

M

MESTRADO
GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

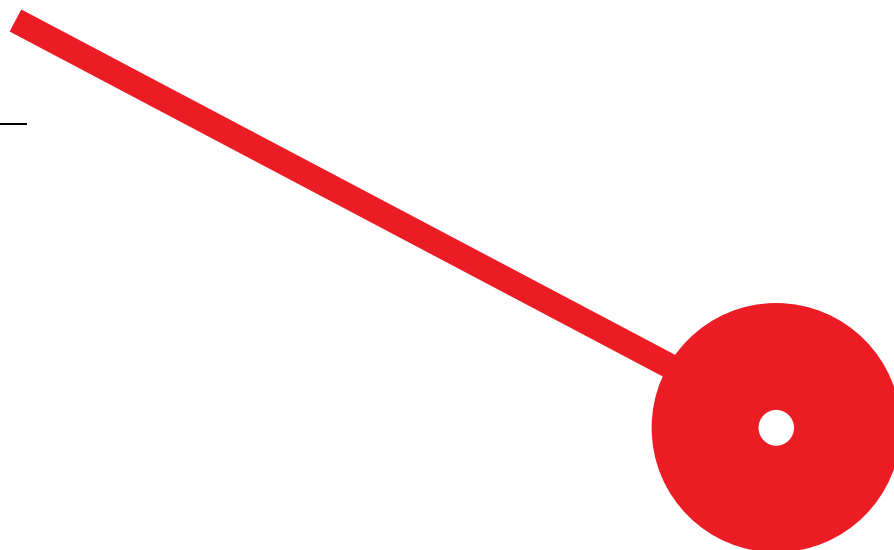
A importância da Expatriação na aquisição e transferência de conhecimento: Relevância para a organização e carreira profissional do expatriado

Bruno Manuel Moura Alexandre

09/2023

Bruno Manuel Moura Alexandre. A Importância da Expatriação na aquisição e transferência de conhecimento: Relevância para a organização e carreira profissional do expatriado
09/2023

|



M

MESTRADO
GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

A importância da Expatriação na aquisição e transferência de conhecimento: Relevância para a organização e carreira profissional do expatriado

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 de Professora Doutora Dora Martins.

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

Bruno Manuel Moura Alexandre: A Importância da Expatriação na aquisição e transferência de conhecimento: Relevância para a organização e carreira profissional do expatriado
09/2023

Agradecimentos

Gostaria de expressar a minha sincera gratidão a todas as pessoas que contribuíram para a conclusão bem-sucedida desta etapa.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à minha orientadora Professora Doutora Dora Martins pelo seu empenho e dedicação. A sua contribuição foi valiosa e desempenhou um papel vital no término desta dissertação.

Gostaria de agradecer também a todos os participantes deste estudo, que generosamente dedicaram o seu tempo e partilharam as suas experiências. Sem vós a recolha destes dados teria sido impossível.

Agradeço à minha família e amigos pelo apoio constante, incentivo e compreensão durante toda esta jornada, em especial à minha namorada que sempre me apoiou. O vosso suporte e motivação foram fatores determinantes para superar os desafios encontrados.

Também agradeço a todos os colegas e demais professores que trocaram ideias, debates construtivos e ofereceram colaboração durante as etapas deste trabalho. As suas contribuições foram inestimáveis.

Por último, mas não menos importante, expresso a minha gratidão àqueles que de uma forma ou de outra me apoiaram, mesmo que nos bastidores, tornando possível a conclusão deste trajeto.

Este trabalho não seria possível sem o esforço coletivo e o apoio de todos os mencionados e de muitos outros com quem me cruzei.

A todos vocês, o meu sincero obrigado!

Resumo:

Esta dissertação tem como objetivo central explorar a percepção de expatriados e respectivos representantes organizacionais acerca da sua experiência em missões internacionais (MI). Participaram neste estudo 6 técnicos e 4 representantes organizacionais, colaboradores de uma empresa multinacional. Os resultados destacaram uma variedade de motivações, desde o desenvolvimento profissional até a incentivos financeiros, refletindo a complexidade das decisões de realizar uma MI. As expectativas dos participantes mostraram-se dualísticas, com um foco na aquisição e na transferência de conhecimento. Os colaboradores reconheceram que a participação em MI valorizou as suas competências, tornando-os mais atrativos no mercado de trabalho e impulsionando as suas carreiras. Relativamente aos impactos, as MI foram vistas como um trampolim para o desenvolvimento profissional, proporcionando visão estratégica, competências na tomada de decisões e expansão das suas redes de contatos. Porém, também foram identificadas dificuldades, como a adaptação cultural, as questões legais e as barreiras linguísticas, que requerem capacidades de adaptação e resiliência por parte dos participantes. A análise dos resultados foi comparada com estudos anteriores, revelando consistência em relação à literatura existente. Este estudo contribui para a compreensão das MI ao oferecer informação sobre motivações, expectativas, impactos e desafios sentidos pelos colaboradores expatriados. Além disso, oferece recomendações práticas para as organizações que desejam preparar os seus colaboradores para desafios internacionais. As percepções partilhadas pelos participantes fornecem uma visão rica e diversificada das complexidades das MI, favorecendo o conhecimento existente nesta área.

Palavras-chave: Missões Internacionais; expatriação; aquisição e transferência de conhecimento; impacto na carreira.

Abstract:

This dissertation's central objective is to explore the perception of expatriates and their organizational representatives regarding their experience on international missions (IM). 6 Technicians and 4 organizational representatives, employees of a multinational company, participated in this study. The results highlighted a variety of motivations, from professional development to financial incentives, reflecting the complexity of decisions to undertake an MI. Participants' expectations were dualistic, with a focus on the acquisition and transfer of knowledge. Employees recognized that participating in MI valued their skills, making them more attractive in the job market and boosting their careers. Regarding impacts, MI was seen as a springboard for professional development, providing strategic vision, decision-making skills and expansion of contact networks. However, difficulties were also identified, such as cultural adaptation, legal issues and language barriers, which require adaptation and resilience skills on the part of the participants. The analysis of the results was compared with previous studies, revealing consistency in relation to the existing literature. This study contributes to the understanding of IM by offering information about motivations, expectations, impacts and challenges experienced by expatriate employees. Furthermore, it offers practical recommendations for organizations that want to prepare their employees for international challenges. The perceptions shared by participants provide a rich and diverse view of the complexities of MI, enhancing existing knowledge in this area.

Key words: International Missions; expatriation; knowledge acquisition and transfer, career impact.

Índice Geral

| | |
|--|----|
| Introdução..... | 1 |
| Capítulo I – REVISÃO DA LITERATURA..... | 4 |
| 1.1 O Ciclo da Expatriação – Principais Conceitos | 4 |
| 1.2 O Processo de Expatriação/Repatriação..... | 6 |
| 1.3 Expatriado/repatriado como agente de aquisição, difusão e transferência de conhecimento | 11 |
| 1.4 Gestão do Conhecimento | 15 |
| 1.4.1 Transferência de conhecimento | 18 |
| 1.4.2 Práticas promotoras e barreiras à aquisição, difusão e transferência de conhecimento..... | 21 |
| 1.5 Percepções de colaboradores em Missões Internacionais (MI) | 25 |
| 1.5.1 Razões e motivações para a MI | 25 |
| 1.5.2 Expectativas sobre aquisição e transferência de conhecimento..... | 26 |
| 1.5.3 Impacto na Evolução da Carreira..... | 27 |
| 1.5.4 Dificuldades e desafios da MI | 28 |
| Capítulo II – METODOLOGIA | 30 |
| 2.1. Objetivos e questões de investigação..... | 30 |
| 2.2. Natureza da investigação..... | 30 |
| 2.3. Desenho do estudo | 31 |
| 2.4. Seleção dos participantes | 32 |
| 2.5. Procedimentos de recolha de dados | 33 |
| 2.6. Procedimento de análise de dados..... | 35 |
| Capítulo III – RESULTADOS | 37 |
| 3.1. Caracterização dos participantes | 37 |
| 3.2. Análise das entrevistas aos expatriados e representantes organizacionais..... | 39 |
| Capítulo IV – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES | 58 |
| 4.1. Discussão dos resultados | 58 |

| | |
|--|----|
| 4.2.1. Contribuições do estudo | 65 |
| 4.2.2. Limitações do estudo e sugestões de futuras investigações | 66 |
| 4.3. Considerações finais | 68 |
| Referências bibliográficas | 70 |
| Anexos | 80 |
| Anexo 1. Guião de Entrevista – Técnicos..... | 80 |
| Anexo 2. Guião de Entrevista – Representantes Organizacionais | 82 |

Índice de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1. Competências de um expatriado | 6 |
| Figura 2. Fases do processo de expatiação..... | 7 |
| Figura 3. Gestão do Conhecimento no contexto do ciclo expatriado-repatriado | 8 |
| Figura 4. Modelo da gênese tripartida da GC..... | 17 |
| Figura 5. Modelo conceptual de transferência de conhecimento | 19 |
| Figura 6. Etapas da AC..... | 36 |
| Figura 7. Nuvem de palavras das unidades de registo..... | 43 |

Índice de Tabelas

| | |
|--|----|
| Tabela 1. Síntese das características dos participantes..... | 39 |
| Tabela 2. Categorias e respectivas unidades de registo | 40 |

Índice de Gráficos

| | |
|--|----|
| Gráfico 1. Idade dos participantes (%)..... | 37 |
| Gráfico 2. Género dos participantes (%)..... | 38 |
| Gráfico 3. Duração da MI em dias, meses e anos (%)..... | 38 |
| Gráfico 4. Frequência das unidades de registo da Categoria "Motivos para as Missões Internacionais"..... | 41 |
| Gráfico 5. Frequência das unidades de registo da Categoria "Expectativas sobre aquisição e transferência de conhecimento"..... | 41 |
| Gráfico 6. Frequência das unidades de registo da Categoria "Impacto na Evolução da Carreira"..... | 42 |
| Gráfico 7. Frequência das unidades de registo da Categoria "Dificuldades Percebidas"..... | 42 |

Lista de abreviaturas

AC- Análise de Conteúdo

GC- Gestão do Conhecimento

GIRH- Gestão Internacional de Recursos Humanos

GRH- Gestão de Recursos Humanos

MI- Missão Internacional

RH- Recursos Humanos

O fenômeno da globalização, juntamente com a procura incessante por novas oportunidades de negócios, tem impulsionado várias empresas a ingressarem no mercado internacional e, como resultado, a recorrerem à prática da expatriação. De um modo geral, a expatriação envolve a transferência temporária de colaboradores para países diferentes daqueles em que residem e trabalham (Brandão, 2013). Neste contexto, o objetivo primordial deste estudo é explorar a percepção de expatriados e respectivos representantes organizacionais, colaboradores de uma empresa multinacional acerca da sua experiência em MI. Isto incluiu a investigação dos fatores motivadores subjacentes, bem como a análise das expectativas, dos impactos na progressão da carreira e das dificuldades encontradas durante estas experiências únicas.

A relevância da escolha deste tema advém da oportunidade de desvendar os motivos que impulsionaram os colaboradores a aderirem às MI. Adicionalmente, o estudo pretende compreender as expectativas destes colaboradores, especialmente no que diz respeito à transferência e aquisição de conhecimento durante estas experiências internacionais e, se essas percepções são corroboradas pelos respectivos representantes organizacionais. Serrano e Fialho (2005) destacam que a capacidade de uma empresa obter e transferir conhecimento de forma mais eficaz do que seus concorrentes é um fator crítico para o seu sucesso. É inegável que a experiência adquirida durante uma MI desempenha um papel crucial tanto para o indivíduo como para a organização. Neste contexto, o foco da expatriação está na missão em si, com a finalidade de trazer conhecimento para a empresa (Gallon, 2014). A transferência eficaz desse conhecimento tornou-se fundamental para as empresas contemporâneas se manterem competitivas no mercado global (Martins, 2010).

O estudo apresenta uma abordagem inovadora, pois aborda um tema que ainda carece de investigação aprofundada. A análise dos impactos das MI na evolução da carreira dos colaboradores, assim como a identificação das dificuldades enfrentadas por eles durante estas missões, fornecerão informações relevantes para empresas que procuram preparar os seus colaboradores para os desafios das operações internacionais. O estudo contribuirá para uma compreensão mais profunda dos fatores que influenciam

a decisão de participar em MI e os efeitos dessas experiências no desenvolvimento profissional dos colaboradores.

Ao abordar estes aspetos, esta dissertação almeja preencher uma lacuna no entendimento das MI e contribuir para a adoção de práticas mais fundamentadas e eficazes no contexto das operações internacionais de Recursos Humanos (RH). Desta forma, o presente trabalho tem como propósito enriquecer o conhecimento existente sobre as MI e o processo de expatriação, lançando luz sobre as motivações, expectativas, impactos e desafios intrínsecos a esta experiência singular. De forma a concretizar os objetivos delineados, o trabalho está organizado em 4 capítulos principais.

No primeiro capítulo, é apresentada a revisão da literatura considerada essencial para fornecer uma base sólida para o estudo. Neste capítulo, faz-se uma exploração do ciclo de expatriação, os conceitos centrais relacionados às MI e o processo de expatriação/repatriação. Destaca-se o conceito de expatriado/repatriado como um agente crucial na aquisição, difusão e transferência de conhecimento e discute-se a importância da Gestão do Conhecimento (GC) neste contexto. Dentro do tema da GC também se considera o conceito de Transferência de Conhecimento, discutindo modelos conceptuais, a Transferência de Conhecimento inversa. Além disso, são abordadas as práticas promotoras e barreiras associadas à aquisição, difusão e transferência de conhecimento. Por último, são exploradas as perceções dos colaboradores em MI, incluindo as motivações para participar dessas missões, as expectativas relativamente à aquisição e transferência de conhecimento, o impacto na evolução da carreira e as dificuldades e desafios enfrentados durante as MI.

No segundo capítulo, é delineada a metodologia de investigação adotada para alcançar os objetivos do estudo. Este capítulo é estruturado em várias seções, cada uma descrevendo aspetos fundamentais da abordagem metodológica. Inicia com a explanação dos objetivos e questões de investigação que orientaram o estudo, estabelecendo uma clara ligação entre os propósitos da pesquisa e os métodos escolhidos. Em seguida, discute-se a natureza da investigação, esclarecendo se a abordagem é qualitativa, quantitativa ou mista, e fornecendo uma justificação para a escolha dessa abordagem específica. Detalha-se o design da pesquisa, explicando como foi planeada a recolha e análise de dados para abordar os objetivos. Descreve-se a estrutura da investigação, incluindo o tipo de estudo, a abordagem utilizada e a estratégia de recolha de dados. A seção seguinte aborda o conjunto de participantes selecionados e a seleção dos participantes. Explica-se como foram definidos os critérios de inclusão para selecionar os

participantes mais relevantes para o estudo, tendo em conta a ligação destes com os objetivos de investigação. Seguidamente, detalha-se os procedimentos de recolha e análise de dados. Descreve-se como os dados foram obtidos, e como os participantes foram abordados e envolvidos no processo. Também é explicado como os dados foram processados, organizados e analisados para responder às questões de investigação.

No terceiro capítulo, procede-se à caracterização detalhada dos participantes, fornecendo informações relevantes sobre o perfil de cada um. Além disso, apresentam-se os principais resultados através da análise dos dados obtidos.

Por fim, no quarto capítulo, realizamos uma discussão profunda e analítica dos resultados obtidos. Explora-se as relações entre os resultados e os objetivos de investigação, identificando padrões, tendências e nuances que emergiram das respostas dos participantes. Além disso, apresentam-se as considerações finais, incluindo-se aqui as principais contribuições, as limitações e sugestões de estudos futuros e as principais conclusões extraídas dos resultados.

1.1 O Ciclo da Expatriação – Principais Conceitos

Na literatura não existe uma definição consensual no que diz respeito ao conceito de expatriação. Alguns autores (Briscoe & Schuler, 2004) apresentam uma definição generalizada, considerando que um expatriado é um colaborador de uma organização que desempenha funções numa filial estrangeira dessa organização. Nesta mesma linha de pensamento, Dasari et al. (2012) sugerem que os expatriados são indivíduos que se deslocam para outro país de modo a alcançar os seus objetivos profissionais, económicos e financeiros. Segundo Whitehead (2017 *cit in* Bertolini & Larentis, 2019), os expatriados podem ser considerados como uma categoria específica de profissionais com competências distintas, realocados internacionalmente, os quais pretendem continuar a mover-se globalmente para obter ainda maior crescimento pessoal e profissional.

Outra definição estabelece requisitos mais específicos para caracterizar a expatriação (Câmara, 2008), propondo que a expatriação consiste num método através do qual as empresas destacam colaboradores para viver e trabalhar em outro país. Tal implica as seguintes condições: 1) destacamento internacional por um período estendido, normalmente três anos, podendo ser renovado por períodos semelhantes ou excecionalmente, mediante acordo entre as partes; 2) manutenção do vínculo empregatício com a empresa matriz; 3) preservação da relação hierárquica, bem como a responsabilidade de remuneração do expatriado, com a apresentação de vantagens relacionadas à transferência para a organização de destino; 4) direito à reintegração na empresa matriz para um cargo compatível, com o tempo de expatriação contabilizado para a antiguidade (Câmara, 2008).

Outros autores (Caliaguri, 2000; Martins, 2013), apresentam uma definição menos específica, sugerindo que um expatriado é um colaborador enviado pela empresa mãe para residir e trabalhar noutro país por um período que normalmente varia de dois a cinco anos.

Entretanto, é crucial não confundir o conceito de emigrante com o conceito de expatriado. O primeiro refere-se a qualquer indivíduo que deixa a sua terra natal, principalmente por razões económicas (como o caso de Portugal entre as décadas de 1950 e 1980), em situações em que o apoio tanto de entidades empregadoras como estatais é inexistente (Batista, 2015).

Por sua vez, Brandão (2013) apresenta uma definição mais ampla, sugerindo que os expatriados são colaboradores temporariamente enviados para atender a necessidades emergentes da organização ou para alcançar objetivos organizacionais específicos.

Em linha com esta definição, Gallon et al. (2014a), argumentam que a expatriação deve ser pensada como estratégica para a área de Recursos Humanos (RH), e necessita ser planejada em três momentos: (1) a preparação para a missão; (2) a missão em si; (3) a volta da missão (repatriação). A repatriação é, assim, caracterizada como o regresso à empresa de origem, sendo que nesse momento, os expatriados passam a ser designados por repatriados (Gallon, 2011; Martins, 2013). A repatriação é caracterizada, igualmente, como um processo complexo, o qual implica renegociação, readaptação, reconstrução de redes profissionais e ancoragem da carreira na empresa (Martins, 2013; Gallon et al, 2017). De acordo com Sulaymonov (2017), a repatriação diz respeito, então, ao processo em que a designação internacional do expatriado chega ao fim, ou seja, os expatriados retornam ao país de origem, na fase final da expatriação. Tal como sucede no processo de expatriação, que depende da adaptação a um trabalho diferente, a repatriação compreende, também, um processo de readaptação cultural à empresa de origem.

Segundo Freitas (2010 *cit in* Bertolini & Larentis, 2019), o processo de expatriação compreende um conjunto de estratégias que têm como objetivos a internacionalização da gestão da empresa, o aumento do repertório de conhecimentos para o desenvolvimento de um projeto ou unidade específica, a formação de novos líderes, a elevação do nível de coordenação de unidades geograficamente dispersas, a elevação da diversidade estratégica dos RH face a mercados globais e a exemplificação de aspetos importantes da cultura da empresa mãe, isto é, da sede da empresa.

A experiência que o repatriado teve assume grande importância, tanto para ele como para a organização. Frequentemente, a finalidade primordial da expatriação é o de levar o conhecimento e, conseqüentemente, o foco da expatriação é a missão em si, tornando a repatriação o final de um ciclo, ou seja, a fase de regresso ao país e empresa de origem (Gallon, 2014a).

Na conceção de Elahi et al. (2019), a contratação de expatriados visa que um colaborador desempenhe um trabalho/função dentro da organização para adquirir recursos qualificados que não estão disponíveis no país anfitrião. A contratação de profissionais tem também como objetivo atender às finalidades do projeto e transferir parte do seu conhecimento durante a missão internacional.

Em relação ao perfil do expatriado, de acordo com Câmara (2005 *cit in* Alves, 2014), este deve possuir um determinado perfil. Nesse sentido, o expatriado deve possuir competências de liderança e gestão e competências comportamentais. A Figura 1 apresenta um esquema com as competências desejadas a um expatriado de acordo com Alves (2014).

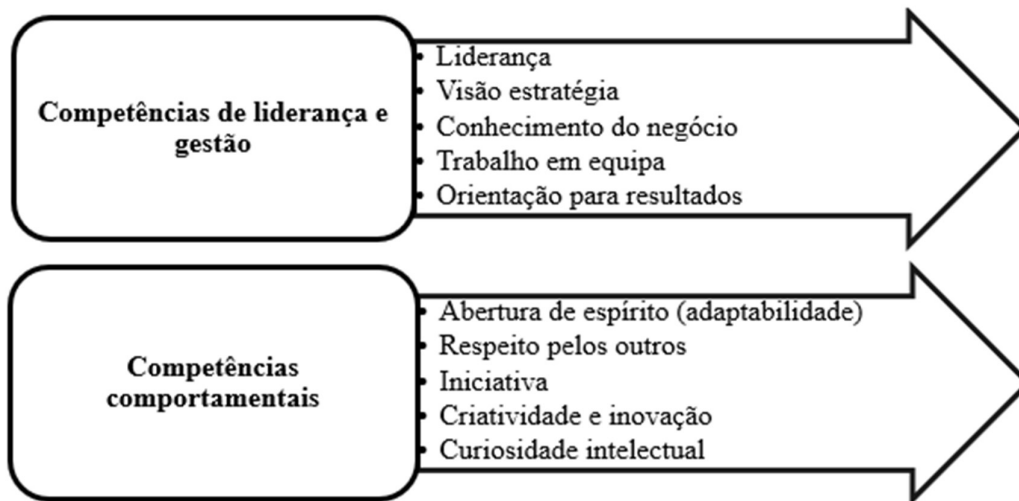


Figura 1. *Competências de um expatriado*

Fonte: Adaptado de: Alves (2014).

Nessa linha, os resultados do estudo de Custódio (2019) mostraram que, de um modo geral, para que as empresas tenham sucesso na expatriação é necessário que enviem os melhores colaboradores, com as melhores competências comportamentais e de gestão (fig. 1) para os países onde se pretendem implementar.

1.2 O Processo de Expatriação/Repatriação

O processo de expatriação numa empresa ocorre mediante cinco etapas principais: 1) recrutamento e seleção, 2) preparação, 3) ajustes, 4) correções, 5) repatriação e recolocação (McEvoy & Buller, 2013 *cit in* Quintanilha, 2020).

Na Figura 2 apresenta-se cada uma das fases do processo de expatriação de acordo com McEvoy e Buller (2013 *cit in* Quintanilha, 2020).

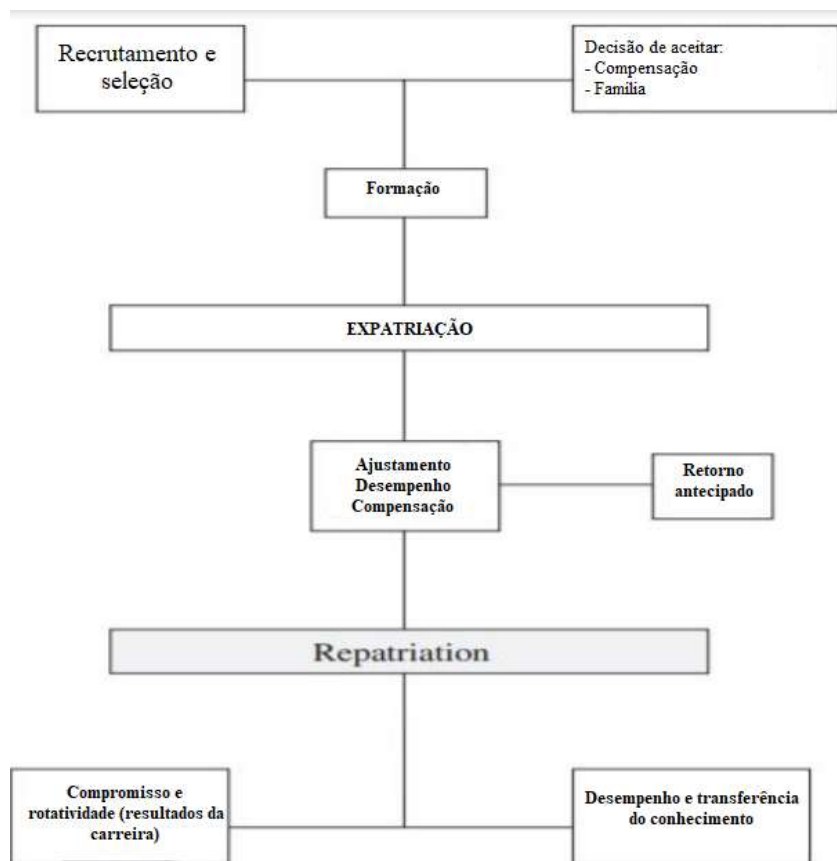


Figura 2. Fases do processo de expatriação

Fonte: Adaptado de: McEvoy e Buller (2013 *cit in* Quintanilha, 2020, p. 30).

De acordo com a figura acima apresentada, a expatriação passa por um processo de recrutamento e de seleção. Depois ou durante esse processo de recrutamento e seleção, o candidato tem que decidir sobre aceitar ou não a missão de expatriação, em função das compensações e de questões familiares. Caso aceite, passa por formação de preparação para a Missão Internacional (MI). De ressaltar que o expatriado pode retornar antecipadamente, sendo que esse retorno vai depender de fatores como o seu ajustamento ou adaptação, o seu desempenho e a compensação. O processo de repatriação (isto é, quando o colaborador regressa), nomeadamente o seu desempenho e a transferência de conhecimento, vão, então, depender do seu compromisso com a organização e da sua rotatividade McEvoy e Buller (2013 *cit in* Quintanilha, 2020).

Segundo Pires (2016, *cit in* Custódio 2019), o processo de enviar colaboradores para o estrangeiro é muito delicado, requer muita atenção desde o início até ao regresso

do expatriado. Assim sendo, para que a missão tenha sucesso é necessário que este processo esteja bem definido e estruturado, que a expatriação esteja alinhada com a estratégia da empresa e que a sua gestão esteja bem articulada com os demais processos de gestão de pessoas.

A figura 3 mostra os fatores que podem influenciar a eficácia de um ciclo expatriado-repatriado, tendo em conta, por um lado, as três fases em que o processo se divide e, por outro, o processo de gestão do conhecimento (Canestrino, 2010).

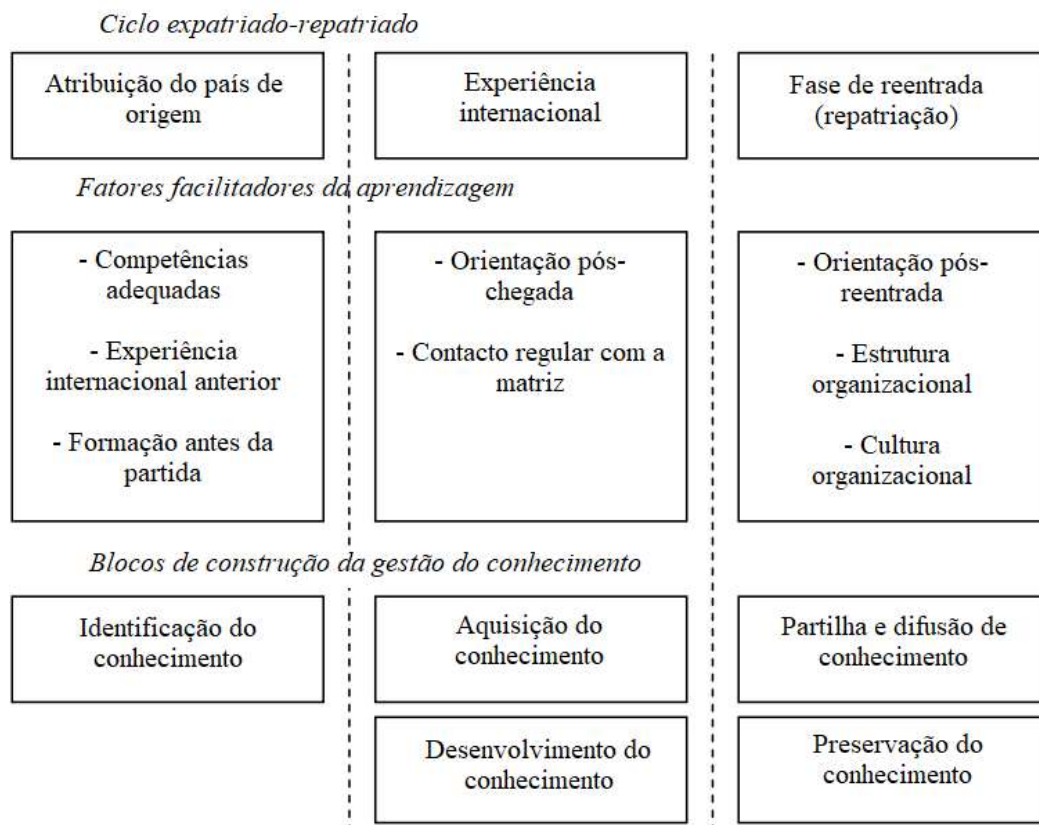


Figura 3. *Gestão do Conhecimento no contexto do ciclo expatriado-repatriado*

Fonte: Adaptado de: Canestrino (2010, p. 190).

Como é possível verificar na figura 3, muitos fatores podem facilitar ou, alternativamente, dificultar a capacidade do expatriado adquirir e desenvolver novos conhecimentos, assim como a eficácia do processo de aprendizagem corporativa. Ao mesmo tempo, a falta de contacto regular entre a subsidiária e a matriz durante a alocação no exterior, aumenta a incerteza do expatriado, limitando a sua capacidade de aproveitar

a oportunidade de aprendizagem local. A falta de comunicação adequada e frequente com o expatriado, durante a MI, tem um efeito negativo no processo de aprendizagem interorganizacional, condicionando e limitando a transferência de conhecimento entre a subsidiária e a matriz. Conseqüentemente, é desejável existir uma comunicação contínua entre o expatriado e a empresa de origem. Assim, durante a alocação, os expatriados devem estar incluídos nas listas de emails da empresa, devem receber periodicamente as *newsletters* corporativas; e devem ser realizadas visitas regulares ao país e empresa de origem de modo a envolvê-las nas atividades da rede corporativa (Canestrino, 2010).

Outras práticas podem ser realizadas, tais como a designação de um mentor formal para o expatriado, a fim de orientá-lo e mantê-lo em contacto com a organização; as atividades de mentoria podem ser uma ferramenta útil para a manutenção do conhecimento e para ajudar os expatriados durante a sua missão no exterior e garantir a sua carreira futura. Os contactos “pessoa a pessoa” e a frequência de comunicação entre mentor e expatriado possibilitam a troca de informação entre as partes, assim como a utilização de vários canais de comunicação, tanto formais como informais. Sob tais circunstâncias, os indivíduos desenvolvem laços fortes; compartilham crenças e experiências, de modo a transferir os seus conhecimentos de forma mais eficaz (Canestrino, 2010).

Nery-Kjerfve e McLean (2012), identificaram quatro grandes temas no que diz respeito à repatriação de funcionários expatriados, a saber: 1) Adaptação à Repatriação; 2) Compromisso Organizacional; 3) Intenção de Rotatividade; 4) Transições de Carreira:

1- Adaptação à Repatriação: O momento de repatriação constitui uma etapa do ciclo de expatriação repleta de incertezas e ansiedade, tanto para os expatriados como para os seus familiares. Além disso, os repatriados sofrem, frequentemente, de choque cultural inverso. As organizações raramente disponibilizam serviços especiais para reintegrar os expatriados na organização quando regressam e, também, mantêm pouco contacto com estes durante a MI. Os expatriados permanecem durante muito tempo fora da vista e da mente dos gerentes, departamentos de RH e colegas da organização de origem durante as MI e, quando retornam, enfrentam problemas de adaptação. Tal situação pode influenciar negativamente a sua satisfação no trabalho e a sua intenção de permanecer na organização (Nery-Kjerfve & McLean, 2012).

2- Compromisso Organizacional: De uma forma geral os expatriados são transferidos de volta para casa sem muito aviso prévio, preparação e sem um plano de carreira na organização. Frequentemente, há uma forte discrepância entre a percepção dos

expatriados e a uso corporativo das MI, isto é, normalmente as MI são percebidas como uma ferramenta de desenvolvimento de carreira para futuros cargos de liderança por parte dos expatriados. No entanto, para as organizações, as MI são utilizadas para vários propósitos, como transferência de conhecimento, preenchimento de cargos, controlo de subsidiárias, desenvolvimento de liderança, entre outras. Quando percebem, após a expatriação, que há uma desvalorização da organização pelo seu trabalho e pelas suas competências, os repatriados desenvolvem atitudes negativas, afetando o seu compromisso com a organização. Estas perceções são, por vezes, subjetivas, não estando fundamentadas em avaliações e práticas de repatriação da organização (Nery-Kjerfve & McLean, 2012).

3- Intenção de Rotatividade: As altas taxas de rotatividade dos repatriados após o fim da MI presentes na literatura, são consequência dos seus sentimentos sobre o facto das suas expectativas relativamente às MI não terem sido atendidas aquando da reintegração à empresa de origem. Além disso, as MI promovem diversos efeitos em diferentes tipos de personalidades, por exemplo, indivíduos com um maior envolvimento com culturas de acolhimento e com alta independência do trabalho muitas vezes emergem das MI com um maior sentido de autoconfiança profissional e maiores expectativas em relação às suas carreiras futuras. Estes indivíduos, geralmente, desenvolvem um maior compromisso com a sua carreira subjetiva ao invés da sua carreira organizacional, e tendem a procurar oportunidades profissionais mais desafiadores em outras organizações.

Nesse sentido, foram identificadas na literatura (Martins, 2013; Rego & Cunha, 2009). algumas políticas e práticas com efeito positivo na retenção nos repatriados: 1) fornecer oportunidades de *debriefing* antes e após o fim da missão, com vista a preparar o funcionário para as mudanças diárias no escritório da sede; 2) providenciar formação adequada para os repatriados e respetivas famílias, de modo a mitigar o choque cultural inverso; 3) oferecer planos de carreira e outras alternativas; 4) incluir os repatriados no planeamento de tarefas após a repatriação; 5) oferecer um acordo por escrito para abordar questões de remuneração e de emprego futuro; 6) fornecer promoção após o regresso da missão; 7) designar um mentor para auxiliar os expatriados durante e após a missão internacional; 8) fornecer informações claras sobre as possibilidades de colocação de emprego, a fim de atender às expectativas de trabalho dos expatriados que regressam (Nery-Kjerfve & McLean, 2012).

4- Transições de carreira: A repatriação representa um momento de transição de carreira que exige que os repatriados assumam um papel ativo na gestão do seu

ajustamento quando regressam ao país de origem/organização sede. Os repatriados que permanecem na organização e são bem-sucedidos durante a repatriação podem adotar comportamentos proativos (abordagem proteana) ao lidar com esses desafios de ajustamento e, provavelmente, se envolverão em tentativas ativas de gerar uma transição positiva/ambiente de trabalho futuro ao retornar à organização-sede. A adoção de comportamentos proativos pelos repatriados, no sentido de criar uma experiência de repatriação positiva, é influenciada tanto pelas suas próprias características de personalidade como pelas características da organização ao permitir que os colaboradores adotem abordagens proteanas para a gestão de carreira. Uma repatriação bem-sucedida geralmente envolve a adoção de comportamentos de *coping* específicos pelos repatriados. As estratégias focadas no problema geralmente visam encontrar uma solução para um problema específico, enquanto as estratégias focadas na emoção visam reduzir o resultado emocional do problema (Nery-Kjerfve & McLean, 2012).

1.3 Expatriado/repatriado como agente de aquisição, difusão e transferência de conhecimento

A difusão ou partilha de conhecimento dentro da organização pode ocorrer de várias formas, estando igualmente dependente de uma série de fatores (Martins, 2013b). No estudo de Kimingi e Senaji (2020), que teve como objetivo avaliar os fatores que influenciam a difusão do conhecimento numa empresa do setor de energia do Quênia, foi constatado que as recompensas e o apoio da alta administração foram fatores bastante importantes neste processo. Neste estudo, a combinação de recompensas e do suporte da alta administração explicou 68,8% da variação na partilha de conhecimento (Kimingi & Senaji, 2020).

No que concerne ao processo de expatriação, a transferência de conhecimento é vista de forma estratégica e como um meio de se cumprir com os principais objetivos organizacionais através dos expatriados localizados no estrangeiro (Martins, 2013a). Os expatriados funcionam como agentes fundamentais para a partilha de conhecimento, principalmente quando o conhecimento é explícito (Norderyd & Nolgren, 2013).

Os expatriados são um recurso estratégico de facilitação para a transferência de conhecimento para as subsidiárias e a sua presença nas mesmas contribui para a melhoria do desempenho da empresa sendo o conhecimento transferido através dos expatriados (Gallon & Antunes, 2015). Os mesmos autores, com base em um estudo levado a cabo na

China, em subsidiárias multinacionais, referem que a utilização de expatriados motivados e com maior facilidade de adaptação, é um fator determinante na relação entre a transferência de conhecimento e o desempenho da subsidiária. Acrescentam ainda que, mesmo considerando os expatriados com funções técnicas, em que, não afetando de forma direta esse desempenho, estes contribuem de forma indireta, através da transferência de conhecimento para outros colaboradores na empresa subsidiária (Gallon & Antunes, 2015).

Burmeister e Deller (2016) identificam práticas de suporte das organizações facilitadoras de transferência de conhecimento dos repatriados, identificando que 1) as organizações fornecem principalmente apoio administrativo aos expatriados, faltando um suporte estratégico para potencializar e otimizar a transferência de conhecimento por parte dos repatriados, 2) sessões de *debriefing* e mecanismos de comunicação interna nas organizações, foram percebidas pelos repatriados como facilitadores fulcrais na transferência de conhecimento e 3) as recompensas financeiras, não são percebidas pelos repatriados como sendo facilitadoras para o processo de transferência de conhecimento.

Se por um lado, a comunicação interna nas organizações é percebida como um facilitador da transferência de conhecimento (Burmeister & Deller, 2016), a qualidade da mesma também parece ser mais eficaz quando existem interações informais e regulares ao facilitarem a confiança e as relações interpessoais (Davoine et al., 2018).

Lee e Qomariyah (2019) identificaram outros fatores relevantes e que influenciam a partilha de conhecimento por parte dos expatriados/repatriados, como sendo 1) oportunidade, 2) capacidade de absorção de informação, 3) inteligência cultural e 4) autoeficácia dos colaboradores expatriados/repatriados.

Não sendo as recompensas financeiras um fator facilitador da transferência de conhecimento eficaz, as empresas escolhem para a missão de expatriação, colaboradores competentes, motivados e dispostos a transferir conhecimento, dando vantagem competitiva à organização face aos seus concorrentes (Musasizi, 2008; Martins, 2013b).

Assim sendo, torna-se indispensável que a transferência de conhecimento por parte dos expatriados/repatriados seja melhorada, através do desenvolvimento de programas, formação e sistemas adequados, por forma a possibilitar uma melhor transferência de conhecimentos (Gallon & Antunes, 2015), especialmente após o regresso de missão de expatriação.

Sanchez-Vidal et al. (2018) realizaram um estudo para avaliar o impacto das competências e da motivação dos repatriados para partilhar conhecimento (capacidade de difusão) sobre a transferência de conhecimento das subsidiárias para a organização de origem (transferência inversa de conhecimento). Os resultados deste estudo mostraram que a capacidade de difusão dos repatriados é maior quando a empresa possui uma política de alocação internacional consistente e sistemática, e quando as expatriações estão associadas ao desenvolvimento de carreira dos funcionários. Neste estudo foi verificado, também, que o suporte organizacional durante a expatriação e a repatriação não teve influência na capacidade de difusão de conhecimento do repatriado (Sanchez-Vidal et al., 2018).

No estudo de Amir et al. (2020), os resultados evidenciaram que, do ponto de vista dos repatriados, a transferência de conhecimento vai depender da capacidade e motivação destes, bem como da sua oportunidade de comunicar o conhecimento recém-adquirido à organização do seu país de origem. Da mesma forma, foi verificado que a capacidade dos repatriados de superar os desafios de ajuste de repatriação e de transferência de conhecimento constitui-se como crucial para que eles iniciassem proactivamente a transferência informal de conhecimento (Amir et al., 2020).

As organizações enviam os seus colaboradores para MI para desenvolver as suas experiências de trabalho internacionais, os seus conhecimentos e competências gerais. É esperado que esses colaboradores retornem aos países de origem (doravante conhecidos como repatriados, conforme já explicado), para partilhar os seus conhecimentos ou competências recém-adquiridas com os seus colegas de trabalho, uma prática que beneficiará o desempenho da organização. Contudo, muitos repatriados tendem a abandonar as respetivas organizações em virtude de não serem capazes de usar plenamente os seus conhecimentos e competência recém-adquiridas, o que os leva a se perceberem como superqualificados, levando a uma perda significativa de conhecimento valioso para a organização (Jayasingam et al., 2021).

Os repatriados desempenham um papel preponderante na sustentação da vantagem competitiva das organizações, em virtude da ampla gama de conhecimentos que podem manter enquanto vivem e trabalham no exterior. Quando os repatriados abandonam a empresa, esta empresa tem uma perda de investimentos, tanto a nível de recursos tácitos como explícitos, os quais podem ser utilizados pela concorrência (Canestrino, 2010). A esse respeito, Sulaymonov (2017), refere que o processo de expatriação e repatriação constituem uma oportunidade de ganhos mútuos para as

organizações e indivíduos. O envio de colaboradores para uma MI é duas a três vezes maior do que a remuneração média de um trabalhador local na empresa de origem. Devido aos custos associados às MI de longo prazo, as empresas esperam benefícios, tanto durante quanto depois da missão terminar. Os colaboradores, por sua vez, esperam, também, benefícios com este processo (Sulaymonov, 2017).

As organizações, estão frequentemente mais preocupadas em enviar os colaboradores para o exterior, do que no processo de retorno propriamente dito sendo que, desta forma, não conseguem evitar a perda para a empresa em termos de conhecimento após a saída da organização, por parte de um colaborador com experiência internacional (Gallon & Antunes, 2015). Neste sentido, os mesmos autores, realçam, ainda, a ideia de que a gestão do conhecimento deve estar ligada à fase da repatriação, por forma a que as organizações tirem o máximo partido da aquisição do conhecimento dos expatriados, para que esse mesmo conhecimento não seja perdido. Por sua vez, estes novos conhecimentos adquiridos poderão servir de base para a criação de novas estratégias e para a promoção da inovação dentro da organização.

De acordo com Sulaymonov (2017), além de serem um elemento importante das operações internacionais da empresa, os repatriados são a fonte básica de conhecimento sobre as complexidades das operações internacionais, as suas características de mercado, o clima de negócios, clientes individuais e preferências culturais. Ao partilhar e transferir conhecimentos específicos de mercado e gerais, os repatriados aumentam o capital intelectual do grupo das empresas multinacionais. Assim, os repatriados podem ser vistos como um veículo único para a transferência de conhecimento, aprendizagem organizacional e um importante investimento em capital humano (Sulaymonov, 2017).

Segundo Nery-Kjerfve e McLean (2012), os colaboradores expatriados costumam ser uma fonte importante de conhecimento e experiência entre as organizações globais, sendo que a sua circulação entre as subsidiárias pode promover a transferência, a absorção e a disseminação do conhecimento adquirido. Os expatriados são, geralmente, colaboradores que envolvem custos maiores para as empresas e, portanto, devem ser “aproveitados”. Não obstante, as organizações multinacionais nem sempre conseguem estabelecer políticas e práticas para fazer bom uso desses colaboradores após o término da MI. Em muitos casos, o conhecimento adquirido pelos repatriados não circula adequadamente entre as partes interessadas na organização de origem (Nery-Kjerfve & McLean, 2012).

1.4 Gestão do Conhecimento

O maior desafio atualmente colocado às organizações consiste na sua capacidade de criar e gerir novo conhecimento. Nesta linha de pensamento, a organização deixa de ser apenas uma entidade recetora e utilizadora do saber para passar a ser uma entidade criadora de saberes, com efeitos não só fora da esfera da organização onde os saberes são produzidos, como fora do tecido económico (Figueiredo & Cardoso, 2012).

O maior desafio atualmente colocado às organizações consiste na sua capacidade de criar e gerir novo conhecimento.

Na literatura, a Gestão do Conhecimento (GC) é definida como a interação e a comunicação de conhecimento implícito, devendo o primeiro ser evidenciado, isto é, codificado, transformado em palavras ou números para que qualquer indivíduo possa aceder, compreender e transferir (Martins, 2010). Neste seguimento, qualquer empresa que pretenda promover uma efetiva GC necessitará de realizar corretamente a transferência de conhecimento organizacional, considerado como um dos agentes elementares do processo geral de GC (Martins, 2010). Segundo Shao e Ariss (2020), a GC é cada vez mais reconhecida como um aspeto essencial da gestão e negócios internacionais.

Oddou e colegas (2013) alegam que a falta de estratégias eficazes para gerir o conhecimento e as competências adquiridas pelos expatriados tem sido considerada como um dos elos mais fracos da Gestão Internacional de Recursos Humanos (GIRH).

De acordo com Serrano e Fialho (2005), o êxito de uma empresa baseia-se na sua capacidade de originar e transferir conhecimento mais eficazmente que os seus concorrentes.

Através de diversos procedimentos de transferência, o conhecimento deve ser propagado de modo célere e eficaz por toda a empresa, pois as ideias têm uma maior repercussão quando são amplamente partilhadas (Martins, 2010).

Na literatura sobre o tema (Figueiredo & Cardoso, 2012; Igbinovia & Ikenwe, 2018; Li et al., 2017), há dois tipos de conhecimento que são amplamente aceites: o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. O primeiro diz respeito ao conhecimento que é difícil de codificar e comunicar; é pessoal e específico do contexto, sendo difícil de formalizar. O conhecimento tácito inclui, por exemplo, o *know-how* técnico, a experiência e as habilidades, podendo ser transferido e partilhado através de mentoria, da comunicação presencial, de tarefas de grupo, etc. (Igbinovia & Ikenwe, 2018). De referir

que este tipo de conhecimento é considerado como o ativo mais importante de uma organização e, também, o mais difícil de transferir (Li, 2017). Conforme descrito por Figueiredo e Cardoso (2012) trata-se do conhecimento implícito não codificado e, por conseguinte, difícil de verbalizar e divulgar, utilizado pelos membros de uma organização para realizarem o seu trabalho. O conhecimento tácito pode, ainda, ser ensinado e partilhado através de exemplos, histórias, metáforas ou pela simples observação de quem executa a função (Figueiredo & Cardoso, 2012).

O conhecimento tácito possui duas dimensões fundamentais: a técnica e a cognitiva. A dimensão técnica refere-se ao conhecimento prático de saber executar uma dada tarefa, enquanto a dimensão cognitiva, por sua vez, compreende esquemas, modelos mentais, crenças e percepções que refletem a imagem da realidade e visão do futuro (Figueiredo & Cardoso, 2012).

O conhecimento explícito, por sua vez, diz respeito aos conhecimentos codificáveis e fáceis de transferir, geralmente integrados em formatos como livros, memorandos, bancos de dados, entre outros, os quais podem ser facilmente adquiridos, comunicados, compartilhados e armazenados (Igbinovia & Ikenwe, 2018).

O conhecimento trazido de uma repatriação ajuda as organizações a nível estratégico através do conhecimento do mercado e possibilita a implementação de políticas e práticas de GIRH, contribuindo para a globalização da empresa (Gallon, 2014a).

Kozhakhmet e Nurgabdeshev (2022) realizaram um estudo com o objetivo de explorar o processo de aquisição de conhecimento de expatriados chineses em missão no Cazaquistão. Como tal, os autores propuseram um quadro conceptual baseado na Teoria da Aprendizagem Experiencial de David Kolb (1984), ajustando-o à Teoria da Inteligência de Sucesso de Sternberg (1999) e à Teoria da Aprendizagem Social de Bandura (1977). Segundo a Teoria da Inteligência de Sternberg (1999), a inteligência cultural pode ajudar os expatriados a obter o conhecimento necessário das missões internacionais. Contudo, os resultados do estudo de Kozhakhmet e Nurgabdeshev (2022) não mostraram qualquer efeito significativo da inteligência cultural na aquisição de conhecimento. Não obstante, os resultados mostraram que a inteligência cultural contribuiu indiretamente para a aquisição do conhecimento dos expatriados. Especificamente, os dados relevaram que a inovação (uma dimensão que faz parte da inteligência cultural) apareceu positivamente relacionada com a aquisição de conhecimento. Por fim, os resultados mostraram que as competências interpessoais

tinham um papel moderador na relação entre a inteligência cultural e a inovação (Kozhakhmet & Nurgabdeshev, 2022).

Num estudo teórico realizado por Mohammed (2015) foram identificados vários padrões que ajudam na GC das organizações, a saber:

- 1) **Coordenação:** A GC implica coordenação com as práticas organizacionais existentes.
- 2) **Orientação:** A GC deve contribuir para a resolução de problemas através da aplicação de pensamentos e práticas com vista a uma melhor orientação.
- 3) **Abrangência:** A organização deve definir termos e pensamentos para gerir o conhecimento com facilidade no ambiente interno da organização.
- 4) **Orientação da atividade ou trabalho:** A análise na GC deve permitir que os gestores avaliem o impacto das ferramentas com base no conhecimento requerido.
- 5) **Ferramentas adequadas:** O principal objetivo da GC é fornecer ferramentas adequadas para uma intervenção focada.

A eficácia de qualquer prática de GC dependerá da utilização efetiva de pessoas, processos e sistemas (tecnologias) - três componentes ou fatores que são fundamentais para a GC; funcionam de modo interrelacionado para alcançar qualquer objetivo da GD (Figura 4). Portanto, toda a prática de GC deve considerar estes três fatores e colocá-los em prática para que se obtenha um resultado bem-sucedido (Igbiovvia & Ikenwe, 2018).

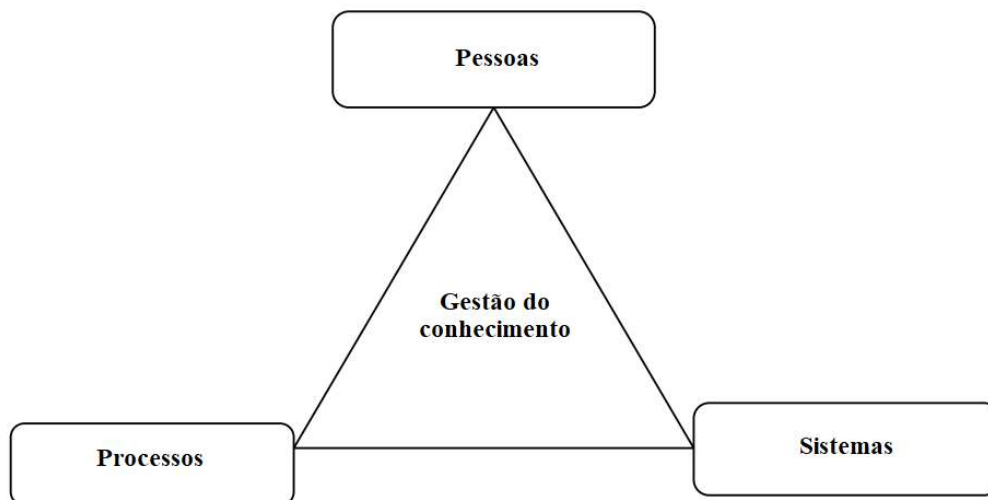


Figura 4. Modelo da gênese tripartida da GC

Fonte: Adaptado de: Igbiovvia e Ikenwe (2018, p. 30).

Igbinovia e Ikenwe (2018), apresentam algumas sugestões para uma correta gestão do conhecimento que são as seguintes:

- 1) As organizações devem estabelecer sistemas de recompensas através dos quais os membros serão motivados a adquirir e a compartilhar conhecimento para o bem comum;
- 2) As organizações devem realizar o mapeamento do conhecimento com vista a identificar as melhores práticas associadas às suas áreas operacionais e incorporá-las nas suas atividades organizacionais;
- 3) As organizações devem criar repositórios de conhecimento acessíveis com uma interface amigável;
- 4) As organizações devem garantir que o conhecimento gerado seja aplicado na solução de problemas em tempo real e na garantia de inovações.
- 5) As organizações devem esforçar-se para adquirir ferramentas e tecnologias necessárias para apoiar as pessoas e processos envolvidos na GC.

1.4.1 Transferência de conhecimento

O conhecimento constitui o cerne de uma organização e tem sido identificado como um elemento essencial para a sobrevivência das organizações na era dinâmica e competitiva de hoje. Para ter sucesso e usufruir de vantagem competitiva, as organizações dependem fortemente do conhecimento, o qual se tornou um fator crítico e de sucesso para as organizações (Asrar-ul-Haq & Anwar, 2016).

A transferência de conhecimento é definida como um processo através do qual o conhecimento se move entre um emissor e um recetor e onde o conhecimento é fornecido e praticado. O conhecimento pode ser transferido entre pessoas entre os diferentes níveis da hierarquia da organização e entre unidades e departamentos. A transferência de conhecimento é considerada um processo cada vez mais importante da gestão de conhecimento devido à sua capacidade de ajudar a organização a se beneficiar de conhecimento privado (Hassan et al., 2017).

A transferência de conhecimento é, porventura, uma das atividades mais críticas dentro das organizações, uma vez que, contribui para a inovação das mesmas (Joshi et al, 2004). O processo de transferência de conhecimento nas organizações ocorre em três fases: 1- Oportunidade de procura; 2- Partilha de conhecimento; 3- Aplicação de Conhecimento (Shao & Ariss, 2020). Osland et al. (2020) afirmam que o processo de transferência de conhecimento tem recebido pouca atenção por parte de especialistas. Da

mesma forma, as multinacionais raramente recolhem e utilizam sistematicamente o conhecimento do repatriado, apesar da vantagem competitiva que representa numa economia global do conhecimento (Osland et al., 2020).

Lazarova e Tarique (2005) propuseram um modelo conceptual que descreve condições importantes sob as quais a transferência de conhecimento pessoal origina uma transferência de conhecimento “inversa” bem-sucedida (Figura 5).

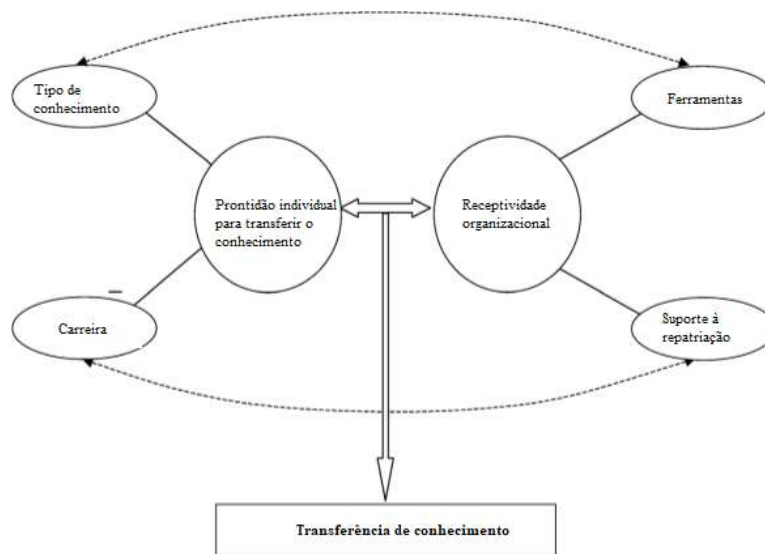


Figura 5. Modelo conceptual de transferência de conhecimento

Fonte: Adaptado de: Lazarova e Tarique (2005, p. 370).

De acordo com este modelo, a transferência efetiva de conhecimento ocorre quando há um equilíbrio ou ajuste entre a prontidão individual para transferir conhecimento e a receptividade da organização ao conhecimento. Para alcançar esse ajuste, as empresas devem adequar o nível de intensidade dos seus mecanismos de transferência de conhecimento ao tipo de conhecimento adquirido no exterior. Além disso, devem promover a motivação dos repatriados para atuar como agentes de transferência de conhecimento, fornecendo iniciativas de desenvolvimento de carreira que satisfaçam as suas aspirações (Lazarova & Tarique, 2005).

Burmeister et al. (2015) propuseram um modelo de processo de transferência de conhecimento que descreve os papéis e atividades relacionadas à transferência de conhecimento dos repatriados, colaboradores locais e supervisores, bem como a sua interação durante quatro fases: 1) Estimativa; 2) Iniciação; 3) Execução; 4) Avaliação.

De acordo com Burmeister et al. (2015) , os repatriados são elementos-chave no processo de transferência de conhecimento.

O processo de transferência de conhecimento é realizado através dos expatriados, que transferem não somente o conhecimento corporativo diretamente da empresa de origem para uma subsidiária estrangeira, como também a sua experiência e *know-how* individual (Delios & Bjorkman, 2000 *cit in* Przytuła et al. 2018).

Dentro deste tema, convém abordar o conceito de transferência do conhecimento inversa. A transferência de conhecimento inversa é definida como o fluxo de conhecimento da empresa subsidiária para a empresa de origem (Martins & Proença, 2014; Ferenčíková & Bratislava, 2019).

De acordo com Liu e Meyer (2020), a transferência inversa de conhecimento é um esforço coletivo que depende tanto da capacidade e da motivação de cada um, bem como de colaborações internacionais baseadas em equipa.

No estudo de Jankowska et al. (2021) foi verificado que o conhecimento acumulado na subsidiária estrangeira, a quantidade e o nível de inovação da subsidiária estrangeira e sua autonomia estratégica foram fatores cruciais para a ocorrência da transferência reversa de conhecimento. No entanto, também foi verificado que, quanto mais poderosa era a subsidiária estrangeira, menos ansiosa estava para transferir conhecimento para a organização de origem.

No estudo de Jiménez-Jiménez et al. (2019) foi encontrada uma relação positiva entre a transferência de conhecimento inversa e a inovação da organização de origem. Essa relação foi maior quando o conhecimento transferido das subsidiárias para a casa-mãe eram de natureza mais tácita e, também, quando a distância organizacional entre estas foi maior. Os resultados deste estudo mostraram, igualmente, que a utilização de mecanismos de coordenação das unidades da empresa podem facilitar a transferência de conhecimento inversa.

Os resultados do estudo de Kong et al. (2018) mostraram que as relações dos expatriados com os gerentes locais influenciam positivamente a disposição das subsidiárias em reverter a transferência de conhecimento; contudo, as relações dos expatriados com os gestores da organização de origem não influenciam a disposição da subsidiária de transferir conhecimento inverso.

1.4.2 Práticas promotoras e barreiras à aquisição, difusão e transferência de conhecimento

A estratégia empresarial no contexto internacional tem influenciado a Gestão de Recursos Humanos (GRH) ao identificar a mudança de um enfoque local para uma perspectiva globalizada. Por outras palavras, verifica-se uma necessidade de gerir a nível global, como se um mundo fosse um grande mercado e, ao mesmo tempo, de gerir localmente, num mundo de mercados segmentados, mas interrelacionados (Bartlett & Ghoshal, 1998; Schuler et al., 2002 *cit in* Gallon et al., 2017). A internacionalização adquire uma importância progressivamente maior para a competitividade das organizações, na medida em que se assiste a uma crescente globalização dos mercados e, por conseguinte, a definição e a implementação de estratégias que promovam o sucesso e a sobrevivência de uma empresa revelam-se bastante relevantes (Alves, 2014).

Nesse sentido, as organizações atuais deparam-se com o desafio de se adaptar às diversas práticas de GRH e criar uma gestão apropriada às diferentes culturas (Gallon et al., 2017). Conforme referido por Pudielko e Harzing (2007 *cit in* Gallon et al., 2017), as organizações devem procurar a difusão das melhores práticas, de onde elas provêm; se as práticas da matriz são bem-sucedidas, estas devem ser criteriosamente analisadas e aprofundadas em toda a organização, devendo prevalecer. Se, em contraste, as práticas das subsidiárias se mostrarem superiores, devem constituir a fonte de inspiração (Gallon et al., 2017). Segundo Custódio (2019), a GRH assume um papel relevante neste processo, desde a seleção do expatriado, a sua preparação e formação, passando pela gestão de recompensas e outras ferramentas importantes para um bom processo de expatriação.

As empresas utilizam diversas técnicas de GRH para o processo de condução da expatriação, as quais incluem a seleção dos expatriados, a gestão de desempenho, a formação para a MI. Estas técnicas são indispensáveis para a realização da estratégia internacional, além de contribuírem para o sucesso dos indivíduos no exterior. Não obstante, as técnicas de GRH internacionais podem diferir de acordo com a empresa, ou seja, cada empresa tem a sua própria estratégia (Bednarova et al., 2018).

No que diz respeito especificamente à transferência de conhecimento, a literatura sugere algumas práticas promotoras dentro das organizações. Analisa-se o estudo de Oddou et al. (2013) que identificaram vários fatores de sucesso, bem como alguns obstáculos no processo de transferência de conhecimento entre repatriados. Ademais, Oddou et al. (2013) forneceram sugestões úteis para aumentar a probabilidade de uma transferência bem-sucedida. Os resultados deste estudo mostraram que os repatriados

retornam com novas perspectivas, um conhecimento global altamente pertinente, uma mentalidade mais globalizada, novas redes que se constituem como fontes de informação e de crescimento pessoal e competências melhoradas a nível de gestão e de comunicação global. Por conseguinte, se efetivamente transferido, o conhecimento dos repatriados é um ativo valioso para as organizações e pode constituir-se como um diferencial competitivo (Martins & Proença, 2014).

No entanto, Oddou et al. (2013) verificaram obstáculos nesse processo, sendo que apenas 29% dos participantes relatou que a transferência de conhecimento nas suas empresas ou unidades de trabalho realiza-se através de mecanismos formais. Em contraste, 83% dos participantes relatou que as suas empresas utilizam mecanismos informais e não sistemáticos de transferência de conhecimento. Assim, Oddou et al. (2013) deixam uma série de recomendações para os gestores, de modo a que este processo ocorra de forma proveitosa, tanto para o repatriado como para a organização, nomeadamente: i) transmitir ao repatriado que o seu conhecimento é bastante valioso e apreciado; ii) criar uma cultura organizacional que promova a partilha de conhecimento e a aprendizagem através de mecanismos formais e informais de transferência de conhecimento; iii) ensinar/acompanhar os repatriados no sentido de ajudá-los no processo de transição para a unidade de trabalho e na transferência de conhecimento eficaz; iv) incorporar o conhecimento do repatriado nas tomadas de decisão; v) promover a receptividade, o respeito e a utilização do conhecimento adquirido pelo repatriado; vi) criar programas de mentoria/orientação em que repatriados experientes partilhem as suas competências de transferência de conhecimento com as novas gerações de repatriados e com futuros expatriados (Oddou et al., 2013).

No estudo de Elahi et al. (2019), a comunicação verbal surgiu como uma ferramenta de transferência de conhecimento altamente classificada pelos expatriados, através da qual os cidadãos do país anfitrião aprendiam.

No estudo de Santos (2019), os principais entraves ao processo de transferência de conhecimento por parte de expatriados e colaboradores locais de empresas do Brasil foram a barreira linguística, o planeamento de carreira, a remuneração e a flexibilidade de horários.

Os resultados do estudo de Jayasingam et al. (2021) mostraram que os repatriados que se percecionaram como superqualificados tendiam a apresentar um baixo compromisso com a empresa; por sua vez, a prática de suporte à repatriação por parte da

empresa apareceu relacionada positivamente com o compromisso afetivo e com a transferência e partilha de conhecimento.

Burmeister e Deller (2016) realizaram um estudo com o objetivo de identificar práticas de suporte organizacional que facilitam a transferência de conhecimento dos repatriados. Primeiramente, os participantes desse estudo responderam a um questionário com vista a avaliar o apoio organizacional que as suas organizações forneceram para facilitar a transferência de conhecimento na repatriação. Posteriormente, foram entrevistados 22 repatriados e gestores de RH. Foi pedido aos entrevistados em que grau sete práticas de trabalho de elevado desempenho (seleção e contratação de pessoal, formação, desenvolvimento de carreira, design de cargos, avaliação de desempenho, remuneração e recompensas e comunicação interna) antes, durante e depois de MI facilitou a transferência de conhecimento. Os entrevistados explicaram, igualmente, de que forma essas práticas foram implementadas nas suas organizações. Da análise dos dados emergiram os seguintes resultados: i) as organizações fornecem, sobretudo, apoio administrativo à repatriação, verificando-se um suporte mais estratégico e relacionado à transferência de conhecimento; ii) determinadas práticas de apoio são mais importantes para a utilização do conhecimento do repatriado do que outras; iii) as sessões de *debriefing* relacionadas ao conhecimento depois da repatriação e os mecanismos de comunicação interna foram percebidos como facilitadores importantes da transferência do conhecimento do repatriado; iv) a seleção e as recompensas financeiras não foram vistas como fatores facilitadores relevantes da transferência de conhecimento repatriado (Burmeister & Deller, 2016).

Przytuła et al. (2018) realizaram um estudo com o objetivo de desenvolver um modelo de transferência de conhecimento entre a empresa matriz e a subsidiária local e de avaliar empiricamente o processo de transferência de conhecimento em cinco subsidiárias estrangeiras com sede na Polónia. Os resultados mostraram que os colaboradores locais reconheceram a utilidade do conhecimento dos expatriados e destacaram as suas qualidades, tais como a abertura, as habilidades de transferência de conhecimento, a motivação para a aprendizagem e para a partilha de conhecimento, etc.; o clima organizacional de confiança e as relações interpessoais positivas surgiram como fatores que facilitaram a absorção de conhecimento; os participantes enfatizaram que a cooperação com estrangeiros é benéfico para as subsidiárias, promove a partilha de experiências e incentiva a implementação de novas qualidades nas áreas onde ocorre essa partilha. Przytuła et al. (2018) identificaram, igualmente, algumas barreiras ao processo

de transferência de conhecimento, nomeadamente as barreiras individuais, em termos de partilha de conhecimento tanto por parte dos expatriados quanto dos colaboradores locais, isto é, falta de motivação, falta de abertura, etc.). Os dados mostraram que essas barreiras decorreram de um processo inadequado de seleção para cargos de expatriação, assim como do perfil psicológico do candidato, inadequado às exigências de realização do trabalho no exterior. Por outra parte, foi verificado que enviar expatriados com pouca experiência e conhecimento para uma missão no exterior era uma decisão fulcral da empresa quando o objetivo de tal missão compreendia o desenvolvimento da sua equipa de gestão que trabalhava na empresa de origem. No entanto, em ambas as situações, a transferência de conhecimento foi limitada ou ocorreu apenas numa direção, ou seja, apenas o expatriado aprendia, enquanto a equipa local não se beneficiava com isso. Foram também identificadas outro tipo de barreiras à transferência de conhecimento, tais como barreiras de natureza organizacional que compreendiam barreiras linguísticas e problemas com a administração (Przytuła et al., 2018).

Alguns estudos (e.g. Bucher et al., 2019; Doherty & Cormican, 2017) mencionaram o papel da liderança no processo de transferência do conhecimento. Bucher et al. (2019) verificaram que a liderança facilitou a transferência de conhecimento através da perceção de confiabilidade dos colegas de trabalho dos expatriados. No estudo de Doherty e Cormican (2017), um dos fatores relacionados à efetiva transferência de conhecimento numa organização multinacional da área da tecnologia, foi a liderança. Outros fatores foram a comunicação eficaz, a confiança e a motivação. As recompensas foram consideradas o fator menos importante, mas ainda importante no contexto geral da transferência de conhecimento (Doherty & Cormican, 2017).

No estudo de Suutari (2019) com repatriados que trabalhavam numa empresa finlandesa, os resultados indicaram que a transferência de conhecimento não era praticada ativamente na empresa. Além disso, foi constatado que as práticas de apoio ao repatriado não eram utilizadas sistematicamente na empresa. Os resultados evidenciaram que a capacidade dos repatriados de se envolverem na transferência de conhecimento estava intimamente associada à posição ou função que estes ocupavam na organização. Contudo, independentemente do estado atual das práticas de apoio à repatriação na empresa, a maioria dos repatriados parecia estar motivada para a transferência de conhecimento. Em vez disso, a falta de uma plataforma de partilha de conhecimento adequada e de uma clara necessidade de conhecimento, criadas pela própria empresa, pareceram ter um impacto

maior nos motivos pelos quais a transferência de conhecimento não havia sido parte ativa das funções da empresa (Suutari, 2019).

1.5 Percepções de colaboradores em Missões Internacionais (MI)

1.5.1 Razões e motivações para a MI

A procura por oportunidades internacionais é desencadeada por diversos fatores, o que reflete as motivações intrínsecas e extrínsecas que os colaboradores consideram cruciais para aceitar as MI (Martins, Rego & Proença, 2012). Neste contexto, estudos como o de Correia (2021) e Pontes (2017) têm enriquecido a compreensão sobre estes motivos.

Correia (2021), ao analisar as percepções de expatriados de uma organização portuguesa do setor elétrico, identificou que as condições financeiras favoráveis desempenharam um papel preponderante na aceitação de MI. A análise de Pontes (2017), centrada em expatriados portugueses no Médio Oriente, revelou que estes profissionais apontaram múltiplas razões para a sua decisão de expatriação. Entre elas, destaca-se o desenvolvimento profissional, seguido por motivações financeiras e o crescimento pessoal derivado da experiência internacional.

As investigações também evidenciaram a relevância da progressão na carreira como um incentivo significativo para a aceitação de MI. Estudos, como o de Selmer e Leon (2000), sublinham que a exposição a ambientes diversos, novos desafios, maior responsabilidade e aquisição de competências são elementos fundamentais para os expatriados.

Ademais, os aspetos familiares e os aspetos financeiros demonstraram ser cruciais. Ferreira (2015) apontou que os expatriados qualificados têm as suas motivações direcionadas pelo desafio profissional, aumento salarial, desenvolvimento da carreira internacional e a posição a ser ocupada no país de destino.

No estudo conduzido por Pereira (2014), também se evidenciam fatores como a influência da família, o investimento na progressão da carreira, a procura pela aquisição de novas competências e a motivação de lidar com novos desafios como os principais impulsionadores da decisão de expatriação.

Melo (2011) acrescenta que a MI é frequentemente vista como um passo necessário para a promoção dentro da empresa, uma oportunidade que promete benefícios tanto a nível financeiro como profissional. Desta forma, aqueles que aspiram a uma

trajetória profissional ambiciosa consideram a possibilidade de uma missão internacional como um caminho para um futuro estimulante e estável.

Em síntese, o desejo de crescimento pessoal e profissional, a procura por novos desafios e a possibilidade de uma maior remuneração e estabilidade financeira surgem como fatores influentes na decisão dos colaboradores de ingressarem em MI. Estes motivos, nas suas variadas facetas, contribuem para a diversidade de experiências e aquisição de conhecimentos proporcionados pela experiência internacional.

1.5.2 Expectativas sobre aquisição e transferência de conhecimento

Diversos estudos têm abordado as expectativas que os expatriados e as suas lideranças/ chefias possuem em relação ao processo de aquisição e transferência de conhecimento inerente às MI. Estas investigações destacam as facetas deste processo fundamental para o enriquecimento organizacional.

No estudo conduzido por Santos (2019), que envolveu coordenadores diretos de expatriados, evidenciou-se que 13% dos entrevistados perceberam a transferência de conhecimento tácito como altamente dependente dos indivíduos. Adicionalmente, 13% destacaram a dependência do suporte organizacional neste processo. Esta diversidade de percepções sugere uma falta de clareza entre os coordenadores de expatriados sobre os fatores preponderantes que influenciam a transferência de conhecimento tácito. Outros resultados demonstraram que 38% dos entrevistados consideraram uma alta transferência de conhecimento entre expatriados e equipas locais, enquanto 25% classificaram-na como baixa. Esta variedade de percepções realça a complexidade deste processo.

Nascimento (2016), na sua análise de coordenadores de empresas-mãe e expatriados portugueses em subsidiárias angolanas, destacou que a transferência de conhecimento ocorria sobretudo através dos expatriados portugueses, valorizando o contacto pessoal e os mecanismos de socialização do conhecimento. Estes resultados sublinham o papel essencial das interações humanas no processo de transferência de conhecimento, sobretudo em contextos multiculturais.

No estudo de Vaz (2018), as expectativas dos expatriados eram tanto adquirir como transferir conhecimento através das MI. Em situações em que a vinda dos expatriados estava relacionada com novos equipamentos ou com a transferência de tecnologia, a aquisição e a disseminação de conhecimento técnico era acentuada. Além disso, as missões voltadas para o desenvolvimento de competências globais eram realizadas para preparar os indivíduos para futuras responsabilidades.

Jardeweski (2012) também destacou a relação entre o programa de expatriação e a estratégia global da organização, evidenciando que a transferência de conhecimento era intrínseca a esta estratégia. A investigação mostrou que o ambiente organizacional foi um fator determinante e contextual para as transferências de conhecimento ocorrerem.

No estudo de Rita (2017), observou-se que os expatriados atuavam ativamente na transferência de conhecimento entre empresas.

A partir da análise destes estudos, fica evidente que quer a aquisição como a transferência de conhecimento são consideradas durante as MI (Martins, 2013b). No entanto, a transferência de conhecimento destaca-se como um elemento mais valorizado, o que reflete a sua pertinência para o desenvolvimento organizacional e global.

1.5.3 Impacto na Evolução da Carreira

Vários estudos têm analisado o impacto das MI na carreira dos colaboradores. Entre as diferentes formas de desenvolvimento de uma carreira internacional, destaca-se a expatriação. Conforme Ferreira (2015), nos tempos atuais, o fator monetário já não é o principal motivador. Motivações como o desenvolvimento da carreira internacional ou o desejo de alterar o ambiente organizacional têm adquirido relevância. Tanto as motivações extrínsecas como as intrínsecas são importantes, e a ênfase em cada uma delas está associada à personalidade e aos desejos individuais (Martins, 2013a).

De acordo com Gallon e Scheffer (2015), a expatriação tem sido uma escolha dos colaboradores para ampliar os seus conhecimentos e reavaliar as suas carreiras, devido às oportunidades de aprendizagem e aos desafios internacionais que esta confere. Resultados do estudo de Gallon e Scheffer (2015) indicaram que a maioria dos entrevistados considerou a expatriação positiva para as suas carreiras. A experiência de expatriação agrega um diferencial ao currículo, tornando os colaboradores mais notados na empresa e aptos a serem lembrados em oportunidades futuras. Além disso, a experiência internacional contribui para a aprendizagem de uma segunda língua e para o desenvolvimento de competências em relação a como lidar com diferentes culturas.

A expatriação também promove uma maior confiança para realizar um bom trabalho, possibilitando decisões mais rápidas e assertivas, bem como uma compreensão mais abrangente dos processos organizacionais. Não obstante, aqueles que regressam à empresa após a expatriação muitas vezes percebem impactos negativos, como a redução de responsabilidades, de autonomia e de desafios. A experiência internacional gera

crescimento profissional individual, aumento da visão estratégica e de competências na tomada de decisão, porém ao retomar atividades anteriores à expatriação, alguns encaram frustrações devido a estas reduções (Gallon & Scheffer, 2015).

Cordeiro e Benevides (2017) também destacaram o impacto positivo da expatriação no desenvolvimento da carreira. Os expatriados entenderam que o processo de expatriação proporcionou um maior conhecimento, uma melhor qualificação profissional e uma visão global de negócios.

Por outro lado, o estudo de Benson e Pattie (2008) demonstrou que as MI tiveram pouco ou nenhum impacto na carreira dos expatriados. No entanto, colaboradores com experiência de trabalho no estrangeiro perceberam maiores oportunidades internas e externas em comparação aos colaboradores nacionais. Esta diversidade de percepções realça a complexidade dos efeitos das MI na carreira dos colaboradores, colocando em destaque a importância de considerar múltiplos fatores contextuais e individuais.

1.5.4 Dificuldades e desafios da MI

Vários estudos têm analisado as dificuldades e desafios com que os colaboradores em MI frequentemente se deparam. No estudo conduzido por Ameixinha (2017), foram identificadas dificuldades como a perda de vínculo com a empresa-mãe, bem como a falta de segurança e estabilidade das chefias e a falta de clarificação das expectativas.

No estudo de Vaz (2018), destacaram-se obstáculos como problemas de adaptação ao contexto e à cultura estrangeira. Além disso, as dificuldades na adaptação à língua podem também gerar desafios de adaptação. Os elevados custos financeiros, associados a salários, transferências e outros, bem como as restrições governamentais na contratação, foram identificados como dificuldades adicionais. Estes fatores podem impactar negativamente a disposição e a motivação dos colaboradores nacionais, uma vez que as diferenças salariais entre expatriados e locais podem gerar conflitos e desafios de cooperação, além de criar a percepção de limitações de progressão na carreira.

O estudo de Calderón (2016) evidenciou os desafios sentidos pelos expatriados, como a necessidade de programas de formação intercultural, a falta do convívio familiar e de amigos, as dificuldades linguísticas, a insegurança no regresso devido à ausência de políticas de repatriação e a falta de um plano de carreiras para expatriados.

Melo (2011) investigou as dificuldades relatadas por expatriados, incluindo a integração social, a procura de emprego para o cônjuge e a integração dos filhos no sistema escolar. Também foram abordados desafios ligados à posição profissional do

colaborador e à reação ao stress proveniente da deslocação, que pode variar de pessoa para pessoa, afetando tanto a vida pessoal como profissional dos expatriados.

No estudo de Gallon et al. (2014b), os expatriados mencionaram que, apesar da formação prévia, a verdadeira preparação ocorre no local, devido à diversidade cultural e aos imprevistos. A falta de preparação para o idioma local foi mencionada como um desafio significativo, e os colegas que chegaram despreparados para se comunicar tiveram de lidar com dificuldades iniciais. A adaptação cultural também foi destacada como uma aprendizagem no local, devido à diversidade de metodologias de trabalho.

Em linha com estas observações, Shiva e Muruges (2021) realçaram a importância de selecionar expatriados não apenas com base em conhecimentos técnicos, mas também em fluência intercultural, no intuito de aumentar a sua eficácia e eficiência ao trabalhar em culturas diferentes.

Assim, a análise destes estudos revela que as MI trazem consigo uma série de desafios e dificuldades que impactam aspetos como a adaptação cultural, linguística, financeira e profissional dos colaboradores em contextos internacionais.

2.1. Objetivos e questões de investigação

A investigação desenvolvida para esta dissertação, apresenta o seguinte objetivo geral:

- Explorar a perceção de diferentes *stakeholders* (representantes organizacionais e expatriados) de uma empresa multinacional acerca da sua experiência em MI.

A partir deste objetivo geral, surgiram os objetivos específicos, nomeadamente:

(1) Explorar os motivos que levam os colaboradores a participar de MI, identificando as principais influências na decisão de se envolver em atividades profissionais no exterior.

(2) Explorar as expectativas dos colaboradores em relação à aquisição e transferência de conhecimento durante as MI.

(3) Compreender a perceção dos colaboradores sobre o impacto das MI na evolução da sua carreira;

(4) Perceber as dificuldades sentidas pelos colaboradores durante as MI.

Estes objetivos partiram das seguintes questões de investigação:

- “Quais são os principais motivos que levam os colaboradores a participar de MI?”

- “Quais são as expectativas dos participantes em relação à aquisição e transferência de conhecimento durante as MI?”

- “Qual a perceção dos colaboradores em relação ao impacto da MI na evolução da sua carreira profissional?”

- “Quais são as principais dificuldades sentidas pelos colaboradores durante as MI?”

2.2. Natureza da investigação

A investigação assume uma natureza predominantemente qualitativa que, de acordo com Mohajan (2018) tem como objetivo alcançar uma "compreensão profunda do particular", ou seja, explorar de forma aprofundada e minuciosa questões ou fenómenos, capturando a complexidade e a riqueza das experiências e perspetivas dos indivíduos ou populações estudadas. Nesse sentido, a investigação qualitativa pretende descrever e interpretar sistematicamente as realidades sociais sob investigação, possibilitando a

geração de novos conceitos e teorias a partir dos dados recolhidos (Mohajan, 2018). Dentro do enquadramento da investigação qualitativa, englobam-se estudos que se baseiam na perspetiva epistemológica do subjetivismo, o que inclui abordagens fenomenológicas, interpretativas ou críticas, como mencionado por Montero e León (2007). De forma geral, esta abordagem compreende todos os trabalhos empíricos que são realizados tendo em conta o ponto de vista dos participantes envolvidos no estudo (Montero & León, 2007). Segundo Chinyere e Eze Val (2023), a abordagem qualitativa tem como objetivo central alcançar uma compreensão abrangente dos fenómenos sociais nos seus contextos naturais. Baseia-se nas experiências diretas das pessoas como agentes de construção de significado nas suas vidas diárias e centra-se no "porquê" por de trás dos fenómenos sociais, em contraposição ao "o quê" (Yin, 2014). Para uma compreensão mais profunda de ideias, opiniões ou experiências, a investigação qualitativa abarca a recolha e análise de dados não numéricos, como textos, vídeos ou áudios, ao contrário da investigação quantitativa que envolve a recolha e análise de dados numéricos para fins de análise estatística, representando o seu oposto (Chinyere & Eze Val, 2023).

Dado que, conforme mencionado, o objetivo central do estudo foi explorar a perceção de expatriados e respetivos representantes organizacionais acerca da sua experiência em MI, considerou-se que a abordagem qualitativa é a mais adequada a usar, dado que fornece informações valiosas e uma compreensão mais rica e contextualizada dos fenómenos em análise.

2.3. Desenho do estudo

Em relação ao tipo de estudo, este pode ser classificado como um estudo de caso porque centra-se em investigar um fenómeno específico – as perceções dos colaboradores (expatriados) e respetivos representantes organizacionais que estiveram em MI relativamente aos principais fatores motivadores, expectativas, impactos na evolução da carreira e as dificuldades sentidas durante essas MI.

Segundo Montero e León (2007), o método de estudo de caso é uma abordagem de pesquisa que se foca na investigação detalhada de um elemento singular, como uma pessoa, grupo, organização ou evento específico. Nesta metodologia, o investigador procura compreender profundamente o fenómeno em análise, em função das suas particularidades e contextos específicos (Montero & León, 2007; Yin, 2014).

Para Figueiredo e Amendoeira (2018), o estudo de caso é uma abordagem metodológica de investigação particularmente adequada quando se pretende alcançar uma

compreensão mais profunda, explorar ou descrever situações complexas e contextos nos quais múltiplos fatores estão interligados. Este método distingue-se pela sua ênfase na análise cuidadosa de uma entidade claramente delineada, cujas instâncias podem assumir a forma de indivíduos, grupos, organizações ou comunidades que podem ser objeto de análise.

Segundo Rowley (2002), os estudos de caso são uma abordagem adequada para responder às perguntas “Como” e “Porquê?”, tornando-os ideais para investigações exploratórias, descritivas ou explicativas. Para além disso, esta metodologia permite uma análise aprofundada e holística de problemas complexos, incluindo as suas condições contextuais (Rowley, 2002).

2.4. Seleção dos participantes

Participaram no estudo 10 colaboradores de uma empresa multinacional na área de Engenharias, dos quais 6 eram Técnicos e 4 eram Representantes Organizacionais, todos eles com experiência em MI. Conforme já mencionado, este estudo adotou a definição proposta por Brandão (2013), a qual considera expatriados como colaboradores temporariamente designados para atender às necessidades emergentes da organização ou para alcançar objetivos organizacionais específicos. Portanto, os participantes deste estudo foram colaboradores que estiveram envolvidos em MI por um período de tempo determinado, sem que esse tempo tenha sido especificado. Como critérios de escolha dos participantes do estudo considerou-se:

(1) Ter pelo menos uma experiência em MI - Os participantes da amostra deveriam ter participado em MI, a fim de fornecer informações relevantes sobre os fatores motivadores, expectativas, impactos na evolução da carreira e dificuldades vivenciadas durante essas experiências.

(2) Representatividade- Para obter uma visão mais ampla, a amostra foi composta por colaboradores de várias categorias profissionais, incluindo Técnicos e Representantes Organizacionais.

Para a seleção dos participantes, e cumpridos e critérios acima descritos, foi usada uma amostragem não probabilística, o que significa que não foi possível especificar a probabilidade de um indivíduo pertencer a uma dada população (Coutinho, 2018). No que diz respeito à técnica de amostragem, foi utilizada a amostragem intencional, isto é, os participantes foram selecionados de forma deliberada, com base em critérios específicos alinhados aos objetivos do estudo. Este tipo de amostra é normalmente usada em estudos

em que o importante é recolher opiniões e ideias de fundo, quando se pretende uma amostra de dimensão reduzida e quando não se consegue obter uma amostra aleatória por falta de tempo ou devido ao custo excessivo (Barnet, 2002).

2.5. Procedimentos de recolha de dados

Tendo como objetivo recolher os dados necessários para levar a cabo este estudo, foram contactados 10 colaboradores de uma organização portuguesa ligada ao setor de Engenharia. Como método de recolha de dados foi usada a entrevista semiestruturada. A entrevista é um método de recolha de dados qualitativos que envolve uma interação entre duas pessoas, onde é discutida uma questão específica de natureza humana ou social. Através das técnicas de entrevista, o investigador procura compreender a perceção ou ponto de vista do entrevistado e interpretar o significado dos fenómenos que estão a ser descritos (Alamri, 2019). Dentre os tipos de entrevista mais comuns (estruturada, semiestruturada e estruturada), a semiestruturada é a mais poderosa, no sentido em que permite ao investigador obter informações e evidências pormenorizadas dos entrevistados, de acordo com o cerne específico do estudo. Através de uma seleção criteriosa de perguntas previamente definidas, o investigador consegue direcionar a conversa para os temas de interesse, o que possibilita uma análise mais profunda (Ruslin et al., 2022)

Além disso, a entrevista semiestruturada oferece flexibilidade e adaptabilidade aos investigadores, possibilita uma interação mais rica entre o entrevistador e o entrevistado, favorecendo a emergência de perspectivas e detalhes importantes para o estudo (Ruslin et al., 2022)

Foram desenvolvidos dois guiões de entrevista distintos: um para os Técnicos expatriados (Anexo 1) e outro para os Representantes Organizacionais dos respetivos Técnicos (Anexo 2), que também possuíam pelo menos uma experiência em MI. As entrevistas realizadas com os Representantes Organizacionais tiveram como propósito validar e reforçar as perceções dos Técnicos sobre as suas experiências enquanto expatriados.

A primeira seção do guião administrado aos Técnicos foi elaborada para recolher informações essenciais sobre os participantes. Composta por 8 questões, esta parte visou compreender o perfil sociodemográfico dos entrevistados. Algumas das informações recolhidas incluem a idade dos participantes, género, função atual desempenhada, tempo atual na função, antiguidade na empresa, tempo em MI, entre outros. A segunda seção do

guião é composta por 14 questões que são fundamentais para o estudo. Estas questões foram concebidas para obter informações detalhadas e específicas relacionadas com o tema central da pesquisa.

Além disso, durante estas entrevistas, tal como mencionado, os Representantes Organizacionais também tiveram a oportunidade de partilhar as suas opiniões sobre as suas próprias experiências internacionais, o que constituiu uma mais-valia para o estudo. Assim, o guião de entrevista dirigido aos Representantes Organizacionais é composto, também, por duas seções. A primeira seção é composta por questões para recolher dados sobre o perfil sociodemográfico dos participantes (p. ex.: género, idade, tempo atual na função, etc.). A segunda seção é composta por 12 questões congruentes com os objetivos da pesquisa. Estes guiões foram efetuados com base na revisão da literatura.

Através das entrevistas, os participantes foram convidados a partilhar as suas perceções, experiências e opiniões sobre os motivos que os levaram a aceitar missões internacionais, as suas expectativas em relação à aquisição e transferência de conhecimento durante estas missões, bem como os possíveis impactos destas experiências na sua trajetória profissional.

A recolha dos dados foi realizada entre os meses de fevereiro e junho de 2023, através de entrevistas telefónicas, agendadas de acordo com a disponibilidade dos participantes. Antes da realização das entrevistas, que tiveram a duração de aproximadamente 30 minutos cada, foi obtida a autorização de cada participante para a gravação das mesmas por telemóvel. Além disso, os participantes receberam uma explicação abrangente sobre o âmbito da pesquisa, garantindo a confidencialidade e anonimato das suas respostas. Foi reforçado que tinham a liberdade de interromper ou retirar o seu consentimento a qualquer momento, sem qualquer pressão ou consequências.

Assim, explicou-se que o conteúdo das entrevistas seria analisado e utilizado exclusivamente para fins académicos e de investigação, garantindo total anonimato e confidencialidade dos dados. Nenhum dado pessoal seria recolhido sem o consentimento expresso dos participantes, seguindo rigorosamente as disposições do Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPS) e a sua transposição na instituição de investigação.

Adicionalmente, foi mencionado que, caso os participantes autorizassem a gravação da entrevista, a gravação seria armazenada num local seguro, de acesso restrito apenas ao investigador responsável (eu), protegida por um código de identificação único. Além disso, foi assegurado que, ao término do estudo, a gravação seria devidamente destruída, garantindo assim a privacidade e confidencialidade dos dados recolhidos.

2.6. Procedimento de análise de dados

Após a realização das entrevistas, foi realizada a transcrição de cada uma delas. Posteriormente, iniciou-se a etapa da análise de dados que privilegiou a utilização da Análise de Conteúdo (AC).

A AC é uma valiosa metodologia de investigação utilizada para conferir sentido ao conteúdo, muitas vezes não estruturado, presente em mensagens, sejam elas textos, imagens, símbolos ou dados de áudio. Na sua essência, a AC procura determinar o significado textual, sendo uma das várias abordagens disponíveis para analisar e compreender o conteúdo e o significado de mensagens (Gheyle & Jacobs, 2017). De acordo com Bardin (2016), a AC é uma abordagem metodológica de investigação que tem como objetivo realizar uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto presente nas comunicações em estudo.

No contexto do presente estudo, foi escolhida a AC de acordo com a metodologia de Bardin (2016), que compreende três fases distintas: (1) Pré-análise, (2) Exploração do material e (3) Tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Na fase de Pré-análise, procedeu-se à organização dos documentos, através de uma "leitura flutuante", ou seja, é o primeiro contacto com os materiais a serem analisados. Selecionaram-se os documentos relevantes e formularam-se os objetivos da análise.

A fase de exploração do material foi a mais extensa e exigente, consistindo principalmente em operações de codificação, decomposição ou enumeração. Nesta etapa, foram criadas categorias para agrupar os elementos (unidades de registo) em função de critérios específicos, como semântica, sintaxe, léxico e expressão (Bardin, 2016).

As unidades de registo são segmentos de conteúdo codificados que representam a unidade base para a categorização e a contagem de frequências. Por outras palavras, são os menores segmentos extraídos de um texto, como palavras-chave, temas ou acontecimentos. As unidades de contexto, por sua vez, são segmentos superiores às unidades de registo e correspondem ao contexto da mensagem, ajudando a compreender o significado exato das unidades de registo (Bardin, 2016).

Na última fase, os dados foram tratados de forma a tornarem-se significativos para o estudo. Isto envolveu a descrição e a análise dos dados, utilizando inferências ou interpretações. Foram utilizadas operações estatísticas simples, como percentagens e frequências, para análise dos resultados. Além disso, foram utilizados gráficos, imagens e tabelas para facilitar a compreensão dos resultados pelo leitor.

A Figura 6 apresenta uma síntese das etapas da AC, mediante a ilustração do processo adotado neste estudo.

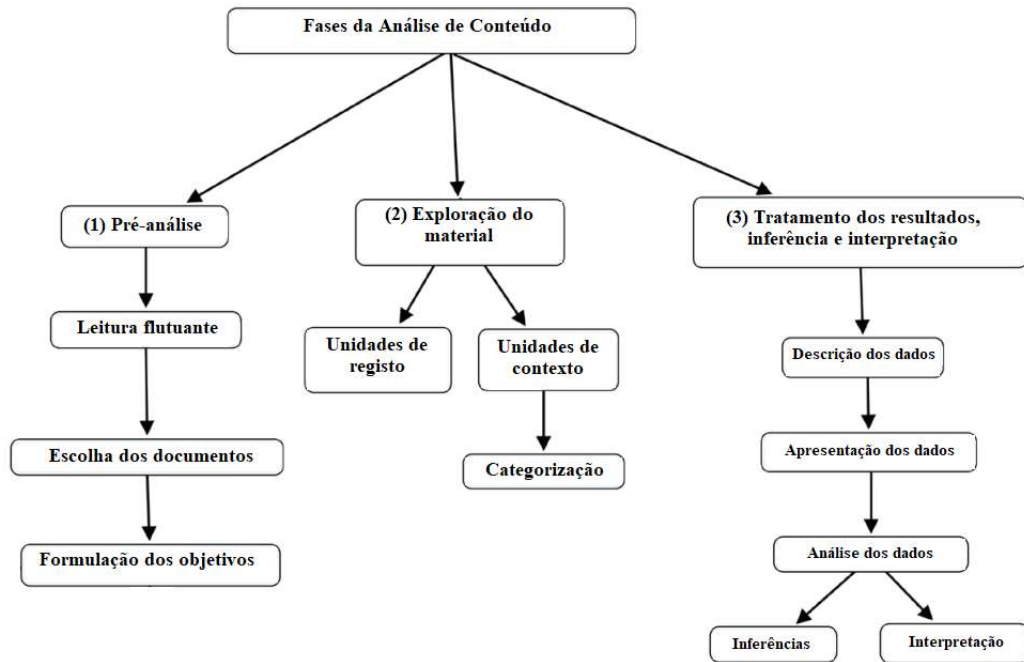


Figura 6. *Etapas da AC*

Fonte: Adaptado de: Bardin (2016).

Através da AC, foi possível organizar e interpretar os dados obtidos através das entrevistas com os participantes, o que permitiu uma compreensão profunda das perspetivas e experiências dos mesmos.

Para a AC neste estudo, utilizou-se o programa MAXQDA *Analytics Pro 2022* como uma ferramenta auxiliar. O MAXQDA é um *software* de análise qualitativa de dados que oferece recursos avançados para a organização, codificação, exploração e interpretação de informações provenientes de diferentes fontes, como entrevistas, documentos e outros materiais textuais ou multimédia (Mendes, 2018).

CAPÍTULO III – RESULTADOS

Neste capítulo, apresentam-se os resultados da análise de acordo com os objetivos estabelecidos para este estudo. Utilizar-se-á as unidades de contexto mais pertinentes obtidas na análise de conteúdo para exemplificar sempre que necessário. Estas unidades de contexto são segmentos da mensagem que permitem compreender a significação exata das unidades de registo, ou seja, os elementos identificados como unidades base relevantes para a análise (Bardin, 2016).

3.1. Caracterização dos participantes

Participaram neste estudo 6 Técnicos e 4 Representantes Organizacionais que estiveram em MI, com idades entre os 34 e os 46 anos de idade. Verifica-se que a maioria tem 40 e 42 anos, respetivamente (30%) (Gráfico 1).

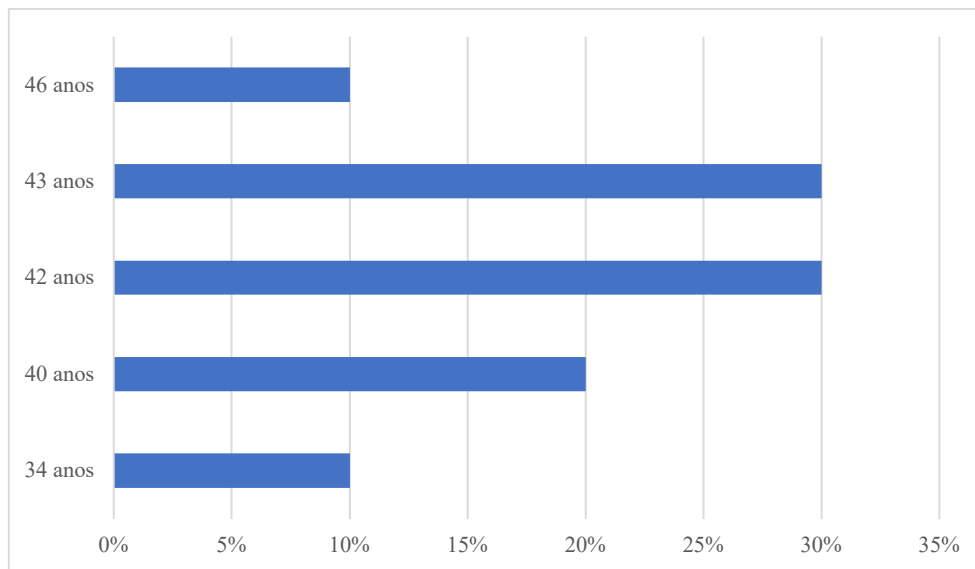


Gráfico 1. Idade dos participantes (%)

No que diz respeito ao género, constata-se que a maioria dos participantes é do género masculino, perfazendo um total de 80% (Gráfico 2). Este facto sugere um predomínio de homens dentro do contexto das MI em análise.

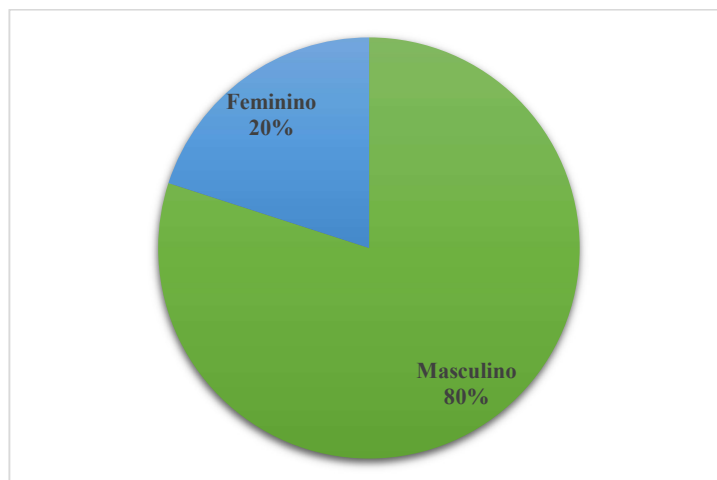


Gráfico 2. Género dos participantes (%)

No que diz respeito à duração das MI, verifica-se uma gama de períodos de tempo. Os tempos de missão mais curtos variaram desde 15 dias até 18 meses, com algumas missões mais longas estendendo-se até 14 anos. A duração de missão mais frequente foi a de 18 meses (20%) (Gráfico 3).

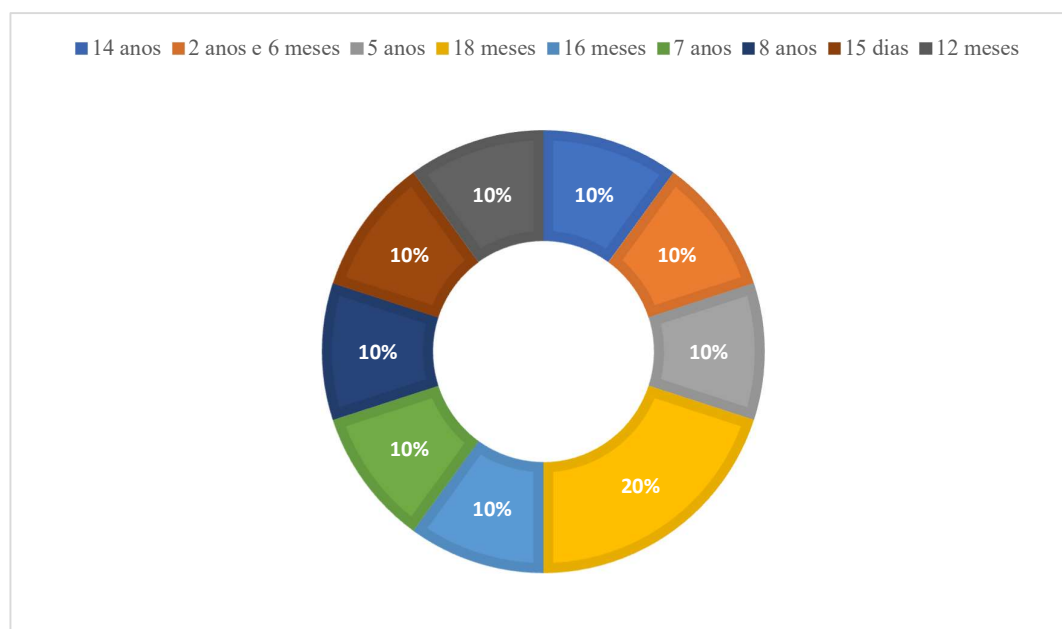


Gráfico 3. Duração da MI em dias, meses e anos (%)

Esta variedade de durações demonstra a experiência significativa que os participantes acumularam em MI ao longo de diferentes intervalos de tempo.

Na Tabela 1 apresenta-se uma síntese das características dos participantes do presente estudo.

Tabela 1. Síntese das *características dos participantes*

| Código Participante | Idade (anos) | Género | Tempo em MI |
|----------------------------|---------------------|---------------|--------------------|
| E1 | 34 | Masculino | 14 anos |
| E2 | 42 | Masculino | 5 anos |
| E3 | 40 | Masculino | 18 meses |
| E4 | 40 | Masculino | 16 meses |
| E5 | 42 | Masculino | 7 anos |
| E6 | 46 | Masculino | 30 meses |
| E7 | 43 | Feminino | 18 meses |
| E8 | 43 | Feminino | 8 anos |
| E9 | 42 | Masculino | 15 dias |
| E10 | 43 | Masculino | 12 meses |

3.2. Análise das entrevistas aos expatriados e representantes organizacionais

Do processo de análise dos dados, emergiram 4 categorias: (1) Motivos para Missões Internacionais; (2) Expectativas sobre aquisição e transferência de conhecimento; (3) Impacto na Evolução da Carreira e (4) Dificuldades percebidas.

Foram também criadas as seguintes unidades de registo dentro de cada uma dessas categorias conforme apresentado na Tabela 2.

Tabela 2. *Categorias e respectivas unidades de registo*

| Categorias | Unidades de Registo |
|---|---|
| 1. Motivos para Missões Internacionais | <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento profissional e experiência internacional • Ampliar conhecimentos e competências • Contribuir para a organização • Outros (motivos pessoais financeiros). |
| 2. Expectativas sobre aquisição e transferência de conhecimento | <ul style="list-style-type: none"> • Aprender novas práticas e metodologias • Adquirir conhecimentos técnicos e estratégicos • Transferir conhecimento para a empresa e colegas |
| 3. Impacto na Evolução da Carreira | <ul style="list-style-type: none"> • Acesso a oportunidades de crescimento e promoção • Maior reconhecimento e visibilidade • Desenvolvimento de competências valorizadas no mercado |
| 4. Dificuldades percebidas | <ul style="list-style-type: none"> • Desafios de Adaptação e Integração • Dificuldades de comunicação e assistência imediata • Questões legais e fiscais. |

O Gráfico 4 exhibe as unidades de registo do estudo, classificadas na categoria temática “Motivos para Missões Internacionais”. Em particular, destaca-se a categoria “Outros (motivos financeiros)” que obteve o maior número de citações, com um total de 8 ocorrências.

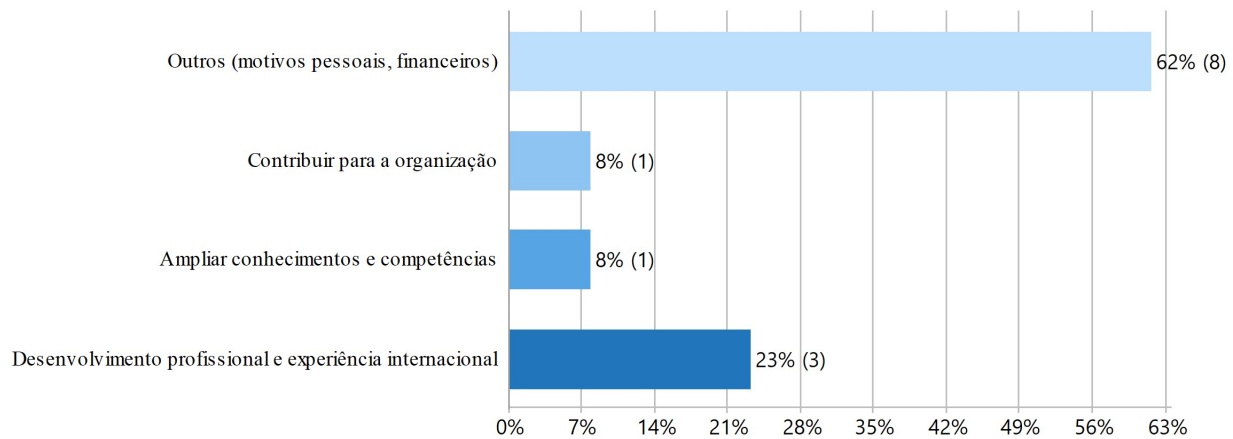


Gráfico 4. *Frequência das unidades de registo da Categoria "Motivos para as Missões Internacionais".*

O Gráfico 5 exhibe as unidades de registo do estudo, classificadas na categoria temática “Expectativas sobre aquisição e transferência de conhecimento”. Em particular, destacam-se as categorias “Adquirir conhecimentos técnicos e estratégicos” e “Transferir conhecimento para a empresa e colegas”, com 7 ocorrências, respetivamente.

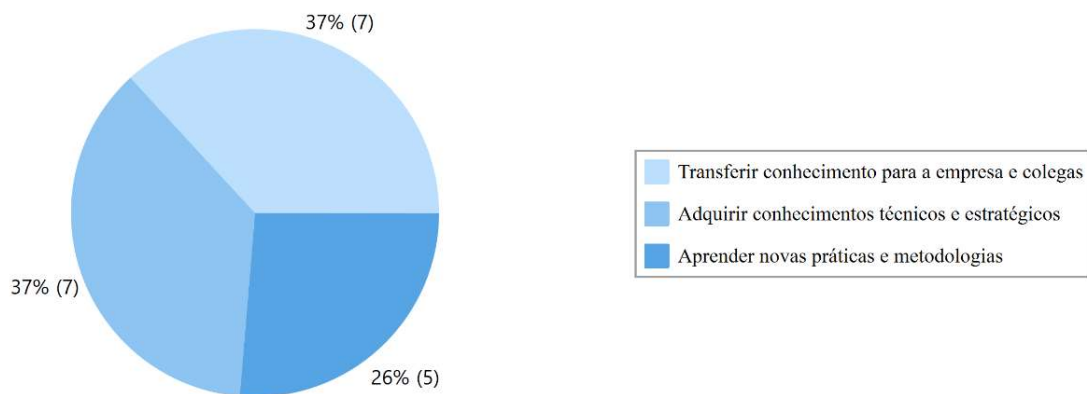


Gráfico 5. *Frequência das unidades de registo da Categoria "Expectativas sobre aquisição e transferência de conhecimento".*

O Gráfico 6 exhibe as unidades de registo do estudo, classificadas na categoria temática “Impacto na Evolução da Carreira”. Em particular, destacam-se as categorias “Desenvolvimento de competências valorizadas no mercado” e “Acesso a oportunidades de crescimento e promoção”, com 6 ocorrências, respetivamente.

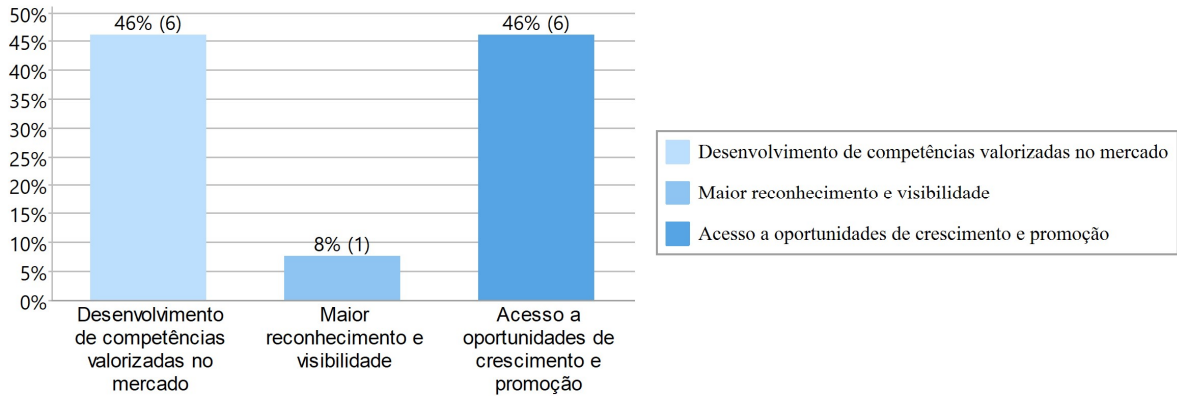


Gráfico 6. *Frequência das unidades de registo da Categoria "Impacto na Evolução da Carreira".*

O Gráfico 7 exhibe as unidades de registo do estudo, classificadas na categoria temática “Dificuldades percebidas”. Em particular, destaca-se a categoria “Desafios de Adaptação e Integração” com 3 ocorrências.

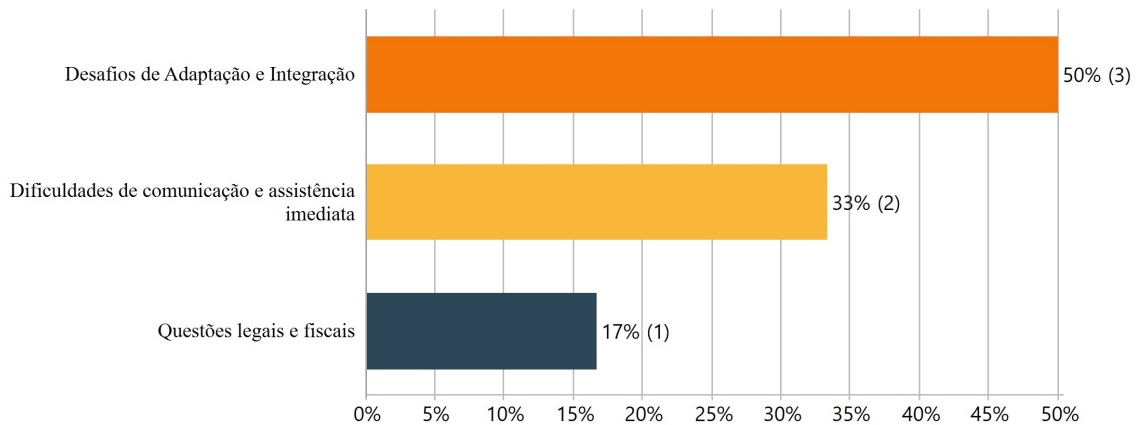


Gráfico 7. *Frequência das unidades de registo da Categoria "Dificuldades Percebidas".*

A Figura abaixo (Figura 7) exhibe uma nuvem de palavras que oferece uma representação visual das unidades de registo supracitadas. A nuvem de palavras é uma ferramenta eficaz para resumir e destacar as palavras-chave ou termos mais frequentes encontrados nas unidades de registo. Nesta representação, cada palavra é apresentada num tamanho proporcional à sua frequência nas unidades de registo. Quanto mais frequente for uma palavra, maior será o seu tamanho na nuvem. Esta característica permite identificar rapidamente os termos mais relevantes e comuns presentes nas unidades de registo, fornecendo *insights* pertinentes sobre os tópicos e tendências predominantes nos dados (DePaolo & Wilkinson, 2014).

Além disso, muitos participantes mencionaram a MI como uma forma de contribuir para o seu desenvolvimento profissional e adquirir experiência internacional. Um entrevistado destacou o desafio profissional e a oportunidade de conhecer novas culturas, além de progredir na carreira:

O desafio a nível profissional, conhecer novas culturas, também era mais remunerado por isso, eram várias coisas que me agradaram, conhecer novas pessoas, novos sítios, porque o trabalho em si era basicamente idêntico, era mais para conhecer e progredir na carreira também (Entrevista Técnico 6).

Outro participante destacou o seu interesse nas energias renováveis e o desejo de investir nessa área como um fator motivador:

Sim... não só o fator monetário e também porque as energias renováveis são o futuro para mim.. do meu ponto de vista será esse o futuro daí também investir nessa área (Entrevista Técnico 5).

Além disso, a satisfação com a função desempenhada e o gosto pelo trabalho foram mencionados como motivos relevantes para a procura de MI:

O gosto também pelo que faço, pelo trabalho, o gosto pela função que desempenho também ajuda, porque se uma pessoas andasse a fazer o que não gosto ainda é mais complicado passar este tempo todo fora. A maior parte é financeira e a função que desempenho (Entrevista Técnico 3).

Finalmente, um aspeto amplamente discutido foi o fator financeiro. Muitos participantes reconheceram que o maior salário oferecido pelas MI constituiu um fator chave na sua decisão de aceitá-las. Um entrevistado (representante organizacional) resumiu isto de forma muito clara, afirmando que o dinheiro é um motivo indubitavelmente determinante para os colaboradores aceitarem as MI:

Dinheiro, claramente. Não tenho dúvidas. Eles são mercenários, eles trabalham para, no final do mês, terem um salário líquido muito multiplicado em relação ao que teriam aqui. (Entrevista Representante Organizacional 4).

Alguns participantes compararam os seus ganhos no exterior com os rendimentos em Portugal, destacando a diferença significativa no salário e as vantagens financeiras das MI:

(...) eu aqui em Portugal, por mais estudos que tenha, eu tenho vários diplomas, tenho muitos estudos, mas aqui em Portugal ao fim de 11 anos a trabalhar na mesma empresa o meu ordenado era 800€ o que era um absurdo, comparado com o ordenado mínimo hoje em dia, que são 700€ e alguma coisa, não consigo precisar ao certo. E hoje em dia, trabalhando no exterior, não uso ¼ parte dos estudos que eu tenho e para o qual, pronto, despendi várias horas da minha vida a tirar estudos e cursos e diplomas e por aí fora; lá fora, não utilizo metade desse conhecimento, nem uma quarta parte e ganho três vezes mais do que ganho em Portugal (Entrevista Técnico 5).

Um dos entrevistados expressou a relevância da parte financeira ao mencionar que, além do conhecimento adquirido, esta parte financeira é um componente essencial que o levou a procurar a MI: “(...) a parte mais importante que é a parte financeira, que me fez ir para fora; não só o conhecimento mas também a a parte financeira”. (Entrevista Técnico 4).

Outro participante foi direto ao dizer que a motivação principal para trabalhar no exterior é o fato de que se ganha mais, sublinhando a importância do aspeto financeiro:

Basicamente é que ganhamos mais, é pelo dinheiro. Se não fosse por ganhar mais, se ganhasse o mesmo que a trabalhar em Portugal que ganho lá fora, não ia para fora. Eu falo por mim, porque uma pessoa está longe da família tem o esforço que compensar... tem que ser a parte financeira. (Entrevista Técnico 3).

Além disso, outro entrevistado explorou a relação entre o fator monetário e a qualidade de vida proporcionada pela empresa. Ele destacou que a empresa oferece boas condições de trabalho, o que, acrescido ao aumento financeiro, cria um cenário vantajoso para realizar a MI, vendo nesta uma oportunidade de trabalhar com maior qualidade de vida:

Primeiramente, como é óbvio, a nível monetário. Por acaso tenho a sorte de estar numa empresa que a nível monetário é boa, tanto se tiver que ficar cá por Portugal é bom, mas claro indo para fora é sempre melhor. E depois, também, as condições que a própria empresa proporciona aos técnicos, que são boas, tanto a nível de segurança, de fardamento e oh pá de tudo, é uma boa empresa, podemos dizer que é uma boa empresa. Foi juntar o útil ao agradável, tenho que trabalhar, infelizmente tenho que trabalhar e indo para fora ganho mais um bocado como é óbvio e mantenho a qualidade ao nível do trabalho, não é? De higiene e segurança e tudo mais, é igual, portanto, foi juntar o útil ao agradável (Entrevista Técnico 2).

No geral, as motivações para ingressar em MI variam desde a contribuição à organização, desenvolvimento profissional, experiência internacional, até ao fator financeiro. Cada participante evidenciou diferentes aspetos, demonstrando um conjunto diversificado de razões que influenciaram a sua escolha pela procura destas missões.

Expectativas sobre aquisição e transferência de conhecimento

Em relação às expectativas dos colaboradores em relação às MI, os depoimentos dos participantes destacaram uma dualidade de objetivos: adquirir conhecimento e transmiti-lo, assim como aprender novas práticas e metodologias de trabalho. No que se refere à transferência de conhecimento, observou-se que os participantes frequentemente eram selecionados para partilhar as suas experiências e capacidades com as equipas locais, o que sugere um papel ativo em transferir conhecimento para garantir a continuidade do trabalho. Um representante organizacional destacou que a transferência de conhecimento é uma parte vital das MI, sendo que a maioria dos colaboradores são direcionados para este propósito:

Eles, por vezes, são enviados especialmente para passar informação e formar as equipas locais, para que elas depois possam manter o trabalho a continuar. Por isso, maioritariamente, salvo algumas exceções, eles vão maioritariamente para transferir conhecimento aos locais desses países. (Entrevista Representante Organizacional 4).

Outro representante organizacional mencionou que a sua equipa é frequentemente chamada para fornecer formação e partilhar conhecimento com colegas locais, dada a sua especialização:

No grupo de trabalho que coordeno, nós vamos, digamos, ensinar os restantes colegas, ou seja vamos transmitir conhecimento aos colegas que podem ou não ser daquele país... claro que também acontece o inverso, mas 80 a 90% quando somos chamados é precisamente porque temos mais conhecimento e vamos dar formação e partilhar o nosso conhecimento com eles. (Entrevista Representante Organizacional 3).

Um terceiro representante organizacional enfatizou que a transferência de conhecimento é predominante, sobretudo quando a equipa possui grande experiência:

No nosso caso vão mais numa de transferir conhecimentos. Porque eles já têm muita experiência e, muitas vezes, é mais no transferir conhecimento. Obviamente quando existem técnicos mais novos na empresa, aí já é adquirir conhecimentos. Depende da idade de casa de cada técnico. (Entrevista Representante Organizacional 2).

Por outro lado, a aquisição de conhecimento também foi valorizada por muitos entrevistados. Alguns colaboradores referiram que estavam mais inclinados a aprender e a expandir as suas competências do que a transmitir conhecimento, especialmente quando trabalhavam predominantemente com colegas de equipa e não com equipas locais:

Eu acho que é mais o adquirir o conhecimento, porque uma pessoa transmitir conhecimento para outras pessoas... nós lidamos só com colegas de trabalho, no fundo somos uma equipa de duas pessoas, e trabalhamos sempre só com o colega de equipa e mais ninguém... Por vezes comunicamos com as pessoas que estão, vamos para um parque eólico que tem 20 eólicas, 20 e tal como é este caso da Escócia, uma pessoa fala sempre com alguém, quem está lá a gerir o trabalho; mas no trabalho em si, no dia a dia, no tempo todo uma pessoa fala só com o colega de equipa e é português também e acabamos mais por adquirir conhecimento do que passar para outros, porque não vamos para lá trabalhar

com locais para passar conhecimento... não é muito essa a nossa função.
(Entrevista Técnico 3).

Um Técnico referiu que as suas expectativas estavam divididas entre adquirir e transmitir conhecimento, destacando a importância das suas capacidades de liderança nas equipas de trabalho:

As duas, ambas, ou seja, porquê? Porque eu estava numa área que tinha... as únicas coisas que eram palpáveis eram as competências que eu tinha; era mais em termos de liderança, porque aquilo que eles nesta empresa focaram-se mais foi o facto de eu ter, por exemplo feito tanto nos parques (estou a falar aqui na refinaria de Matosinhos que foi onde eu estive a trabalhar); tive sempre a liderar equipas de reconversão, de melhoramento como eles chamavam. Eu estive sempre a liderar equipas de bastantes pessoas e isso a eles foi o que lhe focou mais nesta empresa, aquilo que lhes saltou mais à vista, o espírito de liderança e o facto de sair sem acidentes, que eles também adoram pessoal/equipas sem acidentes, objetivos concluídos... (Entrevista Técnico 4).

Além disso, outro Técnico mencionou que sentia uma combinação de ambas as experiências, considerando a sua posição como o segundo membro de uma equipa:

As duas coisas! Eu sinto as duas coisas, porque neste momento eu estou como segundo homem não é (2º elemento da equipa)? Nós somos uma equipa de 8, 9, 10 elementos (Entrevista Técnico 2).

Alguns participantes deram alguns exemplos pessoais de aquisição e transferência de conhecimento, como por exemplo, o Técnico 1 que descreveu a sua experiência de trabalhar no Reino Unido como um grande projeto na sua carreira. Ele destacou que, embora não tenha uma longa permanência na empresa, essa oportunidade representou um marco significativo no seu desenvolvimento profissional. O conhecimento que adquiriu deixou-o mais confiante em lidar com projetos de montagem de parques eólicos em Portugal, comparativamente ao seu conhecimento prévio. Além disso, o entrevistado enfatizou que trabalhar no exterior proporcionou-lhe contactos muito valiosos com pessoas de diferentes culturas, enriquecendo a sua compreensão do mundo profissional e

pessoal. Ele viu esta experiência como uma oportunidade de crescimento e desenvolvimento, não apenas em termos de competências profissionais, mas também em termos de crescimento pessoal.

É assim o trabalhar fora neste caso, neste último caso no reino Unido, a nível profissional foi o grande projeto que eu tive, não estou há muito tempo na empresa, foi o grande projeto e o conhecimento que eu adquiri, obviamente sinto-me mais apto para qualquer montagem de uma eólica aqui em Portugal, estou mais apto do que o que estava antes de ir. E o facto de trabalhar fora, uma pessoa tem outros contactos com outras culturas... diferentes da nossa e é sempre uma aprendizagem, mesmo na própria parte pessoal, desenvolvimento pessoal da mesma forma... por isso é que eu digo que não estou nada arrependido porque uma pessoa vai juntando as duas coisas, não é?! A título profissional e a título pessoal também. (Entrevista Técnico 1).

Também o Técnico 5, destacou a importância da aquisição e transferência de conhecimento durante a MI. Ele mencionou que, ao acompanhar um projeto desde o início até à fase final, incluindo aspetos logísticos, instalação e montagem, as pessoas adquirem conhecimento valioso. Ademais, ele enfatizou a importância de partilhar esse conhecimento com colegas mais novos, para benefício mútuo e crescimento profissional. O entrevistado também expressou a sua experiência ao longo da sua carreira, observando que, em algumas empresas anteriores, os colegas hesitavam em partilhar conhecimento devido ao medo de perderem os seus empregos, o que ele considera um erro, já que a transmissão de conhecimento é benéfica para todos a longo prazo (Entrevista Técnico 5).

Sim, sim... por exemplo a... não me refiro, por exemplo, neste caso, a nível de logística, ou seja, de conhecer o funcionamento desde o início de um projeto até à fase final do projeto quer desde a parte logística, até à parte de instalação, montagem, ahh.. ligação... ou seja, vendo um projeto de início ao fim uma pessoa aprende e adquire muito conhecimento. E para colegas novos que também entram para a empresa, uma pessoa também pode transmitir esse conhecimento a esses colegas... Eu sou-lhe sincero, tenho 40 anos e já trabalho desde 17, já tenho quase 25 anos de descontos, mas já passei por várias empresas, passei por 5 empresas e em todas elas eu via que às vezes as pessoas, os meus colegas de trabalho,

tenham dificuldade em transmitir o conhecimento, a experiência de anos de trabalho, porque tinham medo que lhes roubassem o trabalho, ou seja, o posto de trabalho e acho que isso é um erro, porque uma pessoa quanto mais transmite mais conhecimento passa a outras pessoas e um dia mais tarde pode ser útil até para nós próprios (Entrevista Técnico 5).

Resultados da aquisição e transferência de conhecimento para a organização

Por fim, os representantes organizacionais destacaram a importância das MI para a organização, particularmente no que se refere à aquisição e transferência de conhecimento, bem como para o crescimento geral da empresa:

- **Eficiência e Aquisição de Conhecimento:** Um dos representantes organizacionais enfatizou que quando um colaborador com mais conhecimento partilha o seu conhecimento com um colega com menos conhecimento, ambos saem beneficiados, o que resulta numa maior eficiência na execução de tarefas. Isto é incentivado na organização para melhorar a eficiência operacional.

Lá está, uma maior eficiência na execução dos trabalhos. O colaborador que tenha mais conhecimento com um colaborador que tenha menos conhecimento, ao transmitir ficam os dois com mais conhecimento, a empresa ganha porque se torna mais eficiente na execução dos trabalhos. E isso é, é, é, uma coisa que nós incentivamos a que seja implementada (Entrevista Representante Organizacional 1).

- **Transferência de Experiência Internacional:** Outro representante organizacional partilhou um exemplo de técnicos que foram para a Alemanha para adquirir experiência numa nova máquina e, em seguida, partilharam esse conhecimento com as suas equipas na Holanda. Isto não só melhorou o desempenho e a produtividade dos técnicos, como também tornou a organização mais competitiva em relação a outras empresas.

Sim, tivemos o caso de técnicos que foram para a Alemanha adquirir, conhecer e adquirir experiência num novo tipo de máquina e esses técnicos depois foram destacados para um projeto na Holanda com equipas, e esses próprios técnicos

passaram informação daquilo que aprenderam para os técnicos que estavam com eles nessas equipas. Basicamente, o facto de eles terem esse conhecimento faz com que eles tenham uma boa performance e uma boa produtividade quando estão a trabalhar e, obviamente, isso depois nos valores globais faz com que a nossa organização tenha resultados melhores e seja, por exemplo, escolhida em detrimento de outras (Entrevista Representante Organizacional 2).

- **Capacidade de Ensinar e Formar:** As equipas portuguesas foram elogiadas pela sua capacidade de ensinar e formar outras equipas, mesmo quando estas possuem conhecimento, mas não a mesma disposição ou habilidade para transmitir esse conhecimento.

(...) No geral, as equipas portuguesas conseguem ter uma capacidade de formar e ensinar as outras equipas que, alguns países ou algumas equipas de outros países, mesmo tendo esse conhecimento, não têm essa capacidade ou essa vontade. (Entrevista Representante Organizacional 3).

- **Multiplicador de Possibilidades:** Um dos representantes organizacionais destacou que a internacionalização das operações da empresa multiplicou as possibilidades de situações que podem ocorrer, o que pode envolver tanto situações desafiadoras como oportunidades para soluções inovadoras.

- **Especialização Reconhecida:** A *expertise* das equipas portuguesas foi reconhecida internacionalmente, ao ponto dos clientes solicitarem especificamente a presença de técnicos portugueses para resolver problemas complexos, demonstrando a sua alta reputação interna.

Aqui, muito com a partilha e com a panóplia de situações que oferecem. Ou seja, posso ter uma pessoa só num país em que tenho um numero limitado de máquinas/projetos, quando eu abro isto a outros países, multiplica o número de possibilidades que podem acontecer, tanto coisas boas como más. É um fator multiplicador de todas as questões. Temos muitas situações em que as nossas equipas são chamadas particularmente para resolver. Já aconteceu ter um problema numa máquina de um país e ser especificamente os membros de uma

equipa portuguesa que foram lá chamados para resolver, porque eram os únicos que tinham o conhecimento para o efeito. E daí, eu ter falado há pouco que nós somos uma elite, porque estão cá muitos, há muitos anos, em Portugal vão-se mantendo, em outros países acabaram por sair por serem transferidos para outros departamentos; e quem detém esse conhecimento consolidado, são eles. Já aconteceu um cliente pedir técnicos portugueses. Porque sabe que são aqueles que têm melhor cotação em termos internos. (Entrevista Representante Organizacional 4).

Em suma, as expectativas dos colaboradores em relação às MI abrangeram tanto a transmissão como a aquisição de conhecimento. Eles valorizaram a oportunidade de partilhar as suas competências e experiências com as equipas locais, assim como também se esforçaram para aprender e crescer profissionalmente com as experiências únicas que as MI proporcionam. Os representantes organizacionais reconheceram, unanimemente, que as MI são importantes para a organização, sobretudo no que diz respeito à aquisição e transferência de conhecimento.

Impacto na Evolução da Carreira

No que concerne ao impacto das MI na evolução da carreira, os participantes reconheceram a importância destas experiências no desenvolvimento de competências altamente valorizadas no mercado. Assim, eles consideraram que as MI não apenas enriquecem as suas competências, mas também os tornam mais chamativos para o mercado de trabalho, proporcionando uma maior visibilidade e abrindo portas para oportunidades de crescimento profissional.

Os entrevistados foram unânimes ao afirmar que as MI têm um impacto significativo no desenvolvimento de competências altamente requisitadas pelo mercado. Um técnico sublinhou que esta experiência é preponderante, não apenas no contexto atual, mas também para oportunidades futuras em empresas da mesma área: “Muito preponderante, sem dúvida, inclusive para trabalhar em outras empresas da mesma área.” (Entrevista Técnico 6).

Outro participante relatou que recebeu propostas de empresas concorrentes por causa da experiência internacional que adquiriu, sugerindo a alta procura por profissionais com este tipo de vivência:

Eu acho que sim, eu posso dizer porquê, porque uma pessoa por exemplo, estando a trabalhar numa área destas, numa indústria destas, que neste momento está a ser muito procurada a nível internacional e há muitos investimentos nível internacional, há muitas empresas à procura de mão de obra e pessoal, trabalhadores já com experiência nessa área... E então eu posso falar, posso dizer por experiência própria que desde que estou no LinkedIn, já recebi duas propostas de duas empresas concorrentes (Entrevista Técnico 5).

Além disso, a autonomia e a capacidade de resolução de problemas são otimizadas durante as MI, tornando os participantes mais aptos para lidar com desafios diversos:

Sim, isso sim, acho que sim, porque nós aprendemos. Só o ir para fora aprendemos a desenrascar, a ser mais autónomos no que fazemos. Uma pessoa ir agora com dois colegas para a Suécia, por exemplo, uma pessoa ajuda sempre a conseguir chegar ao local, a conseguir comunicar com os locais e a conseguir se desenrascar e alugar um carro, marcar voos. Isso ajuda sempre para no futuro, uma pessoa ser mais autónoma no que faz, isso sim, ajuda sem dúvida. (Entrevista Técnico 3).

A experiência adquirida através das MI também contribuiu para o reconhecimento profissional, na opinião dos participantes. Um representante organizacional destacou que o portfólio de projetos realizados em diferentes países serve como um indicativo da abrangência e da qualidade do trabalho dos profissionais, resultando numa maior visibilidade e respeito dentro do mercado:

Acho que sim. Muitos deles não querem fazer diferente do que estão a fazer, a verdade é essa. Daqueles que depois conseguem evoluir, no fundo têm o portfolio dos projetos, que é os países que eles efetivamente estiveram (Entrevista Representante Organizacional 4).

Os impactos positivos das MI na evolução da carreira foram inquestionáveis para os entrevistados. Um técnico afirmou que a sua posição atual deve muito às MI, reconhecendo que sem estas experiências não teria chegado tão longe:

Acho que sem estas experiências não conseguira estar onde estou, sinceramente acho que não chegava. Mas onde estou hoje, posso agradecer basicamente às missões internacionais por onde passei (Entrevista Técnico 6).

A perspectiva de crescimento dentro da empresa também é salientada, pois os participantes veem nas MI uma alavanca para subir de posição e alcançar objetivos mais ambiciosos: “Sim, se houver a oportunidade de encarrear dentro da empresa a nível nacional sim, isso já sabem também. “ (Entrevista Técnico 4).

A procura pelo crescimento profissional, seja em termos de conhecimento ou de hierarquia, foi uma constante entre os entrevistados:

A nível de carreira, obviamente que é o meu objetivo quando entrei para esta função de técnico de instalação de aerogerador, mas a minha função é, à medida que o tempo vai passando, vou adquirindo cada vez mais conhecimento e até dentro da própria organização tentar, tentar ir subindo, não é! (Entrevista Técnico 1).

Em síntese, as MI são percebidas pelos participantes como uma excelente oportunidade de desenvolvimento de competências, ganho de reconhecimento e visibilidade, bem como de acesso a oportunidades de crescimento e promoção dentro das organizações e no mercado de trabalho em geral.

Dificuldades percebidas

As dificuldades sentidas pelos entrevistados revelaram uma série de experiências individuais. Um dos participantes discutiu como o facto de ter deixado para trás o uso frequente do inglês originou um desafio inicial. O esforço para aprender rapidamente através do uso de ferramentas como o *Google Tradutor* sublinhou a importância da comunicação em inglês, mesmo em equipas predominantemente portuguesas:

Sim, houve não uma, mas várias dificuldades neste trajeto. O primeiro, sim, foi o ter deixado o inglês um bocado para trás, ou seja, nunca quis saber e agora estou a aprender à pressa, ou seja, vou ao Google Tradutor, leio algumas coisas... O

primeiro ponto é a língua, embora a gente trabalhe em equipas portuguesas, mas se quiseres fazer alguma coisa fora da equipa tem de ser sempre o Inglês... foi a primeira. (Entrevista Técnico 4).

Além disso, a adaptação a ferramentas técnicas especializadas foi citada pelos entrevistados, incluindo o Técnico 4, destacando a curva de aprendizagem associada a equipamentos específicos da área:

(...)é uma área muito específica, ou seja, há certas ferramentas que eu pessoalmente nunca tinha visto na vida, uma coisa é chaves inglesas, chaves de parafusos, isso aí é o trivial que a gente consegue ver no dia a dia. Ou seja, foi manusear certas ferramentas. Agora com a experiência já sei! (Entrevista Técnico 4).

Os desafios de integração nas equipas também foram apontados, nomeadamente as dificuldades de entrar em equipas já estabelecidas, onde a receptividade variava:

(...) foi entrar em equipas que já estavam enraizadas, ou seja, o entrar, hum... todas as equipas, há equipas que recebem bem as pessoas, mas há outras que já têm aquela, são mais antigas, não é? E vêm uma pessoa nova, há sempre aquele receio, mas pronto. Por aquilo que já falei anteriormente, alguns não tinham aquela capacidade de “deixa-me explicar”, e não, uma pessoa trabalhava, eu ficava a olhar e perguntava e ninguém respondia até que... Se uma pessoa não transmitir o conhecimento, estamos aqui os dois, dividimos o trabalho por dois, se você não quiser, você vai ter o trabalho todo e eu vou estar aqui a olhar para si. Mas a coisa correu muito bem até, é aquela coisa de ver as pessoas a chegar, é perfeitamente normal (Entrevista Técnico 4).

A adaptação cultural ao país de destino foi outro aspeto realçado. Isto demonstra como a adaptação a um ambiente completamente diferente pode ser uma luta, nomeadamente a dificuldade de encontrar um supermercado num novo país:

Tive.. onde tive mais dificuldade foi quando fui para o Japão, passei lá bastante tempo e aí sim, tive dificuldade. Na 1ª semana cheguei a pensar mesmo em abandonar e vir embora para Portugal, porque isto não era para mim. É uma

cultura completamente diferente do que nós estamos habituados. Completamente deslocado. Uma pessoa sair à rua e querer ir a um supermercado comprar qualquer coisa e não saber onde é um supermercado. (Entrevista Técnico 3)

A mudança geográfica também emergiu como um tema. O Técnico 3 destacou as dificuldades de ajustar-se à cultura japonesa e a sua sensação de deslocamento inicial. Em contraste com a experiência do Japão, o Técnico 1 observou as diferenças climáticas da Alemanha para a Escócia, mostrando como até os fatores climáticos podem ter um impacto significativo na adaptação:

O clima, porque eu inicialmente estive na Alemanha, tive em duas ou três partes da Alemanha diferentes, mas o clima da Alemanha não é o clima português, não é! E agora na Escócia, ainda é mais severo um bocadinho... haa... isso foi o que me custou inicialmente mais, e sou uma pessoa que sou friorenta por natureza, foi aquele choque um bocadinho maior, foi mais... foi mesmo o clima. Foi isso! No trabalho... é trabalho seja sentado numa secretária, seja a fazer ligações elétricas, portanto... (Entrevista Técnico 1).

Os desafios de comunicação e de suporte também foram analisados. O Técnico 5 discutiu a estrutura interna da equipa, observando o papel dos líderes de equipa em oferecer assistência. No entanto, eles reconheceram que, dada a magnitude da empresa, as respostas imediatas nem sempre eram garantidas. Esta dinâmica revela a necessidade de autossuficiência e de resolução de problemas independentes.

Nada é perfeito, mas eu penso que na maioria das vezes, sim, e em relação à própria equipa; porque nós temos um chefe de equipa, um “segundo homem” e nós próprios. Nesse aspeto está impecável, o chefe de equipa se a gente tiver alguma questão, precisar de ajuda, o chefe de equipa ajuda, seja em que equipa uma pessoa estiver. A nível de empresa, às vezes, como é muita gente para gerir, há uma ou outra falha, mas pronto, é normal. É normal acontecer isso e uma pessoa não tem aquela ajuda imediata que necessita, mas posteriormente acaba por ter. Em relação a isso, sim. Nos RH, não tenho nenhuma questão a colocar, estou a referir, porque aqui somos vários departamentos, temos a mecânica, a eletricidade, comissionamento e por aí fora, e em cada departamento temos um

responsável e às vezes o responsável pode não responder na hora ou pode não ajudar na hora, mas nós acabamos por conseguir uma solução. Se não for na hora, é posteriormente. Acabamos por conseguir essa solução... é compreensível porque são muitas equipas, é muita gente (Entrevista Técnico 5).

Outra perspetiva, apresentada pelo Representante Organizacional 3, mostrou que determinados projetos ou áreas podem ser mais desafiadores em termos de comunicação. Isto aponta para a complexidade de coordenar equipas ou atividades em contextos específicos: “(...) há determinados projetos/zonas que poderão ser mais problemáticas no que diz respeito à comunicação”. (Entrevista Representante Organizacional 3).

Um dos representantes organizacionais (Representante Organizacional 4) discutiu a complexidade das questões legais e fiscais, apontando os desafios de compreender os regimes fiscais e de trabalho, mesmo dentro da União Europeia. Isto enfatiza as dificuldades contínuas em equilibrar a conformidade com as operações diárias, como observado pelo participante:

As questões legais e fiscais. São as nossas maiores preocupações. Não são de facto as de adaptação ao local nem ao idioma, porque isso eles acabam sempre por se adaptar. A dificuldade, por exemplo, em que estamos numa União Europeia...Eles têm regimes fiscais, regimes de trabalho locais e depois é um “filme” para eles entenderem e, por muito que seja o caminho cada vez mais, gera sempre aqui imensa discussão, imenso barulho, mas para cumprir o legal tem de ser assim. (Entrevista Representante Organizacional 4).

4.1. Discussão dos resultados

Neste capítulo são discutidos os objetivos norteadores desta dissertação à luz da literatura existente. O objetivo central deste estudo é explorar as percepções dos colaboradores, e seus respectivos representantes organizacionais que estiveram em MI, sobre os principais fatores motivadores, expectativas, impactos na evolução da carreira e as dificuldades sentidas durante essas MI. Segundo a definição apresentada por Brandão (2013), os participantes deste estudo são considerados expatriados, já que são colaboradores que foram temporariamente enviados para missões no estrangeiro para atender a necessidades emergentes da organização ou para alcançar objetivos organizacionais específicos. Neste caso em particular, alguns destes colaboradores são mesmo considerados repatriados já que, segundo (Gallon (2011) e Martins (2013a), são expatriados que retornam ao país e empresa de origem, na fase final da expatriação.

Motivos para a MI

Em relação ao objetivo específico 1 desta dissertação -*Explorar os motivos que levam os colaboradores a participar de MI, identificando as principais influências na decisão de se envolver em atividades profissionais no exterior*), os resultados revelaram uma variedade de motivos que impulsionaram os colaboradores a participar em MI. Dentro dos principais fatores mencionados pelos participantes, destacam-se as oportunidades de desenvolvimento profissional, a aprendizagem cultural, a procura por crescimento na carreira, a aquisição de novas competências e o desafio de estar num ambiente internacional. Além disso, a possibilidade de experiências interculturais e o desejo de contribuir para o sucesso da organização no exterior também foram mencionados como fatores motivadores. Por fim, o fator financeiro também emergiu como uma das principais motivações para aceitar realizar a MI.

Os resultados obtidos neste estudo estão em consonância com os resultados de investigações semelhantes realizadas em contextos diversos. Por exemplo, o estudo realizado por Pontes (2017), que se focou em expatriados portugueses no Médio Oriente, trouxe à luz uma variedade de motivos que influenciaram a decisão destes profissionais de se envolverem numa expatriação. Dentro destas razões, uma das principais foi o desejo de desenvolvimento profissional, sugerindo que muitos indivíduos viram a oportunidade de adquirir novas competências e conhecimentos como um fator motivador para ingressar

nesta jornada. Adicionalmente, as motivações financeiras emergiram como outro fator importante, sugerindo que a perspectiva de ganhos financeiros também desempenhou um papel relevante na escolha destes expatriados.

Além disso, a análise de Pontes (2017) revelou que o crescimento pessoal derivado da experiência internacional foi outra motivação significativa para os expatriados portugueses, o que sugere que a expatriação não é apenas percebida como uma oportunidade para melhorar as competências profissionais, mas também como um meio de desenvolvimento pessoal e de autoconhecimento. Esta perspectiva coloca em destaque a importância das experiências vivenciadas durante a expatriação não só no contexto profissional, como também no crescimento individual e na expansão das perspectivas pessoais. Os dados de Pontes (2017) corroboram as conclusões deste estudo, onde também foram identificadas motivações ligadas ao desenvolvimento profissional e à procura por crescimento pessoal como fatores-chave que influenciaram a decisão dos colaboradores em se envolverem em MI.

Melo (2011) amplia esta compreensão ao enfatizar que as MI são muitas vezes percebidas como um passo essencial para a progressão na hierarquia organizacional. Neste contexto, a MI é percebida como uma oportunidade que carrega consigo a promessa de vantagens significativas tanto em termos financeiros como profissionais. Para aqueles que aspiram a uma carreira profissional ambiciosa, a perspectiva de participar de uma MI torna-se um caminho que pode conduzir a um futuro repleto de desafios estimulantes e à ascensão profissional. Esta visão apresentada por Melo (2011) contribui para a compreensão do papel estratégico que as MI desempenham no desenvolvimento da carreira dos expatriados. A associação das MI com oportunidades de crescimento profissional e financeiro reforça a ideia de que a experiência internacional pode conferir um diferencial competitivo valioso no mercado de trabalho global. Aqueles que procuram ascensão na carreira veem nas MI não apenas a oportunidade de expandir os seus horizontes culturais, como também a possibilidade de consolidar a sua trajetória profissional numa direção mais promissora.

Os dados obtidos por Melo (2011) alinham-se com os resultados encontrados nesta investigação, onde também foram identificadas motivações relacionadas ao crescimento profissional e financeiro como fatores pertinentes na decisão dos colaboradores em se envolverem em MI. A convergência destas conclusões sugere que a procura por avançar na carreira é uma motivação recorrente entre os profissionais que consideram a participação em MI como uma etapa relevante no seu percurso profissional.

Também no estudo, conduzido por Martins (2013a), sobre os motivos organizacionais para a expatriação, foram identificados dois motivos principais. O primeiro motivo foi o "controle das operações internacionais". Ou seja, o envio de indivíduos de confiança com conhecimento da cultura e dos negócios locais contribuiu para uma representação institucional sólida da empresa-mãe e das suas subsidiárias localizadas no país estrangeiro. Além disso, esta prática facilitou a transferência de conhecimento e *expertise* da empresa-mãe para suas subsidiárias estrangeiras. O segundo motivo foram as "necessidades de negócio". Isto é, diante de um mercado nacional em declínio, as empresas estudadas sentiram a necessidade de redirecionar as suas estratégias de expansão para o âmbito internacional, evitando perdas de negócios. O crescimento dos negócios através da internacionalização foi outra razão central, onde a procura por novas oportunidades de mercado foi premente para a empresa em estudo (Martins, 2013a).

Adicionalmente, analisa-se um estudo recente conduzido por Alexandre e Martins (2023), o qual ofereceu perspectivas complementares e alinhadas com os resultados desta investigação, enriquecendo ainda mais a compreensão sobre o tema. Uma das motivações mais comuns para os colaboradores desejarem participar em MI é a oportunidade de crescimento profissional e enriquecimento técnico. A experiência adquirida em contextos internacionais muitas vezes proporciona um conjunto único de habilidades e competências que podem ser altamente valorizadas nas suas carreiras futuras. Além disso, a exposição a diferentes culturas de trabalho e ambientes desafia os colaboradores a desenvolverem as suas habilidades de adaptação e resolução de problemas. Um dos resultados notáveis do estudo de Martins e Alexandre (2023) é que, embora a motivação monetária seja um fator relevante, especialmente para o próprio expatriado, as organizações estão particularmente interessadas nos benefícios que a expatriação pode trazer para a empresa como um todo. Os representantes organizacionais enfatizam os impactos positivos da expatriação na produtividade da organização, na eficiência na execução do trabalho e na capacidade de transferência de conhecimento para os colegas. Esta transferência de conhecimento foi vista como especialmente valiosa, uma vez que liberta os expatriados de sobrecargas de trabalho que podem surgir quando outros colegas não dominam as habilidades ou conhecimentos específicos que estão a ser partilhados (Alexandre & Martins, 2023).

Expectativas em relação à aquisição e transferência de conhecimento

Os resultados indicaram que os participantes possuíam altas expectativas em relação à aquisição e transferência de conhecimento durante as MI. Segundo Alexandre e Martins (2023), a expatriação pode desempenhar um papel estratégico na aquisição, partilha e transferência de conhecimento entre diferentes subsidiárias. Por conseguinte, é importante que as organizações direcionem as atividades relacionadas com o recrutamento e seleção de expatriados e invistam em sistemas de recompensa atrativos a curto prazo para assegurar a retenção destes profissionais (Alexandre & Martins, 2023).

Os participantes do presente estudo esperavam adquirir competências técnicas específicas relacionadas à sua área de atuação, bem como aprender sobre diferentes práticas de trabalho e métodos de resolução de problemas. Além disso, eles demonstraram um desejo de partilhar o seu próprio conhecimento e experiência com as equipas locais nos países de destino, com vista a contribuir para o desenvolvimento mútuo. De um modo geral, as expectativas dos colaboradores em relação às MI abrangeram tanto a transmissão como a aquisição de conhecimento. No que concerne aos representantes organizacionais, estes concordaram de forma unânime que as MI desempenham um papel crucial para a organização, especialmente no que se refere à aquisição e transferência de conhecimento.

Segundo Martins (2013a), a transferência de conhecimento é vista de forma estratégica e como um meio de se cumprir com os principais objetivos organizacionais através dos expatriados localizados no estrangeiro. Nesta linha de pensamento, Norderyd e Nolgren, (2013) mencionaram que os expatriados funcionam como agentes fundamentais para a partilha de conhecimento, sobretudo quando o conhecimento é explícito. De acordo com Musasizi (2008), tendo em conta que a transferência de conhecimento é bastante importante no universo organizacional, as empresas escolhem para a missão de expatriação colaboradores competentes, motivados e dispostos a transferir conhecimento, que acabam por conferir vantagem competitiva à organização face aos seus concorrentes.

Os resultados deste estudo estão em consonância com as descobertas de Vaz (2018), que identificou que as expectativas dos expatriados estão relacionadas tanto com a aquisição como com a transferência de conhecimento durante as MI. Estas expectativas são moldadas pela natureza específica da missão em questão. Quando a missão tem o foco na introdução de novos equipamentos ou na transferência de tecnologia, os expatriados esperam adquirir e disseminar conhecimento técnico. Além disso, existem missões voltadas para o desenvolvimento de competências globais, nas quais os indivíduos são

preparados para assumir futuras responsabilidades. As descobertas de Vaz (2018) reforçam a ideia de que as MI não são apenas oportunidades para experiências internacionais, mas também para a aquisição e transferência de conhecimento técnico e habilidades.

Adicionalmente, os resultados do estudo conduzido por Martins e Tomé (2015) destacaram a existência de um vasto conhecimento tácito de natureza individual presente nas subsidiárias, despertando o interesse da multinacional em utilizá-lo. Isto materializou-se através do convite aos expatriados da subsidiária Portuguesa para participarem em MI na sede da empresa, localizada na Alemanha, com o objetivo de partilhar, desenvolver e aplicar esse conhecimento em projetos organizacionais globais. De acordo com Martins e Tomé (2015), esses projetos podem, eventualmente, ser implementados nas respetivas filiais de origem no futuro.

Impacto das MI na evolução da carreira

A análise dos resultados revelou que os colaboradores perceberam um impacto positivo na evolução das suas carreiras devido à participação em MI. Eles relataram que a exposição a ambientes de trabalho internacionais trouxe uma expansão ou aumento da sua visão estratégica, uma maior competência para a tomada de decisões e um *network* mais abrangente. Além disso, a experiência internacional foi vista como um diferencial nos seus currículos, aumentando as suas hipóteses de serem considerados para cargos ou posições de maior responsabilidade e visibilidade dentro da organização. Tais resultados são notavelmente congruentes com as descobertas de estudos anteriores, evidenciando a importância das MI no percurso profissional dos participantes. Por exemplo, no estudo de Gallon e Scheffer (2015) os participantes também reconheceram a expatriação como um fator positivo para as suas carreiras. A experiência de expatriação não só enriqueceu os seus currículos, como também os tornou mais desejáveis para a empresa e abriu portas para futuras oportunidades. A capacidade de aprender uma segunda língua e desenvolver competências interculturais também foram aspetos evidenciados, o que reflete a ênfase na expansão de competências semelhante ao que foi observado nos resultados do presente estudo. Também no estudo de Cordeiro e Benevides (2017), os expatriados reconheceram que a expatriação promoveu o desenvolvimento da carreira, aumentando a qualificação profissional e proporcionando uma visão mais abrangente dos negócios num contexto global. Por fim, no estudo Alexandre e Martins (2023), os expatriados destacaram a oportunidade de aprendizagem e crescimento pessoal e profissional ao longo das suas MI,

valorizando as experiências adquiridas em diversos contextos. No entanto, alguns deles também esperavam que essas experiências tivessem tido um impacto positivo nas suas carreiras na empresa de origem, seja através de recompensa financeira imediata ou pela abertura de portas para futuras oportunidades de crescimento e continuidade na organização. Por outro lado, os representantes organizacionais reconheceram que a experiência internacional não era diretamente vinculada à progressão na carreira interna, especialmente quando as competências adquiridas no exterior não foram aplicadas internamente. Porém, eles destacaram que existiram casos em que os expatriados foram escolhidos para funções de coordenação de projetos devido aos conhecimentos adquiridos durante as suas MI, o que sugere que, embora a relação entre expatriação e progressão na carreira interna não tenha sido automática, as experiências internacionais ainda abriram portas para avanços profissionais dentro da organização (Alexandre & Martins, 2023).

Assim, os resultados obtidos na presente investigação alinham-se harmoniosamente com os resultados de estudos prévios, evidenciando que a participação em MI pode, de facto, contribuir positivamente para o progresso e enriquecimento do percurso profissional dos indivíduos.

Dificuldades associadas à MI

Os participantes do estudo referiram uma série de desafios que abrangiam questões relacionadas com a adaptação cultural, integração, comunicação e questões legais e fiscais. Estes resultados alinham-se com os de outros estudos. De acordo com Hamze (2020), trabalhar num país estrangeiro é altamente exigente e stressante, levando muitos expatriados a lidar com desafios significativos. Um desses desafios cruciais é o choque cultural, que afeta particularmente aqueles cuja comunidade de origem difere significativamente daquela para a qual estão a mudar-se. Esta falta de familiaridade com o novo ambiente pode resultar em diversos problemas, incluindo ansiedade, depressão, isolamento, confusão e frustração. A adaptação a um novo ambiente pode levar um período considerável de tempo para os expatriados. Além disso, eles podem enfrentar desafios relacionados com costumes e tradições locais que podem ser desconcertantes ou mesmo surpreendentes. A barreira linguística também é uma questão significativa que requer atenção por parte das empresas multinacionais, sobretudo ao expandirem para países onde o idioma local difere do idioma da empresa. A linguagem representa um dos principais obstáculos sentidos pelos expatriados, pois a barreira linguística pode prejudicar a comunicação entre eles, os seus colaboradores e a população local. Esta

barreira linguística exerce uma influência substancial sobre as operações organizacionais (Hamze, 20220).

Neste contexto, de acordo com as observações de Martins e Sousa (2015), o processo de adaptação intercultural revela-se frequentemente como um desafio complexo, dependente de uma variedade de fatores. Estes incluem não apenas as óbvias diferenças culturais, sociais, económicas e políticas entre os países de origem e de acolhimento, mas também traços individuais e considerações familiares do expatriado. A pesquisa de Martins e Sousa (2015) destaca a presença de elementos que podem facilitar essa adaptação intercultural, como o apoio oferecido pela organização, o suporte e a adaptação da família no país de destino e a proficiência no idioma local do país de destino.

No estudo conduzido por Vaz (2018), também foi observado que os expatriados depararam com dificuldades consideráveis na adaptação ao contexto e à cultura estrangeira. As barreiras linguísticas emergiram como um fator crítico na adaptação global, dando origem a dificuldades adicionais. Além disso, no estudo de Gallon et al. (2014b), a ênfase recaiu sobre a preparação no local, apesar de qualquer formação prévia. Os expatriados destacaram a falta de preparação para o idioma local como um desafio fundamental, impactando a comunicação e, por conseguinte, o sucesso nas atividades iniciais.

Para enfrentar estas dificuldades, a literatura sugere algumas estratégias de *coping*. De acordo com Makwana e Dave (2016), os expatriados devem adotar uma postura de aceitação em relação à mudança cultural e ajustarem-se à cultura local. Além disso, devem dedicar-se a aprender os idiomas dos países estrangeiros, superando as barreiras linguísticas com o apoio de colegas locais, que também aprenderão com eles. Quanto ao processo de adaptação ao ambiente de trabalho e aos sistemas do país estrangeiro, os expatriados devem investir tempo e esforço extra, demonstrando um compromisso ainda maior do que o que tinham na empresa de origem, esforçando-se por aprender os sistemas e processos de trabalho locais. Outro aspeto importante apontado por Makwana e Dave (2016) é o desenvolvimento de relacionamentos interpessoais. Os expatriados devem empreender esforços para conhecer as pessoas locais e construir relacionamentos sólidos. Assim, é importante que passem a socializar e a fazer novos amigos no país estrangeiro. Estas estratégias são fundamentais para uma transição mais suave e bem-sucedida para o novo ambiente (Makwana & Dave, 2016), diminuindo as dificuldades de ajustamento intercultural que possam afetar o fracasso da MI (Martins, 2013).

4.2.1. Contributos do estudo

Este estudo oferece vários contributos para a compreensão das MI e das suas implicações para os colaboradores e organizações.

Em primeiro lugar, o estudo permite uma análise aprofundada das perceções dos colaboradores em relação a elementos motivadores, expectativas, impactos na carreira e dificuldades sentidas durante as MI, o que vem preencher uma lacuna no conhecimento pois fornece uma visão detalhada e direta das experiências e perspetivas dos próprios envolvidos. As conclusões do estudo oferecem informação que pode servir de base para a melhoria de programas de expatriação. Ao compreender as motivações e as expectativas dos colaboradores, as organizações podem ajustar os seus programas para ir ao encontro das necessidades individuais e melhorar a preparação e o apoio oferecidos aos expatriados. O estudo destaca o impacto positivo das MI na evolução da carreira, fornecendo informações que podem orientar as estratégias de gestão de carreira dentro das organizações, de modo a contribuir positivamente para a produtividade, empenhamento e retenção dos expatriados. Os resultados sugerem que experiências internacionais podem ser vistas como diferenciais no desenvolvimento profissional. Ao abordar as dificuldades sentidas pelos colaboradores em MI, o estudo fornece um panorama realista dos obstáculos que podem surgir, o que possibilita às organizações anteciparem e mitigarem estes desafios, contribuindo para uma experiência mais positiva para os colaboradores expatriados ou a expatriar futuramente.

Por fim, os resultados podem inspirar estudos futuros sobre MI e carreiras internacionais. Temas como o desenvolvimento de estratégias de adaptação cultural, melhores práticas de formação intercultural e análise das consequências a longo prazo das MI podem ser explorados com base nos desafios identificados.

De modo geral, este estudo fornece uma compreensão prática e teórica que pode enriquecer a área da GIRH, melhorando as práticas organizacionais e a experiência dos colaboradores em contextos internacionais ao mesmo tempo que enriquece o conhecimento teórico sobre missões internacionais, especialmente em empresas a operar em Portugal.

Além dos contributos mencionados anteriormente, é importante destacar que este estudo fornece informações valiosas sobre a dinâmica das MI e como elas podem impactar tanto os colaboradores como as organizações no contexto internacional.

Uma das principais implicações para a prática é a ênfase na importância de considerar as motivações individuais dos colaboradores ao planear e implementar

programas de expatriação em empresas com operações no estrangeiro e que recorram a expatriados para garantirem a competitividade organizacional. Ao reconhecer que as expectativas e metas dos colaboradores podem variar amplamente, as organizações podem adotar abordagens mais personalizadas que levem em consideração estas diferenças, aumentando assim a probabilidade de sucesso das MI. Além disso, a consciencialização sobre os desafios que os colaboradores podem sentir durante as MI permite que as organizações estejam mais preparadas para oferecer o suporte adequado, o que inclui não apenas o suporte prático, como formação intercultural e assistência linguística, mas também o suporte emocional para lidar com o choque cultural e o isolamento que podem ocorrer em ambientes estrangeiros.

Outra implicação relevante é o reconhecimento do valor das MI como um meio de aquisição e partilha de conhecimento dentro das organizações multinacionais. As experiências internacionais dos colaboradores podem enriquecer a base de conhecimento da empresa e promover a inovação, desde que sejam devidamente aproveitadas.

Este contexto destaca a importância da seleção criteriosa e da preparação adequada dos expatriados, conforme identificado por Julião (2019), para garantir que as empresas possam cumprir os seus objetivos ao enviar colaboradores para missões internacionais. Igualmente, conforme apontado por Martins e Tomé (2015), reforça-se a necessidade de envolver os expatriados como facilitadores da aquisição e transferência de conhecimento em empresas multinacionais, um desafio que permanece constante.

Em suma, este estudo oferece uma visão profunda das MI e destaca a importância de uma abordagem estratégica e sensível às necessidades individuais na gestão desses processos. As suas conclusões têm o potencial de melhorar as práticas organizacionais e a experiência dos colaboradores em contextos internacionais, contribuindo assim para o sucesso das MI e o desenvolvimento das organizações num cenário globalizado.

4.2.2. Limitações do estudo e sugestões de futuras investigações

O presente estudo, também apresenta algumas limitações que é importante mencionar para uma compreensão completa dos resultados e conclusões alcançadas.

Uma das limitações significativas diz respeito à escassez de estudos abrangentes sobre o tema em análise, sobretudo em Portugal. A falta de um corpo substancial de literatura específica sobre o tema dificultou a realização de uma revisão detalhada da literatura e, por conseguinte, a contextualização mais profunda dos resultados dentro do quadro de conhecimento existente.

Outra limitação relevante está relacionada com a dificuldade em obter participantes expatriados disponíveis para participar no estudo. Com o advento da pandemia da COVID-19 e a crescente adoção do teletrabalho, as oportunidades de expatriação tornaram-se menos frequentes, o que impactou diretamente na disponibilidade de indivíduos que pudessem partilhar as suas experiências em MI. Esta dificuldade não só influenciou a recolha de dados, como também atrasou o cronograma da investigação.

Além disso, é importante considerar o número de participantes neste estudo. No total, apenas foi possível a aceitação de 10 participantes, o que é reconhecido como um número reduzido face ao total de expatriados existentes na empresa em estudo. Embora tenhamos conseguido atingir a saturação teórica dos principais resultados, reconhecemos que sendo um estudo exploratório era desejável alargar o número de participantes e, especialmente, diversificar as funções e níveis hierárquicos dos expatriados. Adicionalmente, tratando-se de um estudo qualitativo de natureza exploratória, os resultados, não permitem a generalização dos resultados para uma população mais ampla. Este aspeto deve ser considerado ao interpretar as conclusões do estudo. Contudo, propomos que futuros estudos possam realizar uma abordagem mista ou mesmo quantitativa para testar alguns dos resultados agora alcançados.

Outra limitação específica deste estudo está relacionada ao seu tipo de desenho, que é qualitativo e baseado em entrevistas. Embora as entrevistas forneçam informação aprofundada e rica, a natureza subjetiva das respostas e a dependência das interpretações do investigador podem influenciar a validade dos resultados ao mesmo tempo que não permite obter generalização dos resultados. Além disso, é importante notar que as entrevistas foram realizadas por telefone. Embora este método tenha permitido superar limitações geográficas, a falta de interação visual e presencial pode ter condicionado a profundidade das respostas e a compreensão das expressões não verbais dos participantes.

No que respeita às sugestões para investigação futura, recomenda-se a exploração de setores específicos, ou seja, investigar como as MI afetam diferentes setores industriais ou profissionais. Sugere-se, igualmente, a realização de um estudo longitudinal que acompanhe os participantes ao longo de várias MI, permitindo oferecer uma compreensão mais profunda das mudanças ao longo do tempo e das trajetórias de carreira resultantes. Seria interessante, também, investigar como as perceções, desafios e benefícios das MI variam entre diferentes culturas e regiões geográficas, de modo a revelar diferenças interessantes na forma como os profissionais se adaptam e se desenvolvem. Sugere-se,

ainda, a realização de estudos futuros com entrevistas presenciais, de modo a permitir uma compreensão mais completa das expressões não verbais e das interações interpessoais que podem ser perdidas nas entrevistas não presenciais.

4.3. Considerações finais

Os resultados deste estudo proporcionam uma compreensão significativa em relação aos motivos, expectativas e impactos das MI para os colaboradores envolvidos. No que diz respeito aos objetivos de ingressar em MI, observou-se uma ampla variedade de motivações que impulsionaram os participantes. Desde a pretensão de contribuir para a organização e procurar desenvolvimento profissional até à procura pela experiência internacional e por incentivos financeiros, cada participante trouxe destacou um conjunto diversificado de razões que guiaram a sua escolha para se envolverem nestas missões.

Ao analisar as expectativas dos colaboradores em relação às MI, ficou evidente que estas expectativas eram multifacetadas. Os discursos dos participantes apontaram para uma dualidade de objetivos: aquisição e transmissão de conhecimento, assim como aprendizagem de novas práticas e metodologias de trabalho. A transferência de conhecimento emergiu como um componente central, com muitos participantes a serem selecionados para partilhar as suas experiências com equipas locais, sugerindo um papel ativo na disseminação de conhecimento para garantir a continuidade das atividades. Além disso, alguns colaboradores mostram uma propensão maior para aprender e expandir as suas próprias competências, sobretudo ao trabalhar maioritariamente com colegas da equipa local.

No que diz respeito ao impacto das MI na evolução da carreira, os resultados enfatizaram a perceção dos participantes sobre a relevância destas experiências para o desenvolvimento de competências grandemente valorizadas no mercado de trabalho. Eles reconheceram que a participação em MI, não só enriquece as suas competências como também os torna mais atrativos para o mercado de trabalho, aumentando a sua visibilidade e culminando em oportunidades de crescimento profissional.

No que concerne às dificuldades sentidas pelos participantes durante as MI, os resultados refletiram uma gama de experiências individuais. Um dos entrevistados mencionou como a transição do uso frequente do inglês representou um desafio inicial. Além disso, a adaptação a ferramentas técnicas especializadas foi mencionada como uma área de dificuldade.

A questão da integração nas equipas também emergiu como um ponto crítico. A mudança geográfica também foi um desafio, como exemplificado por um entrevistado que discutiu as dificuldades de se ajustar à cultura japonesa e a sua sensação de deslocamento inicial. Em contraste, outro participante observou as diferenças climáticas entre a Alemanha e a Escócia, mostrando como os fatores ambientais também podem impactar a adaptação.

Os desafios relacionados à comunicação e ao suporte também foram explorados. Um dos entrevistados mencionou a estrutura interna da equipa, enfatizando o papel dos líderes de equipa em fornecer assistência. Contudo, eles reconheceram que, dada a magnitude da empresa, as respostas imediatas nem sempre eram garantidas. Além disso, foi apontado que projetos específicos ou determinadas áreas podem apresentar desafios adicionais de comunicação.

Um dos representantes organizacionais discutiu a complexidade das questões legais e fiscais, enfatizando os desafios de compreender os regimes fiscais e de trabalho, mesmo dentro da União Europeia, uma complexidade que reforça as dificuldades em equilibrar conformidade com operações diárias.

De referir que as opiniões dos representantes organizacionais foram essenciais para confirmar e validar as informações fornecidas pelos técnicos expatriados durante as entrevistas. As percepções e narrativas partilhados pelos técnicos expatriados foram, de forma global, corroboradas pelas opiniões dos representantes organizacionais, o que reforça a consistência e a credibilidade das informações obtidas. A convergência entre as opiniões de ambas as partes, fortalece as conclusões obtidas neste estudo.

Em conclusão, este estudo permitiu obter dados relevantes sobre as motivações, expectativas, impactos e desafios das MI para os colaboradores. As evidências apontam para a complexidade destas experiências e ressaltam a importância das MI no desenvolvimento de competências, no crescimento profissional e na aprendizagem organizacional, capazes de se materializarem na evolução da carreira organizacional com efeitos na produtividade organizacional e competitividade económica da empresa em estudo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alamri, W. A. (2019). Effectiveness of Qualitative Research Methods: Interviews and Diaries. *International Journal of English and Cultural Studies*, 2(1), 65. <https://doi.org/10.11114/ijecs.v2i1.4302>
- Alexandre, B., & Martins, D., & (2023). Knowledge Management and HRM Innovation through Expatriates. *European Conference on Knowledge Management*, 24(1), 42–49. *Proceedings of the 24th European Conference on Knowledge Management*. <https://doi.org/10.34190/eckm.24.1.1496>
- Alves, L. (2014). *Estratégias Recentes de Internacionalização de Recursos Humanos nas Empresas Portuguesas: Estudos de Caso* [Dissertação de mestrado, Universidade de Lisboa]. <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/7624/1/DM-LCFA-2014.pdf>
- Ameixinha, H. (2017). *Gestão Internacional de Recursos Humanos: De Expatriado Valorizado a Repatriado Indesejado* [Dissertação de mestrado, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do Iscte. https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/15337/1/hugo_ameixinha_diss_mestrado.pdf
- Amir, S., Okimoto, T. G., & Moeller, M. (2020). Informal repatriate knowledge transfer: a qualitative analysis of Malaysian corporate executives. *Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research*, 8(1), 107–140. <https://doi.org/10.1108/JGM-09-2019-0043>
- Asrar-ul-Haq, M., & Anwar, S. (2016). A systematic review of knowledge management and knowledge sharing: Trends, issues, and challenges. *Cogent Business & Management*, 3(1), 1127744. <https://doi.org/10.1080/23311975.2015.1127744>
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. São Paulo, SP: Edições 70.
- Barnet, V. (2002). *Sample Survey - Principles and Methods* (3rd ed.). London: Arnold.
- Batista, D.B. (2015). *Imigrantes*. <http://imigrantes.no.sapo.pt/page5.html>
- Bednarova, L., Chovancová, J., Pacana, A., & Ulewicz, R. (2018). The analysis of success factors in terms of adaptation of expatriates to work in international organizations.

- Polish Journal of Management Studies*, 17(1), 59–66.
<https://doi.org/10.17512/pjms.2018.17.1.05>
- 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>
- Bertolini, A. V. A. G., & Larentis, F. (2019). Expatriação e Processos de Aprendizagem Organizacional: um estudo de casos múltiplos. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 18(2), 213–239. <https://doi.org/10.21529/recadm.2019009>
- Brandão, M. R. F., Magnani, A., Medina, J. P., & Tega, E. C. (2013). Além da cultura nacional: o expatriado no futebol. *Revista Brasileira de Ciência e Movimento*, 21(2), 177-182.
- Bringer, J.D., Johnston, L.H., & Brackenridge, C.H. (2004). Maximising transparency in a doctoral thesis: The complexities of writing about the use of QSR*NVIVO within a grounded theory study. *Qualitative Research*, 4, 247–265.
<https://doi.org/10.1177/1468794104044434>
- Bringer, J.D., Johnston, L.H., & Brackenridge, C.H. (2006). Using computer assisted qualitative data analysis software to develop a grounded theory project. *Field Methods*, 18, 245–266. <https://doi.org/10.1177/1525822X06287602>
- Briscoe, D., & Schuler, R. (2004). *International Human Resource Management: policy and practice for the global enterprise* (2^a Ed.). Routledge.
- Bucher, J., Burmeister, A., Osland, J., & Deller, J. (2019). The influence of empowering leadership on repatriate knowledge transfer: understanding mechanisms and boundary conditions. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(7), 1437-1462. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1771400>
- Burmeister, A., Deller, J., Osland, J., & Szkudlarek, B. (2015). Repatriates' perspectives on the repatriate knowledge transfer process. *Journal of Knowledge Management*
- Calderón, P. A., Malheiros Guedes, A. L., & de Carvalho, R. W. (2016). Gestão internacional de recursos humanos: Adaptabilidade intercultural na expatriação de brasileiros. *Internext*, 11(2), 6–20. <https://doi.org/10.18568/1980-4865.1126-20>
- Caligiuri, P. (2000). Selecting expatriates for personality characteristics: a moderating effect of personality on the relationship between host national contact and cross-cultural adjustment. *Management International Review*, 40(1), 61–80.

- Câmara, P. B., (2008). *Gestão de pessoas em contexto internacional*. Publicações Dom Quixote.
- Canestrino, R. (2010). Managing Expatriation, Repatriation and Organisational Learning in MNCs: an Integrative Framework. *Review of International Comparative Management, 11*(2), 186–200.
- Chinyere, H., & Eze Val, H. (2023). Qualitative Research. *IDOSR Journal of Computer and Applied Sciences, 8*(1), 20-35. https://www.researchgate.net/publication/367221023_Qualitative_Research
- Cordeiro, A., & Benevides, T. (2017). Expatriação e Carreira: Uma Análise na Percepção de Profissionais Brasileiros Expatriados. *Atas - Investigação Qualitativa em Ciências Sociais, 3*, 714-723. <https://proceedings.ciaiq.org/index.php/ciaiq2017/article/view/1446>
- Correia, C. (2021). *O ajustamento intercultural de expatriados e impatriados numa organização portuguesa: um estudo de caso* [Dissertação de mestrado, ISCAP - Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto]. Repositório P. Porto. <http://hdl.handle.net/10400.22/19924>
- Coutinho, C. (2018). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática* (2ª Ed.). Coimbra: Almedina.
- Custódio, J. (2019). *O processo de expatriação nas empresas multinacionais portuguesas* [Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Setúbal]. <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/25896/1/23-jan-%20Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Cust%C3%B3dio.pdf>
- Dasari S., Dasari, S., & Gupta, N. (2012). Expatriation: The Solution or the Problem? *Journal of Law, Policy and Globalization, 2*, 7-17.
- DePaolo, C. A., & Wilkinson, K. (2014). Get Your Head into the Clouds: Using Word Clouds for Analyzing Qualitative Assessment Data. *TechTrends, 58*(3), 38–44. <https://doi.org/10.1007/s11528-014-0750-9>
- Doherty, V., & Cormican, K. (2017). Analysis of knowledge transfer practices: Insights from a medical device manufacturing organization. *Procedia Computer Science, 121*, 186-193. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.11.026>
- Elahi, M., Bhatti, S. H., & Nauman, S. (2019). An Exploratory Study of Challenges Faced by Expatriates in Knowledge Transfer while Working in Pakistan. *Journal of Management and Research, 5*(1), 1–35. <https://doi.org/10.29145/jmr/51/0501004>

- Ferenčíková, S., & Bratislava, J. H. (2019). Student Becoming Professor: Knowledge Transfer from Subsidiaries to Headquarters. 14th IWKM 2019, 42–52.
- Ferreira, A. (2015). *Motivações dos expatriados qualificados que se deslocam de países desenvolvidos para países em desenvolvimento* [Dissertação de mestrado, Faculdade de Economia da Universidade do Porto]. Repositório Aberto da Universidade do Porto. <https://hdl.handle.net/10216/79144>
- Figueiredo, E. L., & Cardoso, L. (2012). *A gestão de recursos humanos e a gestão do conhecimento: Confluências e influências*. Book of Proceedings — Tourism and Manooemnr Studies Interno nona! Conferente Algarie (vol.2). © ESGHT-University of the Algarve, Portugal.
- Figueiredo, M., C. do & Amendoeira, J. (2018). O estudo de caso como método de investigação em enfermagem. *Revista da UIIPS – Unidade de Investigação do Instituto Politécnico de Santarém*, 6(2), 102-107. <https://repositorio.ipsantarem.pt/bitstream/10400.15/2590/1/O%20ESTUDO%20DE%20CASO%20COMO%20M%C3%89TODO%20DE%20INVESTIGA%C3%87%C3%83O%20EM%20ENFERMAGEM.pdf>
- Finuras, P. (2003). *Gestão internacional: Pessoas e carreiras na era da globalização*. Lisboa: Editora RH, Lda.
- Gallon, S. (2011). *Repatriação e carreira: possibilidades e desafios* (Dissertação de mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Gallon, S., & Antunes, E.D. (2015). Processo de expatriação: Um modelo com fases e práticas. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 8(2), 56-84. <http://portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/index>
- Gallon, S., & Scheffer, A. (2015), Expatriação: Uma oportunidade de repensar a carreira, *Revista Alcance*, 2(2), 298- 315. <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/142300/000992164.pdf>
- Gallon, S., Frafá, A.M., & Antunes, E.D. (2017). Conceitos e configurações de expatriados na internacionalização empresarial. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, 23, 29-59.
- Gallon, S., Scheffer, A., & Bittencourt, B. (2014a). *A expatriação e o seu papel estratégico nas empresas internacionalizadas*, 9(3), 38-56.
- Gallon, S., Scheffer, A., Bitencourt, B., & Gallon, I. (2014b). Processo de expariação: Além da experiência internacional. *Gestão Contemporânea, Porto Alegre*, 16, 1-23.

https://www.researchgate.net/publication/326019805_PROCESSO_DE_EXPATRIACAO_ALEM_DA_EXPERIENCIA_INTERNACIONAL

- Gheyle, N., & Jacobs, T. (2017). *Content Analysis: a short overview*. Internal research note. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.33689.31841>
- Graneheim, U. H., & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: Concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today*, 24, 105-112. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2003.10.001>
- Hamze, M. M. (2020). The Challenges Facing Expatriate Managers Working in Foreign Countries. *Management and Economics Review*, 5(1), 160–173. <https://doi.org/10.24818/mer/2020.06-13>
- Hassan, N. A. H. M., Noor, M. N. M., & Hussin, N. (2017). Knowledge Transfer Practice in Organization. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(8). <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v7-i8/3291>
- Igbinovia, M. O., & Ikenwe, I. J. (2018). Knowledge management: processes and systems. *Information Impact: Journal of Information and Knowledge Management*, 8(3), 26. <https://doi.org/10.4314/ijikm.v8i3.3>
- Jankowska, B., Bartosik-Purgat, M., & Olejnik, I. (2021). The reverse transfer of knowledge in MNEs: the perspective of foreign subsidiaries in a post-transition country. *Journal of Intellectual Capital*, 22(6), 1082–1105. <https://doi.org/10.1108/JIC-07-2020-0247>
- Jardeweski, C. (2012). *O expatriado e a transferência de conhecimento: Um estudo de caso na filial brasileira de um banco estrangeiro* [Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Paraná]. eduCAPES. <http://hdl.handle.net/1884/27496>
- Jayasingam, S., Chong, M. M. K., & Abu Bakar, R. (2021). Knowledge sharing behaviour of overqualified repatriates. *Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research*, 9(4), 543–573. <https://doi.org/10.1108/JGM-04-2021-0050>
- Jiménez-Jiménez, D., Martínez-Costa, M., & Sanz-Valle, R. (2019). Reverse knowledge transfer and innovation in MNCs. *European Journal of Innovation Management*, 23(4), 629–648. <https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2018-0226>
- Joshi, K.D., Sa. Sarker, and Su. Sarker. 2004. “Knowledge Transfer among Face-to-Face Information Systems Development Team Members: Examining the Role of Knowledge, Source, and Relational Context.” *In 37th Annual Hawaii*

- International Conference on System Sciences, 2004*. Proceedings of the, IEEE, 11 pp.
- Julião, C. (2019). *O processo de expatriação nas empresas multinacionais de origem portuguesa* [Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/25896>
- Kimingi, S., & Senaji, T. (2020). Factors influencing knowledge sharing in the energy sector in Kenya. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 7(4), 389–402.
- Kong, L., Ciabusch, F., & Martín Martín, O. (2018). Expatriate managers' relationships and reverse knowledge transfer within emerging market MNCs: The mediating role of subsidiary willingness. *Journal of Business Research*, 93, 216–229. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.05.045>
- Kozhakhmet, S., & Nurgabdeshev, A. (2022). Knowledge acquisition of Chinese expatriates: managing Chinese MNEs in Kazakhstan. *Journal of International Management*, 28. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2021.100919>
- Lazarova, M., & Tarique, I. (2005). Knowledge transfer upon repatriation. *Journal of World Business*, 40, 361–373. <https://doi.org/doi:10.1016/j.jwb.2005.08.004>
- Li, L. (2017). *Learning how to learn: reverse knowledge transfer mechanism in Chinese manufacturing MNEs – in the context of outbound direct investment with aim at knowledge acquisition* [Tese de doutoramento, Instituto Universitário de Lisboa]. <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/14587/1/Lan%20Li%20PhD%20thesis.pdf>
- Liu, Y., & Meyer, K. E. (2020). Boundary spanners, HRM practices, and reverse knowledge transfer: The case of Chinese cross-border acquisitions. *Journal of World Business*, 55(2), 100958. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2018.07.007>
- Makwana, K., & David, G. (2016). A study on accessing expatriate's challenges during an international assignment: International Human Resource Management perspective. *International Journal of Marketing and Human Resource Management*, 7(2), 23–35. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3759502
- 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. ISBN 978-972-618-755-4.

- 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. ISSN: 20488963 e ISBN: 978-162993140-1.
- Martins, D. (2013). *Gestão e Retenção de Repatriados: um estudo empírico em empresas portuguesas* (1ª Edição). Madrid: Bubok Publishing S. L.
- Martins, D., & Sousa, A. (2015). *A adaptação intercultural da família: como fator de sucesso nas missões internacionais de expatriados portugueses*. Associação Portuguesa de Gestão de Pessoas. <http://hdl.handle.net/10400.22/6284>
- Martins, D., & Tomé, E. (2015). The Relationship Between Knowledge Acquisition on International Assignments and Career Development: An Exploratory Study With Portuguese Repatriates. *European Conference on Knowledge Management. Kidmore End*, 504-513.
- 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 – Fundação Instituto Politécnico do Porto, ISBN 978-972-8688-74-5.
- Martins, J.M. (2010). *Gestão do conhecimento: Criação e Transferência de Conhecimento*. Edições Sílabo.
- Melo, A. (2011). *Objectivos e Dificuldades Inerentes ao Processo de Expatriação: O Caso das Empresas Portuguesas em Angola* [Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão Universidade Técnica de Lisboa]. <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/10147/1/DM-AFPCNM-2011.pdf>
- Mendes, J. (2018). *Análise Qualitativa - MAXQDA 2020*. Universidade dos Açores. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.25010.12483>
- Mohajan, H. (2018). Qualitative Research Methodology in Social Sciences and Related Subjects. *Journal of Economic Development, Environment and People* , 7(1), 23-48. <https://mpira.ub.uni-muenchen.de/85654/>

- Mohammed, A. (2015). Knowledge Management Process in Several Organizations: Analytical Study of Modeling and Several Processes. *Procedia Computer Science*, 65, 726–733. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.09.017>
- Montero, I., & León, O. (2007). A guide for naming research studies in Psychology. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 7(3), 847-862. https://www.researchgate.net/publication/26495811_A_guide_for_naming_research_studies_in_Psychology
- Nascimento, G. (2016). *Gestão do conhecimento em contexto de internacionalização: A transferência de conhecimento para as subsidiárias angolanas e a influência dos fatores culturais neste processo* [Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Lisboa]. https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/6546/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o_Definitiva_GracieteNascimento-20120111.protited.pdf
- Nery-Kjerfve, T., & McLean, G. N. (2012). Repatriation of expatriate employees, knowledge transfer, and organizational learning. *European Journal of Training and Development*, 36(6), 614–629. <https://doi.org/10.1108/03090591211245512>
- Oddou, G., Szkudlarek, B., Osland, J., Deller, J., Blakeney, R., & Furuya, N. (2013). Repatriates as a Source of Competitive Advantage: How to manage knowledge transfer. *Organizational Dynamics*, 42, 257-266. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2013.07.003>
- Osland, J.S., Szkudlarek, B., Oddou, G.R., Furuya, N., & Deller, J. (2020). What Makes for Successful Repatriate Knowledge Transfer? Implications for Repatriation and Global Leadership. In Osland, J.S., Szkudlarek, B., Mendenhall, M.E. & Reiche, B.S. (Ed.), *Advances in Global Leadership*, Emerald Publishing Limited, Bingley (pp. 105-128). <https://doi.org/10.1108/S1535-120320200000013004>
- Pereira, R. (2014). *O processo de expatriação e a dimensão familiar : políticas e práticas organizacionais* [Dissertação de mestrado, Universidade Católica Portuguesa]. Veritati - Repositório Institucional da Universidade Católica Portuguesa. <http://hdl.handle.net/10400.14/15134>
- Pontes, L. (2017). *Expatriados portugueses em missões internacionais no Médio Oriente: a relação entre o ajustamento intercultural e o sucesso da expatriação* [Dissertação de mestrado, ISCAP - Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto]. Repositório P. Porto. <http://hdl.handle.net/10400.22/11181>

- Quintanilha, A. (2020). *Práticas de expatriação: estudo de caso sobre os desafios da mobilidade internacional entre multinacional portuguesa e subsidiárias africanas* [Dissertação de mestrado, Faculdade de Letras da Universidade do Porto]. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/130247/2/430259.pdf>
- Rego, A. & Cunha, M. P. e. (2009). *Manual de Gestão Transcultural de Recursos Humanos*. Lisboa: Editora RH.
- Rita, X. (2017). *Knowledge Transfer from Portugal Telecom to Oi: The Role of Expatriates* [Tese de doutoramento, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do Iscte. <http://hdl.handle.net/10071/14387>
- Rowley, J. (2002) Using Case Studies in Research. *Management Research News*, 25, 16-27. <http://doi.org/10.1108/01409170210782990>
- Ruslin, R., Mashuri, S., Rasak, M., Alhabsyi, F., & Syam, H. (2022). emi-structured Interview: A Methodological Reflection on the Development of a Qualitative Research Instrument in Educational Studies. *IOSR Journal of Research & Method in Education (IOSR-JRME)*, 12(1), 22-29. <https://doi.org/10.9790/7388-1201052229>
- Sanchez-Vidal, M. E., Sanz-Valle, R., & Barba-Aragon, M. I. (2018). Repatriates and reverse knowledge transfer in MNCs. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(10), 1767–1785. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1216876>
- Santos, M. (2019). *Os aspectos facilitadores e os obstáculos na transferência de conhecimento entre expatriados e empregados locais no Brasil* [Dissertação de mestrado, Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do Iscte. <http://hdl.handle.net/10071/19570>
- Santos, M. (2019). *Os aspectos facilitadores e os obstáculos na transferência de conhecimento entre expatriados e empregados locais no Brasil* [Dissertação de mestrado, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do Iscte. <http://hdl.handle.net/10071/19570>
- Selmer, J. E. & Leon, C. T. (2000). Corporate career support: the process of organizational acculturation. *Journal of Management*.
- Serrano, A., & Fialho, C. (2005). *Gestão do conhecimento: O novo paradigma das organizações* (2ª Ed.). FCA- Editora de Informática.

- Shao, J., & Ariss, A. (2020). Knowledge transfer between self-initiated expatriates and their organizations: Research propositions for managing SIEs. *International Business Review*, 29. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101634>
- Shiva, H., & Muruges, M. (2021). A Study on Challenges and adjustment of expatriates in Cross cultural context. *SS Journal of International Journal of Multidisciplinary Research*, 2(5), 127-136. <https://doi.org/DOI:10.5281/zenodo.4641788>
- Sulaymonov, A. (2017). Challenges of Repatriation and Repatriate Support System. *International Journal of Economics & Management Sciences*, 06(04). <https://doi.org/10.4172/2162-6359.1000440>
- Suutari, V. (2019). *Returning home: A study on individual and organizational aspects affecting repatriate knowledge transfer* [Master's Degree Programme in International Business, UNIVERSITY OF VAASA, The School of Communication and Marketing]. https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/9860/UniVaasa_2019_Orbinski_Sanna.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Vaz, M (2018). *Gestão de expatriados no grupo TEKSID: um estudo de caso* [Tese de doutoramento, Universidade de Aveiro]. RIA- Repositório Institucional. <http://hdl.handle.net/10773/23349>
- Yin, R. (2014). *Case Study Research Design and Methods* (5th ed.). Sage.

Anexo 1. Guião de Entrevista – Técnicos

Este guião de entrevista destina-se a recolher informação no âmbito da Dissertação de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de RH, do ISCAP, sob orientação da Prof. Doutora Dora Martins. O principal objetivo é o de perceber os motivos e as expectativas relacionadas com as missões internacionais, no que diz respeito à aquisição e transferência de conhecimento. Mais especificamente, pretendemos explorar de que forma a missão internacional pode impactar na evolução da carreira do colaborador.

Aos entrevistados é garantida toda a confidencialidade da informação e salvaguardado o anonimato podendo, no entanto, desistir do estudo em qualquer momento.

I. Informações sociodemográficas dos participantes

Género

Idade

Função atual

Tempo atual na função (incluindo tempo antes da missão internacional, caso mantenha a função)

Antiguidade na empresa

Tempo em missão internacional

Tempo total previsto para a missão internacional

Local da missão internacional

II. Informações sobre a missão internacional

1. De quem partiu a iniciativa para as Missões Internacionais? Sua ou da organização?
2. (Opcional) Caso a iniciativa de realizar esta missão tenha sido da empresa, como reagiu ao “convite”/”pedido” de missão internacional?
3. Quais as razões (individuais e organizacionais) subjacentes à Missão Internacional?
4. Quais eram as suas expectativas (no início) face à Missão internacional?
5. E agora, que expectativas tem (mantém-se as mesmas, alteraram-se, porquê?)

6. Em termos de conhecimento profissional e organizacional? Na sua opinião, sente que a missão internacional que está a realizar é mais com o objetivo de transferir conhecimento para outras pessoas ou considera estar a adquirir conhecimento para o valorizar profissionalmente e à sua empresa portuguesa? Pode dar alguns exemplos (mediante a resposta seja de aquisição ou transferência)?
7. Até que ponto considera que as missões internacionais em que esteve envolvido, tiveram um papel preponderante no seu processo de aprendizagem profissional e organizacional? E de que forma pensa que pode contribuir para a evolução da sua carreira?
8. Quais as suas expectativas de carreira nos próximos 3 anos?
9. Imagina-se a trabalhar nesta empresa daqui a 5 anos?
10. De que modo a sua missão internacional pode ajudar a decidir o seu futuro de carreira nesta empresa ou noutra qualquer?
11. E em relação à organização propriamente dita, sentes que tiveste o apoio necessário, durante a Missão? Sentes que a empresa esteve sempre disponível a prestar todo o apoio necessário?
12. E em relação à adaptação à Missão. Tiveste alguma dificuldade? Por exemplo, podes dar algum exemplo de alguma dificuldade que tenhas sentido?
13. Sentes que esta Missão ou estas Missões te está a ser útil no teu processo de aprendizagem como um todo? Consegues dar algum exemplo?
14. Por fim, gostaria de acrescentar alguma coisa? Algo que achas que pode ser interessante partilhar? Alguma experiência?

Obrigado pelo seu testemunho.

Anexo 2. Guião de Entrevista – Representantes Organizacionais

Este guião de entrevista destina-se a recolher informação no âmbito da Dissertação de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de RH, do ISCAP, sob orientação da Prof. Doutora Dora Martins. O principal objetivo é o de perceber os motivos e as expectativas relacionadas com as missões internacionais, no que diz respeito à aquisição e transferência de conhecimento. Mais especificamente, pretendemos explorar de que forma a missão internacional pode impactar na evolução da carreira do colaborador.

Aos entrevistados é garantida toda a confidencialidade da informação e salvaguardado o anonimato podendo, no entanto, desistir do estudo em qualquer momento.

III. Informações sócio demográficas dos participantes

- 1- Género
- 2- Idade
- 3- Função atual
- 4- Tempo atual na função (incluindo tempo antes da missão internacional, caso mantenha a função)
- 5- Antiguidade na empresa
- 6- Está responsável por alguma MI
- 7- Já esteve em MI - Sim

IV. Informações sobre a missão internacional

1. Quando se inicia uma MI, um novo projeto, quais são os principais fatores/critérios para a seleção de um colaborador
2. No caso de existir um colaborador que à partida poderia não estar selecionado para uma MI, mas que gostasse de ir. Poderá voluntariar-se? Existe abertura por parte da coordenação de equipas?
3. Como percebe a reação dos colaboradores para as missões? Como normalmente reagem quando lhes é comunicado uma nova MI?
4. Por exemplo nestas MI's em termos de conhecimento dos colaboradores, percebe se os colaboradores normalmente vão mais com o intuito de adquirir conhecimento ou transferir conhecimento? Consegue dar algum exemplo?

5. Consegue dar algum exemplo de uma transferência de conhecimento que possa ter sido uma mais-valia para a organização?
6. Como considera que a organização pode beneficiar com a aquisição e transferência de conhecimento dos colaboradores?
7. E por exemplo nessa questão de transferência ou até mesmo adquirir conhecimento, de que forma a empresa garante que esse conhecimento é transferido para outros colaboradores dentro da empresa?
8. Até que ponto considera que estas MI's e nomeadamente nesta questão do conhecimento tem um papel fundamental no crescimento da Organização? Sente que a empresa cresce ou tem crescido a cada ciclo de Mis ao longo do tempo? Sente que a organização está a crescer?
9. No caso dos colaboradores que vão nestas Mis o facto de lá estarem poderá ser uma mais-valia para o desenvolvimento deles dentro da organização? Estas MI's têm alguma preponderância no desenvolvimento de carreira destes colaboradores?
10. No seu caso, consegue dar-me algum exemplo de algo que tenha adquirido pelo facto de ter estado lá fora e lhe tenha permitido desenvolver a sua carreira? Alguma skill?
11. Pode dar mais alguns exemplos de conhecimento que os colaboradores adquirem/transferem, ou melhor a forma como isso é feito depois a transferência de conhecimento dos colaboradores?
12. Gostaria de acrescentar algo mais sobre este tema, a utilidade para organização, ou alguma experiência?

Obrigado pelo seu testemunho.