparação entre missão tradicional e virtual	51
3.6.1	Missão mais atrativa para os colaboradores	51
3.6.2	Visibilidade organizacional	51
3.6.3	Progressão na carreira.....	52
Capítulo IV – Discussão de resultados.....		53
4.1	Tipo e objetivo das missões	54
4.2	Contributos da missão: aquisição de competências	55
4.3	Contributos da missão: visibilidade na organização	56
4.4	Transição do modelo tradicional para novos modelos de expatriação	57
4.5	Carreira	58
4.5.1	A importância do alinhamento e gestão das expectativas	58
4.5.2	Motivações para a aceitação da MI	59
4.5.3	A MI como acelerador	59
Capítulo V – Conclusões		61
Referências bibliográficas		65
Apêndices.....		74
Apêndice I – Guião da entrevista aos trabalhadores internacionais		75
Apêndice II – Guião da entrevista aos profissionais de RH		77

Índice de Tabelas

Tabela 1 Categoria, dimensões e informação pretendida dos trabalhadores internacionais	28
Tabela 2 Categoria, dimensões e informação pretendida dos profissionais de RH.....	29
Tabela 3 Caracterização dos trabalhadores internacionais	30
Tabela 4 Caracterização dos profissionais de RH	30
Tabela 5 Tipo de missão realizada	33
Tabela 6 Motivações para a MI	35
Tabela 7 Evolução na carreira entre o antes e o depois da missão	37
Tabela 8 Evolução após a MI	38
Tabela 9 Contributos da missão – desenvolvimento de competências.....	42
Tabela 10 Contributo da missão para a carreira	44

Lista de abreviaturas

et al. - “e outros”

RH - Recursos Humanos

MI - Missão internacional

E.g. - Por exemplo

VMA - *Virtual Expatriate Assignments*

AEs - *Organization-assigned expatriate*

SIEs - *Self-initiated expatriates*

TD - Tecnologias digitais

GIRH - Gestão Internacional de Recursos Humanos

GRH - Gestão de Recursos Humanos

TIC - Tecnologias de informação e comunicação

Há décadas que a mobilidade global representa um pilar estratégico essencial para a expansão e sucesso das multinacionais (El Amine & Cascón-Pereira, 2024; Selmer et al., 2025). Se inicialmente a sua utilização focava-se sobretudo no preenchimento de posições críticas, controlo organizacional e desenvolvimento de competências (Bucher et al., 2025; Mello et al., 2025), ao longo dos anos, a crescente interdependência económica e a necessidade de líderes culturalmente ágeis, redefiniram o cenário atual das carreiras internacionais (Mello et al., 2023a, 2023b). Desta forma, o cenário da mobilidade global tem evoluído, exigindo um portfólio de modalidades mais flexíveis, conhecidas como arranjos de trabalho internacionais flexíveis (FGWAs) (Collings & Sheeran, 2020; Jooss et al., 2021). Como alternativas à expatriação tradicional surgem, por exemplo, os *flexpatriates*, os *international commuters*, e de forma cada vez mais evidente, as missões virtuais (Collings et al., 2007; Jooss et al., 2021; Wicht & Holtbrügge, 2023). A missão virtual consiste, sobretudo, em gerir operações internacionais a partir do país de origem, sem necessidade de realocação física (Lauring et al., 2024; Wicht & Holtbrügge, 2023), transformando o paradigma para “mover o trabalho para as pessoas”, intensificado pelo desenvolvimento tecnológico e pelo impacto da pandemia COVID-19 (Mello et al., 2025; Selmer et al., 2022). Ainda que reconhecido o valor estratégico das missões internacionais para a coordenação global, a repatriação é identificada como sendo a fase mais negligenciada e subestimada da gestão internacional de Recursos Humanos (GIRH) (Fuchs & Primecz, 2025; Mehreen et al., 2025; Sahakiants & Dorner, 2021).

A expatriação é reconhecida como uma experiência de trabalho de “alta densidade”, cujos desafios intensos, a elevada autonomia e uma aceleração na aprendizagem impactam a trajetória profissional (Mello et al., 2023a, 2023b, 2024). Este fenómeno funciona como um promotor do desenvolvimento profissional, potenciando o capital de carreira através do *knowing-how* (competências e inteligência cultural), *knowing-whom* (redes de contacto globais) e *knowing-why* (propósito e identidade profissional) (Breitenmoser et al., 2018; Mäkelä et al., 2016; Mello et al., 2023a, 2023b; Yakob, 2024). É, por isso, comum que os profissionais que aceitam viver a experiência internacional nutram expectativas elevadas face ao avanço da sua carreira após a conclusão das missões globais (Benson & Pattie, 2008; Roberts et al., 2025) e encarem a expatriação como um investimento estratégico no seu capital de carreira, esperando que esta se traduza em oportunidades de progressão hierárquica, maior prestígio e recompensas concretas aquando o seu regresso (Breitenmoser & Bader, 2021; Mello et al., 2023a, 2023b; Yakob, 2024).

Neste sentido, aliado aos novos modelos de expatriação emergentes do contexto da digitalização e da globalização, bem como a escassez de estudos sobre a fase da repatriação e o seu impacto no desenvolvimento da carreira, procuramos compreender como os novos modelos de organização de trabalho podem proporcionar oportunidades de carreira a trabalhadores em contextos internacionais, partindo de uma questão fundamental: precisamos de ir para evoluir?

Esta investigação baseou-se numa abordagem qualitativa, recorrendo à utilização de entrevistas semiestruturadas. Os principais objetivos passam por compreender a adoção de novos modelos de trabalho internacional, explorar a evolução da carreira de trabalhadores internacionais e compreender a importância dos modelos tradicionais e emergentes na evolução da carreira dos trabalhadores internacionais.

Para cumprir esta finalidade, esta dissertação encontra-se estruturada por capítulos interligados onde, primeiramente, apresentamos um enquadramento teórico, abordando temas como expatriação e repatriação, a transição do modelo tradicional para um novo modelo de expatriação, missões de expatriação virtual e a expatriação como acelerador da carreira organizacional. De seguida, apresentamos o capítulo da abordagem metodológica onde apresentamos o tipo de metodologia, os objetivos da investigação, a técnica recolha, o procedimento, tratamento e análise dos dados e, por fim, a seleção e caracterização dos participantes. Após esta contextualização, apresentamos os resultados com base nas informações recolhidas nas entrevistas, além de procedermos com a discussão de resultados, onde realizamos um paralelismo entre a revisão da literatura e os dados obtidos. Por fim, no último capítulo, foram apresentadas as principais conclusões deste estudo, as limitações encontradas e sugestões de investigação futura.

CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA

1.1. A expatriação e a repatriação: exploração dos conceitos

A expatriação é um conceito que tem origem no latim *ex-patria*, que significa “fora do país” ou “fora da pátria” (Selmer et al., 2025). No contexto organizacional, a expatriação define-se como a mobilidade de indivíduos entre diferentes países ou regiões por motivos profissionais (Martins, 2013; Reddiar & Schultz, 2023; Selmer et al., 2025). De forma mais concreta, a expatriação de negócios refere-se ao processo através do qual, os indivíduos, permanecendo vinculados ao quadro de pessoal de uma empresa multinacional, são deslocados temporariamente para um país do qual não são cidadãos, com o objetivo de prosseguir metas relacionadas com a sua carreira (Mello et al., 2025; Reddiar & Schultz, 2023; Selmer et al., 2025).

Para as organizações com atividade internacional, a expatriação assume um papel estratégico central, sendo reconhecida como prática relevante no âmbito da GIRH (Bucher et al., 2025; Collings & Sheeran, 2020; Fuchs & Primecz, 2025; Mello et al., 2025; Reddiar & Schultz, 2023). As organizações recorrem a estes processos como forma de promover a transferência de competências técnicas, assegurar a disseminação da cultura organizacional e apoiar a coordenação das suas operações à escala global (Biemann & Braakmann, 2013; Bucher et al., 2025; Collings et al., 2007; Fuchs & Primecz, 2025; Kraimer et al., 2016; Martins, 2013; Mello et al., 2025). Adicionalmente, o envio de colaboradores para o estrangeiro possibilita que as organizações tenham acesso a novos mercados e contribui para o desenvolvimento de uma força de trabalho dotada de competências globais, aspeto essencial para a construção de vantagens competitivas num contexto económico cada vez mais interdependente (Chiang et al., 2018; Fuchs & Primecz, 2025; Li et al., 2025; Roberts et al., 2025). Para além disso, a presença física dos expatriados nos mercados de destino facilita a aprendizagem direta sobre a cultura local, as preferências dos clientes e as dinâmicas dos mercados regionais, permitindo às empresas equilibrar de forma mais eficaz os imperativos da integração global e da adaptação local (Bucher et al., 2025; Jooss et al., 2021; Lazarova et al., 2023). A mobilidade global está, assim, intimamente associada à implementação das estratégias empresariais nas multinacionais, sendo amplamente reconhecida pelos líderes organizacionais como um fator crítico para a execução eficaz do negócio internacional (Collings et al., 2007; Collings & Sheeran, 2020; Lazarova et al., 2023).

O conceito de expatriado engloba indivíduos que exercem atividade profissional de forma legal e residem temporariamente num país estrangeiro durante um período previamente determinado, normalmente superior a um ano (Chiang et al., 2018; Kraimer et al., 2016;

Martins, 2013; Mello et al., 2025; Selmer et al., 2025; Végh et al., 2023). Estes profissionais podem ser enquadrados em duas categorias principais: expatriados organizacionais, conhecidos originalmente como *organization-assigned expatriate* (AEs), quando a iniciativa e o financiamento são assegurados pela empresa, e expatriados por iniciativa própria, conhecidos originalmente por *self-initiated expatriates* (SIEs), quando é o próprio indivíduo que decide e financia a sua experiência internacional, com objetivos de desenvolvimento pessoal e profissional (Chiang et al., 2018; Dickmann et al., 2018; Martins, 2019; Mello et al., 2023a, 2023b, 2024, 2025; Selmer et al., 2025). Independentemente do modelo adotado, o expatriado é encarado como um recurso estratégico, desempenhando um papel de ligação (*boundary spanner*) na circulação de conhecimento entre as diferentes unidades da empresa multinacional (Jooss et al., 2021; Luring et al., 2024; Mello et al., 2023a, 2023b, 2024; Roberts et al., 2025; Selmer et al., 2022; Wicht & Holtbrügge, 2023; Yakob, 2024).

O ciclo da mobilidade conclui-se com a repatriação, fase final do processo de expatriação, que ocorre quando o colaborador regressa à organização de origem ou ao seu país de residência habitual após a conclusão da missão internacional (MI) (Chiang et al., 2018; Fuchs & Primecz, 2025; Martins, 2013; Martins et al., 2014; Reddiar & Schultz, 2023; Selmer et al., 2025). Consequentemente, o repatriado corresponde ao trabalhador que regressa de um destacamento no estrangeiro, trazendo consigo novos conhecimentos tácitos e competências de gestão adquiridas ao longo da sua experiência internacional (Chiang et al., 2018; Fuchs & Primecz, 2025; Mehreen et al., 2025; Roberts et al., 2025; Selmer et al., 2022).

Apesar de, em muitos casos, ser subvalorizada e negligenciada pelas organizações, que tendem a concentrar os seus recursos sobretudo na fase da partida, a repatriação é uma fase que se revela crítica e marcada por desafios, tanto profissionais como pessoais (Fuchs & Primecz, 2025; Martins, 2013; Mehreen et al., 2025; Sahakians & Dorner, 2021). O repatriado tende a desenvolver elevadas expectativas de que, o seu investimento pessoal e a sua contribuição estratégica no estrangeiro, sejam reconhecidos, nomeadamente através de oportunidades de progressão na carreira, maior autonomia e funções que valorizem o capital humano adquirido (Benson & Pattie, 2008; Breitenmoser et al., 2018; Fuchs & Primecz, 2025; Mäkelä et al., 2016; Mehreen et al., 2025; Roberts et al., 2025). Contudo, os dados mostram que, muitas vezes, as expectativas dos repatriados não correspondem à realidade da organização, sendo colocados em funções onde sentem que as competências adquiridas não são aproveitadas, provocando sentimentos de frustração e sensação de afastamento

(Benson & Pattie, 2008; Chiang et al., 2018; Fuchs & Primecz, 2025; Santos & Martins, 2021; Mehreen et al., 2025).

Relativamente às modalidades destas missões, a literatura distingue, de forma tradicional, entre atribuições de curto prazo, com uma duração compreendida entre os três e os doze meses, e atribuições de longo prazo, cuja duração ultrapassa um ano (Chiang et al., 2018; Collings et al., 2007; Jooss et al., 2021; Mello et al., 2023a, 2023b, 2025; Selmer et al., 2022, 2025).

As missões de curta duração são frequentemente utilizadas para responder a necessidades organizacionais específicas, como a transferência de conhecimento, a integração de políticas e práticas corporativas, o preenchimento temporário de lacunas de competências e a conclusão de projetos estratégicos (Collings et al., 2007; Fuchs & Primecz, 2025; Jooss et al., 2021; Mello et al., 2025). Adicionalmente, estas missões permitem o desenvolvimento e a consolidação de redes profissionais relevantes para o negócio internacional das empresas multinacionais (Collings et al., 2007; Jooss et al., 2021; Mello et al., 2025). Uma das principais vantagens associadas a este tipo de atribuições reside na redução de custos, uma vez que, na maioria dos casos, os membros da família permanecem no país de origem (Collings et al., 2007; Jooss et al., 2021; Ludwikowska & Koszela, 2023; Mello et al., 2025). O facto de a base contratual do colaborador continuar a ser o país de origem simplifica a gestão administrativa da missão e facilita o processo de regresso após o seu término (Collings et al., 2007; Jooss et al., 2021; Mello et al., 2025). Nestes contextos, o empregador assume um papel central na facilitação da mobilidade, incluindo a obtenção de vistos e autorizações de trabalho, bem como na cobertura dos custos associados à estadia temporária no estrangeiro (Collings et al., 2007; Faulconbridge et al., 2020; Mello et al., 2025). Contudo, estas missões apresentam também algumas desvantagens, nomeadamente desafios fiscais (sobretudo quando a duração ultrapassa os seis meses), potenciais impactos negativos na saúde e na vida familiar e dificuldades na criação de relações profissionais e pessoais duradouras no país anfitrião devido à brevidade da estadia e à falta de contacto constante (Collings et al., 2007; Jooss et al., 2021; Ludwikowska & Koszela, 2023; Sahakiant & Dorner, 2021; Selmer et al., 2022; Van Der Laken et al., 2016). Assim, a sua utilização justifica-se pela necessidade de resolver problemas operacionais, supervisionar subsidiárias e formar a força de trabalho local, recorrendo temporariamente à importação de talento especializado (Collings et al., 2007; Jooss et al., 2021; Reddiar & Schultz, 2023).

As missões internacionais de longa duração (*Long-term expatriate assignments*) caracterizam-se por períodos de permanência no país anfitrião superiores a um ano, sendo a média europeia aproximadamente de três anos (Martins, et al. 2014; Martins et al., 2012; Martins & Proença, 2014). Envolvem, tipicamente, a recolocação física do colaborador e do seu agregado familiar (Andresen et al., 2022; Mello et al., 2023a, 2023b, 2025; Selmer et al., 2022, 2025). Apesar da sua relevância histórica para a coordenação e controlo global, as empresas multinacionais têm vindo a reduzir o recurso a este tipo de missões devido aos elevados custos associados, à menor disposição dos colaboradores para se deslocarem para o exterior (especialmente em contextos de carreiras duplas) e às dificuldades de adaptação cultural (Collings et al., 2007; Collings & Sheeran, 2020; Ludwikowska & Koszela, 2023; Mello et al., 2025; Reddiar & Schultz, 2023). Acrescem ainda os desafios relacionados com a repatriação e com a retenção dos expatriados após o término da missão, que têm contribuído para a diminuição da atratividade das missões de longa duração (Collings et al., 2007; Fuchs & Primecz, 2025; Mäkelä et al., 2016; Mehreen et al., 2025; Mello et al., 2025; Reddiar & Schultz, 2023; Santos & Martins, 2021).

Contudo, o contexto atual da mobilidade global caracteriza-se por uma evolução para modelos mais flexíveis e diversificados, que abrangem viajantes de negócios internacionais, expatriados virtuais, trabalhadores pendulares internacionais (*commuters*) e atribuições rotacionais (Collings et al., 2007; Collings & Sheeran, 2020; Jooss et al., 2021; Luring et al., 2024; Mello et al., 2025). Estes modelos emergentes respondem à necessidade de estruturas organizacionais mais flexíveis, bem como ao aumento da digitalização do trabalho em contextos internacionais (Jooss et al., 2021; Ludwikowska & Koszela, 2023; Mello et al., 2025).

1.2. Transição do modelo tradicional para um novo modelo de expatriação

A mobilidade global tem vindo a sofrer transformações significativas, passando de uma aposta quase exclusiva em missões tradicionais de longa duração para um conjunto mais diversificado de modalidades de trabalho internacional flexível (FGWAs) (Collings & Sheeran, 2020; Jooss et al., 2021). Esta evolução é motivada pela necessidade de estruturas organizacionais mais flexíveis e de mecanismos mais eficazes para a transferência de conhecimento a nível global (Jooss et al., 2021).

O modelo tradicional de expatriação caracteriza-se por missões internacionais de longa duração, geralmente entre três a cinco anos, que implicam a deslocação física do colaborador e do respetivo agregado familiar para outro país (Collings et al., 2007; Collings & Sheeran, 2020; Dickmann et al., 2018; Kraimer et al., 2016; Mello et al., 2025; Selmer et al., 2025). Ao longo do tempo, este modelo tem sido orientado para fins estratégicos organizacionais, sobretudo ao nível da ocupação de posições-chave, do acompanhamento das subsidiárias e da partilha de conhecimento especializado (Bucher et al., 2025; Collings et al., 2007; Jooss et al., 2022; Kraimer et al., 2016; Martins, 2013; Mello et al., 2023a, 2023b, 2025). No entanto, este paradigma tem vindo a enfrentar desafios cada vez mais significativos, sobretudo devido aos elevados custos operacionais associados (Chiang et al., 2018; Collings & Sheeran, 2020; Ludwikowska & Koszela, 2023; Reddiar & Schultz, 2023). Para além dos aspetos financeiros, existem também obstáculos de natureza pessoais, como a resistência das famílias à mudança, a realidade dos casais com carreiras duplas e as interrupções no percurso escolar dos filhos, fatores que têm vindo a tornar a mobilidade física menos apelativa (Collings et al., 2007; Dickmann et al., 2018; Doherty et al., 2011; Jooss et al., 2021; Luring et al., 2024; Wicht & Holtbrügge, 2023).

No centro deste panorama situam-se os AEs cuja finalidade é preencher funções estratégicas, garantir o controlo organizacional e promover o desenvolvimento de competências de liderança global (Dickmann et al., 2018; Jooss et al., 2021; Mello et al., 2023a, 2023b, 2025; Reddiar & Schultz, 2023; Selmer et al., 2025; Yakob, 2024). Estes profissionais beneficiam de um elevado nível de apoio institucional, que abrange pacotes de benefícios, enquadramento em funções profissionais ou de gestão de elevada responsabilidade e programas formais de repatriação, resultando em trajetórias de carreira mais estruturadas (Mehreen et al., 2025; Mello et al., 2023a, 2023b, 2025; Selmer et al., 2025; Suutari et al., 2018).

Em contraste com os expatriados corporativos, os SIEs correspondem a indivíduos que, por iniciativa própria, decidem migrar para um país estrangeiro para fins profissionais, estabelecendo vínculos laborais sob condições locais e sem patrocínio formal, suporte financeiro ou apoio logístico por parte de uma organização-mãe (Dickmann et al., 2018; Doherty et al., 2011; Mello et al., 2025; Ott & Presbitero, 2025; Selmer et al., 2025; Végh et al., 2023). Embora os SIEs demonstrem maior autonomia e proatividade, costumam ocupar cargos hierárquicos inferiores em comparação com os AEs (Dickmann et al., 2018; Mello et al., 2024; Suutari et al., 2018).

No espectro das atribuições de curta duração, as *short-term assignments* (STAs) assumem-se como uma solução intermediária entre a expatriação tradicional e os modelos virtuais, caracterizando-se por missões geralmente inferiores a seis meses ou até um ano (Collings et al., 2007; Jooss et al., 2021; Mello et al., 2025; Selmer et al., 2022). São consideradas alternativas economicamente mais eficientes, uma vez que não implicam a realocação da família do colaborador, e focam-se na transferência de competências técnicas ou na conclusão de projetos específicos (Collings et al., 2007; Jooss et al., 2021; Martins & Tomé, 2015; Martins & Tomé, 2014; Martins, 2013; Mello et al., 2025; Selmer et al., 2022).

Uma modalidade com características de flexibilidade comparáveis é a dos *flexpatriates*, que realizam múltiplas missões internacionais de curta duração – tipicamente entre um a dois meses – em diferentes localizações, preservando simultaneamente a sua base de residência e o núcleo familiar no país de origem (Faulconbridge et al., 2020; Jooss et al., 2021; Selmer et al., 2022).

No caso dos *international business travelers* (IBTs), frequentemente apelidados de “frequent flyers”, a mobilidade assume um caráter ainda mais pontual, sendo marcada por viagens internacionais curtas e recorrentes, tipicamente entre uma a três semanas, que permitem assegurar interações presenciais e acompanhamento operacional sem implicar processos formais de realocação (Collings et al., 2007; Jooss et al., 2021; Mello et al., 2025; Ott & Presbitero, 2025; Selmer et al., 2022). Este tipo de mobilidade é particularmente utilizado em destinos geograficamente próximos, em mercados politicamente instáveis ou em contextos onde uma mudança permanente se revela pouco viável ou indesejável, permitindo, ainda assim, o desenvolvimento de redes profissionais e a consolidação de capital social internacional (Collings et al., 2007; Jooss et al., 2021, 2022). Contudo, apesar das vantagens, a frequência destas deslocações pode acarretar custos pessoais significativos, nomeadamente níveis acrescidos de stress, impactos negativos na vida familiar e potenciais problemas de saúde associados a viagens constantes, sobrecarga de trabalho e insuficiente tempo de recuperação entre missões (Collings et al., 2007; Collings & Sheeran, 2020; Jooss et al., 2021).

Em contraste, os *international commuters* correspondem a profissionais que mantêm residência num país, enquanto exercem funções laborais noutra, realizando viagens regulares, semanal ou quinzenalmente, entre a sua base familiar e o local de trabalho no estrangeiro (Collings et al., 2007; Jooss et al., 2021; Mello et al., 2025; Selmer et al., 2022).

Em setores *offshore* e locais de difícil acesso, como plataformas petrolíferas e indústrias extrativas, é habitual a utilização de expatriados rotativos (*rotational assignees*), que trabalham num ciclo de turnos estruturado, cumprindo um período fixo de dias no estrangeiro, com intervalos regulares de descanso na sua base de residência (Collings et al., 2007; Jooss et al., 2021).

Por fim, a revolução digital nas sociedades contemporâneas deu origem aos *digital nomads*, uma modalidade de mobilidade associada ao estilo de vida digital, composta por trabalhadores que utilizam tecnologias digitais (TD) para exercer a sua atividade profissional de forma totalmente independente da localização, operando num ambiente exclusivamente online enquanto viajam pelo mundo (Bucher et al., 2025; Cohen & Hannonen, 2026; Mello et al., 2025; Ott & Presbitero, 2025; Selmer et al., 2025). O fenómeno de nomadismo digital reflete uma tendência crescente de flexibilidade laboral e geográfica, exigindo dos profissionais elevada autodisciplina e competências de gestão autónoma do trabalho, num contexto desvinculado do escritório tradicional (Bucher et al., 2025; Cohen & Hannonen, 2026; Selmer et al., 2025).

Ainda antes da crise sanitária global COVID-19, em 2019, já se verificava uma diminuição do recurso a estas missões convencionais, dando lugar a alternativas mais ágeis e menos dispendiosas (Collings et al., 2007; Collings & Sheeran, 2020; Ludwikowska & Koszela, 2023; Mello et al., 2025; Sahakiants & Dorner, 2021; Selmer et al., 2022). A pandemia COVID-19 funcionou como um acelerador disruptivo sem precedentes, levando as empresas multinacionais a repensar por completo as suas estratégias de gestão global de talentos e a abraçar a digitalização forçada (Bucher et al., 2025; Farndale et al., 2025; Lazarova et al., 2023; Mello et al., 2025; Selmer et al., 2022). O encerramento súbito das fronteiras e as restrições de viagem tornaram quase imediatamente obsoletas as rotinas de mobilidade física, forçando as organizações a recorrer a soluções virtuais para assegurar a continuidade das suas operações (Jooss et al., 2022; Mello et al., 2025; Sahakiants & Dorner, 2021; Selmer et al., 2022). Esta situação provocou uma mudança de paradigma significativa: a transição da lógica de “levar as pessoas ao trabalho” para a de “levar o trabalho para as pessoas”, possibilitando que responsabilidades internacionais fossem desempenhadas a partir do país de origem (Adamovic et al., 2022; Jooss et al., 2021; Luring et al., 2024; Ludwikowska & Koszela, 2023; Mello et al., 2025; Sahakiants & Dorner, 2021; Selmer et al., 2022; Wicht & Holtbrügge, 2023).

A pandemia evidenciou que a realização de viagens internacionais e a presença física nos locais de trabalho não são condições indispensáveis à continuidade das operações globais, abrindo caminho a modelos de mobilidade internacional mais sustentáveis, flexíveis e estrategicamente seletivos (Farndale et al., 2025; Lazarova et al., 2023; Ludwikowska & Koszela, 2023; Mello et al., 2025; Selmer et al., 2022).

Embora se reconheça a relevância do contacto presencial para o estabelecimento de relações internacionais eficazes, transferência de conhecimento tácito e a construção da confiança, algumas organizações preveem uma redução do número de missões tradicionais de longa duração face aos planos existentes antes da crise sanitária (Collings & Sheeran, 2020; Farndale et al., 2025; Lazarova et al., 2023; Ludwikowska & Koszela, 2023; Mello et al., 2025). Neste contexto, ganhou particular destaque o conceito de expatriação virtual (ou *virtual mobility assignment*), entendido como a substituição das interações presenciais por interações digitais, realizadas online, no âmbito de atividades profissionais de carácter internacional (Lauring et al., 2024; Mello et al., 2025; Sahakiants & Dorner, 2021; Selmer et al., 2022). Nesta modalidade, o colaborador desempenha funções de âmbito internacional a partir do seu país de origem ou de uma “base doméstica”, coordenando ou gerindo operações localizadas noutro contexto geográfico, sem necessidade de uma deslocação física permanente (Adams & Van De Vijver, 2015; Lauring et al., 2024; Ludwikowska & Koszela, 2023; Mello et al., 2025; Selmer et al., 2022; Wicht & Holtbrügge, 2023).

O rápido desenvolvimento das tecnologias TD, bem como das tecnologias de informação e comunicação (TIC), constituiu um fator determinante para esta transição, ao possibilitar a colaboração em tempo real, mesmo entre equipas separadas por distâncias geográficas e fusos horários (Bucher et al., 2025; Lauring et al., 2024; Sahakiants & Dorner, 2021; Selmer et al., 2022).

Ferramentas como o Microsoft Teams, o Zoom e o Skype for Business, juntamente com diversas plataformas de colaboração na nuvem, passaram a desempenhar um papel central na gestão de talentos globais (Bucher et al., 2025; Cohen & Hannonen, 2026; Karl et al., 2022; Lauring et al., 2024; Mello et al., 2025; Sahakiants & Dorner, 2021). Estas tecnologias deram origem a um novo contexto organizacional, no qual a presença física deixou de ser encarada como a única forma de assegurar a coordenação e a supervisão das subsidiárias (Bucher et al., 2025; Cohen & Hannonen, 2026; Collings & Sheeran, 2020; Ludwikowska & Koszela, 2023; Mello et al., 2025; Sahakiants & Dorner, 2021; Selmer et al., 2022).

1.2.1. Virtual Expatriate Assignments

As missões de expatriação virtual (VMA) correspondem a um modelo de trabalho em que o colaborador assume responsabilidades internacionais numa unidade da organização localizada noutro país, sem necessidade de deslocação física, gerindo as operações a partir do seu país de origem (Lauring et al., 2024; Ludwikowska & Koszela, 2023; Wicht & Holtbrügge, 2023). Este modelo assenta numa mudança profunda de paradigma, passando da lógica de “levar as pessoas ao trabalho” para a de “levar o trabalho às pessoas”. As VMA permitem que tarefas, tradicionalmente desempenhadas por expatriados físicos, sejam realizadas à distância, através de interações eletrónicas (Ludwikowska & Koszela, 2023; Selmer et al., 2022; Wicht & Holtbrügge, 2023). Embora o conceito tenha sido teorizado há mais de duas décadas a sua adoção foi significativamente acelerada pela pandemia de COVID-19, levando as empresas multinacionais a recorrer a soluções virtuais face às restrições de viagens e ao encerramento de fronteiras (Farndale et al., 2025; Jooss et al., 2022; Lauring et al., 2024; Mello et al., 2024, 2025; Sahakiants & Dorner, 2021; Selmer et al., 2022; Wicht & Holtbrügge, 2023). Estas missões correspondem, habitualmente, ao exercício de funções técnicas ou de liderança por um período definido, muitas vezes superior a seis meses, mantendo o profissional ligado à sua cultura de origem, embora a operar à distância noutro contexto (Lauring et al., 2024; Ludwikowska & Koszela, 2023; Mello et al., 2025; Wicht & Holtbrügge, 2023). As VMA distinguem-se pelo elevado recurso a ferramentas digitais, incluindo videoconferências, e-mails e plataformas de colaboração na nuvem, reduzindo a necessidade de presença física permanente no país de destino, e reduzindo as barreiras temporais (Bucher et al., 2025; Farndale et al., 2025; Lauring et al., 2024; Lazarova et al., 2023; Ludwikowska & Koszela, 2023; Sahakiants & Dorner, 2021; Wicht & Holtbrügge, 2023). Embora possam ocorrer deslocações físicas ocasionais ao local de trabalho no estrangeiro, a literatura sugere que estas devem ser limitadas tanto em frequência (por exemplo, até três vezes por ano) como em duração, de forma a preservar o carácter virtual da missão (Lauring et al., 2024; Wicht & Holtbrügge, 2023). A adoção deste modelo traduz uma perspetiva de sociomaterialidade, na qual trabalho, tecnologia e mobilidade se moldam mutuamente, dando origem a “situações sintéticas de mobilidade laboral” (Faulconbridge et al., 2020).

Do ponto de vista estratégico, as organizações recorrem a este modelo para aumentar a eficiência de custos, evitando elevados gastos com mudanças, alojamento e benefícios familiares (Jooss et al., 2021; Lauring et al., 2024b; Ludwikowska & Koszela, 2023; Selmer

et al., 2022; Wicht & Holtbrügge, 2023). Para além disso, as atribuições virtuais aumentam a flexibilidade da organização, possibilitando o acesso rápido a competências especializadas e a manutenção e coordenação global sem as limitações legais e burocráticas, associadas normalmente aos vistos de trabalho (Jooss et al., 2021; Luring et al., 2024; Lazarova et al., 2023; Selmer et al., 2022; Wicht & Holtbrügge, 2023).

Para o colaborador, a principal vantagem reside na flexibilidade e na preservação do equilíbrio entre vida a profissional e pessoal, evitando interrupções na carreira do cônjuge ou na educação dos filhos (Adamovic et al., 2022; Luring et al., 2024; Ludwikowska & Koszela, 2023; Mumtaz, 2024; Selmer et al., 2022; Wicht & Holtbrügge, 2023). Além disso, a diminuição das viagens internacionais contribui diretamente para os objetivos de sustentabilidade ambiental e para a redução da pegada de carbono das organizações (Collings & Sheeran, 2020; Jooss et al., 2021; Luring et al., 2024; Lazarova et al., 2023; Selmer et al., 2022).

Apesar das vantagens, a expatriação virtual enfrenta desafios profundos ao nível das relações, sendo frequentemente caracterizada por maior dificuldade em estabelecer confiança e relações interpessoais sólidas com os colegas locais, dada a ausência de interação presencial (Ludwikowska & Koszela, 2023; Selmer et al., 2022; Wicht & Holtbrügge, 2023). Estas expatriações virtuais requerem, contudo, mais cuidado na comunicação (Luring et al., 2024; Luring & Jonasson, 2023; Ludwikowska & Koszela, 2023; Mumtaz, 2024; Wicht & Holtbrügge, 2023). A comunicação nas missões virtuais é feita, principalmente, através de meios digitais, é mais formal e carece de riqueza de pistas não-verbais, o que pode provocar sensações de isolamento, distanciamento social e equívoco culturais (Luring et al., 2024; Luring & Jonasson, 2023; Ludwikowska & Koszela, 2023; Mumtaz, 2024; Wicht & Holtbrügge, 2023). Na prática, gerir múltiplos fusos horários pode implicar horas de trabalho alargadas e causar o chamado “Zoom fatigue”, ou cansaço associado à utilização intensiva de videoconferências (Jooss et al., 2022; Karl et al., 2022; Luring et al., 2024; Lazarova et al., 2023; Ludwikowska & Koszela, 2023; Selmer et al., 2022). A transferência de conhecimento tácito, que requer interações sociais intensas e socialização informal, é igualmente bastante limitada neste contexto mediado pela tecnologia (Faulconbridge et al., 2020; Jooss et al., 2021; Ludwikowska & Koszela, 2023; Selmer et al., 2022).

O ambiente virtual tende a gerar “construais de nível superior”, levando os colaboradores locais a percecionarem o expatriado de forma mais abstrata e neutra (Luring et al., 2024).

Embora esta percepção possa atenuar o impacto das diferenças culturais e do preconceito, também reduz a identificação com o grupo e limita o apoio emocional e informativo disponível por parte dos colegas locais (Lauring et al., 2024; Lauring & Jonasson, 2023; Mumtaz, 2024).

A eficácia deste modelo exige, por isso, que a Gestão de Recursos Humanos (GRH) reconfigure as suas práticas de recrutamento e seleção, privilegiando profissionais que não só possuam competências técnicas, com também elevada inteligência cultural e agilidade na utilização de TD (Bucher et al., 2025; Ludwikowska & Koszela, 2023; Sahakiantz & Dorner, 2021; Wicht & Holtbrügge, 2023). É essencial que as organizações disponibilizem apoio institucional sólido, capaz de prevenir o isolamento social e o estigma de “longe da vista, longe da mente”, fenómeno que muitas vezes conduz à exclusão do colaborador das redes de decisão e das oportunidades de progressão na sede (Benson & Pattie, 2008; Breitenmoser et al., 2018; Bucher et al., 2025; Dickmann et al., 2018; Wicht & Holtbrügge, 2023; Yakob, 2024).

Consta-se, ainda, que a expatriação virtual não elimina totalmente a necessidade de deslocação física tende antes a evoluir para modelos híbridos de trabalho internacional (Jooss et al., 2022; Ludwikowska & Koszela, 2023; Selmer et al., 2022). Nestes modelos, a componente virtual é complementada por viagens de negócios pontuais ou destacamentos de curta duração, permitindo conciliar a eficiência proporcionada pelas TD com a necessidade estratégica de contacto presencial (Jooss et al., 2021, 2022; Lauring et al., 2024; Ludwikowska & Koszela, 2023; Mello et al., 2025). Esta transição assinala uma mudança para um modelo de mobilidade mais centrado nas pessoas, em que as aspirações de carreira, a saúde e o bem-estar dos colaboradores são equilibrados com a eficiência operacional e coordenação estratégica das empresas multinacionais (Mello et al., 2025).

1.2.2. A Transição para um modelo híbrido de mobilidade internacional

A discussão sobre o eventual regresso às missões internacionais tradicionais (*long-term assignments* – LTAs) surge num contexto de profunda transformação, em que a pandemia de COVID-19 atuou como um catalisador de tendências que já vinham a pôr em causa o modelo convencional de expatriação (Mello et al., 2024, 2025).

Tradicionalmente, a mobilidade global fundamentava-se na lógica estratégica de “levar as pessoas até ao trabalho”, privilegiando a colocação de profissionais para assegurar a coordenação, o controlo de subsidiárias estrangeiras e o desenvolvimento de quadros de

gestão com competências globais (Bucher et al., 2025; Collings et al., 2007; Collings & Sheeran, 2020; Jooss et al., 2021; Luring et al., 2024; Mello et al., 2025; Song et al., 2019). Porém, a crise pandémica precipitou uma mudança abrupta para o trabalho virtual, evidenciando que diversas funções internacionais podiam ser desempenhadas à distância, com recurso a TD de colaboração (Jooss et al., 2022; Lazarova et al., 2023; Mello et al., 2025; Sahakiants & Dorner, 2021).

No cenário atual, o retorno aos padrões de mobilidade física pré-pandemia revela-se incerto, o que tem levado muitas organizações a questionar a necessidade de presença física contínua e a considerar a transição para um paradigma centrado em “levar o trabalho às pessoas” (Jooss et al., 2022; Luring et al., 2024; Lazarova et al., 2023; Ludwikowska & Koszela, 2023; Mello et al., 2025; Wicht & Holtbrügge, 2023). Neste contexto, as organizações veem-se confrontadas com a necessidade de distinguir as funções que requerem presença física e realocização internacional daquelas que podem ser asseguradas por soluções de mobilidade virtual (VMA) (Ludwikowska & Koszela, 2023; Mello et al., 2025; Schmitz et al., 2023; Selmer et al., 2022; Wicht & Holtbrügge, 2023). Setores intensivos em conhecimento, como as tecnologias de informação e a consultoria, revelaram maior agilidade na transição para modelos de trabalho virtuais e missões de curta duração, o que contribuiu para uma menor dependência das expatriações tradicionais de longo prazo (Mello et al., 2025). Por outro lado, áreas como a indústria transformadora ou a engenharia mantêm uma forte dependência de gestores e técnicos expatriados no terreno, dado que determinadas tarefas de elevada complexidade – como a manutenção de equipamentos críticos ou o apoio a intervenções cirúrgicas – continuam a exigir presença física, interação sensorial e acompanhamento direto das operações (Jooss et al., 2022; Mello et al., 2025; Wicht & Holtbrügge, 2023). Deste modo, o retorno às missões tradicionais revela-se mais provável em funções de natureza operacional e em contextos de mercado onde a interação presencial continua a ser encarada como o “padrão de excelência” para o estabelecimento de confiança e legitimidade relacional (Faulconbridge et al., 2020; Jooss et al., 2022; Wicht & Holtbrügge, 2023).

Um fator crítico que condiciona o retorno integral ao modelo tradicional prende-se com os elevados custos da expatriação física, os quais podem exceder um milhão de dólares por contrato, contemplando subsídios de habitação, educação e diversos apoios familiares (Chiang et al., 2018; Collings et al., 2007; Fuchs & Primecz, 2025; Mello et al., 2025; Reddiar & Schultz, 2023; Sahakiants & Dorner, 2021).

Além das implicações financeiras, as organizações encontram-se cada vez mais pressionadas a comprimir metas de sustentabilidade ambiental, identificando na diminuição das deslocamentos internacionais uma medida concreta para reduzir o impacto ambiental e a respetiva pegada de carbono (Cohen & Hannonen, 2026; Faulconbridge et al., 2020; Jooss et al., 2021; Luring et al., 2024; Lazarova et al., 2023; Schmitz et al., 2023). Ao mesmo tempo, observa-se uma mudança nas prioridades dos colaboradores, que tendem a valorizar o equilíbrio entre vida profissional e pessoal e a carreira do cônjuge, tornando-se mais relutantes em aceitar relocalizações que impliquem perturbações significativas na vida familiar (Farndale et al., 2025; Lazarova et al., 2023; Mello et al., 2025; Végh et al., 2023). O fortalecimento da agência do colaborador exige que as empresas adotem pacotes de mobilidade mais flexíveis e orientados para as pessoas, afastando-se de abordagens que privilegiam apenas os interesses organizacionais (Breitenmoser et al., 2018; Farndale et al., 2025; Mello et al., 2025).

Apesar dos desafios associados, a expatriação tradicional continua a ser considerada uma ferramenta estratégica devido à sua eficácia na transferência de conhecimento tácito, na socialização das equipas locais, segundo a cultura da sede, e no desenvolvimento de competências e liderança global, que permanecem difíceis de reproduzir em contextos virtuais (Bucher et al., 2025; Jooss et al., 2021; Krammer et al., 2016; Luring et al., 2024; Lazarova et al., 2023; Mehreen et al., 2025; Mello et al., 2025; Selmer et al., 2022).

Perspetiva-se que a mobilidade global evolua para uma arquitetura híbrida, na qual as interações virtuais contínuas são complementadas por encontros presenciais em momentos estratégicos da missão (Jooss et al., 2022; Mello et al., 2025; Selmer et al., 2022). Neste contexto, os modelos de expatriação assumem uma natureza mais fluida e adaptável, possibilitando que os colaboradores alternem entre trabalho à distância e presença física, conforme as exigências e interdependências específicas de cada projeto (Jooss et al., 2022; Selmer et al., 2022).

Em síntese, as missões internacionais não implicam um retorno ao modelo tradicional, mas sim a consolidação de um paradigma de mobilidade equilibrado, em que as necessidades e aspirações individuais assumem um peso semelhante aos imperativos estratégicos das organizações (Jooss et al., 2022; Mello et al., 2025; Selmer et al., 2022). A opção entre deslocamento físico e a realização virtual é orientada pela complexidade da tarefa – sobretudo quando envolve a transferência de conhecimento tácito –, pelas especificações culturais do

mercado de acolhimento e pelas metas profissionais, bem como pela saúde e bem-estar do indivíduo (Jooss et al., 2022; Mello et al., 2025; Selmer et al., 2022).

1.3. A expatriação como acelerador da carreira organizacional

A carreira organizacional é compreendida como a sequência evolutiva das experiências profissionais de um indivíduo ao longo do tempo, resultante da interação entre as oportunidades estruturais proporcionadas pela organização e as decisões pessoais do colaborador (Biemann & Braakmann, 2013; Breitenmoser & Bader, 2021; Mäkelä et al., 2016; Suutari et al., 2018). Embora os modelos de carreira modernos e especialmente sem fronteiras (*boundaryless career*) ganhem cada vez mais destaque, o percurso dentro da organização mantém-se essencial para o sucesso das multinacionais, que necessitam de alinhar estrategicamente as missões internacionais com o desenvolvimento interno de talentos (Andresen et al., 2022; Breitenmoser et al., 2018; Krammer et al., 2016). O sucesso nesta dimensão é normalmente avaliado através de indicadores objetivos, como promoções, progressão salarial e estatuto ocupacional, assim como indicadores subjetivos, como a satisfação pessoal face ao progresso alcançado, o sentido de identidade e a perceção de autenticidade no trabalho (Biemann & Braakmann, 2013; Breitenmoser et al., 2018; Breitenmoser & Bader, 2021; El Amine & Cascón-Pereira, 2024; Mäkelä et al., 2016; Mello et al., 2023a; Suutari et al., 2018). Deste modo, a gestão eficaz destas carreiras torna-se essencial para alinhar os imperativos de coordenação global da organização com as aspirações de desenvolvimento dos seus colaboradores (El Amine & Cascón-Pereira, 2024; Fuchs & Primecz, 2025).

A expatriação é amplamente reconhecida como um forte impulsionador de carreira sobretudo pela sua natureza exigente e intensiva, associada a contextos de trabalho de elevada responsabilidade (Andresen et al., 2022; Breitenmoser et al., 2018; El Amine & Cascón-Pereira, 2024; Mello et al., 2023a, 2023b, 2024). Este conceito de “trabalho de alta densidade” resulta de experiências particularmente intensas que proporcionam um “impulso de desenvolvimento” superior ao observado no mercado doméstico, marcado por desafios associados a tarefas complexas, elevados níveis de autonomia e pela necessidade de adaptação a novos contextos institucionais e culturais (Faulconbridge et al., 2020; Li et al., 2025; Mello et al., 2023a, 2023b, 2024). Estas experiências permitem aos profissionais desenvolver capital de carreira em três dimensões interligadas: o *knowing-how*, associado às competências técnicas, inteligência cultural e compreensão de práticas de negócios internacionais; o *knowing-whom*, relacionado com redes de contato internacionais e capital

social; e o *knowing-why*, ligado ao propósito, motivação e identidade profissional (Breitenmoser et al., 2018; Mäkelä et al., 2016; Mello et al., 2023a, 2023b; Yakob, 2024).

Do ponto de vista organizacional, enviar um colaborador para o estrangeiro é muitas vezes interpretado sob a lente da teoria da sinalização (Arrow, 1973; Spence, 1973), como um indicador de elevado potencial, sendo utilizado como estratégia para formar futuros líderes globais dotados de competências transversais essenciais à gestão de operações internacionais (Biemann & Braakmann, 2013; Breitenmoser et al., 2018; Kraimer et al., 2016). Neste contexto, os indivíduos que aceitam uma MI tendem a desenvolver expectativas elevadas em relação à sua carreira, encarando a experiência no estrangeiro como um investimento pessoal que deverá traduzir-se em recompensas concretas, maior prestígio e progressão hierárquica no regresso à sede (Benson & Pattie, 2008; Biemann & Braakmann, 2013; Breitenmoser & Bader, 2021; Chiang et al., 2018; El Amine & Cascón-Pereira, 2024; Mello et al., 2023a, 2023b; Yakob, 2024). De facto, existe uma perceção generalizada de que a experiência internacional se tornou um requisito quase indispensável para aceder aos cargos de gestão de topo em empresas com operações globais, levando muitos colaboradores a aceitar períodos temporários de estagnação no curto prazo, na expectativa de uma valorização futura do seu capital humano (Benson & Pattie, 2008; Biemann & Braakmann, 2013; Kraimer et al., 2016; Mäkelä et al., 2016; Suutari et al., 2018).

Ainda assim, os dados sobre o percurso profissional após o regresso apontam muitas vezes para uma realidade paradoxal, caracterizada por dificuldades importantes na retenção destes profissionais (Biemann & Braakmann, 2013; Chiang et al., 2018; Fuchs & Primecz, 2025; Kraimer et al., 2016; Mehreen et al., 2025; Sahakiants & Dorner, 2021). Apesar de existirem estudos que demonstram que a expatriação pode traduzir-se, a longo prazo, em remunerações mais elevadas, muitos repatriados acabam por enfrentar situações de “descarrilamento de carreira” (*career derailment*), caracterizadas por bloqueios ou retrocessos no seu percurso profissional (Biemann & Braakmann, 2013; Breitenmoser & Bader, 2021; Martins, 2013; Santos & Martins, 2021; Suutari et al., 2018; Yakob, 2024). Este fenómeno ocorre quando o profissional retorna a funções de menor autonomia, prestígio ou responsabilidade em comparação com a que desempenhava no exterior, experienciando uma sensação de subutilização por parte da organização e perda de estatuto que frequentemente resulta na saída voluntária da organização no primeiro ano após o regresso (Benson & Pattie, 2008; Chiang et al., 2018; Fuchs & Primecz, 2025; Mehreen et al., 2025; Reddiar & Schultz, 2023; Santos & Martins, 2021; Yakob, 2024).

A distância geográfica vivida durante a missão tende a reforçar o efeito de “longe da vista, longe do coração”, fazendo com que os expatriados sejam frequentemente negligenciados nos planos de sucessão da organização no país de origem (Benson & Pattie, 2008; Breitenmoser et al., 2018; Dickmann et al., 2018; Kraimer et al., 2016; Ott & Presbitero, 2025; Selmer et al., 2022). A literatura evidencia que a experiência internacional pode gerar dificuldades no processo de reintegração no país de origem, afetando as relações internas, a percepção subjetiva da identidade profissional e a adaptação à cultura da sede (Chiang et al., 2018; Kraimer et al., 2016; Mehreen et al., 2025; Mello et al., 2023a, 2023b). À luz da Teoria da Derivação Relativa (Crosby, 1976), este fenómeno pode ser interpretado como o resultado de uma avaliação comparativa desfavorável, na qual o repatriado confronta a sua situação atual, frequentemente marcada por menor autonomia, com o nível de responsabilidade anteriormente possuído no estrangeiro ou com a evolução profissional de colegas que permaneceram no país de origem (Breitenmoser & Bader, 2021).

Como consequência direta desta desilusão e da quebra do contrato psicológico verifica-se que entre 50% e 70% dos repatriados deixam a empresa no primeiro ano após o regresso, representando uma perda significativa de conhecimento e talento para a organização (Breitenmoser & Bader, 2021; El Amine & Cascón-Pereira, 2024; Mehreen et al., 2025; Sahakiants & Dorner, 2021). Para mitigar estes riscos, a evidência sugere que a implementação de planos de repatriamento estruturados que incluam apoio contínuo ao desenvolvimento de carreira e o reconhecimento do valor estratégico da experiência internacional, é fundamental para assegurar que a expatriação funcione efetivamente como um catalisador do avanço profissional e da retenção de talento (El Amine & Cascón-Pereira, 2024; Fuchs & Primecz, 2025; Mehreen et al., 2025; Roberts et al., 2025). Um conceito neste domínio é o chamado “efeito de amortecimento” (*buffering Effect*), segundo o qual um suporte organizacional sólido nas fases iniciais da expatriação contribui para a construção de perceções positivas duradouras, facilitando a capacidade do colaborador para lidar com as dificuldades associadas ao seu regresso (Fuchs & Primecz, 2025).

O alinhamento entre as expectativas dos repatriados e as oportunidades efetivamente disponíveis revela-se crucial para evitar frustrações na carreira e reduzir as intenções de saída após o regresso (Martins, 2013; Santos & Martins, 2021). Diversa literatura (e.g. Chiang et al., 2018; Fuchs & Primecz, 2025; Roberts et al., 2025) sugere ser essencial que as organizações compreendam e giram esta relação de forma estratégica. O planeamento da repatriação deve iniciar-se até um ano antes da partida, através da definição de expectativas

realistas, da preparação psicológica, da discussão de funções e da clarificação dos percursos profissionais, reduzindo assim o risco de choque no momento do regresso (Fuchs & Primecz, 2025; Lazarova et al., 2023; Roberts et al., 2025). No caso das VMA, a preparação da repatriação não existe (Bucher et al., 2025; Farndale et al., 2025; Luring et al., 2024; Lazarova et al., 2023; Ludwikowska & Koszela, 2023; Sahakiants & Dorner, 2021; Wicht & Holtbrügge, 2023). As multinacionais devem gerir a expatriação e a repatriação de forma articulada, em vez de as tratar como fases independentes, adotando políticas globais orientadas para a retenção de talento, a preservação do capital social e a maximização do retorno do investimento em mobilidade internacional (Fuchs & Primecz, 2025; Lazarova et al., 2023; Mehreen et al., 2025).

Apesar dos resultados frequentemente menos favoráveis no curto prazo, vários estudos (e.g. Benson & Pattie, 2008; Biemann & Braakmann, 2013, Andresen et al., 2022) demonstram que a experiência internacional tende a produzir efeitos positivos no desenvolvimento profissional a longo prazo, reforçando tanto o sucesso objetivo como o subjetivo ao longo da carreira. O estudo preconizado por Andresen et al. (2022), que envolveu 19421 participantes distribuídos por 30 países, evidenciou que a experiência internacional associa-se positivamente à progressão na carreira e à perceção de sucesso financeiro em diferentes contextos nacionais. A evidência empírica indica ainda que, com o passar do tempo, os indivíduos com experiência internacional atingem níveis salariais superiores aos dos colegas sem historial de expatriação (Andresen et. al., 2022), o que aponta para vantagens objetivas duradouras associadas à mobilidade global (Benson & Pattie, 2008; Biemann & Braakmann, 2013).

O desenvolvimento de capital humano internacional e de competências de gestão amplia as oportunidades futuras e favorece a progressão profissional, reforçando a ideia de que o investimento numa experiência internacional compensa numa perspetiva de carreira a longo prazo (Benson & Pattie, 2008; Mello et al. 2023a, 2023b). Acresce que a vivência internacional traz ganhos intangíveis, nomeadamente maior autoconfiança, crescimento identitário e realização pessoal, contribuindo para as componentes subjetivas do sucesso da carreira profissional a longo prazo (Benson & Pattie, 2008; Chiang et al., 2018).

2.1 Método de investigação

Nesta investigação foi adotada a metodologia qualitativa. Esta metodologia procura compreender os fenómenos no seu contexto, recorrendo a várias técnicas de recolha de dados, como entrevistas e notas de campo, que permitem tornar esses fenómenos visíveis e passíveis de análise (Creswell, 2013; Phillips et al., 2024; Takona, 2024).

A relevância desta escolha prende-se com a possibilidade de compreender a realidade de forma abrangente e contextualizada, considerando os diferentes contextos e as suas particularidades, que podem não ser evidenciados através de uma análise baseada apenas em dados quantitativos (Busetto et al., 2020; Lim, 2025). Conforme defendem Denzin e Lincoln (2018), a investigação qualitativa reforça o compromisso com uma interpretação aprofundada da realidade, valorizando os contextos em que os fenómenos ocorrem e promovendo uma especial atenção às questões de justiça social e às diferentes perspetivas dos participantes. Uma vez que permite recolher informação detalhada diretamente dos participantes, esta abordagem é a mais adequada para estudos que procuram aprofundar as experiências, perceções e interpretações da realidade (Creswell, 2013; Lim, 2025; Phillips et al., 2024).

A natureza desta investigação é predominantemente exploratória, sendo particularmente útil para estudar temas ainda pouco investigados ou sobre os quais existe conhecimento limitado, permitindo uma compreensão mais aprofundada do tema em análise, permitindo que surjam questões e hipóteses para uma investigação posterior (Lim, 2025; Patton, 2015; Phillips et al., 2024; Yin, 2014). Segundo Silverman (2020), a interpretação dos dados qualitativos possibilita uma compreensão aprofundada dos fenómenos sociais, permitindo identificar padrões, significados e dinâmicas que não são imediatamente evidentes através de uma análise superficial.

A opção por esta metodologia justifica-se também pela complexidade das variáveis ou pela dificuldade em mensurar, bem como quando os modelos teóricos existentes não capturam a totalidade do fenómeno (Creswell, 2013; Lim, 2025). Em detrimento da simples quantificação de resultados ou da medição da sua frequência, a abordagem qualitativa procura sobretudo obter respostas para perguntas “como” e “porque”, privilegiando a análise dos processos, das interpretações e dos significados (Busetto et al., 2020; Lim, 2025; Yin, 2014). Este tipo de questões permite compreender as relações entre diferentes fatores e

explicar por que as pessoas respondem de determinada maneira num contexto específico (Busetto et al., 2020; Patton, 2015).

Finalmente, esta abordagem revela-se essencial para ligar dados empíricos a questões de investigação, onde as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são óbvias, permitindo uma compreensão profunda que humaniza a prática científica (Creswell, 2013; Patton, 2015; Yin, 2014).

2.2 Objetivos de investigação

A presente investigação procura compreender como os novos modelos de organização de trabalho podem proporcionar oportunidades de carreira a trabalhadores em contextos internacionais.

Tendo sido dado destaque aos novos modelos de expatriação que emergiram no contexto da digitalização e da globalização, assim como a escassez de estudos sobre a fase de repatriação e o seu impacto no desenvolvimento da carreira, são objetivos desta investigação:

1. Compreender a adoção de novos modelos de trabalho internacional;
2. Explorar a evolução da carreira de trabalhadores internacionais;
3. Compreender a relação entre modelos de trabalho e a evolução da carreira dos trabalhadores internacionais.

2.3 Técnica de recolha de informação

Para esta investigação, o instrumento de recolha de dados selecionado foi a entrevista semiestruturada. Este instrumento é um dos métodos de recolha de dados mais comuns da abordagem qualitativa (Adams, 2015; Patton, 2015). Esta técnica caracteriza-se por uma abordagem intermédia, posicionando-se entre os inquéritos por questionário fortemente estruturados e os métodos de recolha de dados mais flexíveis, como os grupos de foco (Adams, 2015).

A entrevista semiestruturada é uma conversa individual e direcionada (Adams, 2015). Ao contrário de um questionário rígido que exige leitura literal, este método apoia-se num guião, estruturado por perguntas planeadas, mantendo a flexibilidade necessária para adaptar ao diálogo (Adams, 2015; Jamshed, 2014). O propósito é alcançar uma compreensão aprofundada e extensa dos fenómenos, recorrendo à interpretação textual das respostas (Jamshed, 2014). Ao prescindir de questões meramente fechadas como “sim” e “não”, fica

a cargo do investigador formular com clareza questões alinhadas com os objetivos do estudo e manter uma postura de imparcialidade perante as declarações dos entrevistados, uma vez que estas entrevistas semiestruturadas distinguem-se, sobretudo, pela valorização dos processos de comunicação e pela interação interpessoal (Yin, 2014).

Com base na revisão da literatura e nos objetivos definidos, foi realizado um guião de entrevistas (apêndice I) que foi aplicado aos trabalhadores internacionais e ainda um guião de entrevistas (apêndice II) aplicado aos profissionais de Recursos Humanos (RH).

A entrevista dirigida aos trabalhadores internacionais foi dividida em três partes. Numa primeira parte, as questões tiveram como objetivo compreender a adoção dos diferentes modelos de trabalho internacional, explorando o tipo de missão realizada, o processo de decisão associado à sua participação, as motivações que levaram a aceitar a experiência e o grau de satisfação com a mesma. A segunda parte incidiu sobre a evolução da carreira dos trabalhadores internacionais. Foram abordados aspetos relacionados com a progressão profissional, a visibilidade organizacional, o desenvolvimento de competências, a aplicação dessas competências no trabalho atual e a perceção de justiça face a colaboradores sem experiência profissional. Por fim, na terceira parte da entrevista pretendemos compreender os benefícios e as limitações dos modelos emergentes de trabalho internacional para o desenvolvimento da carreira. Procuramos identificar os principais contributos da experiência para a situação profissional atual dos participantes, analisar as vantagens e desvantagens dos diferentes modelos de trabalho internacional e perceber, na opinião dos entrevistados, qual o modelo que consideram proporcionar uma progressão de carreira mais eficaz e rápida.

A entrevista dirigida aos profissionais de RH foi realizada com o objetivo de compreender a perspetiva organizacional sobre os diferentes modelos de trabalho internacional e o seu impacto na gestão e desenvolvimento das carreiras dos colaboradores. Dividimos o guião em três partes. Na primeira parte, procuramos compreender como é realizada a gestão das missões internacionais. As questões abordam a tipologia das missões, os critérios de seleção e os objetivos das missões. Na segunda parte, procuramos compreender a gestão das expectativas de carreira associadas às missões internacionais. As questões abordam a forma como a organização comunica as expectativas e gere essas mesmas expectativas. Na última parte, centramos-nos na comparação entre a MI tradicional e a missão virtual, procurando identificar as vantagens e limitações de cada modalidade no contexto do desenvolvimento de carreira. As questões abordaram aspetos como a atratividade de cada missão, a

visibilidade dentro da organização, o potencial de progressão na carreira, o valor estratégico que cada colaborador representa para a organização e os mecanismos utilizados pela organização para assegurar igualdade de oportunidades entre trabalhadores envolvidos em diferentes contextos.

2.4 Procedimentos de recolha, tratamento e análise de dados

De forma a recolher os dados necessários, foram contactos 13 trabalhadores com experiência em destacamentos internacionais. Deste grupo inicial, um dos potenciais participantes foi excluído por ter realizado a MI há mais de 20 anos. O contacto foi estabelecido recorrendo à rede social LinkedIn e por correio eletrónico (e-mail), junto de contactos pessoais através da técnica de bola de neve (Vinuto, 2014). Adicionalmente, e de forma a enriquecer a investigação, foram realizadas, adicionalmente, três entrevistas a profissionais de RH com experiência em gestão de expatriados nas organizações onde trabalham. Destes, dois tinham experiência pessoal em expatriação, tendo sido entrevistados numa dupla vertente (enquanto trabalhador internacional e enquanto gestor de expatriados), enquanto um terceiro participante foi entrevistado exclusivamente na sua condição de especialista em *global mobility/gestão de expatriados*.

As entrevistas decorreram entre 24 de março de 2026 e 27 de maio de 2026 e foram todas realizadas online através do Microsoft Teams. A duração de cada entrevista foi, em média, de 40 minutos, tendo sido gravadas após a aceitação do consentimento informado que garantia o anonimato dos participantes.

Na fase inicial de cada entrevista, todos os entrevistados consentiram a recolha, gravação, tratamento e análise de todos os dados, bem como a garantia do anonimato e confidencialidade dos dados e a possível desistência a qualquer momento.

Procedemos à transcrição de todas as entrevistas de áudio para texto, de modo a garantir a preservação de todo o conteúdo. De seguida, procedeu-se à análise de dados através da análise de conteúdo, codificando em categorias e subcategorias pré-definidas.

A Tabela 1 evidencia as categorias, dimensões de análise e informação pretendida em relação aos trabalhadores internacionais participantes neste estudo.

Categoria	Dimensões	Informação pretendida
Modelos de trabalho internacional	• Tipo de missão • Decisão da escolha para a missão • Motivos da expatriação • Grau de satisfação com a missão	• Questionar sobre o tipo de missão realizada; • Compreender o grau de voluntariedade inerente à aceitação da MI; • Conhecer as razões que levam os trabalhadores ser expatriado; • Compreender o índice de satisfação associado à experiência internacional.
Evolução da carreira de trabalhadores internacionais	• Dinâmicas de mudança entre o período pré-missão e a sua execução • Impacto após a experiência • Contributos ao nível da visibilidade organizacional • Contributos ao nível do desenvolvimento de competências • Contributos para a carreira.	• Entender a evolução da carreira entre o antes e durante a missão; • Compreender a trajetória de carreira no período pós-missão; • Entender o impacto da missão na visibilidade organizacional; • Entender o impacto da missão no desenvolvimento de competências; • Verificar o contributo efetivo da MI no percurso profissional.
Relação entre modelos de trabalho e evolução da carreira de trabalhadores internacionais	• Perceção sobre o regime de missão • Influência do regime de missão na evolução da carreira	• Questionar qual o regime de missão é considerado o mais vantajoso para a carreira; • Entender se a experiência internacional é necessária para a evolução da carreira.

	• Necessidade da experiência internacional para a evolução na carreira	
--	--	--

Tabela 1 Categoria, dimensões e informação pretendida dos trabalhadores internacionais

A Tabela 2 evidencia as categorias, dimensões de análise e informação pretendida em relação aos profissionais de RH.

Categoria	Dimensões	Informação pretendida
Gestão das missões internacionais	• Tipologia da missão • Critérios de seleção • Objetivos das missões	• Compreender que tipo de missões são adotadas pelas organizações; • Entender quais os critérios que determinam a seleção dos colaboradores; • Questionar quais os objetivos inerentes às MI.
Desenvolvimento e progressão de carreira internacional	• Comunicação das expectativas • Gestão das expectativas	• Compreender como as expectativas são partilhadas juntos dos colaboradores; • Compreender de que forma a organização monitoriza a perceção dos indivíduos quanto ao retorno de carreira.
Comparação entre missão tradicional e virtual	• Missão mais atrativa para os colaboradores • Contributos da missão na visibilidade organizacional • Contributos da missão na progressão de carreira • Impacto da missão na promoção, remuneração e responsabilidade	• Questionar qual o regime de missão é mais atrativo para os colaboradores; • Entender o seu reflexo em dimensões como a visibilidade interna; • Entender o impacto da missão na progressão profissional; • Compreender qual o impacto na promoção, remuneração e

	• Valor estratégico associado às missões	responsabilidade em cada regime de missão; • Entender qual o valor estratégico que cada missão cria.
--	--	---

Tabela 2 Categoria, dimensões e informação pretendida dos profissionais de RH

2.5 Seleção e caracterização dos participantes

Na seleção dos participantes foram considerados três principais requisitos:

- Ter participado em pelo menos em uma experiência internacional
- Serem trabalhadores em empresas localizadas em Portugal e manterem com estas vínculo contratual
- Não ter realizado a MI há mais de 20 anos.

Para que a confidencialidade e integridade das informações sejam garantidas, o nome dos entrevistados não será divulgado, sendo utilizada a designação Entrevistado 1, Entrevistado 2, e assim sucessivamente até ao número total de expatriados.

A seleção dos participantes decorreu por amostragem intencional através da técnica *snowball* (Bola de neve), em que os participantes iniciais facultaram contacto de outros profissionais elegíveis e com experiência no tema (Vinuto, 2014). Através da amostragem *snowball*, o recrutamento de participantes ocorreu de forma continua a partir das redes interpessoais dos entrevistados, sendo que o processo foi dado como finalizado quando o ponto de saturação foi atingido (Vinuto, 2014).

No total, participaram doze trabalhadores com experiência internacional e três profissionais de RH, sendo que dois dos profissionais de RH detinham, cumulativamente, experiência internacional como expatriados e, por isso, foram considerados como participantes, tanto no grupo de profissionais como no grupo de gestores de expatriados.

No que diz respeito aos trabalhadores internacionais, o tempo da missão dos participantes variou entre os 4 meses e os 5 anos, dois dos trabalhadores ainda se encontram a realizar a MI e desses, um dos trabalhadores está a realizar a missão em regime virtual, os restantes realizaram ou ainda se encontram a realizar a sua missão de forma tradicional, isto é, com

permanência efetiva no país de destino. Na tabela 3, encontram-se os dados dos participantes, no grupo de trabalhadores internacionais.

Entrevistado	Gênero	Tipo de experiência	Duração da experiência
1	Masculino	Tradicional	2016-2021 (5 anos)
2	Masculino	Tradicional	2014-2015 (1 ano)
3	Masculino	Tradicional	2025 (4 meses)
4	Masculino	Tradicional	2015-2017 (2 anos)
5	Feminino	Tradicional	Início 2025 – a decorrer
6	Masculino	Tradicional	2023-2025 (2 anos)
7	Masculino	Virtual	Início 2026 – a decorrer
8	Masculino	Tradicional	2013-2015 (2 anos)
9	Feminino	Tradicional	2013-2018 (5 anos)
10	Feminino	Tradicional	2014-2017 (3 anos)
11	Feminino	Tradicional	2017 (4 meses)
12	Feminino	Tradicional	2025 (4 meses)

Tabela 3 Caracterização dos trabalhadores internacionais

Na tabela 4 encontram-se os dados relacionados com os profissionais de RH entrevistados, responsáveis pela gestão de expatriados das empresas com as quais mantém vínculo de trabalho. Os 3 entrevistados estão identificados, nas tabelas 3 e 4, como entrevistados 10, 11. A tabela 4 integra, ainda, um outro profissional de RH, responsável pela gestão de expatriados, embora sem experiência internacional (entrevistado 13).

Entrevistado	Gênero	Cargo Recursos Humanos
10	Feminino	Vice president Human Resources
11	Feminino	Senior Human Resources Generalist
13	Feminino	Global Mobility advisor

Tabela 4 Caracterização dos profissionais de RH

CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os principais resultados obtidos através das entrevistas realizadas aos participantes do estudo, procurando dar resposta aos objetivos de investigação definidos. Em primeiro lugar, aborda-se os modelos de trabalho internacional. De seguida, é apresentada a evolução da carreira de trabalhadores internacionais. Por fim, explora-se a relação entre os modelos de trabalho internacional e a evolução de carreira de trabalhadores internacionais.

3.1 Modelos de trabalho internacional

A presente categoria tem como objetivo caracterizar os diversos modelos de mobilidade internacional experienciados pelos participantes, examinando o contexto das missões e os fatores motivacionais subjacentes à sua concretização. Analisam-se, concretamente, a (1) tipologia das missões, (2) grau de voluntariedade na decisão, (3) determinantes da aceitação e (4) índice de satisfação com a experiência. Pretende-se, assim, compreender de que forma estas dimensões moldaram a trajetória internacional dos entrevistados e influenciaram a perceção do valor desta experiência para o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

3.1.1 Tipo de missão

A análise das entrevistas permitiu categorizar as missões internacionais em tipologias técnicas (n=4), desenvolvimentais (n=7) e estratégicas (n=1), conforme mostra a tabela 5.

Tipo de missão Entrevistado	Técnica	Desenvolvimental	Estratégica
1		X	
2	X		
3	X		
4		X	
5		X	
6		X	
7	X		
8		X	
9		X	
10			X
11		X	

12	X		
----	---	--	--

Tabela 5 Tipo de missão realizada

Seguem-se algumas evidências dos tipos de MI realizados.

Missão desenvolvimental

Observa-se uma predominância de missões desenvolvimentais (n= 7), caracterizadas pelo foco no desenvolvimento de competências, na preparação de líderes e na aceleração do percurso profissional.

“Queria desenvolver na carreira (...) estava um pouco estagnado, passado dois anos não vi muitas oportunidades de progressão.” (entrevistado 1)

“(...) quando estás lá, tu és a única cara do projeto e isso é uma coisa que normalmente está associada a uma hierarquia mais elevada, e por isso, quando voltas é normal passares a ser líder de uma equipa.” (entrevistado 5)

“(...) aceitei como parte do meu desenvolvimento profissional, não com vista a crescer, mas com vista a ter uma experiência diferente, para enriquecer. (...) desenvolver novas competências.” (entrevistado 11)

Missão Técnica

As missões de cariz técnico registaram a segunda maior frequência (n=4), abrangendo experiências centradas na mobilização de competências especializadas, na resolução de problemas técnicos e na transferência de conhecimento organizacional.

“(...) dar suporte à equipa local.” (entrevistado 2)

“Havia uma nova linha de produção para um novo produto, mas esse projeto estava muito atrasado e surgiu a necessidade de pedirem ajuda, especialmente a fábricas na Europa com mais maturidade e estabilizadas.” (entrevistado 3)

“Fui convidado de forma temporária porque estão com dificuldades em encontrar um diretor financeiro local no Reino Unido.” (entrevistado 7)

Missão estratégica

Por último, as missões de natureza estratégica apresentaram a menor expressão na amostra (n=1). Esta categoria integra experiências focadas na expansão internacional, no controlo de subsidiárias e no alinhamento global com as diretrizes estratégicas da organização.

“O objetivo da expatriação era tentar implementar uma nova liderança, a equipa de liderança na fábrica para onde fui, e isso incluía também ter de despedir a pessoa que estava na função.” (entrevistado 10)

3.1.2 Decisão da Escolha para a MI

A presente subcategoria examina o grau de voluntariedade inerente à aceitação da MI, procurando entender se a participação resultou de uma deliberação autónoma ou se foi impulsionada por contingências externas e/ou necessidades organizacionais.

No que concerne ao processo decisório, observou-se uma predominância da proatividade, com a maioria dos participantes (n=11) a aceitar a missão por iniciativa própria,

“Surgiu a necessidade e quis ir.” (entrevistado 3)

“Surgiu o convite por parte da empresa alemã e aceitei.” (entrevistado 4)

Na amostra em estudo, apenas um dos entrevistados reportou que a sua experiência internacional foi motivada por necessidades circunstanciais, não resultando de uma escolha voluntária:

"Nunca quis ir por motivos familiares, mas com a crise instalada e face às minhas responsabilidades, tive de fazer as malas e aterrei em angola." (entrevistado 8)

3.1.3 Motivos para aceitar

As motivações identificadas distribuem-se entre fatores pessoais (n=8) e profissionais (n=10), salientando-se que seis entrevistados evocaram simultaneamente elementos de ambas as categorias (tabela 6).

Motivos Entrevistado	Pessoais	Profissionais
1		X
2	X	
3	X	X
4		X
5	X	X
6	X	X
7		X
8	X	
9	X	X
10	X	X
11		X
12	X	X

Tabela 6 Motivações para a MI

Motivos profissionais

Conforme evidenciado na tabela apresentada, as motivações de cariz profissional registaram a maior incidência (n=10), destacando-se fatores como:

“(..) eu queria crescer, desenvolver na carreira.” (entrevistado 1)

“Um dos critérios para um cargo de chefia é ter um destacamento internacional.” (entrevistado 3)

“A nossa carreira dentro da empresa é muito bem definida por objetivos anuais e alcançam-se mais facilmente esses objetivos se estivermos predispostos a viajar porque os projetos são melhor vendidos no exterior.” (entrevistado 6)

Motivos pessoais

Os determinantes de natureza pessoal apresentaram igualmente uma expressão relevante (n=8), destacando-se os seguintes fatores:

“Era mais para aproveitar a experiência no exterior. (...) sair da rotina em que tinha entrado (...) conhecer a cultura e estabelecer uma rede de amizades.” (entrevistado 2)

"A primeira razão foi salarial. (...) era um país que eu queria conhecer e não estava a ser fácil visitar por conta própria devido aos custos elevados das viagens" (entrevistado 5)

"|(...) uma grande oportunidade para a família de estar nos USA. (...) aceitei pelo desafio." (entrevistado 10)

3.1.4 Grau de satisfação

A presente subcategoria examina o índice de satisfação associado à experiência internacional. Os resultados revelam uma perceção amplamente positiva, com a maioria dos participantes (n=11) a manifestar um elevado grau de contentamento, registando-se apenas um caso de insatisfação (n=1).

"Gostei, identifiquei-me bastante e não tive dificuldade nenhuma em me adaptar." (entrevistado 4)

"Adorei trabalhar lá, em termos de trabalho, ambiente profissional espetacular, ambiente social muito bom, por isso, se não tivesse ligações a Portugal, eu ainda hoje estava em Angola." (entrevistado 8)

Importa salientar que o único caso de insatisfação identificado coincide com uma MI que ainda se encontra em fase de execução e está a realizar a mesma de forma virtual.

"Não gosto. Eu gosto de gerir pessoas de forma física, presencial. Vou lá uma vez por mês, mas não é a mesma coisa. Gosto da função em si, mas não gosto da forma de gerir pessoas assim. Não aprecio ser expatriado à distância, prefiro fisicamente." (entrevistado 7)

3.2 Evolução da carreira de trabalhadores internacionais

Esta categoria dedica-se a analisar as transformações na trajetória profissional decorrentes da mobilidade global. A análise estrutura-se em cinco subcategorias: (1) dinâmicas de mudança entre o período pré-missão e a sua execução; (2) o impacto após a experiência; (3) os contributos ao nível da visibilidade organizacional; (4) contributos ao nível do desenvolvimento de competências; (5) contributos para a carreira.

3.2.1 Evolução entre o antes e o durante

Esta subcategoria divide-se em duas vertentes, estruturadas segundo a configuração da trajetória de carreira dos participantes: evolução positiva e manutenção do estatuto profissional (tabela 7).

Evolução Entrevistado	Positiva	Sem alteração
1	X	
2		X
3		X
4	X	
5	X	
6	X	
7	X	
8	X	
9	X	
10	X	
11		X
12		X

Tabela 7 Evolução na carreira entre o antes e o depois da missão

Evolução positiva

Os resultados evidenciam que a transição entre o período pré-missão e a fase de execução é acompanhada por uma evolução de carreira predominantemente positiva (n=8), sugerindo que a mobilidade atua como um impulsionador imediato da trajetória profissional.

“Ao fim de dois anos o contrato renovou para 5 anos e no fim dos 5 anos ofereceram-me um contrato fixo como diretor de equipas. Era uma progressão que queria fazer, queria ter essa oportunidade.” (entrevistado 1)

“Sou diretor financeiro, de forma temporária, numa fábrica em Inglaterra. (...) tenho um adicional temporário por promoção de carreira. isto foi uma progressão de carreira temporária, como mais um aumento no meu currículo interno.” (entrevistado 7)

“Logo nessa fase da contratação dei logo um salto em termos de carreira porque fui contratado não como diretor de obra, mas como diretor de projeto, que, em termos de funções, é uma função que carece de um perfil mais sénior, com mais experiência.” (entrevistado 8)

Evolução inalterada

Em contrapartida, observou-se a manutenção da posição profissional em quatro dos casos analisados (n=4), não se verificando uma evolução de carreira significativa durante o decurso da MI.

“A evolução de carreira não aconteceu. Acho que me tornou uma profissional mais completa.” (entrevistado 11)

"O objetivo era implementar um projeto, executando as mesmas funções." (entrevistado 12)

3.2.2 Após a MI

A presente subcategoria examina a trajetória de carreira no período pós-missão, procurando perceber em que medida a experiência de mobilidade internacional contribuiu para a reconfiguração do percurso profissional dos participantes no regresso (tabela 8).

Evolução Entrevistado	Evolução positiva	Sem alteração	Ainda a decorrer
1	X		
2		X	
3		X	
4	X		
5			X
6	X		
7			X
8	X		
9	X		
10	X		
11		X	
12		X	

Tabela 8 Evolução após a MI

Evolução positiva

Os resultados obtidos evidenciam que metade da amostra (n=6) experienciou uma evolução positiva da carreira após a conclusão da MI. Esta progressão materializou-se, sobretudo, na progressão para funções de maior responsabilidade, reforçando que a experiência internacional constitui um fator relevante para o desenvolvimento das suas carreiras.

“Surgiu a oportunidade de criar um laboratório de validação (...) colocaram-me a chefiar. Em Portugal não havia esse laboratório.” (entrevistado 4)

“(...) atingi o patamar de *Senior Project Leader*. Atingi os objetivos e progredi na carreira.” (entrevistado 6)

“Fui promovida para os processos de compras.” (entrevistado 9)

Evolução inalterada

Em contrapartida, quatro dos participantes referiram não ter observado qualquer alteração significativa na sua carreira após o regresso da missão.

Destes, dois evidenciaram um desfasamento entre a expectativa de progressão profissional e a realidade observada, resultando numa frustração das previsões iniciais.

“(...) regressei para as mesmas funções.” (entrevistado 3)

“(...) mantive no mesmo departamento.” (entrevistado 12)

Quanto aos restantes dois participantes, estes não manifestaram expectativas de progressão, pelo que a manutenção do estatuto profissional foi considerada um desfecho em plena consonância com os objetivos delineados para a experiência.

“A promoção no regresso não foi discutida, nem era suposto acontecer e não aconteceu. (...) não me contribuiu para a progressão da carreira.” (entrevistado 2)

“Eu sabia que não ia para lá para vir para cá com uma posição de maior relevância. Não estava no meu plano de carreira.” (entrevistado 11)

Ainda a decorrer

À data da recolha de dados, dois participantes encontravam-se ainda em fase de execução da MI, o que inviabiliza uma análise conclusiva da evolução das respetivas carreiras. Contudo, as perspetivas futuras revelam-se divergentes: um entrevistado antecipa uma ascensão para

funções de maior complexidade, enquanto outro prevê a retoma do estatuto profissional prévio, reconhecendo, porém, o potencial da experiência para alavancar oportunidades futuras.

“Quando tu voltas é normal passares para líder de uma equipa. (...) Escalar aqui demoraria mais, mais dois ou três anos, a aparecer essa oportunidade.” (entrevistado 5)

“A minha condição de regresso é voltar à minha posição anterior como supervisor de *controlling*. Isto foi mais uma progressão na carreira temporária.” (entrevistado 7)

3.2.3 Contributos da missão: visibilidade na empresa

No que respeita ao impacto da MI na visibilidade organizacional, a maioria dos participantes (n=9) considera esta experiência um catalisador para o incremento do seu reconhecimento na organização.

“Aumentou a minha visibilidade a todos os níveis, principalmente pelo facto de ter tido sucesso. As pessoas começaram a olhar para mim de outra forma.” (entrevistado 4)

“Qualquer pessoa que aceite uma expatriação vai ser uma pessoa mais exposta e mais visível, por vários motivos, porque se estamos a expatriar alguém, normalmente é porque faz falta para fazer uma transformação. Existem expectativas e objetivos e isso significa que existe uma exposição.” (entrevistado 10)

“Mantive no mesmo departamento, mas sinto que já tenho outro peso na organização. Ou seja, antes o administrador da fábrica não sabia quem eu era e agora sabe. Mesmo em termos de chefias também já tenho mais visibilidade. Acho que me tornei mais popular no sentido de estarem mais atentos ao meu trabalho e reconhecerem mais o meu trabalho também.” (entrevistado 12)

Contudo, três dos entrevistados consideram que a mobilidade internacional não gerou incrementos significativos na sua visibilidade interna. Estes participantes sustentam que o reconhecimento organizacional é condicionado por variáveis externas à missão, tais como a proximidade com a gestão de topo, o desempenho em projetos de cariz estratégico ou o nível de exposição na unidade de origem.

“Não teve impacto. (...) ainda tentei tirar mais-valia, mas o meu chefe estava virado para as pessoas novas que tinha contratado e acabei por não insistir.” (entrevistado 2)

“Não aumentou, foi bom para alcançar objetivos, para subir de nível na carreira, mas a visibilidade está aqui em Portugal. Quem consegue ficar em Portugal, que é o caminho mais arriscado porque não se chega aos objetivos tão facilmente, são as pessoas que são mais valorizadas na empresa. havia falta de presença e acompanhamento, de visibilidade.” (entrevistado 6)

“(…) a minha visibilidade na empresa surgiu pela *task force* que fiz e pelo sucesso que tive, e não pela expatriação. Fui para a Alemanha porque o *task force* permitiu as pessoas verem a minha forma de trabalhar. Se fui selecionada, já tinha visibilidade na organização, não foi a expatriação que me deu mais visibilidade dentro da empresa.” (entrevistado 9)

3.2.4 Contributos da missão: desenvolvimento de competência

A análise das entrevistas evidencia que a mobilidade global impulsiona o desenvolvimento de diversas competências, com as dimensões interculturais e relacionais a assumirem um maior protagonismo. Para conferir rigor à discussão, os resultados foram organizados em quatro subcategorias: (1) competências interculturais e desenvolvimento pessoal; (2) competências linguísticas e comunicação; (3) autonomia, responsabilidade e liderança; (4) competências técnicas e conhecimento de negócio (tabela 9).

Competências Entrevistado	Técnicas e conhecimento do negócio	Autonomia, responsabilidade e liderança	Linguísticas e comunicação	Interculturais e desenvolvimento pessoal
1	X	X	X	X
2				X
3			X	X
4				X
5		X		X
6		X	X	X
7				X
8	X	X	X	X
9	X			X
10	X	X	X	X
11	X			X

12	X		X	X
----	---	--	---	---

Tabela 9 Contributos da missão – desenvolvimento de competências

Competências interculturais e desenvolvimento pessoal

Esta tipologia de competências foi a única que todos os participantes mencionaram (n=12). A exposição às diferentes culturas e métodos de trabalho permitiu desenvolver uma maior capacidade de adaptação, empatia e compreensão de outras perspetivas, assim como fortalecer as relações interpessoais. Paralelamente, os relatos sugerem um crescimento pessoal significativo, associado à saída da zona de conforto, ao aumento da independência, da autoconfiança e da capacidade de resiliência perante cenários inéditos.

“De repente, ir sozinho para um país e estar longe da família, a nível pessoal foi um crescimento muito enriquecedor. (...) além de conhecer muitas culturas diferentes, também aprendi a lidar com pessoas diferentes.” (entrevistado 1)

“Sinto-me mais rico culturalmente, tanto a nível geopolítico como nas relações interpessoais” (entrevistado 6)

“Eu diria muita empatia (...) a questão da multiculturalidade e lidar com outras culturas.” (entrevistado 12)

Competências linguísticas e de comunicação

O desenvolvimento de competências linguísticas e comunicacionais constitui o segundo domínio mais reportado (n=6). Os entrevistados referiram melhorias no domínio de línguas estrangeiras e na capacidade de comunicar eficazmente em diferentes contextos culturais, adaptando a sua forma de interação às especificidades de cada contexto sociocultural.

“Comunicação. Tive de mudar a minha forma de comunicar perante a pessoa que tinha à frente.” (entrevistado 8)

“Desenvolvimento do conhecimento da língua.” (entrevistado 10)

“Também muita comunicação que acaba por ser uma barreira muito grande quando se vai para outro país.” (entrevistado 12)

Técnicas e conhecimento do negócio

Para seis dos participantes, a mobilidade internacional potenciou o reforço das competências técnicas e a aquisição de uma visão holística do negócio e da organização. A experiência

internacional possibilitou a aquisição de conhecimentos especializados, promovendo uma perspetiva mais estratégica e transversal da atividade profissional.

“Adaptar a uma forma diferente de gerir com um planeamento mais rigoroso.”
(entrevistado 8)

“Foi muito útil em termos de perceber melhor o negócio, a organização.”
(entrevistado 9)

“O facto também de conhecer outras realidades ajudou-me a ter uma visão estratégica da posição dos Recursos Humanos.” (entrevistado 11)

Autonomia, responsabilidade e liderança

Por fim, cinco dos entrevistados mencionaram o desenvolvimento da autonomia e a assunção de maiores responsabilidades. Os participantes destacaram a necessidade de tomar decisões de forma independente, gerir equipas ou projetos e adaptar-se a novos desafios, fatores que contribuíram para reforçar a capacidade de liderança e a confiança no desempenho das suas funções.

“Autonomia, gestão (...)” (entrevistado 6)

“Tinha várias equipas sobre a minha alçada e uma grande equipa para gerir.”
(entrevistado 8)

“Como estás sozinha, tens de assumir mais responsabilidades. (...) és a única cara do projeto.” (entrevistado 5)

3.2.5 Contributos da missão para a carreira

Esta subcategoria propõe analisar o contributo efetivo da MI no percurso profissional, procurando entender se a mobilidade atua como um acelerador/facilitador da carreira ou se a evolução está condicionada a outros fatores que não apenas a mobilidade.

Contributos da missão Entrevistado	Acelerador/facilitador da carreira	Evolução condicionada a outros fatores
1	X	
2		X
3	X	
4	X	
5	X	
6	X	
7		X
8	X	
9		X
10		X
11		X
12	X	

Tabela 10 Contributo da missão para a carreira

Acelerador/Facilitador da evolução da carreira

A maioria dos participantes (n=7) perceciona a MI como um catalisador fundamental da progressão profissional. Segundo os relatos, esta experiência facilita o acesso a oportunidades que, num percurso convencional, demorariam mais tempo. Deste modo, a mobilidade é encarada como um ativo estratégico que acelera a trajetória e viabiliza a assunção de funções de maior complexidade.

“Noto que sem dúvida que uma pessoa que trabalhou fora, tem experiência internacional, faz diferença (...) abriu-me portas.” (entrevistado 1)

“Se não tivesse sido expatriado talvez nunca tivesse essa oportunidade pois deu-me experiência e conhecimentos. Acho que isso me abriu portas para me darem essas responsabilidades.” (entrevistado 4)

“Regra geral, eu diria que uma expatriação ajuda quando se regressa, ajuda a ser reconhecido, a ser visto de outra forma, acelera a progressão e a visibilidade junto de uma organização” (entrevistado 8)

Evolução da carreira condicionada por outros fatores

Por outro lado, verificou-se que a mobilidade internacional não assegura, por si só, a progressão na carreira. Para 5 dos participantes, a progressão é moderada por variáveis contingenciais, tais como o desempenho individual e as exigências estratégicas da organização.

“Eu acho que a evolução da carreira dentro da fábrica, por exemplo, se saio e volto a entrar, acho que se perde. Imagina que eu agora saio definitivamente por dois anos. Eu depois quero voltar, tenho de esperar que haja uma vaga, uma oportunidade para que possa voltar outra vez. Então por aí a evolução na carreira pode ficar em suspense.” (entrevistado 7)

“Ir para fora não garante progressão, é preciso haver vaga. (...) não está relacionado com a expatriação, tem a ver com a pessoa querer experimentar coisas novas e procurar fazer mais.” (entrevistado 9)

“Há pessoas que fizeram o processo de expatriação com vista à progressão, mas nem todos conseguiram esse papel.” (entrevistado 11)

3.3 Relação entre modelos de trabalho e evolução da carreira de trabalhadores internacionais

Esta categoria tem como objetivo analisar a perceção dos participantes relativamente à influência dos diferentes modelos de trabalho internacional na evolução da carreira. Procura compreender de que forma são percecionadas as missões internacionais presenciais e virtuais em termos de impacto nas oportunidades de progressão na carreira, desenvolvimento de competências e na criação de valor para a carreira.

Esta categoria foi organizada em três subcategorias: (1) perceção sobre o tipo de missão; (2) influência do tipo de missão na carreira; (3) perceção sobre as diferenças entre trabalhadores com e sem experiência internacional.

3.3.1 Perceção sobre o regime de missão

Quando comparados os regimes de missões internacionais presenciais com as missões virtuais, todos os participantes consideram que as missões internacionais realizadas de forma presencial proporcionam uma experiência mais rica e completa. Os entrevistados destacaram que a presença física no país de acolhimento permite uma maior imersão cultural, facilita a criação de relações interpessoais e promove uma compreensão mais profunda do contexto

organizacional. Porém, alguns dos entrevistados reconheceram que as missões virtuais constituem uma alternativa válida para determinadas funções, especialmente quando existem limitações pessoais ou familiares que dificultam a mobilidade internacional de expatriados.

“Para o meu caso em particular, tinha de ser presencial. Tinha de estar lá todos os dias, tens de coordenar as atividades na prática, é uma coisa física. Quando é indústria, se não há presença, se não estás quando ocorre a ação, não consegues ter o mesmo impacto (...) as pessoas têm de te ver.” (entrevistado 3)

“Acho difícil no nosso trabalho entregar projetos remotamente. Tenho alguns casos em que já fiz projetos remotamente no exterior, e eles não tiveram o mesmo resultado. Havia falta de presença, havia falta de acompanhamento, falta de visibilidade. Sinto que remotamente é muito mais difícil de resolver problemas” (entrevistado 6)

“É possível virtualmente, mas não se enriquece tanto profissionalmente. Para crescer muitas vezes temos de viver estas experiências, para sermos mais ricos profissionalmente. A parte do desenvolvimento da equipa, do alinhamento da equipa, perde muito pela pessoa não estar presente” (entrevistado 11)

3.3.2 Influência do regime de missão na evolução da carreira

A análise evidencia uma perceção de que a presença física é determinante para uma exposição institucional efetiva e para a aquisição de um *know-how* mais profundo, comparativamente às missões virtuais. Estes fatores traduzem-se em vantagens competitivas tangíveis que potenciam a ascensão hierárquica e a valorização do percurso profissional.

“Considero que uma missão virtual tem um impacto mais limitado na evolução da carreira. Regra geral, é encarada como mais um projeto, ainda que com *stakeholders* internacionais, o que pode acrescentar algum valor.” (entrevistado 3)

“A empresa valoriza mais quem demonstra disponibilidade para expatriações físicas, abrindo portas para carreiras globais.” (entrevistado 7)

“(presencial) traz mais benefícios, mais “peso” na carreira e no percurso de liderança.” (entrevistado 8)

3.3.3 Necessidade da experiência internacional para evolução na carreira

Os resultados indicam que a larga maioria dos entrevistados (n=10) perceciona a experiência internacional como um fator de diferenciação face a colaboradores sem experiência

internacional. De acordo com os relatos, a vantagem competitiva destes profissionais decorre do desenvolvimento de aptidões transversais e de uma compreensão mais profunda de realidades institucionais diversas, aspetos menos prevaletentes em percursos de cariz exclusivamente doméstico.

“A expatriação não é um requisito obrigatório para evolução da carreira, mas ajuda.” (entrevistado 4)

"No nosso caso acelera para alguns níveis, porque as competências que ganhamos quando estamos fora estão mais ligadas ao esperado desse determinado nível. Acho que uma pessoa que fica aqui vai eventualmente ser líder de equipa, mas vai demorar mais tempo a aparecer essa oportunidade." (entrevistado 5)

“É uma experiência que o mercado valoriza muito mais do que o trabalho formal de estar num meio confortável. Ou seja, independentemente da área, foi uma coisa importante para eu evoluir porque sinto que me abriu muitas portas no mercado para novas oportunidades e para uma aceleração maior porque o meu currículo está mais poderoso.” (entrevistado 12)

Embora a internacionalização seja amplamente reconhecida como um ativo estratégico pela maioria, uma minoria da amostra (n=2) defende que esta vivência, isoladamente, carece de correlação direta com a progressão profissional, sendo o seu efeito condicionado por variáveis extrínsecas à missão.

“Todos diretores financeiros da minha região começaram na fábrica onde estão, sem que houvesse qualquer tipo de expatriação.” (entrevistado 7)

"A pessoa não precisa de ser expatriada para evoluir na carreira." (entrevistado 9)

3.4 Gestão das missões internacionais

Esta categoria visa analisar as práticas de gestão de missões internacionais sob a perspetiva dos profissionais de RH. Especificamente, a análise incide sobre as (1) tipologias de missões implementadas, (2) determinantes de seleção dos colaboradores e (3) imperativos estratégicos que subjazem a estas iniciativas.

3.4.1 Tipo de missão

Os responsáveis de RH (n=3) mencionam que as organizações adotam uma tipologia diversificada de mobilidade, que abrange desde a expatriação tradicional e destacamentos

de longa duração, até modelos emergentes como as missões virtuais ou híbridas. A seleção do formato é determinada pelos imperativos do negócio, pela complexidade hierárquica das funções e pelo alinhamento com os objetivos estratégicos.

“Na prática, temos dois mundos: as tradicionais (...) e as modernas – virtuais ou híbridas, onde se trabalha com equipas globais sem sair de casa. Diria que hoje já não é um tema de “ou um ou outro,” é mais usar o tipo de missão certo para o problema certo, e cada vez mais como parte do nosso modelo de desenvolvimento de talento.” (entrevistado 10)

"Temos missões de diversos tipos: suporte ao desenvolvimento de outras fábricas, com conhecimentos, funções e mudanças organizacionais; suporte durante ausência de *headcount* ou dificuldade em preencher posições; desenvolvimento de talento fora do ambiente de segurança (fábrica de origem), numa cultura diferente e por vezes em unidades de negócio diferentes. " (entrevistado 11)

"Se for uma posição muito inicial, a maior parte é remotamente, posições de maior responsabilidade, presencial. Temos diferentes missões, temporárias e *long term assignments*." (entrevistado 13)

3.4.2 Critérios de seleção

No que diz respeito aos critérios de seleção, as entrevistadas salientam que a identificação de candidatos para as missões internacionais decorre da convergência entre as exigências organizacionais e o perfil individual. Entre os determinantes preponderantes, destacam-se o desempenho prévio, o potencial de progressão, a trajetória profissional, a flexibilidade de adaptação e a conciliação com a esfera pessoal e familiar.

" Não há uma fórmula mágica, mas normalmente mistura de: necessidade do negócio, planos de sucessão (quem queremos desenvolver para o futuro), performance e confiança do líder, perfil (há pessoas que brilham em contexto global... outras nem por isso) e disponibilidade pessoal (que às vezes é mesmo o fator decisivo). Ou seja, não é só “quem pode ir”, é também “quem faz sentido desenvolver” naquela fase." (entrevistada 10)

"É analisada a base de talento da empresa e as necessidades funcionais da organização que vai receber a pessoa. Aliamos a necessidade de desenvolver o nosso talento às necessidades organizacionais. Desta forma, aceleramos o desenvolvimento das pessoas identificadas como *Key Talent*." (entrevistada 11)

“Damos sempre prioridade a pessoas internas, antes dos externos. Assignments remots, resultam para funções inferiores que não negociam com o cliente, isto é juniores ou estagiários. Pessoas com funções superiores ou diretores são deslocadas fisicamente. Para uma posição muito inicial, é mais comum ser remota.” (entrevistada 13)

3.4.3 Objetivos das missões

Quanto aos objetivos subjacentes às missões internacionais, as profissionais de RH convergem na caracterização da mobilidade global como instrumento de gestão de talentos. Estas iniciativas destinam-se a colmatar lacunas operacionais temporárias, catalisar processos de mudança e promover a transferência de *know-how*, funcionando como um mecanismo de desenvolvimento de competências críticas para a sucessão em funções de liderança.

“Cada vez mais é usar o tipo de missão certo para o problema certo e como parte do desenvolvimento de talento.” (entrevistada 10)

“Muitas vezes é levar conhecimento para organizar, outras vezes é garantir que as coisas estão a acontecer.” (entrevistada 11)

“As missões contam muito para o crescimento da pessoa e para responder às necessidades do negócio.” (entrevistada 13)

3.5 Desenvolvimento e progressão de carreira internacional

A presente categoria propõe investigar a ótica dos gestores de RH sobre as dinâmicas de desenvolvimento e progressão de carreira associadas à mobilidade global. O foco reside na descodificação de como as expectativas são partilhadas e na forma como a organização monitoriza a perceção dos indivíduos quanto ao retorno de carreira proporcionado pela experiência internacional.

3.5.1 Comunicação das expectativas

Os entrevistados evidenciam que a comunicação das expectativas de carreira varia consoante as organizações e diferentes tipos de missões internacionais. Os profissionais de RH salientam a importância de comunicar de forma transparente que a mobilidade não garante uma promoção ou evolução hierárquica.

“Depende, nem sempre tão claro como devia. Nas tradicionais - costuma haver mais narrativa de desenvolvimento (até porque o investimento é maior); nas virtuais - fica muito

mais implícito e ligado à exposição e visibilidade. Ou seja, às vezes o colaborador tem de ler nas entrelinhas... o que não é o ideal, especialmente quando falamos de gestão estruturada de talento.” (entrevistado 10)

“Há pessoas que aceitaram a expatriação com vista à progressão, mas nem todos conseguiram esse papel e cabe aos RH gerir esse processo.” (entrevistado 11)

“Quando a pessoa volta já existe muitas vezes a perspetiva de assumir uma posição mais acima. (...) não é 100% garantido, porque eventualmente pode não haver uma posição disponível.” (entrevistado 13)

3.5.2 Gestão das expectativas de progressão na carreira

No que diz respeito à gestão das expectativas de progressão profissional, emerge um consenso entre os participantes relativamente à premência de conciliar as aspirações individuais com a realidade organizacional. Embora a experiência internacional possa aumentar a visibilidade organizacional e potenciar futuras oportunidades, a progressão depende da existência de vagas, necessidades organizacionais e desempenho do colaborador durante a missão.

"A carreira nunca pode ser prometida (...) não há garantia de que um lugar está disponível no regresso.” (entrevistado 10)

“A gestão de um expatriado é muito sensível. As pessoas sabem que fazem a missão para desenvolvimento pessoal e profissional. Na nossa organização, a volatilidade do negócio faz com que algumas vezes, no final da missão, as pessoas regressem à posição que tinham ou semelhante. por vezes, fazem movimento para fábricas de menor dimensão para terem uma visão alargada da posição e desenvolverem competências.” (entrevistada 11)

“Quando estas pessoas vão, principalmente pessoas internas da empresa, que vão de um país para o outro, a equipa de Portugal também já está ciente que aquilo será um crescimento para depois quando a pessoa voltar, então eles já contratam permanentemente, digamos assim, para a posição daquela pessoa, porque quando aquela pessoa voltar já tem a perspetiva de assumir uma posição mais acima. A empresa compromete-se a tentar uma nova posição para ela. Só que não é 100% garantido, porque eventualmente pode não haver e a compensação terá de ser dada por causa desse segmento.” (entrevistada 13)

3.6 Comparação entre missão tradicional e virtual

O objetivo desta categoria reside na análise comparativa entre as missões internacionais tradicionais e virtuais, sob a perspectiva dos profissionais de RH. Pretende-se compreender (1) qual o modelo mais apelativo para os colaboradores, (2) o seu reflexo em dimensões como a visibilidade interna, (3) a progressão profissional, (4) promoção, remuneração e responsabilidades e por fim (5) o valor estratégico que ambas as tipologias aportam à organização.

3.6.1 Missão mais atrativa para os colaboradores

Segundo os profissionais de RH entrevistados, a atratividade das missões internacionais depende das circunstâncias pessoais e profissionais dos colaboradores. Se, por um lado, as missões tradicionais continuam a ser preferidas pelas oportunidades de progressão e experiência multicultural, a modalidade virtual emerge como uma solução mais facilmente aceite devido ao menor impacto na vida pessoal e familiar do colaborador a expatriar.

“Hoje em dia, se deres escolha, muita gente diz: ‘posso ir...mas virtualmente, por favor’.” (entrevistado 10)

“Os jovens procuram muito pela questão da missão de carreira. Depois entramos numa fase em que cedemos a oportunidade para ir para o *next step*. Noutras fases, vou apenas partilhar conhecimento. Na nossa realidade, aceitam mais missões tradicionais, pois a dinâmica das funções, o choque cultural, a realidade de cada fábrica é mais rica em formato presencial. E conseguem medir melhor o impacto.” (entrevistado 11)

“Em termos de perfis juniores, eu acho que as virtuais (...). Há colaboradores que estão completamente ok em mudar de país (...) há outros que preferem ter o seu espaço de trabalho fixo, e então aí as missões virtuais sejam as mais indicadas.” (entrevistado 13)

3.6.2 Visibilidade organizacional

Emerge um consenso entre os entrevistados de que os modelos tradicionais de expatriação proporcionam, tendencialmente, um incremento na visibilidade organizacional. A presença física no país de destino atua como um catalisador nas dinâmicas de interação com equipas locais e lideranças, expandindo os índices de exposição do indivíduo e consolidando o seu reconhecimento interno.

“Historicamente, as tradicionais ganham (...) estás mais exposto, tens responsabilidade direta, apareces mais no radar.” (entrevistado 10)

“Presencialmente para crescermos profissionalmente (...) ajuda-te a ter outra perspetiva (...) que é diferente de ser à distância.” (entrevistada 11)

“Tradicional sem dúvida porque há muito mais comunicação destes *assignments* (...) são muito mais anunciados, muito mais valorizados.” (entrevistado 13)

3.6.3 Progressão na carreira

De modo geral, todos os entrevistados consideram que as missões tradicionais oferecem maiores oportunidades de ascensão profissional, justificada pela aquisição de competências e pelo contacto direto com diversas realidades de mercado. Contudo, os profissionais de RH acrescentam que a progressão na carreira depende de vários fatores, tanto individuais como da própria organização.

"Não é preciso ir, mas ajuda. O que realmente conta é a exposição, o impacto e a visibilidade." (entrevistada 10)

“... [nas missões virtuais] o desenvolvimento não é tão rápido ou não é tão rico.” (entrevistada 11)

“... [nas missões virtuais] o crescimento é mais lento. Nós vemos muitas mais promoções a acontecer quando a pessoa tem mais experiência em diversos países.” (entrevistado 13)

CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO DE RESULTADOS

4.1 Tipo e objetivo das missões

No que respeita à tipologia e aos objetivos das missões internacionais, os resultados obtidos demonstram um claro alinhamento entre as percepções dos participantes e a literatura analisada nesta investigação. Os resultados demonstram que as MI diferem quanto à sua natureza, sendo estruturadas e organizadas em função da sua finalidade (Jooss et al., 2021; Mello et al., 2023a, 2023b, 2025; Selmer et al., 2025).

Por um lado, e de acordo com a análise das entrevistas dos trabalhadores internacionais, conseguimos identificar três grandes eixos orientadores: missões desenvolvimentais (desenvolvimento de competências, preparação de líderes e aceleração do percurso profissional), missões técnicas (mobilização de competências, resolução de problemas técnicos e transferência de conhecimento organizacional) e missões estratégicas (alinhamento global com as diretrizes estratégicas da organização). Esta perspetiva corrobora diretamente a literatura (e.g. Biemann & Braakmann, 2013; Bucher et al., 2025; Collings et al., 2007; Fuchs & Primecz, 2025; Kraimer et al., 2016; Martins, 2013; Mello et al., 2025) que define a expatriação como forma de promover a transferência de competências técnicas, assegurar a disseminação da cultura organizacional e apoiar a coordenação das suas operações à escala global. Por outro lado, a visão dos profissionais de RH complementa estas conclusões, realçando que a escolha do tipo de missão é determinada pelas necessidades de negócio e alinhamento com os objetivos estratégicos da organização (Martins, 2013), corroborando a literatura que atribui à expatriação um papel estratégico central numa organização com atividade internacional (Bucher et al., 2025; Collings & Sheeran, 2020; Fuchs & Primecz, 2025; Mello et al., 2025; Reddiar & Schultz, 2023). Estes autores destacaram as diferentes finalidades que uma MI detém. Concretamente, suporte e desenvolvimento a outras fábricas localizadas em outros países; substituição temporária de colaboradores; preenchimento de necessidades de competências específicas; ou o desenvolvimento de talentos existentes no grupo empresarial. Esta abordagem ilustra a relevância da missão em desenvolver uma força de trabalho dotada de competências globais, aspeto essencial para a construção de vantagens competitivas (Chiang et al., 2018; Fuchs & Primecz, 2025; Li et al., 2025; Roberts et al., 2025), e facilitar a aprendizagem direta sobre a cultura local, as preferências dos clientes e as dinâmicas dos mercados regionais (Bucher et al., 2025; Jooss et al., 2021; Lazarova et al., 2023).

4.2 Contributos da missão: aquisição de competências

A literatura menciona que a expatriação contribui para o desenvolvimento de uma força de trabalho dotada de competências globais (Chiang et al., 2018; Fuchs & Primecz, 2025; Li et al., 2025; Roberts et al., 2025), reconhecendo que o repatriado regresse da MI dotado de novos conhecimentos tácitos e competências de gestão (Chiang et al., 2018; Fuchs & Primecz, 2025; Mehreen et al., 2025; Roberts et al., 2025; Selmer et al., 2022). Esta evidência foi, também, observada neste estudo, em que a aquisição de competências se destaca como um dos contributos mais significativos de uma MI. A vivência internacional contribui, ainda, para a aquisição de competências intangíveis, como maior autoconfiança, crescimento identitário e realização pessoal (Benson & Pattie, 2008; Chiang et al., 2018).

De acordo com os resultados deste estudo aos trabalhadores internacionais, foi possível identificar e agregar as competências adquiridas em quatro categorias:

- Competências interculturais e desenvolvimento pessoal: a exposição a diferentes culturas e formas de trabalho contribuiu para o desenvolvimento da capacidade de adaptação, da empatia e da compreensão de diferentes perspetivas. Esta experiência contribuiu ainda para reforçar as relações interpessoais, bem como a independência, da autoconfiança e da resiliência individual (Bucher et al., 2025; Dickmann et al., 2018; Doherty et al., 2011; Kraimer et al., 2016; Mello et al., 2023a, 2023b; Reddiar & Schultz, 2023; Roberts et al., 2025; Selmer et al., 2025);
- Competências linguísticas e comunicação: melhorias nos domínios de línguas, comunicação mais eficaz e adaptada a diferentes contextos socioculturais (Andresen et al., 2022; Jooss et al., 2021, 2022; Kraimer et al., 2016; Li et al., 2025; Ludwikowska & Koszela, 2023; Mehreen et al., 2025; Mello et al., 2023a, 2023b, 2024; Ott & Presbitero, 2025; Roberts et al., 2025; Wicht & Holtbrügge, 2023);
- Autonomia, responsabilidade e liderança: a necessidade de tomar decisões de forma independente, gerir equipas locais e a adaptação a novos desafios gerou o desenvolvimento da autonomia e a assunção de maiores responsabilidades (Biemann & Braakmann, 2013; Luring et al., 2024; Martins, 2013; Mello et al., 2023a, 2023b, 2024; Roberts et al., 2025);
- Competências técnicas e conhecimentos do negócio: adquiriram uma perspetiva mais abrangente e estratégica da atividade profissional (Chiang et al., 2018;

Lauring et al., 2024; Li et al., 2025; Mehreen et al., 2025; Mello et al., 2023a, 2023b; Roberts et al., 2025; Yakob, 2024)

Esta categorização está alinhada com a literatura que associa as MI com a finalidade de preencher funções estratégicas, garantir o controle organizacional e promover o desenvolvimento de competências de liderança global (Dickmann et al., 2018; Jooss et al., 2021; Martins, 2013; Mello et al., 2023a, 2023b, 2025; Reddiar & Schultz, 2023; Selmer et al., 2025; Yakob, 2024). Além disso, os resultados demonstram que, apesar dos desafios, a expatriação tradicional continua a ser uma ferramenta estratégica, tendo em conta a sua eficácia na transferência de conhecimento tácito, na socialização das equipas locais e no desenvolvimento efetivo de competências e liderança global (Bucher et al., 2025; Jooss et al., 2021; Kraimer et al., 2016; Lauring et al., 2024; Lazarova et al., 2023; Mehreen et al., 2025; Mello et al., 2025; Selmer et al., 2022).

Do ponto de vista organizacional, os resultados sugerem a pertinência da teoria da sinalização (Arrow, 1973; Spence, 1973), segundo a qual o envio de um colaborador para uma missão é entendido como um indicador de elevado potencial e uma estratégia para desenvolver futuros líderes globais com competências relevantes para a gestão de operações internacionais (Biemann & Braakmann, 2013; Breitenmoser et al., 2018; Kraimer et al., 2016).

4.3 Contributos da missão: visibilidade na organização

Os resultados evidenciam um claro alinhamento entre a perspetiva dos profissionais de RH e a maioria dos trabalhadores internacionais (n=9) que consideram que a MI contribui para o aumento da visibilidade e reconhecimento organizacional (Martins, 2013). Contudo, três dos participantes (trabalhadores internacionais) referiram que a experiência internacional não gerou incrementos na sua visibilidade interna, mencionando que o reconhecimento organizacional é condicionado por variáveis como a proximidade com a gestão de topo, o desempenho em projetos estratégicos e o nível de exposição na unidade de origem (Benson & Pattie, 2008; Breitenmoser et al., 2018; Bucher et al., 2025; Mäkelä et al., 2016; Ott & Presbitero, 2025; Suutari et al., 2018; Yakob, 2024)

Esta divergência de perceções encontra suporte na literatura analisada que adverte para o efeito “longe da vista, longe do coração”, culminando na negligência dos expatriados nos planos de sucessão das organizações de origem (Benson & Pattie, 2008; Breitenmoser et al.,

2018; Dickmann et al., 2018; Kraimer et al., 2016; Ott & Presbitero, 2025; Selmer et al., 2022).

4.4 Transição do modelo tradicional para novos modelos de expatriação

O cenário da mobilidade global tem vindo a sofrer alterações significativas entre as empresas com experiência em expatriação, sendo possível observar uma transição entre a aposta exclusiva em missões tradicionais para a implementação de modalidades de trabalho internacional mais flexíveis (Collings & Sheeran, 2020; Jooss et al., 2021). Esta tendência é confirmada pelos dados recolhidos. De acordo com os participantes, a atratividade das MI depende do equilíbrio entre as circunstâncias profissionais e pessoais dos colaboradores. Apesar do reconhecimento da relevância do contacto presencial nas missões tradicionais para o estabelecimento de relações internacionais eficazes, transferência de conhecimento tácito e a construção da confiança (Collings & Sheeran, 2020; Farndale et al., 2025; Lazarova et al., 2023; Ludwikowska & Koszela, 2023; Mello et al., 2025), que é corroborado, do ponto de vista dos trabalhadores internacionais, que defendem como sendo uma experiência mais rica e completa, e do ponto de vista dos profissionais de RH, que defendem que continuam a ser as preferidas devido às oportunidades de progressão de carreira e à valiosa experiência multicultural que proporcionam, os resultados revelam que a adoção de mobilidades mais flexíveis, como o caso das missões virtuais, representa, do ponto de vista de todos os entrevistados, uma resposta direta às novas exigências do mercado e surge como uma solução mais facilmente aceite devido ao seu menor impacto na vida pessoal e familiar do colaborador que dificultam ou impossibilitam a mobilidade geográfica.

4.4.1 Principal benefício e desafio da MI virtual

Os dados revelam um consenso claro no que diz respeito ao principal benefício da adoção da missão virtual em detrimento da missão tradicional que, na perspetiva dos participantes se centra no menor impacto que uma expatriação pode ter na vida pessoal. Por um lado, os profissionais de RH apontam que a missão virtual é a solução com maior taxa de aceitação, precisamente por atenuar os choques na vida pessoal e profissional. Os trabalhadores internacionais validam esta premissa, acreditando que se trata de uma alternativa viável e atrativa. Este alinhamento encontra correspondência na literatura que defende que a principal vantagem reside na flexibilidade e na preservação do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, evitando interrupções na carreira do cônjuge ou na educação dos filhos (Adamovic

et al., 2022; Luring et al., 2024; Ludwikowska & Koszela, 2023; Mumtaz, 2024; Selmer et al., 2022; Wicht & Holtbrügge, 2023).

Encontramos, também, consenso entre todos os participantes que apontam a dificuldade na aquisição de competências e a dificuldade na criação de relações interpessoais como principais desafios. Por estes motivos, todos os participantes percebem que o desenvolvimento nas missões virtuais tende a ser mais lento e menos rico e, por isso, as missões tradicionais, em regime presencial oferecem maiores oportunidades de ascensão profissional. Estes desafios são mencionados na literatura encontrada, alertando para o facto de a expatriação virtual ser frequentemente associada a uma maior dificuldade em estabelecer laços de confiança e relações interpessoais sólidas com os colegas locais, uma barreira resultante da ausência de interação presencial (Ludwikowska & Koszela, 2023; Selmer et al., 2022; Wicht & Holtbrügge, 2023) ao mesmo tempo que confirma o pressuposto de “longe da vista, longe do coração”, ou seja, menos lembrados nos momentos de evolução de carreira (Kraimer et al., 2016; Martins, 2013; Ott & Presbitero, 2025; Selmer et al., 2022).

4.5 Carreira

4.5.1 A importância do alinhamento e gestão das expectativas

O percurso profissional dentro da organização é essencial para o sucesso das organizações, e, por isso, o alinhamento estratégico das missões internacionais com o desenvolvimento interno de talentos representa um desafio (Andresen et al., 2022; Breitenmoser et al., 2018; Kraimer et al., 2016). Os dados recolhidos dos profissionais de RH revelam uma realidade desafiante na gestão e comunicação destes percursos profissionais, evidenciando que a comunicação das expectativas varia de acordo com as organizações e diferentes tipos de missão.

Os profissionais de RH sublinham que a expectativa de progressão na carreira existirá sempre por parte dos colaboradores, por isso, e corroborando com a premissa teórica dos autores, o alinhamento entre as expectativas dos repatriados e as oportunidades efetivamente disponíveis é crucial para evitar frustrações na carreira e reduzir as intenções de saída após o regresso (Martins, 2013; Santos & Martins, 2021). Para além disso, os participantes realçam a importância da comunicação transparente de que a mobilidade, por si só, não garante uma promoção ou evolução hierárquica, dependendo de fatores como a existência de vagas, a existência de efetivas necessidades organizacionais e o desempenho positivo do

colaborador. Este alinhamento entre a coordenação global da empresa com as aspirações dos colaboradores, está de acordo com a literatura analisada, o que reforça a importância da gestão eficaz destas carreiras (El Amine & Cascón-Pereira, 2024; Fuchs & Primecz, 2025), enfatizando a importância das organizações em compreender e gerir esta relação de forma estratégica (Chiang et al., 2018; Fuchs & Primecz, 2025; Roberts et al., 2025).

4.5.2 Motivações para a aceitação da MI

A literatura sugere que os repatriados desenvolvem expectativas de que o seu investimento e contributo durante a MI sejam reconhecidos pela organização, nomeadamente através de oportunidades de progressão na carreira, maior autonomia e funções que valorizem as competências adquiridas (Benson & Pattie, 2008; Breitenmoser et al., 2018; Fuchs & Primecz, 2025; Mäkelä et al., 2016; Mehreen et al., 2025b; Roberts et al., 2025). Esta orientação para a progressão profissional é corroborada ao analisar as motivações que impulsionaram os profissionais envolvidos neste estudo a aceitar um projeto de expatriação, tendo uma clara predominância de fatores de cariz profissional. Especificamente, dez dos participantes (trabalhadores internacionais) destacaram motivos como o desenvolvimento da carreira, a perceção de que a experiência internacional favorece o acesso a cargos de chefia e facilita o cumprimento dos objetivos de carreira. Neste sentido, os dados validam a premissa de que os indivíduos que aceitam uma MI tendem a desenvolver expectativas elevadas relativamente à sua carreira, encarando a experiência como um investimento pessoal que deverá refletir-se em recompensas, reconhecimento e progressão hierárquica organizacional (Benson & Pattie, 2008; Biemann & Braakmann, 2013; Breitenmoser & Bader, 2021; Chiang et al., 2018; El Amine & Cascón-Pereira, 2024; Mello et al., 2023a, 2023b; Yakob, 2024). Os participantes percecionam que a MI constituiu um critério para o acesso a cargos de chefia, e essa perspetiva encontra suporte na literatura. Existe a crença de que a experiência internacional se tornou num requisito quase indispensável para aceder a cargos de gestão de topo em empresas com operações globais (Benson & Pattie, 2008; Biemann & Braakmann, 2013; Kraimer et al., 2016; Mäkelä et al., 2016; Suutari et al., 2018).

4.5.3 A MI como acelerador

A premissa de que a expatriação é um forte impulsionador de carreira sobretudo pela natureza exigente e intensiva associada a contextos de trabalho de elevada responsabilidade (Andresen et al., 2022; Breitenmoser et al., 2018; El Amine & Cascón-Pereira, 2024; Mello et al., 2023a, 2023b, 2024), está alinhada com os 7 trabalhadores internacionais entrevistados

que consideram a MI como um elemento facilitador/acelerador da evolução da carreira traduzida, sobretudo, pelo acesso a novas oportunidades. Esta valorização é corroborada pela literatura que defende que estas experiências internacionais permitem aos profissionais desenvolver capital de carreira em três dimensões interdependentes (Breitenmoser et al., 2018; Mäkelä et al., 2016; Mello et al., 2023a, 2023b; Yakob, 2024), tais como, o *knowing-how* (competências técnicas, inteligência cultural e compreensão das práticas de negócios internacionais); o *knowing-whom* (criação de redes de contacto internacionais e capital social); e *knowing-why* (propósito, motivação e identidade profissional). Os restantes 5 trabalhadores internacionais acreditam que a evolução da carreira está condicionada a outros fatores externos, tais como, as necessidades estratégicas do negócio e as funções disponíveis no momento, reforçando evidências já anteriormente observadas em empresas portuguesas em estudos prévios (Martins, 2013).

Quando comparadas as expectativas de desenvolvimento com a realidade após a missão, os resultados demonstram que a progressão de carreira nem sempre se concretizou. Metade dos trabalhadores internacionais (n=6) registaram uma evolução positiva imediata, traduzida na progressão para funções dotadas de maior responsabilidade, o que corrobora com os estudos que demonstram o potencial da MI em desenvolver o capital humano e as competências de gestão, ampliando as oportunidades futuras e favorecendo o sucesso profissional (Benson & Pattie, 2008; Mello et al., 2023a, 2023b). Por outro lado, 4 trabalhadores internacionais demonstraram a inexistência de alterações significativas na carreira após o regresso. Destes, dois manifestaram frustração devido ao desfazamento entre as suas expectativas prévias e a realidade encontrada. Este cenário de imobilidade ou insatisfação é evidenciado pela literatura como uma situação de “descarrilamento de carreira”, caracterizado por bloqueios ou retrocessos no seu percurso profissional (Biemann & Braakmann, 2013; Breitenmoser & Bader, 2021; Martins, 2013; Santos & Martins, 2021; Suutari et al., 2018; Yakob, 2024). A sensação de subutilização e a perda de estatuto frequentemente resulta na saída voluntária da organização no primeiro ano após o regresso (Benson & Pattie, 2008; Chiang et al., 2018; Fuchs & Primecz, 2025; Mehreen et al., 2025; Reddiar & Schultz, 2023; Santos & Martins, 2021; Yakob, 2024). Este cenário foi verificado nos dois trabalhadores internacionais. Os outros dois participantes, por não deterem expectativas de progressão, encararam a manutenção do estatuto profissional sem surpresa.

Esta dissertação teve como objetivo principal entender como os novos modelos organização de trabalho podem proporcionar oportunidades de carreira a trabalhadores em contextos internacionais. Para que esse objetivo fosse alcançado, procuramos compreender a adoção de novos modelos de trabalho internacional, exploramos a evolução da carreira de trabalhadores internacionais e procuramos compreender a importância dos modelos de expatriação tradicionais e emergentes na evolução da carreira dos trabalhadores repatriados.

Entre os principais resultados, ao nível dos objetivos da missão, constatou-se a predominância de missões com carácter desenvolvimental. As MI são nitidamente encaradas como um meio para desenvolver competências e acelerar o percurso profissional. Por outro lado, e com base nos principais motivos para aceitar a missão, podemos afirmar que os fatores pessoais e profissionais apresentam resultados equilibrados. É igualmente dada relevância aos motivos de carácter profissional, como por exemplo o desenvolvimento de carreira e o alcance dos objetivos, como é dada relevância aos motivos pessoais, como por exemplo o usufruto da experiência com vista ao crescimento pessoal.

Ao nível das competências é indiscutível o enfoque dado por todos os participantes na aquisição de competências interculturais. A exposição a culturas e métodos de trabalho diferentes permite desenvolver uma maior capacidade de adaptação, empatia e compreensão, e o fortalecimento de relações interpessoais. A MI está associada a uma saída da zona de conforto e isso permite um aumento da independência, autoconfiança e da capacidade de resiliência perante cenários inéditos.

Relativamente à evolução da carreira, as opiniões tendem a dividir-se. Ficou claro que a evolução na carreira nem sempre se confirma, causando em tais casos frustração. Ainda assim, a maioria dos participantes considera a MI como um destaque e impulsionador da carreira, ainda que, alguns defendam que este progresso profissional dependa de outros fatores externos à MI, nomeadamente necessidades de negócio.

As missões virtuais, ainda que vistas de forma redutora no que diz respeito às MI tradicionais presenciais, são entendidas como uma alternativa exequível face aos desafios que a mobilidade global enfrenta, uma vez que o mercado de trabalho exige cada vez mais a aposta em modalidades de trabalho mais flexíveis.

A perspetiva dos profissionais dos RH foi importante para compreender a importância do alinhamento entre as expectativas dos trabalhadores internacionais e a realidade

organizacional, através de uma comunicação transparente. O consenso de que a mobilidade por si só não garante evolução na carreira torna a gestão destes ativos relevante.

Após a análise dos resultados, e tentando encontrar uma resposta à nossa pergunta de partida (precisamos de ir para evoluir?), os resultados sugerem que não é necessário ir para evoluir. Realizar uma MI não é obrigatório nem indispensável para a evolução da carreira. Ir ajuda, mas ficar não limita.

Limitações e sugestão de investigação futura

Como limitações, é importante reconhecer que este estudo se focou num grupo limitado de participantes. De 12 trabalhadores internacionais, apenas 1 desempenha uma missão em regime virtual, todos os restantes desempenharam/desempenham missões tradicionais presenciais. Além disso, apesar de ter sido alcançada a saturação teórica, o número de profissionais de RH revelou-se reduzido e talvez tendencioso por terem igualmente executado missões internacionais. Esta opção, quer pela abordagem metodológica qualitativa, quer pelo número de participantes, limita a possibilidade de obter generalizações a outros perfis de participantes. Sugere-se que estudos futuros possam alargar a investigação a um maior número de expatriados, realizando um estudo quantitativo de larga escala. Outra limitação foi a não conclusão da MI à data das entrevistas de dois dos trabalhadores internacionais, o que impossibilitou retirar conclusões quanto à evolução da carreira dos mesmos. Futuros estudos poderão incidir a investigação sobre repatriados, para verificar se ocorreu uma efetiva evolução na carreira, comparando a carreira na fase de pré-expatriação, durante e pós-expatriação. Poderão, igualmente, ser incluídas outras fontes de informação, por exemplo, representantes organizacionais para aprofundar o conhecimento e confirmar se a perceção de evolução é coincidente com a perspetiva da organização onde o expatriado se encontra vinculado.

O facto de não ter sido possível identificar expatriados em regime virtual, o que configura uma limitação neste estudo, poderá, em estudos futuros, ser critério de escolha dos participantes e, deste modo, perceber se está a crescer esta opção de expatriação ou se é, apenas, reflexo do recente período de pandemia de COVID-19.

Percebemos, com as entrevistas que os participantes não foram coincidentes no tempo e no espaço de expatriação, o que pode ser uma limitação que ajuda a compreender as diferentes consequências na evolução de carreira. Assim, propomos que futuras investigações valorizem perfis de expatriados mais homogêneos, por exemplo, com antiguidade na

empresa semelhante e em organizações do mesmo setor. Também poderá ser de valorizar a opção de estudo de caso múltiplo em organizações com planos de carreira formalizados para expatriados. Especificamente, poderá enriquecer a investigação na temática da gestão de carreira de expatriados, se pudermos comparar 2 grupos de repatriados, em que um subgrupo tenha evoluído antes da partida e outro que apenas tenha condições de evolução após o regresso. Reforçará a robustez da investigação se forem inclusas representantes organizações para compreender se a evolução está ou não diretamente relacionada com a experiência de expatriação, especialmente com um número de participantes em expatriações tradicionais e em expatriações virtuais.

Finalmente, este estudo não explorou as razões de decisão das organizações para a opção de missões de expatriação digitais. Será relevante que estudos futuros explorem as razões de escolha deste regime, nomeadamente se estão mais relacionadas com a diminuição de custos com os destacamentos internacionais ou se configuram uma maior preocupação em reter estes colaboradores após o regresso ou para apoiar o equilíbrio trabalho-família dos expatriados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adamovic, M., Gahan, P., Olsen, J., Gulyas, A., Shallcross, D., & Mendoza, A. (2022). Exploring the adoption of virtual work: The role of virtual work self-efficacy and virtual work climate. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(17), 3492–3525. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1913623>
- Adams, B. G., & Van De Vijver, F. J. R. (2015). The many faces of expatriate identity. *International Journal of Intercultural Relations*, 49, 322–331. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2015.05.009>
- Adams, W. C. (2015). Conducting Semi-Structured Interviews. Em K. E. Newcomer, H. P. Hatry, & J. S. Wholey (Eds.), *Handbook of Practical Program Evaluation* (1.^a ed., pp. 492–505). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119171386.ch19>
- Andresen, M., Lazarova, M., Apospori, E., Cotton, R., Bosak, J., Dickmann, M., Kaše, R., & Smale, A. (2022). Does international work experience pay off? The relationship between international work experience, employability and career success: A 30-country, multi-industry study. *Human Resource Management Journal*, 32(3), 698–721. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12423>
- Arrow, K.J. (1973), 'Higher Education as a Filter,' *Journal of Public Economics*, 2, 193–216
- Benson, G. S., & Pattie, M. (2008). Is expatriation good for my career? The impact of expatriate assignments on perceived and actual career outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(9), 1636–1653. <https://doi.org/10.1080/09585190802295058>
- Biemann, T., & Braakmann, N. (2013). The impact of international experience on objective and subjective career success in early careers. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(18), 3438–3456. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.775176>
- Breitenmoser, A., & Bader, A. K. (2021). Retaining repatriates—The role of career derailment upon repatriation and how it can be mitigated. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(7), 1509–1536. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1528472>
- Breitenmoser, A., Bader, B., & Berg, N. (2018). Why does repatriate career success vary? An empirical investigation from both traditional and protean career perspectives. *Human Resource Management*, 57(5), 1049–1063. <https://doi.org/10.1002/hrm.21888>

- Bucher, J., Lazarova, M., & Deller, J. (2025). Digital technology and global mobility: Narrative review and directions for future research. *International Business Review*, 34(1), 102294. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2024.102294>
- Busetto, L., Wick, W., & Gumbinger, C. (2020). How to use and assess qualitative research methods. *Neurological Research and Practice*, 2(1), 14. <https://doi.org/10.1186/s42466-020-00059-z>
- Chiang, F. F. T., Van Esch, E., Birtch, T. A., & Shaffer, M. A. (2018). Repatriation: What do we know and where do we go from here. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 188–226. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380065>
- Cohen, S., & Hannonen, O. (2026). A review of research into lifestyle mobilities and digital nomadism. *Annals of Tourism Research*, 116, 104067. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2025.104067>
- Collings, D. G., Scullion, H., & Morley, M. J. (2007). Changing patterns of global staffing in the multinational enterprise: Challenges to the conventional expatriate assignment and emerging alternatives. *Journal of World Business*, 42(2), 198–213. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.02.005>
- Collings, D. G., & Sheeran, R. (2020). Research insights: Global mobility in a post-covid world¹. *The Irish Journal of Management*, 39(2), 77–84. <https://doi.org/10.2478/ijm-2020-0002>
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (third edition). SAGE.
- Crosby, F. (1976). A model of egoistical relative deprivation. *Psychological Review*, 83(2)
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). *The SAGE handbook of qualitative research* (5th ed.). Sage.
- Dickmann, M., Suutari, V., Brewster, C., Mäkelä, L., Tanskanen, J., & Tornikoski, C. (2018). The career competencies of self-initiated and assigned expatriates: Assessing the development of career capital over time. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(16), 2353–2371. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1172657>
- Doherty, N., Dickmann, M., & Mills, T. (2011). Exploring the motives of company-backed and self-initiated expatriates. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(3), 595–611. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.543637>

- El Amine, N. R., & Cascón-Pereira, R. (2024). What does expatriate success mean? Developing a comprehensive definition through a systematic literature review. *Career Development International*, 29(1), 3–79. <https://doi.org/10.1108/CDI-12-2022-0326>
- Farndale, E., Horak, S., Piyanontalee, R., Puffer, S. M., & Vidović, M. (2025). Looking back to look forward: Disruption, innovation and future trends in international human resource management. *International Business Review*, 34(1), 102362. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2024.102362>
- Faulconbridge, J., Jones, I., Marsden, G., & Anable, J. (2020). Work, ICT and travel in multinational corporations: The synthetic work mobility situation. *New Technology, Work and Employment*, 35(2), 195–214. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12162>
- Fuchs, A., & Primecz, H. (2025). From expatriates to homecoming heroes – balancing organizational interests and support for a facilitated repatriation. *Journal of Global Mobility*, 13(2), 179–197. <https://doi.org/10.1108/JGM-09-2024-0097>
- Jamshed, S. (2014). Qualitative research method-interviewing and observation. *Journal of Basic and Clinical Pharmacy*, 5(4), 87. <https://doi.org/10.4103/0976-0105.141942>
- Jooss, S., Conroy, K. M., & McDonnell, A. (2022). From travel to virtual work: The transitional experiences of global workers during Covid-19. *International Business Review*, 31(6), 102052. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2022.102052>
- Jooss, S., McDonnell, A., & Conroy, K. (2021). Flexible global working arrangements: An integrative review and future research agenda. *Human Resource Management Review*, 31(4), 100780. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100780>
- Karl, K. A., Peluchette, J. V., & Aghakhani, N. (2022). Virtual Work Meetings During the COVID-19 Pandemic: The Good, Bad, and Ugly. *Small Group Research*, 53(3), 343–365. <https://doi.org/10.1177/10464964211015286>
- Kraimer, M., Bolino, M., & Mead, B. (2016). Themes in Expatriate and Repatriate Research over Four Decades: What Do We Know and What Do We Still Need to Learn? *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 83–109. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062437>
- Lauring, J., & Jonasson, C. (2023). How is work group inclusiveness influenced by working virtually? *Human Resource Management Review*, 33(2), 100930. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100930>
- Lauring, J., Jonasson, C., & Stoermer, S. (2024). Virtual expatriate assignments and host country national support: The role of higher-level construals in social categorization

- processes. *International Business Review*, 33(6), 102341. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2024.102341>
- Lazarova, M., Caligiuri, P., Collings, D. G., & De Cieri, H. (2023). Global work in a rapidly changing world: Implications for MNEs and individuals. *Journal of World Business*, 58(1), 101365. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2022.101365>
- Li, Y., Zhang, Y., & Liu, S. (2025). The myths of successful expatriation: Does higher emotional intelligence lead to better cultural intelligence? *International Business Review*, 34(5), 102464. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2025.102464>
- Lim, W. M. (2025). *What Is Qualitative Research? An Overview and Guidelines*.
- Ludwikowska, K., & Koszela, A. (2023). HR practices for international virtual assignments – review, challenges, and future discussion. *GATR Journal of Management and Marketing Review*, 8(4), 145–157. [https://doi.org/10.35609/jmmr.2023.8.4\(5\)](https://doi.org/10.35609/jmmr.2023.8.4(5))
- Mäkelä, L., Suutari, V., Brewster, C., Dickmann, M., & Tornikoski, C. (2016). The Impact of Career Capital on Expatriates' Perceived Marketability: Expatriates, Perceived Marketability, Global Careers. *Thunderbird International Business Review*, 58(1), 29–40. <https://doi.org/10.1002/tie.21742>
- Martins, D. (2013). *“Gestão e Retenção de Repatriados: um estudo empírico em empresas portuguesas”*. 1ª edição, Madrid: Bubok Publishing S.L
- Martins, D. (2013). “Expatriates' influence on knowledge sharing: An empirical study with international Portuguese companies”. In Brigita Janiunaitė; Monika Petraite and A. Pundziene (Eds.). *Proceedings of the 14th European Conference on Knowledge Management - Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM 2013*, Vol. 1, pages 421-428.
- Martins, D. (2019). Zig-Zag da Expatriação. In J. Jardim & J. E. Franco (Coord). *Empreendipédia – Dicionário de Educação para o Empreendedorismo* (pp. 757-758). Lisboa: Gradiva
- Martins, D. & Proença, T. (2014). “Transferência de Conhecimento através da Expatriação”, Cap. 10, pp. 267-284. In Ferreira Cascão (Coord.), *Gestão de Competências, do Conhecimento e do Talento*. Lisboa: Edições Sílabo
- Martins, D., Rego, A. & Proença, T. (2012). Razões Organizacionais para a Expatriação: um estudo empírico em empresas portuguesas. In M. Salvador Araújo & D. Martins (coord.), *Investigação e Intervenção em Recursos Humanos* (pp. 527-539). Porto: Edições Politema

- Martins, D., Rego, A. & Proença, T. (2014). “Explorando a Compreensão da Repatriação no Contexto Português através de Estudos de Caso”, Cap. 1, pp. 35-67. In J. Gomes & F. Cesário (Coord.), *Investigação em Gestão de Recursos Humanos: Um Guia de Boas Práticas*. Lisboa: Escolar Editora
- Martins, D. & Tomé, E. (2014). “Knowledge Management in Multinational Companies: The Repatriates’ Role in the Competitive Advantage in Subsidiaries”. In Carla Vivas and Pedro Sequeira. Proceedings of the 15th European Conference on Knowledge Management (ECKM 2014), pp. 628-636 (Vol. 2). UK: Academic Conferences and Publishing International Limited Reading (ACPI).
- Martins, D. & Tomé, E. (2015). “The Relationship between Knowledge Acquisition on International Assignments and Career Development: an exploratory study with Portuguese repatriates”. In Maurizio Massaro and Andrea Garlatti. Proceedings of the 16th European Conference on Knowledge Management (ECKM 2015), pp. 504-513. UK: Academic Conferences and Publishing International Limited Reading (ACPI)
- Mehreen, H., Rammal, H. G., Schlenker, N., & Hassanli, N. (2025). “Homeward bound”: A systematic review of the repatriation literature. *International Studies of Management & Organization*, 55(2), 233–256. <https://doi.org/10.1080/00208825.2024.2390789>
- Mello, R., Erro-Garcés, A., Dickmann, M., & Brewster, C. (2025). A potential paradigm shift in global mobility? The impact of the COVID-19 pandemic. *International Business Review*, 34(1), 102245. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2023.102245>
- Mello, R., Suutari, V., & Dickmann, M. (2023a). Career success of expatriates: The impacts of career capital, expatriate type, career type and career stage. *Career Development International*, 28(4), 406–425. <https://doi.org/10.1108/CDI-07-2022-0196>
- Mello, R., Suutari, V., & Dickmann, M. (2023b). Taking stock of expatriates’ career success after international assignments: A review and future research agenda. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100913. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100913>
- Mello, R., Suutari, V., & Dickmann, M. (2024). Exploring the determinants of career success after expatriation: A focus on job fit, career adaptability, and expatriate type. *The International Journal of Human Resource Management*, 35(16), 2674–2704. <https://doi.org/10.1080/09585192.2024.2364211>

- Mumtaz, S. (2024). Working Remotely, Feeling Remote? The Role of Digitally Mediated Communication in Shaping the Identity of Virtual Expatriates. *Psychological Reports*, 00332941241269449. <https://doi.org/10.1177/00332941241269449>
- Ott, D. L., & Presbitero, A. (2025). A multi-level systematic literature review of contextual influences on international career behaviors and directions for future research. *International Business Review*, 34(1), 102322. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2024.102322>
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (Fourth edition). SAGE.
- Phillips, K. M., Tichavakunda, A. A., & Sedaghat, A. R. (2024). Qualitative Research Methodology and Applications: A Primer for the Otolaryngologist. *The Laryngoscope*, 134(1), 27–31. <https://doi.org/10.1002/lary.30817>
- Reddiar, Z. D., & Schultz, C. M. (2023). Constraining and contributing factors of an expatriate assignment life cycle. *SA Journal of Human Resource Management*, 21. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v21i0.2138>
- Roberts, M., Muralidharan, E., & Cave, A. H. (2025). International experience, growth opportunities, and repatriate job satisfaction. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration*, 42(1), 74–91. <https://doi.org/10.1002/cjas.1760>
- Sahakiants, I., & Dorner, G. (2021). Using social media and online collaboration technology in expatriate management: Benefits, challenges, and recommendations. *Thunderbird International Business Review*, 63(6), 779–789. <https://doi.org/10.1002/tie.22233>
- Santos, G. G. & Martins, D. (2021): Linking career success motives and career boundaries to repatriates' turnover intentions: A case study. *The International Journal of Human Resource Management*, pp. 1-44. DOI: [10.1080/09585192.2019.1629985](https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1629985)
- Schmitz, M. A., Ommen, E., & Karlshaus, A. (2023). Sustainable Expatriate Management: Rethinking International Assignments. *AIB Insights*, 23(4). <https://doi.org/10.46697/001c.74200>
- Selmer, J., Dickmann, M., Froese, F. J., Luring, J., Reiche, B. S., & Shaffer, M. (2022). The potential of virtual global mobility: Implications for practice and future research. *Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research*, 10(1), 1–13. <https://doi.org/10.1108/JGM-07-2021-0074>

- Selmer, J., Shaffer, M., Jooss, S., & Reiche, B. S. (2025). A typology of long-term expatriates: Conceptualization, consequences and future research. *Human Resource Management Review*, 35(2), 101074. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2024.101074>
- Silverman, D. (2020). *Interpreting qualitative data* (6th ed.). SAGE Publications.
- Song, H., Zhao, S., Zhao, W., & Han, H. (2019). Career Development Support, Job Adaptation, and Withdrawal Intention of Expatriates: A Multilevel Analysis of Environmental Factors. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(20), 3880. <https://doi.org/10.3390/ijerph16203880>
- Spence, M. (1973), 'Job Market Signaling,' *Quarterly Journal of Economics*, 83, 355–374
- Suutari, V., Brewster, C., Mäkelä, L., Dickmann, M., & Tornikoski, C. (2018). The Effect of International Work Experience on the Career Success of Expatriates: A Comparison of Assigned and Self-Initiated Expatriates. *Human Resource Management*, 57(1), 37–54. <https://doi.org/10.1002/hrm.21827>
- Takona, J.P. (2024) "Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches", 6th edition. *Quality & Quantity*, Vol 58, pp 1011–1013. <https://doi.org/10.1007/s11135-023-01798-2> *Teaching Research*, Vol 24, No. 4, pp 427-431. <https://doi.org/10.1177/13621688209412>
- Van Der Laken, P., Van Engen, M., Van Veldhoven, M., & Paauwe, J. (2016). Expatriate support and success: A systematic review of organization-based sources of social support. *Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research*, 4(4), 408–431. <https://doi.org/10.1108/JGM-11-2015-0057>
- Végh, J., Jenkins, J., & Claes, M.-T. (2023). "Should I stay or should I go?"—Why the future of global work may be less binary: Lessons on approaches to global crises from the experiences of expatriates during the COVID-19 pandemic.
- Vinuto, J. (2014) A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: Um debate em aberto. *Temáticas*, Campinas, 22, 203-220. <https://doi.org/10.20396/tematicas.v22i44.10977>
- Wicht, L., & Holtbrügge, D. (2023). Bridging distance through zooming? The use of virtual assignments in multinational corporations. *Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research*, 11(2), 179–199. <https://doi.org/10.1108/JGM-10-2022-0056>

- Yakob, R. (2024). Mind the professional void! Career capital development and transfer in international assignments. *Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research*, 12(2), 219–240. <https://doi.org/10.1108/JGM-08-2023-0058>
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (3rd ed.). Sage Publications.

APÊNDICES

Apêndice I – Guião da entrevista aos trabalhadores internacionais

Género:

Categoria profissional:

Parte 1: Compreender a adoção de novos modelos de trabalho internacional

1. Que tipo de MI realizou (presencial, virtual ou híbrida)?
2. Essa missão foi uma escolha sua ou uma exigência da empresa? No caso de ser da empresa, perguntar, qual teria sido a sua preferência se pudesse ter escolhido e porquê?
3. O que o motivou (expectativas) a aceitar a MI?
4. Qual o grau de satisfação com essa experiência? Pode explicar porquê?

Parte 2: Explorar a evolução a carreira

Como descreve a sua carreira antes da MI e como a descreve hoje, após o regresso? Houve evolução, despromoção ou manteve-se inalterada?

2. Sente que a sua missão aumentou a sua visibilidade dentro da organização? Se sim, de que forma?
3. Que competências profissionais e pessoais sente que desenvolveu durante a experiência?

(no caso de ser tradicional) Consegue identificar competências que acredita que não teria adquirido se não tivesse ido?

(no caso de ser mobilidade virtual) Sentiu falta do fator presencial para desenvolver alguma competência específica?

4. As competências e conhecimentos adquiridos na MI, estão a ser usadas no trabalho atual? Se sim, de que forma?

5. (no caso de ser tradicional) Acha que se tivesse passado por uma missão virtual, as oportunidades de carreira teriam sido maiores ou menores? Porquê?

(no caso de ser virtual) Acha que se tivesse passado por uma missão tradicional, as oportunidades de carreira teriam sido maiores ou menores? Porque?

6. Sente que a sua progressão foi justa quando comparada com os colegas que não passaram por missões internacionais/virtuais?

Parte 3: Compreender os benefícios dos modelos emergentes

1. Que aspetos da experiência contribuíram mais para a sua situação de carreira atual?

2. Que vantagens ou desvantagens identifica entre a MI e a virtual, em termos de desenvolvimento de carreira?

3. Da experiência pessoal e dos seus colegas, na sua opinião qual o tipo de missão que facilita a progressão de carreira mais rapidamente e porquê?

Apêndice II – Guião da entrevista aos profissionais de RH

Género:

Categoria profissional:

Parte 1: Gestão das missões internacionais

1. Como caracteriza o tipo de missões existentes na empresa?
2. Como é feita a escolha entre colaboradores para missões internacionais presenciais ou virtuais?
3. Que fatores determinam quem é escolhido para uma missão internacional tradicional? E para uma missão virtual internacional?

Parte 2: Explorar a gestão de expectativas de carreira

1. A organização comunica, antes da MI aos colaboradores as expectativas de carreira? Existem diferenças de expectativas consoante a tipologia (virtual vs tradicional?)
2. Como a organização gere as expectativas sobre a progressão de carreira?
3. Considera que o tipo de missão influencia a rotatividade dos expatriados? As pessoas estão mais predispostas a aceitar missões virtuais ou tradicionais?

Pode dar alguns argumentos da sua resposta?

Parte 3: Comparação entre missão tradicional e virtual

1. Em que tipo de missão, considera haver maior visibilidade do colaborador dentro da empresa (ou sejam, qual o que pode ter mais possibilidades de progressão de carreira)? Porquê?
2. Podemos dizer longe da vista longe do coração (MI tradicional), sendo mais difícil os expatriados que vão fisicamente terem oportunidades de progressão mais rápidas?
3. As experiências adquiridas no exterior estão a ser usadas e reconhecidas pela

organização? Em que tipo de missões sente haver mais possibilidades de progresso de carreira (tradicionais ou virtuais). (no caso de não haver diferenças, que mecanismos usam para garantir essa igualdade de oportunidades entre os dois tipos de expatriados)?

4. Considera haver, em termos de promoção, níveis salariais e responsabilidades, existe diferença entre os tipos de expatriação? Pode aprofundar a sua justificação?

5. Do ponto de vista organizacional, acredita que a expatriação tradicional cria mais valor estratégico do que a expatriação virtual?

6. Para terminar, como comentaria esta afirmação: é preciso ir para progredir?

7. Quer acrescentar alguma informação?