

CONCEITOS E CONFIGURAÇÕES DE EXPATRIADOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO EMPRESARIAL¹

Shalimar Gallon²

Aline Mendonça Fraga³

Elaine Di Diego Antunes⁴

<http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.174.63854>

RESUMO

Conforme a organização se desenvolve internacionalmente, há demanda por diferentes perfis de expatriados. Por essa razão, a literatura da área tem sinalizado diferentes conceitos e configurações de expatriados. Assim, esse estudo analisa os conceitos e configurações que os expatriados assumem conforme ocorre a internacionalização das empresas. Para tanto, foi realizado um estudo de casos múltiplos de abordagem qualitativa em uma multinacional brasileira e em uma portuguesa, por meio de um roteiro semiestruturado. Foram realizadas 30 entrevistas, analisadas pelo método de análise de conteúdo com o auxílio do *software* MaxQda (2007). As configurações dos empregados da empresa brasileira, no contexto internacional, foram de temporário, expatriado, repatriado e impatriado; na empresa portuguesa foram de temporário/equipe de apoio, expatriado e cidadão do mundo. Em ambas as empresas, a expatriação está atrelada ao amadurecimento internacional, mesmo que seja no início da internacionalização. A expatriação tem caráter dinâmico e os expatriados, no conceito corrente – empregado enviado por uma empresa para viver e trabalhar em outro país por dois ou mais anos – diminui conforme a empresa amadurece internacionalmente. Assim, a literatura existente sobre esse tema é limitada e não contempla a dinamicidade do processo, havendo a necessidade de revir a concepção de expatriado.

Palavras-Chave: Expatriado. Repatriado. Impatriado. Flexpatriado. Cidadão do Mundo.

EXPATRIATES CONCEPTS AND SETTINGS IN THE INTREPRENEURIAL INTERNATIONALIZATION

ABSTRACT

As the organization develops itself internationality, there are different configurations of expatriates. Likewise, the academic literature has indicated different concepts and configurations of expatriation. Thus, this study aims to analyse the concepts and

¹ Recebido em 08/04/2016; aprovado em 31/07/2017.

² Faculdade Meridional – shalimar.gallon@gmail.com.

³ Universidade Federal do Rio Grande do Sul – amendo.18@gmail.com.

⁴ Universidade Federal do Rio Grande do Sul – elaine.antunes@ufrgs.br.

configurations that expatriates assume as the companies internationalize. Therefore, we carry on a qualitative approach of multiple case studies in a Brazilian and a Portuguese multinational company through a semi-structured interview guide. Altogether, thirty interviews were conducted and they were analysed through content analysis with support of Max-Qda (2007). In the Brazilian company the employees' configurations were temporary expatriate, repatriate and inpatriate. In the Portuguese company, the employees' configurations were temporary/support team, expatriate and global citizen. The expatriation is connected to international maturity in both companies, even if the internationalization is in an early stage. The expatriation has a dynamic character and the current concept – employee isent by a company to live and work in another country for two or more years - decreases according to international company maturity. Therefore, the academic literature in this area is limited and does not include the process dynamics, the concept of expatriation should be reviewed.

Keyword: Expatriate. Repatriate. Inpatriate. Flexpatriate. World's Citizen.

CONCEITOS Y CONFIGURACIONES DE EXPATRIADOS EN LA INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL

RESUMEN

En la medida que la organización se desarrolla a nivel internacional, existe una demanda por distintas configuraciones de expatriados y, por eso, la literatura del área ha señalado diferentes conceptos y ajustes de expatriación. Este estudio analiza los conceptos y las configuraciones que los expatriados pueden ir asumiendo con la internacionalización de las empresas. Para tanto, se ha realizado un estudio de casos múltiples, de enfoque cualitativo, en una multinacional brasileña y en otra portuguesa través de un guion semiestructurado. Se han realizado 30 entrevistas empleando la técnica de análisis de contenido, con la ayuda del software Max-Qda (2007). Los ajustes de los empleados de la empresa brasileña, en el contexto internacional, fueron temporal, expatriado, repatriado e inpatriado, mientras en la compañía portuguesa fueron temporal/personal de apoyo, expatriado y ciudadano del mundo. En ambas empresas, la expatriación está vinculada a la madurez internacional, incluso al comienzo del proceso de internacionalización. La expatriación asume un carácter dinámico y la cantidad de expatriados en el concepto actual – trabajador enviado por una compañía a vivir y a trabajar en otro país durante dos o más años – disminuye a medida que la empresa madurece a nivel internacional. Por lo tanto, la literatura disponible acerca de este tema es limitada y no incluye la dinamicidad del proceso, y debe revisar la concepción de expatriados.

Palabras Clave: Expatriado. Repatriado. Impatriado. Flexpatriado. Ciudadano del Mundo.

INTRODUÇÃO

A expatriação é um processo corrente na condução dos negócios internacionais, auxiliando na interface e no alinhamento de políticas e práticas da Gestão de Pessoas (GP)

com a estratégia empresarial, tendo, pois, importância na expansão global. Devido à amplitude e à riqueza de conhecimento envolvido, a expatriação desempenha relevante papel na condução dos negócios e no direcionamento das estratégias internacionais.

Dependendo da estratégia e do amadurecimento da internacionalização, a organização passa a ter mais autonomia e maior diversidade de empregados. Assim, esses trabalhadores podem ser configurados como expatriados, repatriados, cidadãos do mundo, empregados globais ou transnacionais, impatriados e patriados. Para tanto, supõe-se que as configurações de expatriados variem de acordo com o objetivo e nível da internacionalização, os quais influenciam a orientação da GP. Embora possa parecer uma relação facilmente estabelecida, a literatura atual sobre expatriação, estratégia de internacionalização e GP não a aborda sob esta perspectiva.

A temática de expatriação empresarial torna-se foco de pesquisa no final da década de 1970, ao analisar a adaptação e a eficácia dos expatriados, as quais anteriormente eram analisadas na perspectiva dos voluntários do Corpo da Paz e dos estudantes de intercâmbio, havendo poucos trabalhos sobre gestores expatriados (BLACK; GREGERSEN; MENDENHALL, 1992). Atualmente, as pesquisas sobre essa temática ainda estão centradas em políticas e práticas de GP, tais como: remuneração e benefícios (HOMEM; TOLFO, 2008; ORSI; FISCHER, 2011); interculturalidade (FREITAS, 2008; CRAIDE; SILVA, 2012; FREITAS; DANTAS, 2011; CRAIDE et al., 2011); gestão de carreira (GALLON; SCHEFFER; BITENCOURT, 2013; BIANCHI, 2011); expatriação e repatriação (LIMA; BRAGA, 2010; VIANNA; SOUZA, 2009; NUNES; VASCONCELOS; JAUSSAUD, 2008; FREITAS, 2010; SPOHR; FLEURY, 2011); adaptação cultural (KUBO; BRAGA, 2013; ARAUJO; NUNES, 2012); distância psíquica (TANURE; BARCELLOS; FLEURY, 2009; TEIXEIRA; SILVA; LESSA, 2011); gestão por competências (REIS, 2012; LISBOA; BRUNSTEIN, 2010); equipes multiculturais (BUENO; FREITAS, 2012; ORSI; BERTOIA, 2012); gestão do conhecimento (ROCHA; BORINI, 2008), entre outras temáticas.

Outrossim, vale destacar que há pouca atenção aos estudos de internacionalização de empresas a partir de economias emergentes como temática diferenciada nos negócios internacionais (BARTLETT; GHOSHAL, 2006; BIANCHI, 2011; SCHULER; BUDHWAR; FLORKOWSKI, 2002). Analisar a dinâmica de países que podem confrontar os resultados a partir da perspectiva anglo-saxônica abre possibilidades para verificar diferenças e semelhanças entre os novos estudos e as correntes tradicionais.

Entende-se, portanto, que existem lacunas na literatura e estas revelam a necessidade

de melhor compreender a expatriação. Por isso, indaga-se: quais os conceitos e configurações de expatriados que emergem na internacionalização empresarial? Assim, o presente estudo buscou identificar e analisar os conceitos e configurações que os expatriados assumem conforme ocorre a internacionalização das empresas. Para tanto, foi realizada uma pesquisa em duas organizações multinacionais: uma brasileira e uma portuguesa. Tal escolha baseou-se na proximidade cultural e linguística dos dois países, que possibilitou maior riqueza e aprofundamento da investigação. Essa proposta considera estudos que sinalizam que a internacionalização deve ser iniciada por países com menor distância psíquica a fim de facilitar a entrada da empresa no exterior (JOHANSON; VALHNE, 1977).

Cabe, ainda, mencionar que a noção de expatriado é antiga e vem se alterando ao longo do tempo, seguida pelas mudanças nas relações sociais e organizacionais, estimuladas pela globalização. Com o surgimento de profissões demandantes de deslocamento, o foco territorial e organizacional do conceito direcionou-se para as mudanças que a pessoa expatriada vivencia. Esta transformação chamou a atenção das organizações de modo a considerar a expatriação para além de uma simples viagem de negócios, mas como um processo amplo e dinâmico.

Frente a isso, a contribuição desse artigo versa sobre o entendimento da condição de expatriado conforme se modificam os formatos em que ocorre a experiência de expatriação. Com a emergência de múltiplas formas da expatriação, enfatiza-se a necessidade de uma Gestão de Pessoas Internacional (GPI) que contemple todos os empregados, independente da nacionalidade e do vínculo empregatício de origem, seja esse profissional expatriado, repatriado, cidadão do mundo ou autoexpatriado. De tal forma, desenvolve-se a possibilidade da expatriação contribuir com os negócios estratégicos e internacionais das organizações.

A seguir, nas duas próximas seções, são apresentadas a literatura sobre os conceitos e configurações de expatriados bem como o percurso metodológico da pesquisa. Na seção seguinte, é exposta a análise de dados e, por fim, as considerações finais do estudo.

1 REFERÊNCIAS TEÓRICAS DOS CONCEITOS E DAS CONFIGURAÇÕES DE EXPATRIADOS

Analisada em sua raiz etimológica latina, expatriado (*ex patria*, ou seja, fora da pátria), compreende todos os indivíduos que residem temporária ou permanentemente em um país diferente daquele onde nasceram (GONZÁLEZ; OLIVEIRA, 2011). À luz da perspectiva histórica, desde que os romanos enviavam seus empregados para ‘administrar’ as subsidiárias

do império, já surgia os expatriados. Mccall e Hollenbeck (2003) consideram que as motivações desses primeiros expatriados fossem semelhantes às dos executivos que hoje assumem a responsabilidade de morar e trabalhar em outro país: construir um conjunto de habilidades; aumentar recursos financeiros; ampliar a expectativa de ascensão na carreira; fugir de algum problema; e ter oportunidade de viajar.

De tal modo, na história dos negócios, por longos períodos, o termo ‘internacional’ foi suficiente para denominar as operações fora do país de origem, sendo o executivo internacional alguém que vivia e trabalhava ‘no estrangeiro’ (MCCALL; HOLLENBECK, 2003). Com o incremento das relações de trabalho, novos conceitos surgiram, tal como o de expatriação. Esse conceito adquiriu glamourização (FREITAS, 2009; GALLON; SCHEFFER; BITENCOURT, 2013) e *status* (GALLON; SCHEFFER; BITENCOURT, 2013) nas relações de trabalho, variando, normalmente, em relação ao tempo que o empregado ficará fora de seu país de origem e à complexidade do cargo assumido.

Para tanto, expatriado é o empregado que trabalha em um país diferente daquele no qual foi contratado para atuar, por um período ou de forma definitiva (DUTRA, 2002). Caligiuri (2000) complementa essa definição ao observar que expatriados são empregados enviados por uma empresa para viver e trabalhar em outro país, por um período que abrange dois ou mais anos. Também pode ser definido como um executivo que não é cidadão do país no qual está designado para trabalhar (SHEPHARD, 1996).

Nunes, Vasconcelos e Jaussaud (2008) analisam que o expatriado é um profissional deslocado a um destino internacional, com determinação de elementos como função, período, condições financeiras, localização. Apesar de o conceito ser similar aos dos autores anteriores, esses estudiosos dão importante contribuição para a expatriação, pois acreditam que a estratégia da empresa define o objetivo e o modelo de expatriação e, conseqüentemente, o perfil do expatriado. O expatriado pode, portanto, ser entendido como uma estratégia de GP que visa desenvolver internacionalmente na organização e nos empregados as competências de executivos globais (NUNES; VASCONCELOS; JAUSSAUD, 2008).

Para Nevado (2003), expatriado é um novo tipo de executivo que entende e se faz entender em diferentes línguas, é tolerante a diferentes culturas, interioriza e transfere a maneira de estar e de ser da empresa em que trabalha e, com ou sem família, aprende a viver e a se integrar fora do seu *habitat* de origem. Assim como Nevado (2003), Zwielewski (2009) amplia o conceito e analisa o expatriado como a pessoa que altera rotinas, costumes, valores pessoais, constrói nova rede de relacionamentos, tanto para ele como para sua família. A

expatriação, assim, está conectada a fatores pessoais e não somente à saída do empregado do país de origem. Freitas e Dantas (2011) compartilham dessa ideia e, assim como Nevado (2003), relacionam a experiência com a capacidade de se adaptar a culturas diferentes e de lidar com o desconhecido.

Observando essas definições, entende-se que o conceito de expatriado também pode variar de acordo com a legislação de cada país. No caso do Brasil, as empresas regem de acordo com a Lei nº 11.962 de 06 de julho de 2009 que estabelece que todos os empregados brasileiros contratados no Brasil e transferidos por seus empregadores para prestar serviço no exterior são considerados expatriados (BRASIL, 2012). Ainda de acordo com a Lei nº 7.064/82 (artigo 1º), ressalta-se que fica excluído do regime o empregado designado para prestar serviços de natureza transitória, por um período inferior a 90 dias (BRASIL, 2012).

Por outro lado, na legislação portuguesa – Lei 07/2009, de 12 de fevereiro, reformulada pela Lei 21/2009, em 18 de março, relativa ao código do trabalho português – não há especificação sobre a condição de expatriado. O artigo 4º aborda a igualdade de tratamento de trabalhador estrangeiro ou apátrida em território português, no entanto, não se refere aos portugueses que deixam o território nacional (DIÁRIO DA REPÚBLICA ELETRÔNICO, 2013). O Quadro 1 mostra a síntese desses conceitos.

As configurações de expatriados podem variar de acordo com a estratégia internacional da empresa de enviar expatriados, ou seja, contratar localmente, enviar pessoas de outras subsidiárias, entre outras possibilidades. Rego e Cunha (2009) relatam que três categorias compõem o quadro internacional de empregados: (a) os de missão de curta duração (até seis meses); (b) os de missão de longa duração (de seis meses a três-cinco anos); e (c) os expatriados permanentes. Estas categorias geram diferentes configurações, como a seguir exposto.

Quando os expatriados retornam para a empresa de origem são considerados repatriados (GALLON; ANTUNES, 2013). Tal como a expatriação não é somente o deslocamento para outro país, a repatriação também não é o simples retorno de um empregado a seu país de origem, depois de uma missão internacional estendida (HERMAN; TRETRICK, 2009). A repatriação é um processo complexo, envolvendo renegociação, readaptação, reconstrução de redes profissionais e reancoragem da carreira na empresa.

Alguns autores fazem diferença entre o enviar um empregado da subsidiária para a matriz e o inverso. Nesse caso, surgem os impatriados: empregados das subsidiárias que

trabalham em missões na matriz com o intuito de aprender a cultura da empresa matriz e levá-la para a subsidiária (HARVEY; RALSTON; NAPIER, 2000; REGO; CUNHA, 2009).

Quadro 1 – Síntese dos conceitos sobre expatriados

Conceito	Características	Autores
Origem etimológica	Indivíduo que reside temporária ou permanentemente em um país diferente daquele onde nasceu	González e Oliveira (2011)
Origem histórica	Empregado encarregado do controle das províncias e pela transferência de conhecimentos	Mccall e Hollenbeck (2003)
Executivo internacional	Alguém que vive e trabalha ‘no estrangeiro’	Mccall e Hollenbeck (2003)
Expatriado	Empregado que atua, por um período ou de forma definitiva, em um país diferente daquele que foi contratado para trabalhar	Dutra (2002)
Expatriado	Empregado enviado por uma empresa para viver e trabalhar em outro país, por um período de dois ou mais anos	Caligiuri (2000)
Expatriado	Executivo que não é cidadão do país no qual está designado para trabalhar	Shephard (1996)
Expatriado	Executivo que entende e se faz entender em diferentes línguas, é tolerante a diferentes culturas, interioriza e transfere a maneira de estar e de ser da empresa em que trabalha e, com ou sem família, aprende a viver e a se integrar fora do seu <i>habitat</i> de origem	Nevado (2003)
Expatriado	Pessoa que altera suas rotinas, costumes, valores pessoais, constrói nova rede de relacionamentos, tanto para ela como para sua família	Zwielewski (2009)
Expatriado	Sujeito com capacidade de se adaptar a culturas diferentes e de lidar com o desconhecido	Freitas e Dantas (2011)
Legislação brasileira	Empregado contratado no Brasil para prestar serviço no exterior por um período maior que 90 dias	Lei nº 11.962
Legislação portuguesa	Não há definição	Lei nº 07/2009 do código do trabalho português

Fonte: elaborado pelas autoras.

Uma estratégia verdadeiramente global, no entanto, pode envolver o aumento da diversidade cultural nos cargos gerenciais. O desafio é ajudar os executivos nativos da matriz a desenvolverem as habilidades dos estrangeiros ou, ao menos, desenvolverem uma perspectiva global. O desafio autodesenvolvimentista apresentado por essa estratégia difere, dependendo dos países de origem e dos executivos locais. Os indivíduos dos países emergentes podem precisar de experiências diferentes daqueles executivos de países mais desenvolvidos (MCCALL; HOLLENBECK, 2003).

Dentro dessa perspectiva global, o conceito de flexpatriado refere-se aos empregados que circulam entre países, em estadas de curta duração e não são acompanhados pela família para poderem responder às necessidades de flexibilidade das empresas. Eles contribuem para a competência global da empresa, mas não lhes é exigido o mesmo grau de imersão cultural de expatriados e impatriados (REGO; CUNHA, 2009).

O conceito de cidadão do mundo está próximo à definição de flexpatriado, por serem pessoas que transitam por diversos países, se adaptam facilmente a outras culturas e já

perderam a identidade de cidadão de um único país (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003). Freitas (2008) contraria tal conceito, ressaltando que não existe indivíduo sem sociedade, cultura e identidade. Logo, o cidadão do mundo “desenvolve a capacidade de se adaptar rapidamente à cultura alheia naquilo que é essencial, de lidar com o desconhecido com menores pressões psíquicas ou de responder às exigências do novo cotidiano sem grandes desconfortos” (FREITAS; DANTAS, 2011, p. 605), pois o aprendizado com o trabalho no exterior ajuda o indivíduo a lidar com mudanças frequentes, sem maiores danos a sua identidade.

Próximo a esse último conceito, Tanure, Evans e Pucik (2007) entendem que esse tipo de empregado é um executivo transnacional, o qual conhece e aprecia culturas variadas e, por competência, transita rotineiramente por diversas culturas e países com facilidade, além de, durante sua carreira profissional, gerir e lidar com parceiros e realidades de diversas culturas (REGO; CUNHA, 2009). Nesse contexto, é visível a presença da carreira profissional sem fronteiras (TUNG, 1998), perspectiva que corrobora com os conceitos de cidadão de mundo, de acordo com Bohlander, Snell e Sherman (2003), e de executivo transnacional.

Outro conceito na literatura é a *patriação*, a qual significa o retorno do expatriado depois de uma sequência de múltiplas realocações no exterior (HARVEY; NOVICEVIC, 2006). Esse conceito refere-se ao empregado da matriz que passa por diversas subsidiárias, por longos períodos, para, ao final, retornar à matriz e assumir um cargo executivo. A *patriação* é o retorno do empregado para a sua pátria, por isso, a designação de *patriado*.

McCall e Hollenbeck (2003) observam que os executivos globais são aqueles que desempenham trabalho global. Para tais autores, com tantas configurações de trabalho global, dependendo do negócio e da cultura da empresa, dos países e das pessoas envolvidas, não se pode falar da existência de apenas um tipo de executivo global. Para Rego e Cunha (2009), o gestor global é o que atua, em seu cotidiano, com indivíduos de várias culturas, em diferentes fusos horários, em vários locais do mundo e que encara o globo em sua unicidade. Há ainda o gestor internacional, atuante fora de seu contexto cultural e o transcultural, que lida com pessoas de várias origens culturais, o que requer dele sensibilidade cultural, comunicação multicultural, capacidade de ajustamento a diferentes contextos culturais, flexibilidade cognitiva, capacidade de suspender julgamentos etnocêntricos e de se colocar no lugar do outro. Tais estudos mostram que nem a palavra global, comum no meio empresarial, consegue suprir a diversidade de conceitos de expatriados existente.

Vale ressaltar que alguns profissionais optam por carreiras internacionais

independentemente de empresas. Essas situações fizeram emergir uma configuração mais contemporânea e pouco estudada: os autoexpatriados (NARDI, 2015) ou *self-initiated expatriates* (DICKMANN; DOHERTY, 2008) que são profissionais que viajam para o exterior em busca de um trabalho, realizando a própria expatriação (NARDI, 2015; DICKMANN; DOHERTY, 2008). O Quadro 2 resume essas configurações.

Quadro 2 – Síntese das configurações sobre expatriados

Configuração	Características	Autores
Expatriado	Empregado enviado por uma empresa para trabalhar em outro país	Dutra (2002), Caligiuri (2000) e Shephard (1996)
Repatriado	Expatriado que retorna para a empresa matriz	Gallon e Antunes (2013)
Impatriado	Empregado de uma subsidiária que trabalha em missões temporárias na matriz da empresa	Harvey, Ralston e Napier (2000) e Rego e Cunha (2009)
Patriado	Empregado que retorna para a empresa, depois de uma sequência de múltiplas realocações	Harvey e Novicevic (2006)
Flexpatriado	Circula entre países, em estadas de curta duração. Não é acompanhado pela família	Rego e Cunha (2009)
Cidadão do mundo	Transita por diversos países, se adapta facilmente a outras culturas e já perdeu a identidade de cidadão de um único país	Bohlander, Snell e Sherman (2003)
Cidadão do mundo	Desenvolve a capacidade de se adaptar rapidamente a outra cultura naquilo que é essencial	Freitas e Dantas (2011)
Gestor Internacional	Atua fora de seu contexto cultural	Rego e Cunha (2009)
Executivo Transnacional	Conhece e aprecia culturas variadas e tem facilidade de transitar rotineiramente, gerir e lidar com parceiros e realidades de diversas áreas culturais	Tanure, Evans e Pucik (2007) e Rego e Cunha (2009)
Gestor Transcultural	Lida com pessoas de várias origens culturais e tem competência de compreensão e adaptação transcultural, comunicação multicultural, flexibilidade cognitiva, capacidade de suspender julgamentos etnocêntricos e de se colocar no lugar do interlocutor	Rego e Cunha (2009)
Executivo Global	Aquele que desempenha trabalho global	McCall e Hollenbeck (2003)
Gestor Global	Vê o mundo de modo dinâmico, atua com pessoas de várias culturas, em diversos fusos horários e locais do mundo	Rego e Cunha (2009)
Autoexpatriado	Profissional que faz a sua própria expatriação sem o auxílio de um facilitador no estrangeiro	Nardi (2015) e Dickmann e Doherty (2008)

Fonte: elaborado pelas autoras.

Divergências nos conceitos e nas configurações de expatriados evidenciam a necessidade de revisar o que a literatura tem abordado. Os conceitos variam desde a legislação do país até o tipo de trabalho desenvolvido e o tempo de permanência no país de destino. Como configurações de expatriados foram encontradas: expatriado, flexpatriado, patriado, impatriado, repatriado, autoexpatriado, cidadão do mundo, empregado global e transnacional.

2 PERCURSO METODOLÓGICO

O presente estudo foi conduzido a partir de um direcionamento gerencial, em função da natureza corporativista do tema pesquisado. O delineamento metodológico está consoante com a perspectiva paradigmática da pesquisa, a qual utiliza a estratégia de estudo de casos múltiplos e a abordagem qualitativa para analisar a expatriação e sua relação com a internacionalização, a fim de entender o amadurecimento das relações estabelecidas.

Estudos de casos múltiplos constituem uma investigação empírica que busca analisar um fenômeno contemporâneo profundamente em seu contexto real, especialmente quando os limites entre o objeto e o contexto não são claramente evidentes (YIN, 2010). Nesse sentido, levantou-se o entendimento de expatriação e como ele se relaciona com a internacionalização, destacando questões concernentes a ‘o quê’, ‘o porquê’ e ‘o como’ (Qual é a relação entre expatriação e internacionalização? Por que e como se relacionam?).

Para a realização do estudo foram pesquisadas em duas organizações: uma empresa brasileira (sua matriz no Brasil e sua subsidiária em Portugal) e uma empresa portuguesa (sua matriz em Portugal e sua subsidiária no Brasil). A empresa brasileira escolhida foi a Elétrica (nome fictício) e a empresa portuguesa foi a Plástico (nome fictício), pois ambas têm destaque no país de origem; pertencem ao setor industrial; estão internacionalizadas há mais de 20 anos; e encontram-se presentes em diversos países.

Com relação à coleta dos dados, esta ocorreu por meio de entrevista semiestruturada, com base no roteiro esboçado a partir do referencial teórico. Na medida em que o campo fez necessário, o roteiro permaneceu em aberto. Foram utilizadas ferramentas de conversação via internet, como o *Skype*, que oferecem a possibilidade de realização de entrevistas individuais, permitem comunicação com respondentes dispersos geograficamente e são ferramentas familiares aos entrevistados (JANGHORBAN; ROUDSARI; TAGHIPOUR, 2014).

Em razão da demanda de um público pesquisado específico (pessoas que tivessem sido expatriadas para Portugal ou Brasil e que tivessem conhecimento ou contato com a expatriação, internacionalização ou com os países pesquisados), o número de pessoas disponíveis para serem entrevistadas mostrou-se reduzido. Não foi, portanto, usado nenhum critério adicional de escolha dos entrevistados. Todas as pessoas que foram indicadas, pelas empresas ou por contatos das pesquisadoras, foram contatadas para participarem da pesquisa. A técnica de bola de neve e o critério de saturação empírica (GASKELL, 2002) foram utilizados para indicar os caminhos da coleta de dados.

Anteriormente à realização da pesquisa, foi desenvolvido o estudo exploratório com os entrevistados de outras empresas que receberam a denominação de coadjuvantes. Eles

colaboraram com a pesquisa no intuito de dar suporte e melhor entendimento às respostas dos entrevistados protagonistas (empregados das empresas estudadas). Essa etapa buscou fazer um levantamento sobre o contexto internacional e da expatriação em organizações internacionais bem como entender o contexto português.

As empresas portuguesas que colaboraram cada uma com um entrevistado coadjuvante, foram ficticiamente denominadas empresa Turismo, Energia, Cimento e Exportação. As empresas brasileiras pesquisadas foram Metálica e Ferro (nome fictício). Na Metálica, foram entrevistadas três pessoas e, na Ferro, duas pessoas. Também foi entrevistada uma consultora em intercâmbio cultural, com renome na área de consultoria sobre mobilidade internacional em grandes empresas.

Os dados começaram a ser coletados no Brasil, em 2012, com o estudo exploratório e, de julho a outubro de 2013, em Portugal (entrevistados coadjuvantes e protagonistas das empresas portuguesas). Em novembro e dezembro de 2013 foram realizadas as entrevistas no Brasil. No total, foram analisadas 30 entrevistas como dados primários e uma entrevista realizada pelo Jornal i (2011), em 12.12.2011, como dado secundário. Dos dados primários, 12 foram entrevistas realizadas em Portugal; 16 no Brasil e duas por *Skype*, totalizando 29 horas e 55 minutos de conversação. Dos entrevistados, 12 pessoas eram da GP; 17 eram expatriados; 16 eram gestores, considerando que alguns entrevistados eram da GP e expatriados, gestor e expatriado ou da GP e gestor. Nenhum dos entrevistados era da GP, gestor e expatriado/ repatriado.

Complementarmente às entrevistas, foram consultados documentos, *sites* e material publicitário, com o objetivo de realizar a triangulação dos dados; em que múltiplas fontes de informação para pesquisa são utilizadas, para melhor compreender o fenômeno estudado (YIN, 2010). A possibilidade de entrevistar diferentes pares (diretores, gestores, expatriados e consultores), permite que os dados encontrados nas entrevistas sejam triangulados, aumentando a fidedignidade da pesquisa.

Para a análise das informações, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2009). Após a coleta de dados foi realizada a transcrição das entrevistas e uma leitura flutuante a fim de estruturar as categorias. Posteriormente, usou-se o procedimento de análise categorial, no qual é fornecido o sistema de categorias e os dados são distribuídos, da melhor maneira possível, à medida que vão sendo encontradas as relações (BARDIN, 2009).

Partiu-se da análise de quatro macrocategorias *a priori*: GP, internacionalização, expatriação e diferenças entre os países, visto que esses foram os temas norteadores da

pesquisa. Conforme o trabalho de categorização era desenvolvido, as categorias primárias foram surgindo naturalmente e sendo organizadas com base no que foi abordado no referencial teórico. Para organização e reestruturação das categorias foi utilizado o *software* Max-Qda versão 2007.

3 ANÁLISES DOS CASOS DE EXPATRIADOS DA ELÉTRICA E DA PLÁSTICO

A seguir será apresentada a empresa Elétrica e, em um segundo momento a empresa Plástico, bem como as respectivas análises das informações coletadas. No fim, é realizada a análise dos dois casos estudados.

3.1 ESTUDO DE CASO DA ELÉTRICA

Fundada em 1961, a Elétrica é uma empresa de capital brasileiro atuante no setor eletrônico e com sede no estado de Santa Catarina. A empresa começou seu processo de internacionalização, em 1988, por meio de exportações. Entretanto, a primeira filial surgiu, em 1991, nos Estados Unidos. Em 2002, adquiriu a empresa Motores, em Portugal, tradicional fabricante de elétricos especiais. Essa foi a primeira fábrica do Grupo na Europa, a qual conta com mais de 260 empregados (EMPRESA ELÉTRICA, 2014).

Com o aumento da internacionalização da empresa, diversos empregados são demandados a se movimentarem, nacional e internacionalmente. Em consequência disso, a empresa definiu “*critérios para estabelecer o que é um expatriado Elétrica*” (Entrevistado 16 – Analista de GPI Brasil). O processo de expatriação aborda diversas questões, tais como estratégia; competência e desenvolvimento da pessoa; custo; benefícios; salário; crescimento do empregado na empresa; entre outros fatores expostos na sequência.

O expatriado é uma pessoa de alta competência técnica. Nesse sentido, para o Entrevistado 16 (Analista de GPI Brasil), o conceito de expatriado na Elétrica está definido e o intuito da empresa “não é de mandar operador de produção, pessoa com baixa qualificação para o exterior para executar trabalho. Qual é o perfil do expatriado? É uma pessoa, um executivo, com grande capacidade técnica, que vai lá para desenvolver um trabalho complexo, estratégico para empresa”.

Tal trabalho estratégico citado não corresponde necessariamente a um cargo de gestão. Ele é estratégico, no sentido de o trabalho a ser feito estar determinado, sendo escolhida a

pessoa com melhor competência técnica para desenvolvê-lo. A função pode envolver desde um trabalho operacional, como o de solda, até um cargo corporativo, como o de diretor, embora as demandas operacionais sejam menores ou por um período curto. A primeira demanda de expatriação está relacionada com a área comercial, devido à abertura de escritório de vendas, o qual depois vai sendo desenvolvido, a fim de se tornar uma unidade fabril, quando necessário. Quando há a implementação de uma empresa, surge maior demanda por expatriados da área de produção.

Na busca de atender diversos níveis e objetivos, a expatriação tem como principais intenções: presença de uma pessoa de confiança da matriz; transferência de conhecimento; desenvolvimento de um empregado. Esse direcionamento do processo lembra a perspectiva histórica do conceito de expatriação exposto por Rego e Cunha (2009). “*É uma empresa, que pela própria origem [familiar], a preocupação dela quando manda alguém para fora é ter alguém de confiança e que faça parte da empresa de alguma maneira, da história*” (Entrevistado 15 – Ex-Diretor Internacional Brasil).

Há, assim, a predominância do direcionamento da matriz para as subsidiárias. “*A Elétrica é uma empresa brasileira. A matriz fica aqui no Brasil. A maior parte da tecnologia, do know-how, do conhecimento, está aqui. Então, o que é o volume de expatriação? É de brasileiros para fora. Há poucas impatriações*” (Entrevistado 16 – Analista de GPI Brasil). A pouca demanda de impatriados (HARVEY; RALSTON; NAPIER, 2000; REGO; CUNHA, 2009), que são os empregados estrangeiros da Elétrica que vão trabalhar na matriz, ocorre por causa do contexto brasileiro (violência e falta de estrutura) e de questões familiares dos empregados.

A mobilidade do empregado brasileiro é regulamentada pela legislação trabalhista. Há uma lei específica quanto à mobilidade do empregado para o exterior. Ela configura um empregado como expatriado a partir de 90 dias fora do seu contexto de origem, o qual deve ser recompensado quando isso ocorrer. Com o benefício legal de 25% para ambos os casos, por vezes, o conceito de expatriação pode ser ampliado para a movimentação intranacional do empregado. A Elétrica não faz tal distinção. Ela cumpre a lei em ambos os casos, mas só considera expatriação quando o empregado é enviado para outro país.

Essa diferenciação é importante. A Metálica, por ter empresas em estados brasileiros distantes do RS (matriz da empresa), entende que o desconforto, embora em menores proporções, que o empregado tem em uma transferência nacional necessita igualmente de auxílio da empresa. Assim, a Metálica considera expatriados seus empregados que trabalham

no Rio Grande do Sul e são transferidos para a unidade do Rio de Janeiro. Essa perspectiva é coerente com o conceito de intramobildade – compreendida como a movimentação interna em um país, atrelada a motivações profissionais (CRAIDE et al., 2011) – o que possibilita abranger, inclusive, pessoas que se deslocam dentro do mesmo país, mudando de uma região para outra.

O cargo assumido não é fator discriminatório para classificar o empregado como expatriado. No entanto, a atividade proposta e, conseqüentemente, o tempo de expatriação são levados em consideração. Para ser considerado um expatriado a experiência “*é de dois a cinco anos no exterior*” (Entrevistado 11 – Diretor de GP Corporativa Brasil), também denominada como “*long early*” (Entrevistado 16 – Analista de GPI Brasil).

Há as missões pontuais “*que são até um mês é considerada uma viagem de negócio ou short early insite*” (Entrevistado 16 – Analista de GPI Brasil). Quando há uma tarefa de rápida implementação, a pessoa é considerada como temporário, *short early*, transferência de curta duração ou intercâmbio: “*pode ser de um mês a um ano. Por exemplo: foram engenheiros para Índia para a área da engenharia como intercâmbio e vão ficar lá um ano para levar um determinado conhecimento na utilização de software de cálculo para um grupo de engenheiros indianos*” (Entrevistado 12 – Diretor Internacional Brasil). Essa configuração compõe as características do flexpatriado – empregado que circula em diversos países em viagens de curta duração (REGO; CUNHA, 2009).

Diante dos diversos fatores que envolvem o processo, o expatriado pode ser analisado como “*uma pessoa que vai para fora na base da improvisação, tanto pessoal como da empresa*” (Entrevistado 15 – Ex-Diretor Internacional Brasil). Por parte da empresa, a improvisação ocorre tanto no convite para expatriar, quando é dado um prazo curto para a tomada de decisão e a preparação para viajar, como na questão de retorno. Isso porque a expatriação “*muitas vezes, não é muito voltada para o expatriado; mais é uma necessidade momentânea mesmo*” (Entrevistado 19 – Gerente de Vendas Europa). Ou como expõe o Entrevistado 15 (Ex-Diretor Internacional Brasil): “*aí o Presidente da Elétrica chamou o empregado: ‘é o seguinte, nós estamos convencidos: temos que montar uma empresa lá na Austrália. Na terça-feira tu te apresenta lá. Tu é o novo presidente’*”.

Era para ficar só dois anos, e fui convidado a ficar. Daí, quando chegou ao fim do primeiro ano, eu tinha que ir treinar alguém para ficar no meu lugar e nós não encontramos naquele primeiro ano.

Então, eles me disseram assim: ‘vamos fazer um contrato de quatro a seis anos’. Claro que nos quatro anos já colocaram para seis anos. E eu fico até o fim de 2013. Daí no meio do ano eles já me perguntaram se eu poderia ficar mais dois anos. Agora que nós detectamos quais são as pessoas que podem, eventualmente me substituir, nós estamos mais ou menos treinando essas pessoas. (Entrevistado 17 – Gerente de Mercado Internacional Europeu)

Normalmente, os contratos preveem um retorno em cinco anos, mas acabam sendo prorrogados, conforme a necessidade da empresa. A demanda da empresa não é necessariamente que o expatriado volte, pois “o nosso conceito de expatriação é que as pessoas que sejam expatriadas sejam cidadãos do mundo” (Entrevistado 11 – Diretor de GP Corporativa Brasil), tal como o conceito de cidadão de mundo exposto por Bohlander, Snell e Sherman (2003). Essa circulação ocorre com empregados brasileiros e internacionais e não tem foco na matriz, mas nas operações internacionais, ou seja, a matriz não recebe estrangeiros, ou os denominados impatriados.

A gente está acertando assim: ‘olha, se tu puder, tu vira um cidadão estrangeiro, não necessariamente naquele país que nós expatriamos, mas tu pode virar cidadão do mundo’. Acabei de mandar um e-mail para um rapaz que está na Índia, nós estamos mandando ele para a China. Um rapaz que está na Austrália, mandamos para a Alemanha. Pegamos um inglês que morava na Inglaterra e mandamos ele para os Emirados Árabes; também está lá como expatriação, não necessariamente só brasileiros são. (Entrevistado 11 – Diretor de GP Corporativa Brasil)

Os cidadãos do mundo são, normalmente, pessoas com cargos estratégicos. Entretanto, o foco não está no desenvolvimento da pessoa. “*Tem, não são todos, mas tem. Têm pessoas que a gente está expatriando para ele dar resultado. Se ele der resultado ele pode ser repatriado, ou expatriado para outro lugar, para também dar resultado e, de acordo com nosso plano de sucessão, ele pode voltar para um dia suceder alguém*” (Entrevistado 11 – Diretor de GP Corporativa Brasil).

A tendência é que as pessoas não tenham a expectativa de volta para a matriz: “as pessoas vão ter que ir e estabelecer lá fora” (Entrevistado 12 – Diretor Internacional Brasil). Há dois casos de empregados que foram para o exterior e que já estão “*super integrados e não querem mais saber do Brasil*” (Entrevistado 15 – Ex-Diretor Internacional Brasil). Um deles foi para a Bélgica e outro para a Austrália e ambos são diretores nessas operações. Nesses casos, eles são considerados expatriados da Elétrica com os mesmos benefícios financeiros. É sinalizado, então, que, nessas situações, o empregado deve ser considerado como um local na subsidiária, porém, devido à legislação brasileira e à questão contratual com o empregado, a empresa mantém a política de expatriado, como mostra o depoimento:

Tem empresas que têm políticas que depois de tantos anos a pessoa tem que tomar uma decisão: ou ele é um expatriado e vai retornar, ou vai para outro lugar, como eu fui para três países. E tem gente que não quer sair mais, pois constituiu família, os filhos estão adaptados, ou qualquer coisa assim e não sai mais. E permanece dentro do expatriado, dentro do benefício expatriado. Expatriado deveria ser um local praticamente. Mas sempre tem aquela parte legal, a pessoa quer se aposentar no Brasil, quer ter uma aposentadoria no Brasil, então têm muitos aspectos que têm que ser analisados em diversos ângulos (Entrevistado 12 – Diretor Internacional Brasil).

Pelo amadurecimento do processo na Elétrica, há perspectiva de que as expatriações sejam um processo contínuo, sem que ocorra o retorno para a matriz. Essa perspectiva confirma a corrente estratégia de GP de desenvolvimento pessoal, sem uma estratégia organizacional previamente definida. “*Eu acho que a quantidade de expatriação vai continuar, mas talvez com menos retorno, porque a gente faz um contrato de três ou cinco anos, a maioria estendido. Outros não chegam a concluir porque têm todas as experiências, mas a maioria é de sucesso e alguns a gente convida para voltar, porque tem uma oportunidade grande aqui e ele vem*” (Entrevistado 12 – Diretor Internacional Brasil).

Esse último depoimento mostra o caráter informal do processo de expatriação da Elétrica. Entretanto, de acordo com o Entrevistado 12 (Diretor Internacional Brasil), isso ocorre porque é um processo dinâmico, o qual depende de outros fatores; “*é difícil você tratar como uma regra*”.

Do ponto de vista pessoal, esse processo pode ser entendido como “*um conjunto de fatores e de oportunidades que só as pessoas [os expatriados] podem dizer se é bom para ela*” (Entrevistado 12 – Diretor Internacional Brasil). É um processo contínuo, com mudança de rotina e perda de contatos, como expõe o conceito de expatriação de Zwielewski (2009). É um processo importante e envolve o amadurecimento da pessoa, pois “*eles estão expostos a uma outra cultura, precisam flexibilizar, quebrar paradigmas*” (Entrevistado 12 – Diretor Internacional Brasil). Assim, lidam com a pressão e a realidade da unidade conforme entendem a cultura local. Situação que, muitas vezes, não é compreendida pelos empregados da matriz que não vivenciaram essa experiência.

É uma pessoa que faz a ponte com a matriz, possibilitando decisões mais rápidas entre a matriz e a unidade. “*Ele [o expatriado] faz a ponte que, muitas vezes, por mais que o cara da matriz fale em inglês, que fale italiano, que fale português daqui, não conseguem se entender. Então, a pessoa daqui consegue ser bem mais direta e chegar ao ponto que eles querem em minutos*” (Entrevistado 19 – Gerente de Vendas Europa). O gestor internacional é uma pessoa com acúmulo de culturas (REGO; CUNHA, 2009). Tal diversidade cultural pode ser encontrada tanto no expatriado, pela cultura brasileira e pela cultura do país de destino em diversas experiências, como nos próprios empregados das unidades internacionais, visto que nem sempre são pessoas locais, e que elas conviverão com a cultura brasileira da Elétrica. “*Essa pessoa precisa estar imbuída da cultura Elétrica, ou a terceira cultura dela, vamos dizer assim*” (Entrevistado 13 – Vice-Presidente EUA).

Outras ideias e expressões foram levantadas nos depoimentos dos entrevistados em torno do conceito e da configuração de expatriados e de expatriação: mobilidade; assumem diversas funções; pessoa da casa com a cultura Elétrica; têm conhecimento formal (graduação em engenharia); processo importante; vínculo com a matriz; tornam as unidades independentes; desenvolvimento de liderança local; confiança; ferramenta estratégica; desenvolvem competências internacionais; não é um trabalho voluntário; crescimento e diferentes possibilidades de carreiras; *feedback* do repatriado; tendem a diminuir conforme as unidades forem se estruturando; importante presença no início da operação; expatriação ‘branca’ conforme a diversidade cultural entre o país de origem e de destino. A expatriação envolve, portanto, diversos fatores e oportunidades, sendo relativa a cada pessoa.

4.2 ESTUDO DE CASO DA PLÁSTICO

A Plástico é um grupo industrial que produz embalagens rígidas de plástico para algumas das empresas mais reputadas no mundo, nos setores de bebidas, alimentação, higiene pessoal, higiene da casa, óleos e lubrificantes. Foi fundada em 1976 e há mais de 35 anos é pioneira no mundo na sua área de atuação, gerindo 64 fábricas, com cerca de dois mil trabalhadores em 18 países. A empresa tem apresentado resultados alto crescimento em seu volume de negócios e no número de trabalhadores, o que mostra experiências de internacionalização com sucesso (COSTA, 2005).

Com a expansão internacional, o convite para viajar é realizado mediante um contrato de até três meses. Transcorrido esse período, é decidido se a pessoa volta ou expatria. Logo, a expatriação só passa a acontecer depois de três meses no país estrangeiro. No caso de ser protelado o período no exterior, a orientação da empresa é que seja rompido o vínculo com o país de origem e seja assinado um contrato de trabalho no país de destino. Essa situação é diferente do que consta na literatura, especialmente, porque a maioria dos conceitos de expatriação relaciona o empregado em um país estrangeiro com o vínculo de trabalho (DUTRA, 2002; CALIGIURI, 2000; SHEPHARD, 1996) e o retorno para o país de origem.

De forma geral, a Plástico entende que expatriado é aquela que pessoa que está em outro país. O conceito corrente de expatriado, apresentado por autores mais tradicionais (DUTRA, 2002; CALIGIURI, 2000; SHEPHARD, 1996), indica que a expatriação está relacionada com tempo, contrato e retorno dos expatriados, sendo estes entendidos pela empresa como empregados temporários, pois eles ficam em torno de seis meses a um ano fora do país e retornam para empresa de origem. Essas pessoas, normalmente, são integrantes das equipes de suporte que estão disponíveis e preparadas para viajarem, principalmente, na abertura de uma nova fábrica.

Quando questionados pela existência de outros expatriados portugueses no Brasil, apenas dois entrevistados lembraram-se de um colega: “*o César é português, mas já está cá há trinta anos, por isso já não é considerado expatriado*” (Entrevistado 5 – Diretor Geral Plástico Brasil). A expatriação do César já está tão naturalizada para a empresa que ele não é mais visto como um estrangeiro. Essa situação contribui para o relato exposto, na sequência, que mostra que o expatriado já perdeu a identidade de português, porém, ao mesmo tempo, ele não é percebido como brasileiro. Pelo fato de ter vivenciado diversas expatriações e estar há três anos no Brasil, ele ‘perdeu’ o sotaque luso e incorporou o vocabulário brasileiro, o que causa estranhamento aos portugueses, quando ele vai visitar a família. Esse depoimento corrobora o conceito de cidadão do mundo: uma pessoa que transita por diversos países, se

adapta facilmente a outras culturas e perde a identidade de cidadão de um único país (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003): “[...] *está desintegrado dentro da empresa tanto fora como dentro, porque eu não sou brasileiro, mas também não sou português. Então, quando venho ao Brasil, tento ao máximo ser brasileiro, mas nunca vou ser. E quando vou a Portugal tento ser português, mas não sou aceito, dentro dos laços não sou bem visto, da mesma maneira*” (Entrevistado 8 – Gerente Geral Brasil - RJ).

O Entrevistado 9 (Supervisor Brasil – MG) ressalta que não quer “*continuar com essa vida para sempre*”, concordando com o Entrevistado 8 (Gerente Geral Brasil - RJ) o qual considera que nem tudo é *glamour* na expatriação (FREITAS, 2009; GALLON; SCHEFFER; BITENCOURT, 2013). Esses depoimentos vão ao encontro de Zwielewski (2009), quando ela observa que expatriado é uma pessoa que altera rotinas, costumes, valores pessoais, constrói nova rede de relacionamentos, tanto para si como para sua família.

O Entrevistado 8 (Gerente Geral Brasil - RJ) analisa que a expatriação pode ser entendida tanto como uma carreira internacional, como um gestor internacional. A carreira está relacionada com o objetivo da expatriação e o gestor internacional é voltado para o desenvolvimento da pessoa, sem necessariamente ter um objetivo organizacional, conceito mais amplo que aquele desenvolvido por Rego e Cunha (2009), o qual entende que o gestor internacional é uma pessoa que atua fora de seu contexto cultural.

Há uma carreira internacional e há uma pessoa que é gestora internacional. Parece a mesma coisa, mas não é. Porque um gestor internacional é aquele que vai de lugar em lugar, adquire conhecimento e currículo; cresce como homem ou como mulher. A carreira internacional é diferente. Deve ser algo partilhada: ‘qual é o objetivo final?’. Traçar a rota, os locais, os países, as tarefas e os objetivos de cada tarefa. Para quê? Para quando a pessoa traçar essa rota para nos levar ao objetivo final. Então, isso, para mim, é uma carreira internacional. Se fizermos isso, é fantástico para as empresas. A empresa devido às circunstâncias e às oportunidades vai movendo as pessoas como peças de xadrez, as pessoas vão se encaixando, vão enriquecendo, mas é mais o conhecimento pessoal do que para a empresa. E depois pode levar no final a uma frustração porque a pessoa evolui e chega a um ponto que não tem, dentro da

empresa, um lugar coincidente com a capacidade de conhecimento adquirido. (Entrevistado 8 – Gerente Geral Brasil - RJ)

O conceito de carreira internacional também está frequentemente presente nas falas dos expatriados. Há uma expectativa de voltar para casa e, muitas vezes, voltar reconhecido, principalmente porque os diretores das unidades, com exceção do Brasil, *“na maioria dos casos, são pessoas que já correram vários países, têm experiências em outros países”* (Entrevistado 5 – Diretor Geral Plástico Brasil). Nesse sentido, a expatriação também pode ser entendida como programa de treinamento e desenvolvimento.

Vivenciar a experiência de expatriação relaciona-se diretamente com o crescimento da empresa, entretanto, a valorização do expatriado, muitas vezes, não ocorre na mesma proporção daquela dada por ele à empresa. A dedicação à empresa nem sempre é consciente, mas os expatriados, por vezes, se colocam em uma posição de disponibilidade que até pode ser confundida com a carreira organizacional: *“ah, a gente vai fazendo conforme as necessidades da empresa”* (Entrevistado 9 – Supervisor Brasil – MG).

Aspectos da gestão cultural e de conhecimento estão presentes na fala de todos os entrevistados, fato consolidado na literatura de GPI (FREITAS; DANTAS, 2011; TANURE; EVANS; PUCIK, 2007; DERESKY, 2004; MCCALL; HOLLENBECK, 2003) como principal objetivo da expatriação. A maioria dos entrevistados tem bem claro que a expatriação está baseada no conhecimento proveniente de qualquer parte do mundo em que a empresa está atuando, principalmente, para preencher uma necessidade técnica, *“ou seja, não expatriamos só por que a pessoa quer ir para o país, expatriamos porque é necessário o conhecimento daquela pessoa, naquele país”* (Entrevistado 4 – Analista de GPI); *“não precisa de nacionalidade, um operador, um homem de logística não tem nacionalidade, é a sua capacidade”* (Entrevistado 8 – Gerente Geral Brasil - RJ); *“normalmente, nós vamos buscar profissionais técnicos. Então, em determinada região, eu não tenho ou tenho dificuldade de contratar esse profissional técnico, e aí surge essa demanda e fazemos o convite para as outras unidades da Plástico no mundo”* (Entrevistado 7 – Gerente GP Brasil).

A Entrevistada 3 (Gerente de GP) relaciona a expatriação com conhecimento e estratégia; basicamente com a estratégia de levar o conhecimento para fora e compartilhá-lo. O etnocentrismo do país de origem não é visto só nos entrevistados portugueses, sendo comum em empresas em início de internacionalização (VANCE; PAIK, 2006), o que é incoerente com o atual momento da Plástico. No entanto, isto pode ocorrer em função das

pessoas que nunca expatriaram e que acabam supervalorizando a cultura da matriz. Já o Entrevistado 7 (Gerente GP Brasil), com o desenvolvimento da entrevista, se dá conta que a expatriação é uma *“troca de culturas. Tanto eles aprendem muito com a cultura do nosso povo, aqui do Brasil, como nós aprendemos com a cultura deles”*. Assim, é possível perceber que as subsidiárias também têm conhecimento para contribuir com a organização.

Expatriação e amadurecimento da internacionalização aparecem como ideias relacionadas, ou seja, no início da internacionalização, a expatriação é necessária e conforme ocorre o amadurecimento internacional da organização, a expatriação ‘morre’. Esse pensamento pode estar relacionado com a concepção de expatriado que a empresa adota. Particularidades culturais como ‘o sorriso brasileiro’, ‘o jeitinho carioca’, são lembradas como referência, por exemplo *“se eu quiser fritar o hambúrguer com um sorriso nos lábios, eu vou levar o brasileiro para, pelo menos, eu conseguir encontrar alguém que sorria de maneira igual ou parecida. Isso é o que o expatriado tem a dar”* (Entrevistado 8 – Gerente Geral Brasil - RJ).

O entendimento de expatriado em voga na empresa tem relação direta com o aspecto financeiro, um dos motivadores para os empregados aceitarem o desafio internacional (DERESKY, 2004). No caso da Plástico, não há vantagem salarial em ser expatriado: *“não pagam nada. Tenho um salário, como qualquer um dos meus colegas e tenho carro, como tinha lá”* (Entrevistado 5 – Diretor Geral Plástico Brasil). Essa perspectiva corrobora para desvincular a glamourização da expatriação pela empresa portuguesa.

O futuro do processo de expatriação nas organizações é incerto, conforme a visão dos entrevistados. Em função dos custos, o Entrevistado 1 (CEO e sócio-fundador), o Entrevistado 27 (Coadjuvante - CEO e sócio-fundador do Grupo Turismo) e o Entrevistado 29 (Coadjuvante - Gestor de Projetos do Grupo Energia) consideram que o desfecho será o fim dos contratos empregatícios internacionais e aqueles que buscam uma carreira internacional dentro da empresa ou são selecionados para trabalhar em uma fábrica da organização no exterior ou serão encaixados na estrutura de destino como empregados nacionais. A tendência é de não haver repatriação; política vigente na Plástico.

Apesar da ênfase do Entrevistado 1 (CEO e sócio-fundador) na descontinuação da expatriação, os empregados portugueses entrevistados no Brasil, o Entrevistado 8 (Gerente Geral Brasil - RJ) e o Entrevistado 9 (Supervisor Brasil – MG), têm vínculos familiares em Portugal e expectativas de voltar para o país de origem, o que demanda a reestruturação da atual percepção sobre a expatriação. Cabe, portanto, repensar novamente a expatriação em

função das expectativas expostas pelos entrevistados, principalmente no entendimento da expatriação como um processo, o qual inclui o retorno do expatriado.

No entanto, por enquanto, o conceito de expatriação implementado pela Plástico tem sido suficiente. O Entrevistado 7 (Gerente GP Brasil) relata que *“todos os expatriados são bem aceitos pelos nossos colaboradores e vice-versa também. A maioria, todos os processos de expatriação que nós fizemos, todos ficaram. Ainda não tivemos nenhum retorno”*. Observa-se, portanto, o amadurecimento do conceito e da configuração de expatriação com mudança nas perspectivas sociais e pessoais, tirando o foco contratual e territorial.

4.3 ANÁLISE DOS CONCEITOS E CONFIGURAÇÕES DE EXPATRIADO DAS EMPRESAS ESTUDADAS

Diversos conceitos e configurações foram identificados no depoimento dos entrevistados. A adaptação na cultura de destino, as experiências vivenciadas, as diferenças regionais entre os países, a troca de conhecimento, o desenvolvimento de competências, o imprevisto, a pressão do trabalho, a mobilidade, entre outros fatores, são citados como parte do conceito de expatriado. Isso sinaliza uma limitação teórica da literatura sobre expatriação, quando restringe o conceito de expatriado como uma pessoa que mora e trabalha fora de seu país de origem.

Coerente com essa ampliação e com a dinamicidade da internacionalização, novas configurações de empregado internacional foram levantadas, tais como impatriados, flexpatriados, cidadão do mundo e gestor internacional. A diferença entre as duas empresas pesquisadas está na presença dos impatriados na Plástico. Devido à estratégia de internacionalização da Elétrica e ao contexto brasileiro, os impatriados não são prioridades nesta empresa.

Frente ao exposto, os conceitos mostram relação com as características da pessoa – quase um perfil prescrito do expatriado – e as configurações sinalizam diferentes perspectivas de carreira ou ao modo de vida escolhido pelo indivíduo, como mostra o Quadro 3.

As análises permitiram entender que o processo de expatriação na estratégia de internacionalização da Plástico e da Elétrica é distinto. Os fatores que influenciam essa diferença são contexto do país de origem; amadurecimento internacional da empresa; estratégia e objetivos da expatriação; legislação; a cultura do país (com menor ênfase).

Quadro 3 – Conceitos e Configurações de Expatriados nos Casos Estudados

	Plástico	Elétrica
Conceitos	Três meses no país estrangeiro; treinamento; troca de conhecimento e cultura; perda da identidade; controle emocional; apenas um cargo, sem diferença financeira; carreira; crescimento empresarial; etnocentrismo da matriz; perda de vínculo de trabalho; estar disponível; estratégia; necessidade técnica; dedicação à empresa; carreira internacional.	Legislação brasileira; competências técnicas; imprevistos; aumento salarial e de benefícios; variação de acordo com a atividade exercida e o tempo de permanência no país de destino; transferência de conhecimento; estratégia; direcionamento da matriz para a subsidiária; alto custo; busca atender diversos níveis e objetivos; alguém de confiança; de dois a cinco anos no exterior; não leva em consideração o cargo assumido; não é voltada para o expatriado; relativa a cada pessoa; processo contínuo; mudança de rotina; perda de contato e referencial de conhecimento da matriz; não é uma pessoa local; amadurecimento; quebra de paradigmas; exposição a outra cultura; flexibilização; faz a ‘ponte com a matriz’; acúmulo de culturas; mobilidade; assumem diversas funções; expatriação ‘branca’; pessoa com a cultura Elétrica; têm conhecimento formal; processo importante; vínculo com a matriz; ferramenta estratégica; desenvolvimento de liderança local; tornam as unidades independentes; competências internacionais; não é um trabalho voluntário; crescimento e diferentes possibilidades de carreiras; <i>feedback</i> do repatriado; tendem a diminuir conforme as unidades forem se estruturando; importante presença no início da operação.
Configuração	Equipes de apoio; gestor internacional; cidadão do mundo; amadurecimento internacional da empresa.	<i>Long early</i> ; missões pontuais; viagem de negócio; <i>short early insite</i> ; tarefa de rápida implementação; temporário; <i>short early</i> ; transferência de curta duração; intercâmbio; expatriado, cidadão do mundo; impatriados; gestor internacional.
Expatriação na internacionalização	Estrutura enxuta com reduzido número de políticas e práticas para o processo; encerramento dos contratos de trabalho internacionais; novos conceitos e configurações de expatriados que exigem novas políticas e práticas de GP; expatriação com uma perspectiva linear; não há volta.	Há concepção de processo, mas não formalização pela empresa; amadurecimento internacional possibilita amadurecimento do processo de expatriação; estrutura ampla com diversas políticas e práticas para o processo; tendência de expatriações ininterruptas até que surja uma oportunidade para o expatriado, em seu país de origem; estratégia operacional da expatriação; processo dinâmico, o que dificulta a formalização.

Fonte: elaborado pelas autoras.

É importante salientar que na visão da Plástico, não há expatriados em sua estrutura. Há empregados temporários requisitados na abertura de alguma unidade e empregados que foram convidados e aceitaram trabalhar em outra unidade da empresa. Essa concepção demanda tramitações burocráticas e algumas práticas de deslocamento de pessoal. A perspectiva organizacional do processo de expatriação é direcionada para os cargos estratégicos da empresa, no entendimento de alguns entrevistados, embora esta não seja uma política clara na organização.

Um fator importante prende-se à legislação brasileira que reconhece o expatriado nas relações trabalhistas e obriga as empresas a recompensarem financeiramente seu trabalho no exterior, diferentemente do que ocorre em Portugal. Tais fatos relatados relacionam-se com a

diferença de glamourização da expatriação (FREITAS, 2009; GALLON; SCHEFFER; BITENCOURT, 2013) entre os dois casos. Além disso, o contexto do país de origem é o primeiro aspecto a ser percebido na análise. Portugal é um país antigo comparado aos 500 anos de ‘descobrimento’ do Brasil. Não há como negar que o Brasil ainda se desenvolve e se descobre como país, enquanto Portugal tem uma história mais longa. Esse contexto, possivelmente, seja um dos fatores que influencia no amadurecimento internacional das empresas analisadas, bem como nos conceitos e configurações de expatriados identificadas.

A Elétrica está presente em diversos países, mas ainda precisa se desenvolver; ela é internacional, mas não é internacionalizada. Tal panorama reflete-se na estratégia e no objetivo que a expatriação tem dentro de cada empresa. A Plástico, em função de sua perspectiva metanacional e da busca das ‘bolsas de conhecimento’ (DOZ; SANTOS; WILLAMSON, 2006), tira o foco da matriz, diminuindo o etnocentrismo português. A empresa não preza pelo ‘conhecimento português’, mas visa criar um modelo Plástico, composto por competências encontradas em qualquer parte do mundo. Essa procura do conhecimento busca recrutar empregados, independentemente do país em que nasceram, trabalham ou moram.

A postura da Elétrica é diferente. Ela busca levar o conhecimento do Brasil para os países onde atua. A abertura para aprender com a cultura local ainda não é formalizada por meio de práticas, embora, em algumas áreas, a troca de informações ocorra frequentemente. Dessa maneira, a expatriação, nesta empresa, visa disseminar a cultura Elétrica e ter uma pessoa de confiança na gestão das unidades no exterior. Esse comportamento da Elétrica pode ser entendido pela forte influência americana no Brasil ressaltada pelos entrevistados portugueses. A Elétrica segue o *by the book* do modelo americano – etnocêntrico, com réplicas da matriz e centrado na eficiência. A estrutura corporativa na matriz centraliza as decisões e repassa os objetivos e metas para as subsidiárias.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de internacionalização tem caráter dinâmico e reflete nas organizações uma diversidade de empregados internacionais. Para tanto, este estudo analisa os conceitos e configurações que os expatriados assumem conforme ocorre a internacionalização das empresas. De modo geral, a empresa portuguesa entende que a expatriação já está incorporada a seu cotidiano, não sendo um processo glamouroso, fato presente na empresa brasileira, na

qual os expatriados são tratados como pessoas escolhidas para representá-la.

O entendimento de cada empresa sobre expatriação, nesse caso, é distinto. O que pensam sobre o processo e seus objetivos só se consolidaram após a empresa passar por diversas experiências internacionais. A brasileira, ainda em desenvolvimento internacional, faz expatriações mais pontuais; a portuguesa visa descaracterizar a nacionalidade dos empregados e manter um fluxo contínuo de pessoas, sem levar em conta a origem da pessoa e do contrato de trabalho. Isso sinaliza maior dependência dos expatriados na internacionalização da Elétrica, relacionado com o momento internacional vivenciado, em relação à Plástico.

Notou-se que a quantidade de empregados destinados à expatriação, diminui conforme a empresa amadurece internacionalmente. Portanto, o que acontecerá quando as empresas alcançarem o nível global, transnacional ou metanacional? Os expatriados não serão mais necessários? Assumirão as novas configurações levantadas nesse estudo? As novas configurações, quando incorporadas no sentido de cidadão do mundo, deixarão de considerar o expatriado conforme o conceito original?

Sobre o futuro da expatriação, a partir das informações analisadas, entende-se que novas configurações de expatriados emergem conforme a empresa amadurece no mercado internacional. Infere-se que o processo como um todo tende a agregar novas concepções, estruturas, conceitos e significados, tornando-o ‘mais que a movimentação de um empregado’. Para tanto, o que mudam são as origens e os vínculos, mas permanecem as pessoas requerendo uma GPI com a mesma dinamicidade desse processo.

Apesar das mudanças nas relações de trabalho, as abordagens de GP continuam insistindo em padrões que se alteram constantemente, principalmente quando assumem o âmbito internacional. Atualmente, as empresas requerem uma GP e uma GPI que englobe a diversidade internacional e não foquem somente nos expatriados. É necessário que elas estejam preparadas para receber os expatriados, os impatriados, os cidadãos do mundo e os empregados de outros países que não têm vínculos com a organização – autoexpatriados. Ainda que demandem diversas competências dos empregados relacionadas com a experiência internacional, as empresas não apresentam políticas e práticas para tornar isso um diferencial estratégico e, principalmente, não conseguem lidar com tamanha diversidade cultural. Entretanto, parece delicada a sobrevivência no mercado contando somente com empregados da mesma nacionalidade.

Pelo exposto, esse estudo ressalta empiricamente o desvinculamento do processo de

expatriação da estratégia de internacionalização das empresas, resultando em um processo mal planejado e de caráter operacional, acarretando a perda de um importante conhecimento organizacional e internacional.

Por fim, essas questões evidenciam que a expatriação carece de pesquisas, abrangendo desde o entendimento sobre o que vem ser a expatriação até sua devida contribuição para as organizações. Salienta-se também, as influências contextuais de cada país, tal como a legislação. É relevante estudar as legislações nacionais para entender se, em alguns países, esse processo acaba sendo mais corrente, devido à ausência ou à existência de tais legislações.

Analisar empresas portuguesas e brasileiras, do ramo industrial, internacionalizadas e com processo de expatriação estruturado foi a delimitação do estudo. Entretanto, algumas limitações surgiram durante a investigação. Citam-se em especial o idioma, ainda que seja o mesmo nos dois países, apresenta diferenças conceituais, podendo ser interpretados de maneira errônea; a ausência de entrevistados que tivessem conhecimento sobre todas as questões propostas no protocolo de entrevista relativas aos processos de expatriação; e a literatura majoritariamente americana, sobre o tema havendo poucos estudos estruturados, consolidados e contextualizados em países emergentes.

No longo prazo, a presente pesquisa mostrou que se torna interessante entender o amadurecimento da internacionalização das empresas, levando em consideração alguns dos fatores destacados, como modo de entrada, setor de atuação e tempo de existência da empresa e de sua internacionalização. Sugere-se, portanto, um estudo longitudinal para acompanhar como ocorre a internacionalização, inclusive para encontrar novas dimensões da internacionalização.

Ressalta-se que essa pesquisa se baseou na teoria da Escola de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977), o que contribuiu para o direcionamento dos dados encontrados. Se tivessem sido adotadas outras teorias, os resultados poderiam sinalizar novos dados. Cabe, portanto, analisar as diferenças no amadurecimento de internacionalização e as tendências para a gestão de expatriados das diferentes escolas pode trazer novas contribuições para a área. Os países emergentes também carecem de maior aprofundamento de pesquisa para consolidar teorias referentes a seus contextos.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, B. F. V. B. de; NUNES, I. M. Inteligência cultural, adaptação transcultural e

- desempenho de expatriados: um estudo por meio de equações estruturais. In: Encontro Nacional Dos Programas De Pós-Graduação Em Administração, 36, 2012. RJ. **Anais...** 2012.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa, Portugal: Edições 70, 2009.
- BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. Organizar para a efetividade mundial: a solução transnacional. TANURE, B.; DUARTE, R. G. (Orgs.). **Gestão Internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 39-61
- BIANCHI, E. M. P. G. Gestão e carreira internacional. Repatriação – construindo elos entre ciclos. In: Encontro Nacional Dos Programas De Pós-Graduação Em Administração, 35, 2011. Rio de Janeiro. **Anais...** [S.I.]: 2011. CD-ROM.
- BLACK, J. S.; GREGERSEN, H. B.; MENDENHALL, M. Toward a theoretical framework of repatriation adjustment. **Journal of International Business Studies**, v. 23, n. 4, p. 373-760, 1992.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- BRASIL. PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **Lei nº 11.962, de 06 de julho de 2009**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Lei/L11962.htm. Acesso em: 8 abr. 2012.
- BRASIL. PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **LEI Nº 7.064, DE 06 DE DEZEMBRO DE 1982**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L7064.htm. Acesso em: 8 abr. 2012.
- BUENO, J. M.; FREITAS, M. E. de. As equipes multiculturais em subsidiárias brasileiras. In: Encontro Nacional Dos Programas De Pós-Graduação Em Administração, 36, 2012. Rio de Janeiro. **Anais...** [S.I.]: 2012. CD-ROM.
- CALIGIURI, P. M. Selecting expatriates for personality characteristics: a moderating effect of personality on the relationship between host national contact and cross-cultural adjustment. **Management International Review**, v. 40, n. 1, p. 61–80, 2000.
- COSTA, C. G. da. **A cultura como fator dinamizador da economia**: os investimentos portugueses no Brasil. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa, 2005.
- CRAIDE, A.; FISCHER, T. M. D.; ADBALA, V. D.; BRITO, A. C. de. Intramobilidade e Interculturalidade Intranacional: desafios contemporâneos de profissionais brasileiros. In: Encontro Nacional Dos Programas De Pós-Graduação Em Administração, 35, 2011. Rio de Janeiro. **Anais ...** [S.I.]: 2011. CD-ROM.
- CRAIDE, A.; SILVA, F. B. A mobilidade e a gestão intercultural nas organizações. **Revista**

- Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 6, n. 1, jan./mar., p. 105-123, 2012.
- DERESKY, H. **Administração global: estratégica e interpessoal**. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2004.
- DIÁRIO DA REPÚBLICA ELETRÔNICO, 2013. **Código do trabalho português - Lei 07/2009 de 12 de fevereiro**. Disponível em: <http://dre.pt/util/getdiplomas.asp?iddip=20090364>. Acesso em: 3 jul. 2013.
- DICKMAN, M.; DOHERTY, N. Exploring the Career Capital Impact of International Assignments within Distinct Organizational Contexts. **British Journal of Management**, v. 19, n. 2, p. 145–161, 2008.
- DOZ, I.; SANTOS, J. F. P. das; WILLAMSON, P. **O desafio metanacional: como as empresas podem vencer a economia do conhecimento**. Monitos: Lisboa, 2006.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.
- EMPRESA ELÉTRICA, 2014. **Disponível em internet**: <http://www.empresaeletrica.net/br>. Acesso em: 3 jun. 2014.
- FREITAS, M. E. de. Expatriação Profissional: o desafio interdependente para empresas e indivíduos. **Revista Eletrônica Gestão e Sociedade**, v. 4, n. 9, set./dez., 2010.
- FREITAS, M. E. de. A mobilidade como novo capital simbólico nas organizações ou sejamôs nômades? **Organização & Sociedade**, Salvador, v. 16, n. 49, p. 247-264, abr./jun., 2009.
- FREITAS, M. E. de. O imperativo intercultural na vida e na gestão contemporânea. **Organização & Sociedade**, v. 15, n. 45, p. 79-89, 2008.
- FREITAS, M. E. de; DANTAS, M. O Estrangeiro e o novo grupo. **Revista de Administração de Empresas**, v. 51, n. 6, p. 601-608, 2011.
- GALLON, S.; ANTUNES, E. D. D. O processo de expatriação na estratégia organizacional. In: 7º Congresso Instituto Franco - Brasileiro de Administração de Empresas, 2013, Tours. VII Congresso do Instituto Franco - Brasileiro de Administração de Empresas (IFBAE), **Anais...** [S.I.]: 2013. CD-ROM.
- GALLON, S.; SCHEFFER, A. B. B.; BITENCOURT, B. M. “Eu fui, voltei e ninguém viu”: um estudo sobre a expectativa de carreira após a repatriação em uma empresa brasileira. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 11, n. 1, p. 128-148, 2013.
- GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Eds.). **Pesquisa qualitativa com texto: imagem e som: um manual prático**. Petrópolis – RJ: Vozes, 2002. p. 64-89.

- GONZÁLEZ, J. M. R.; OLIVEIRA, J. A. O. Os efeitos da expatriação sobre a identidade: estudo de caso. **Caderno EBAPE.BR**, v. 9, n. 4, dez., p. 1122–1135, 2011
- HARVEY, M.; NOVICEVIC, M. The evolution from repatriation of managers in MNEs to “patriation” in global organizations. STAHL, G. K.; BJÖRKMAN, I. **Handbook of Research in International Human Resource Management**. Massachusetts: Edward Elgar, 2006. p. 343-361.
- HARVEY, M.; RALSTON, D.; NAPIER, N. International relocation of inpatriate managers: assessing and facilitating acceptance in the headquarters organization. **International Journal of Intercultural Relations**. v. 24, p. 825-846, 2000.
- HERMAN, J. L.; TETRICK, L. Problem-focused Versus Emotion-focused Coping Strategies and Repatriation Adjustment. **Human Resource Management**, v. 48, n. 1, p. 69-88, 2009.
- HOMEM, I. D.; TOLFO, S. R. Práticas de gestão internacional de pessoas: compensação e seleção de expatriados em uma multinacional brasileira. **Revista de Administração Contemporânea – Eletrônica**, v. 2, n. 2, p. 201-217, 2008.
- JANGHORBAN, R.; ROUDSARI, R. L.; TAGHIPOUR, A. **Qualitative Stud Health Well-Being**, v. 9, 2014. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.3402/qhw.v9.24152>. Acesso em: 13 dez. 2014.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The Internalization Process of the Firm. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.
- JORNAL i, 2011. **Entrevistado 1: “O maior problema que existe em Portugal é a classe empresarial”**, Disponível em: <http://www.ionline.pt/artigos/dinheiro/entrevistado1-maior-problema-existe-portugal-classe-empresarial>. Acesso em: 13 dez. 2014.
- KUBO, E. K. de M.; BRAGA, B. M. Ajustamento intercultural de executivos japoneses expatriados no Brasil: um estudo empírico. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 3, mai./ jun., p. 243-255, 2013.
- LIMA, M. B.; BRAGA, B. M. Práticas de recursos humanos do processo de repatriação de executivos brasileiros. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 6, p. 1031-1053, 2010.
- LISBOA, M. S. do, A.; BRUNSTEIN, J. Desenvolvimento da competência de gestores brasileiros expatriados na Alemanha. In: Encontro Nacional Dos Programas De Pós-Graduação Em Administração, 34, 2010. Rio de Janeiro. **Anais... [S.I.]**: 2010. CD-ROM.
- MCCALL, M. JR.; HOLLENBECK, G. P. **Desenvolvimento de executivos** globais: as lições da experiência internacional. Porto Alegre: Bookman, 2003.

NARDI, L. de M. R. **O perfil do profissional auto-expatriado e práticas de gestão de pessoas** 2015. 112f. Dissertação (Mestrado em Administração e Negócios), Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, Pontifícia Universidade Católica de Porto Alegre (PUCRS), Porto Alegre, 2015.

NEVADO, P. M. da S. P. A opção expatriado-local na gestão de topo das subsidiárias das empresas multinacionais: o caso das subsidiárias portuguesas de empresas alemãs.

Department of Management Working Paper Series, n. 1, 2003. Disponível em:

http://www.iseg.utl.pt/departamentos/gestao/wp/N1_2003.pdf. Acesso em: 10 jan. 2013.

NUNES, L. H.; VASCONCELOS, I. F. G. de; JAUSSAUD, J. **Expatriação de executivos**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

ORSI, A.; BERTOIA, N. Formação de Equipes Globais por Empresas Brasileiras Internacionalizadas. In: Encontro Nacional Dos Programas De Pós-Graduação Em Administração, 36, 2012. Rio de Janeiro. **Anais...** [S.I.]: 2012. CD-ROM.

ORSI, A.; FISCHER, A. L. Políticas de remuneração para executivos expatriados por empresas brasileiras. In: Encontro Nacional Dos Programas De Pós-Graduação Em Administração, 35, 2011. Rio de Janeiro. **Anais...** [S.I.]: 2011. CD-ROM.

REGO, A.; CUNHA, M. P. E. **Manual de gestão transcultural de recursos humanos**. Lisboa: Editora RH, 2009.

REIS, G. G. Desenvolvimento de Competências de Gestão de Pessoas em Subsidiárias: Fatores de Influência. In: Encontro Nacional Dos Programas De Pós-Graduação Em Administração, 36, 2012. Rio de Janeiro. **Anais...** [S.I.]: 2012. CD-ROM.

ROCHA, A. da; MELLO, R. C. de; MACULAN, A. M. D.; PACHECO, H. F. Ivia: crescimento e internacionalização. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n. 6, p. 1158-1170, nov./dez., 2010.

SHEPHARD, P. Working with Malaysians: expatriates' and Malaysians Perspectives. In: ABDULLAH, A. (Ed.). **Understanding the Malaysian workforce - Guidelines for managers**. p. 144 -155, 1996.

SCHULER, R. S.; BUDHWAR, P. S.; FLORKOWSKI, G. W. International human resource management: review and critique. **International Journal of Management Reviews**, v. 4, n.1, p. 41-70, 2002.

SPOHR, N.; FLEURY, M. T. L. O Processo Repatriação na Visão de Profissionais Repatriados Brasileiros. In: Encontro Nacional Dos Programas De Pós-Graduação Em Administração, 35, 2011. Rio de Janeiro. **Anais...** [S.I.]: 2011. CD-ROM.

- TANURE, B.; BARCELLOS, E. P.; FLEURY, M. T. L. Psychic distance and the challenges of expatriation from Brazil. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 20, n. 5, mai., p. 1039–1055, 2009.
- TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, V. **A Gestão de Pessoas no Brasil: virtudes e pecados capitais**. Estudos de Caso. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- TEIXEIRA, L. A. A.; SILVA, J. T. M.; LESSA, L. C. de C. Executivos brasileiros expatriados: percepções da nova função e influência da distância psíquica. **REDES**, v. 16, n. 1, p. 19 - 38, jan./abr. 2011.
- TUNG, R. L. American expatriates abroad: from neophytes to cosmopolitans. **Journal of World Business**, v. 33, n. 2, p. 125-144, 1998.
- VANCE, C. M.; PAIK, Y. **Managing a global workforce: challenges and opportunities in International Human Resource Management**. New York: M. E. Sharpe, 2006.
- VIANNA, N. P.; SOUZA, Y. S. de. Uma análise sobre os processos de expatriação e repatriação em organizações brasileiras. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos (BASE)**, v. 6, n. 4, p. 340-353, nov./dez., 2009.
- YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- ZWIELEWSKI, G. **Desafios da expatriação**. Seg. 20 de jul. de 2009. Disponível em: <http://www.gestaodecarreira.com.br>. Acesso em: 31/08/2010.