



**Instituto Superior de Economia e Gestão**

---

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

Mestrado em Ciências Empresariais 2009/11

**O Processo de Expatriação de  
Gestores: o caso Vortal**

**Orientador da Tese:**

Prof. Doutor Pedro Picaluga Nevado

**Mestrando:**

Frederico Oliveira Pinto, aluno n.º 37302







## **Agradecimentos**

Ao Professor Pedro Picaluga Nevado que me entusiasmou na gestão internacional, que acabou por ser a área de desenvolvimento do meu trabalho final de mestrado.

À Vortal, que se disponibilizou prontamente para me ajudar na elaboração deste trabalho. Ao Diogo Palhinha que me facilitou o contacto com a empresa e me ajudou sempre que precisei; ao João Pereira e Ricardo Teles pela partilha das suas experiências; e ao Bernardo Bastos Lopes e à Mónica Marinho pelo tempo, disponibilidade e informações que me facultaram.

À Divisão de Reconhecimento, Mobilidade e Cooperação Internacional da Direcção-Geral do Ensino Superior, que me deram toda a liberdade e apoio durante a frequência do mestrado e na elaboração deste trabalho.

E por fim, à minha mãe, Teresa Martins, e à minha tia Margarida Pinto que me ajudaram na revisão de todo o trabalho.



## **Resumo**

Quando uma empresa decide internacionalizar-se, criando filiais, uma das questões que se põe é a expatriação de gestores, de modo a que a cultura e políticas da empresa não se percam. Assim, este trabalho pretende estudar um caso do que está a ser feito neste momento em Portugal. Foram analisados trabalhos de vários investigadores nesta área, mas nenhum fala sobre a realidade das empresas portuguesas. Assim, estudou-se uma média empresa portuguesa em fase de expansão e com a sua primeira experiência de expatriação de gestores em curso, através de questionário e entrevistas à Direcção de Recursos Humanos e aos próprios gestores expatriados. O trabalho mostrou que a realidade da empresa estudada não corresponde exactamente ao proposto pelos investigadores da área. Apesar de não estar tão estruturado, como sugerem os autores, o processo de expatriação tem mostrado resultados positivos.

## **Abstract**

When a company decides to become international, by creating subsidiaries, one of the issues that arise is the manager's expatriation. This process is very important, as it ensures that the company's culture and policies do not get lost during the expansion. Thus, this paper aims to study a case of what is being done in, currently in Portugal. Despite the large number of studies on this matter, none of them focus on the Portuguese reality. Therefore, I decided to study a Portuguese medium enterprise, which is recently started to expand and is having its first experiment on manager's expatriation. In order to obtain the relevant information, the Department of Human Resources and the managers expatriated, were interviewed and were asked to answer a questionnaire. This analysis showed that the reality of the studied company doesn't correspond exactly to the theories proposed by the researchers in this field. However, in spite of not being structured as the researchers suggest, the company showed positive results as far as the managers' expatriation is concerned.

**Palavras chave:** Gestor expatriado, expatriação, empresa-mãe e filial





## Índice

1. Introdução ao Trabalho .....	1
1.1. Definição do Problema.....	2
1.2. Relevância desse problema em termos empresariais e científicos.....	2
2. Revisão de Literatura .....	3
2.1. Porquê expatriar?.....	3
2.2. Características/Requisitos dos expatriados .....	4
2.3. Adaptação dos Expatriados e sua medição .....	8
2.4. Processo de expatriação .....	9
3. Conclusão e foco do problema a estudar .....	17
4. Metodologia e Método.....	18
4.1. Metodologia do Caso de Estudo .....	18
4.2. Método .....	18
5. Caso de Estudo - Vortal.....	20
5.1. Caracterização da empresa .....	20
5.2. Internacionalização da Empresa.....	22
6. Resultados e Discussão .....	23
6.1. O Porquê da Expatriação .....	23
6.2. Caracterização dos Gestores Expatriados da Vortal e Adaptação dos Expatriados e sua medição .....	24
6.3. Medição do sucesso da Expatriação.....	25
6.4. Processo de Expatriação .....	26
7. Conclusões .....	30
8. Recomendações, Considerações Finais e Pistas para Investigações Futuras ....	32
9. Bibliografia .....	35
10. Anexo - Questionário e correspondentes respostas (entrevistas).....	39



## Índice de Tabelas

<b>Tabela 1</b> – Características dos gestores expatriados de sucesso (Adaptado de Vladimir Pucik, et. al., 1998);	7
<b>Tabela 2</b> – Adaptado de Peterson (2003);	9
<b>Tabela 3</b> – Adaptado de Peterson (et. al., 2000);	11
<b>Tabela 4</b> – Adaptado de Zeira (et. al., 1985);	12
<b>Tabela 5</b> – Adaptado de Peterson (et. al., 2000);	16
<b>Tabela 6</b> – Resumo da entrevista aos Gestores Expatriados em Espanha	23

## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> – Tipo de formação e duração. Adaptado de Chew (2004);	13
<b>Figura 2</b> - Estrutura matricial da Vortal	20

## Abreviações e Acrónimos

CEO - *Chief Executive Officer*

GE1 - Gestor Expatriado 1

GE2 – Gestor Expatriado 2

GEs – Gestores Expatriados

MNC's - *Multinationals*

PME's – Pequenas e Médias Empresas







## 1. Introdução ao Trabalho

A expatriação de gestores tem sido um problema muito estudado, de há alguns anos a esta parte, por vários investigadores: a origem e motivação dos gestores expatriados, as características ideais do gestor a expatriar, o processo de expatriação, as vantagens e inconvenientes da missão internacional, entre outros aspectos.

Hoje em dia, cada vez mais as empresas portuguesas querem competir em palcos internacionais, e é por isso que se tem verificado um crescimento no número de internacionalizações. Assim, é importante perceber como está a funcionar o envio de expatriados por parte das empresas portuguesas, perceber se a estratégia que estão a utilizar é a correcta, e se as missões internacionais levadas a cabo pelos expatriados têm sido bem sucedidas, com retorno para a empresa e contribuindo para o crescimento do gestor.

A expatriação na Península Ibérica surge como sendo aquela que mais facilmente ocorre em Portugal dada a situação geográfica bem como devido à proximidade cultural e linguística, o que faz com que a vizinha Espanha seja um bom alvo para a internacionalização de empresas nacionais.

Nos últimos anos, a crescente globalização e o rápido crescimento dos mercados globais obrigou a que as empresas tivessem de alterar a sua estratégia, tendo quase sido “obrigadas” a tornarem-se internacionais e a competir em palcos económicos muito mais abrangentes e competitivos.

Este trabalho vai, por isso, abordar as razões que levam as empresas a expatriar gestores, as características do expatriado e os requisitos mais importantes durante a sua selecção - abordando as fases e o processo de expatriação para que a missão internacional seja um sucesso – enriquecido pelo testemunho e respectivo estudo de uma empresa portuguesa que expatriou gestores para Madrid.

## **1.1. Definição do Problema**

A internacionalização de uma organização requer a criação de filiais ou a compra de outras empresas, e esta terá de optar ou por recrutar pessoal local, ou por expatriar recursos humanos da própria organização para esses países. A expatriação tem sido muito utilizada nos últimos tempos de forma a não desvirtuar as políticas e valores das empresas, entre outros motivos. Pretende-se concluir com este trabalho, como é que a empresa portuguesa estudada tem reagido a esta situação.

## **1.2. Relevância desse problema em termos empresariais e científicos**

Nos dias que correm, a internacionalização de empresas e a mobilidade laboral são uma constante. Os mercados são cada vez mais abertos ao exterior e cada vez mais internacionais, facto que permite a transferência cada vez maior de meios humanos (recurso indispensável às organizações) entre países. Nesta abertura dos mercados e mobilidade de recursos, as empresas, aquando da sua entrada num novo mercado, optam muitas vezes pela expatriação de gestores da organização em vez da contratação de outros nativos do país de destino dos expatriados. No entanto, a inexistência de estudos nesta área em Portugal, nomeadamente no que respeita ao funcionamento da gestão da expatriação de gestores empresariais nas organizações portuguesas não permite caracterizar o tecido empresarial nacional.

É neste contexto que surge a ideia para o desenvolvimento deste trabalho escrito que pretende analisar e caracterizar a mobilidade dos recursos humanos empresariais (e factores associados), na Península Ibérica.



## 2. Revisão de Literatura

Esta revisão bibliográfica pretende mostrar, a nível internacional, a forma como os investigadores desta área vêem a expatriação de gestores. Primeiramente, vamos abordar as razões que levam as empresas a expatriar os seus gestores. Em seguida, serão enunciados os aspectos essenciais para se ser um gestor expatriado, e as dificuldades e efeitos da sua adaptação ao país de destino. Por último, este trabalho irá mostrar, segundo os autores estudados, quais são as fases da expatriação e da gestão dos expatriados no processo de expatriação empresarial.

### 2.1. Porquê expatriar?

As razões que levam à expatriação não diferem muito de autor para autor, sendo que conseguimos enunciar pelo menos duas, que são comuns a quase todos eles (os autores estudados), seguidamente apresentadas.

**Formação e controlo de filiais.** A expansão da empresa, através da abertura de novas sucursais em países estrangeiros, é uma causa óbvia para a expatriação de gestores. Estes vão ter a missão de garantir que a filial segue as regras, a política e os objectivos da empresa-mãe, além de encurtar a distância existente entre a filial e a empresa-mãe. Todos os autores estudados neste capítulo apontam esta como uma das principais razões da expatriação: Nevado (2002); Bonache (et. al., 2010); Tungli (et. al., 2009); Kühlmann (et. al., 2009); Homem (et. al., 2005) e Edstrom (et. al., 1994) mostram assim a importância que muitas multinacionais dão à standardização das operações ou até da própria imagem.

**Formação do gestor.** A experiência e a formação ganha numa missão de expatriação são inigualáveis à experiência a nível nacional. O expatriado fica a conhecer novas formas de trabalho, novos mercados, novas formas de relacionamento, contactos com os *stakeholders* do país de destino, e novas formas de vender o produto (*know how*). Além da componente organizacional, a componente social pode ser bastante importante na formação e experiência do gestor, uma vez que a adaptação ao novo meio cultural pode não ser fácil, tornando-se assim muito rica para o expatriado. Esta experiência e conhecimento

ser-lhe-ão muito úteis no seu futuro como gestor, tornando-o numa vantagem competitiva para a empresa. Do ponto de vista da filial, esta vai também poder aprender muito com a estada do expatriado, ao nível da estratégia, das políticas internas e das operações da empresa-mãe.

Bonache (et. al., 2010), e Tungli (et. al., 2009) referem que outro dos motivos pode ser o **colmatar da falta de recursos humanos especializados** numa determinada área ou a necessidade de presença de recursos humanos que possam dar formação nesse âmbito, sem nunca desvirtuar as políticas organizacionais da empresa-mãe.

A **dependência de recursos** pode também ser factor de necessidade de expatriação, podendo a empresa-mãe ter de adquirir ou fundir-se com determinada empresa local, tendo em vista a obtenção de recursos, a custos reduzidos ou, pelo menos, através de melhores condições (Homem, et. al., 2005).

Ainda Tungli (et. al., 2009), refere outras razões, como por exemplo: **a montagem de uma nova operação/procedimento/produto** da empresa, na filial, que pode necessitar da intervenção de um membro da empresa-mãe, pelo seu conhecimento profundo das operações da empresa; e ainda a **aprendizagem do *modus operandis*** da empresa filial e do mercado local para onde se expatriaram, pode consistir numa vantagem que ajude a melhorar ou implementar novas formas de operar tanto na empresa-mãe, como nas outras filiais.

## 2.2. Características/Requisitos dos expatriados

*“Um expatriado é um gestor que é transferido para um outro país onde vai exercer funções executivas de apoio à introdução da própria empresa-mãe nesse país, de um novo produto, procedimento ou processo.”*, citando Nevado (2002).

Uma vez que o gestor expatriado tem uma missão concreta a cumprir, é necessário que tenha de ter algumas características definidas para que possa atingir o sucesso. Tal como no capítulo anterior, os autores estão, de uma forma geral, de acordo em vários pontos, não havendo, por isso, contradições.

Um gestor expatriado tem de ser:

**Bom comunicador**, ou seja, tem de dominar a língua local, tem de ser correctamente compreendido por todos, para que consiga garantir que as políticas e objectivos da empresa-mãe sejam rigorosamente cumpridos, melhorando a comunicação entre as duas entidades. Este atributo vai minimizar a existência de conflitos entre a filial e a empresa-mãe; vai possibilitar a troca de experiências entre locais e expatriados e fazer com que haja maior troca de conhecimentos entre estes, trabalhando melhor em equipa (Luo, et. al., 2006);

**Sociável ou Diplomático** (Chitakornkijasil, 2010), aliado ao facto de ser bom comunicador, esta característica vai ajudá-lo na transmissão e difusão das políticas organizacionais e do *know-how* relativo aos processos/procedimentos internos da empresa-mãe (Levy, et. al., 2010); vai também aproximá-lo dos trabalhadores/gestores locais, que inicialmente podem considerá-lo um intruso, transmitindo-lhes confiança e motivação, mostrando que ambos partilham objectivos: o sucesso da empresa-mãe e das filiais; vai criar relações com as autoridades competentes locais, com o objectivo de facilitar todos os trâmites legais existentes; vai criar uma boa rede social dentro da filial, fomentando o trabalho em equipa e tornando-se um líder local (Harvey, et. al., 2009).

**Capacidade de adaptação** aos meios culturais para onde se desloca em missão, sendo muito importante a adaptação à língua, ao estilo de vida, mas essencialmente ao mercado e às particularidades da gestão noutro país, como nos refere o autor Nevado (2002). Esta característica requer muita abertura de espírito do expatriado, para que este seja capaz de ser sensível às outras culturas, e para que não haja choques culturais, como podemos observar no trabalho das autoras Aida Nusic e Alexandra Rubesch.

Existem ainda algumas preocupações a ter aquando da definição do perfil do gestor a expatriar. Segundo os autores Benson (et. al. 2009), é importante ter em conta:

**A idade do gestor a expatriar**, (Guthrie e Datta, 1997; Wiersema e Bantel, 1992, citados por Benson, et. al. 2009), uma vez que, se por um lado o facto de ser mais velho traz consigo experiência profissional, *status quo*, *know how*, importância dentro da organização, por outro é também bom que seja jovem, dinâmico, sem

vícios de trabalho, mais aberto a outras formas de ver o mundo e maior capacidade de adaptação a novos mercados (que estão cada vez mais mutantes).

**A educação do gestor a expatriar** reveste-se de extrema importância, já que é necessário que o gestor a expatriar tenha, não só, as competências operacionais, mas também as estratégicas que, por norma, são conseguidas através de formação superior/elevada, tanto ao nível formal, como informal.

**A experiência internacional.** Como já foi referido anteriormente, a experiência internacional é extremamente rica em formação informal (experiência de vida, valores pessoais, etc.). Assim, o gestor que já teve essa experiência está mais apto a repeti-la, uma vez que já conhece todos os passos, as dificuldades, os objectivos. Terá muito menos dificuldades do que um gestor que nunca tenha tido uma missão internacional.

De seguida, podemos ver um quadro baseado nos autores Pucik (et. al. 1998) que faz o resumo dos requisitos para se ser um gestor expatriado de sucesso, segundo investigadores da área: Tung (1981), Mendenhall e Oddon (1985) e Ronen (1990).

Tabela 1 - Características de Expatriados de Sucesso

Autores	Tung (1981)	Mendenhall e Oddou (1985)	Ronen (1990)
<b>Competências Técnicas e Profissionais</b>	<b>Competências Técnicas da Função</b> Experiência na empresa; Conhecimento técnico do negócio; Experiências anteriores de missões internacionais; Talento para a gestão; Experiência global.	<b>Dimensão de Auto-orientação</b> Competências técnicas.	<b>Factores de Trabalho</b> Aptidões técnicas; Conhecimento das operações dos gestores das filiais; Capacidades de gestão; Competências administrativas.
<b>Capacidade de relacionamento</b>	<b>Traços de Personalidade e Capacidade de Relacionamento</b> Capacidade de comunicação; Maturidade e estabilidade emocional; Respeito pela cultura do país da filial; Capacidade de adaptação a diferentes meios.	<b>Dimensão Perceptiva</b> O Gestor expatriado não julga nem avalia o comportamento dos nacionais das filiais;	<b>Dimensão relacional</b> Tolerância à diferença; Adaptabilidade de comportamento; O Gestor expatriado não julga nem avalia o comportamento dos nacionais das filiais; Empatia cultural; Capacidades interpessoais.
<b>Capacidade de liderança</b>	--	<b>Dimensão orientada para os outros (capacidade de interacção dos expatriados com os locais)</b> Desenvolvimento de relações; Vontade de comunicar.	<b>Estado de Motivação</b> Acreditar na Missão (internacional); Congruência com a carreira profissional; Interesse em experiências internacionais; Interesse noutras culturas; Vontade de aprender novos padrões de comportamento.
<b>Situação familiar</b>	<b>Situação familiar</b> Estabilidade na relação conjugal; Adaptação do cônjuge e família.	--	<b>Situação familiar</b> Vontade do cônjuge viver no estrangeiro; Adaptação e apoio por parte do cônjuge; Casamento estável.
<b>Sensibilidade cultural</b>	<b>Factores do meio envolvente</b> Adaptação a outras culturas	<b>Dimensão de resistência cultural (refere-se à compreensão da diferença entre os países)</b>	<b>Capacidade de comunicação (linguagem)</b> Língua do país da filial; Facilidade na comunicação não verbal

Fonte: Adaptado de Pucik (et. al., 1998).

### **2.3. Adaptação dos Expatriados e sua medição**

Segundo Kamoche (1997) citado por Yamazaki (2010) a tendência para o estudo apenas de questões sociais ou relativas à adaptação do bem-estar do gestor expatriado podem resultar numa má interpretação desta temática. É por esse motivo que foi proposta a adaptação transcultural.

Esta adaptação tem a ver com a reacção do gestor expatriado à mudança (num sentido lato), ou seja, está relacionado com a sua capacidade de encaixe psicológico, físico, afectivo, comportamental, face a novas e desconhecidas situações, e não apenas com a adaptação relativa ao bem-estar do gestor expatriado.

Existem vários factores que podem ajudar a mensurar a adaptação do gestor à missão internacional:

Para a investigadora Tungli (et. al., 2009), o facto de a missão internacional do gestor expatriado acabar mais cedo é um forte indicador de que algo correu mal, não tendo o gestor conseguido atingir os objectivos para si esperados, por parte da empresa-mãe. A adaptação transcultural, anteriormente definida, é também uma forma de saber se o gestor escolhido é o indicado para a missão; verificando-se se o gestor escolhido tem o perfil ideal para o exercício das suas funções de líder, de operacional, mas, acima de tudo, de elo de ligação entre a filial e a empresa-mãe.

Peterson (2003) apresentou um estudo sobre expatriados do Oeste Europeu e EUA em empresas da Europa de Leste (Polónia, República Checa, Hungria, Roménia e Bulgária) e elaborou uma lista dos factores que considerou importantes e que podem ajudar, ou dificultar, na integração do expatriado, durante a sua missão internacional. A tabela 2 sumariza esses factores.

**Tabela 2 - Factores que ajudam ou dificultam a integração dos expatriados nas filiais**

<b>Factores que ajudam</b>	<b>Factores que dificultam</b>
Criar relações próximas com os trabalhadores da filial	Não utilização do trabalho de equipa
Aprender a língua local	Não aprender a língua local
Transferência de conhecimentos técnicos e de negócio	Arrogância
Capacidade de integração na vida do novo país	Problemas de adaptação do cônjuge e da família
Profissionalismo	Ser autocrata
Sensibilidade cultural	Pouca delegação de funções por parte dos expatriados
Vontade de aprender	Falta de talento por parte do expatriado
Introdução de sistemas de competição	Falta de sensibilidade cultural
Adaptação	Resistência à mudança e à adaptação
Capacidade de construção de equipas ( <i>Team building</i> )	Mentalidade não-corporativa
Introdução de um sistema de controlo de gestão	Missão internacional curta
Concentração no serviço/função	Mentalidade de que só a empresa-mãe interessa
Formação dos locais sobre economias de mercado	Mentalidade pouco transcultural
Transmissão do <i>know-how</i> do Marketing	Falta de curiosidade
Simpatia e abertura	Agir como se quisesse voltar para casa
Conhecimento profundo das finanças da organização	Diferente forma de pensar (empresa-mãe vs. filial)
Auto-confiança	
Ética	
Anteriores missões internacionais nesse país/região	
Tratar os locais com respeito	
Capacidade de ouvir	
Aceitação da cultura local	

**Fonte:** Adaptado de Peterson (2003).

## 2.4. Processo de expatriação

Cada vez mais as empresas se dão conta que as missões internacionais trazem grandes valias para a formação dos seus gestores e sua qualificação e, desta forma, valor acrescentado para a empresa.

*“In order to have access to qualified staff at the time and place required, more MNCs are becoming aware of a need to develop international experience across a wider range of employees, from host locations as well as from the home country”* (McPherson & Roche, 1997), citado pelos autores Haile (et. al., 2007).

O Processo de expatriação divide-se em três grandes partes: o período anterior à partida, o período durante o qual decorre o processo de expatriação e o após a missão internacional.

### **Período anterior à expatriação**

A primeira fase do processo inclui a selecção e a formação do gestor a expatriar. É uma fase delicada e decisiva para todo o processo, uma vez que depois desta fase, caso a missão internacional não corra bem, tudo o que foi investido terá sido em vão. É muito importante que as características do gestor expatriado estejam bem definidas para que a selecção seja um sucesso, e que a formação seja adequada ao gestor em causa.

#### **a) Selecção**

O envio precipitado de gestores para missões internacionais pode resultar em erros. A selecção é um processo que deve ser tratado de uma forma delicada, tendo sempre em vista os objectivos bem definidos, da empresa-mãe para o gestor. O processo neste ponto passa por encontrar o candidato com o perfil mais adequado para a missão. Citando Forster (2000), Brynningsen (2009) afirma que uma das principais razões para a elevada taxa de insucesso dos gestores expatriados é a má escolha dos critérios de selecção utilizados pelas multinacionais, sendo que o insucesso dessas missões pode acarretar custos elevadíssimos (directos e indirectos).

No mesmo estudo, Brynningsen (2009), baseado em autores conceituados nesta área, apresenta critérios que podem ajudar na correcta selecção dos gestores a expatriar:

Factores estratégicos, técnicos, competências/capacidades (interpessoais e internas), culturais e circunstanciais, capacidade de resolução de conflitos, capacidade de liderança, de comunicação, bom relacionamento social, flexibilidade e estabilidade, boa adequação à cultura local, facilidade na adaptação à língua.



Existem ainda vários outros autores que apresentam outros critérios de selecção de gestores (Tabela 3 e 4):

Na tabela 3 podemos ver os critérios mais utilizados por parte de algumas multinacionais dos Estados Unidos da América (EUA), do Japão e da Alemanha estudadas por Peterson (et. al., 2000).

**Tabela 3 - Principais critérios na selecção do gestor a expatriar, segundo a Gestão de Recursos Humanos Internacionais**

<b>Critérios específicos</b>	<b>Número de empresas a utilizar</b>
Perícia técnica	7 (3 Japonesas, 2 EUA e 1 Alemã)
Habilidades interpessoais	4 (2 EUA e 2 Japonesas)
Capacidades transculturais	1 (EUA)
Custos	1 (EUA)
Capacidade de adaptação ao meio internacional	1 (Alemã)
Ser visto como um funcionário com grande potencial	3 (Alemãs)
Motivação para a missão internacional	1 (Alemã)
Capacidade de negociação	1 (Japonesa)
Habilidade para a língua local	1 (Japonesa)
Total	20

**Fonte:** Adaptado de Peterson (2010).

A tabela 4 mostra um estudo feito por Zeira (et. al., 1985), que, para o efeito, entrevistou várias empresas multinacionais sobre os critérios ideais a utilizar na selecção dos expatriados.

<b>Tabela 4 - Critérios de selecção desejados para gestores a expatriar</b>		
<b>Critério de selecção</b>	<b>Respostas afirmativas (%)</b>	<b>Total de respostas</b>
Capacidade para falar a língua local	100	105
Experiência em missões internacionais nesse país	99.1	110
Experiência no mercado do país da filial	97.2	109
Conhecimento dos processos organizacionais da gestão interna das filiais	97.1	103
Idade	93	86
Antiguidade na empresa (multinacional)	92.5	80
Aparência	91.7	97
Adaptação do cônjuge	81.3	91
Posição hierárquica, dentro da organização	79.8	94
Experiências anteriores de expatriação	78.6	89
Nível académico	70.1	97
País de origem	64.8	71
Estado civil	54.8	62
Género	39.3	107

Fonte: Adaptado de Zeira (et. al., 1985).

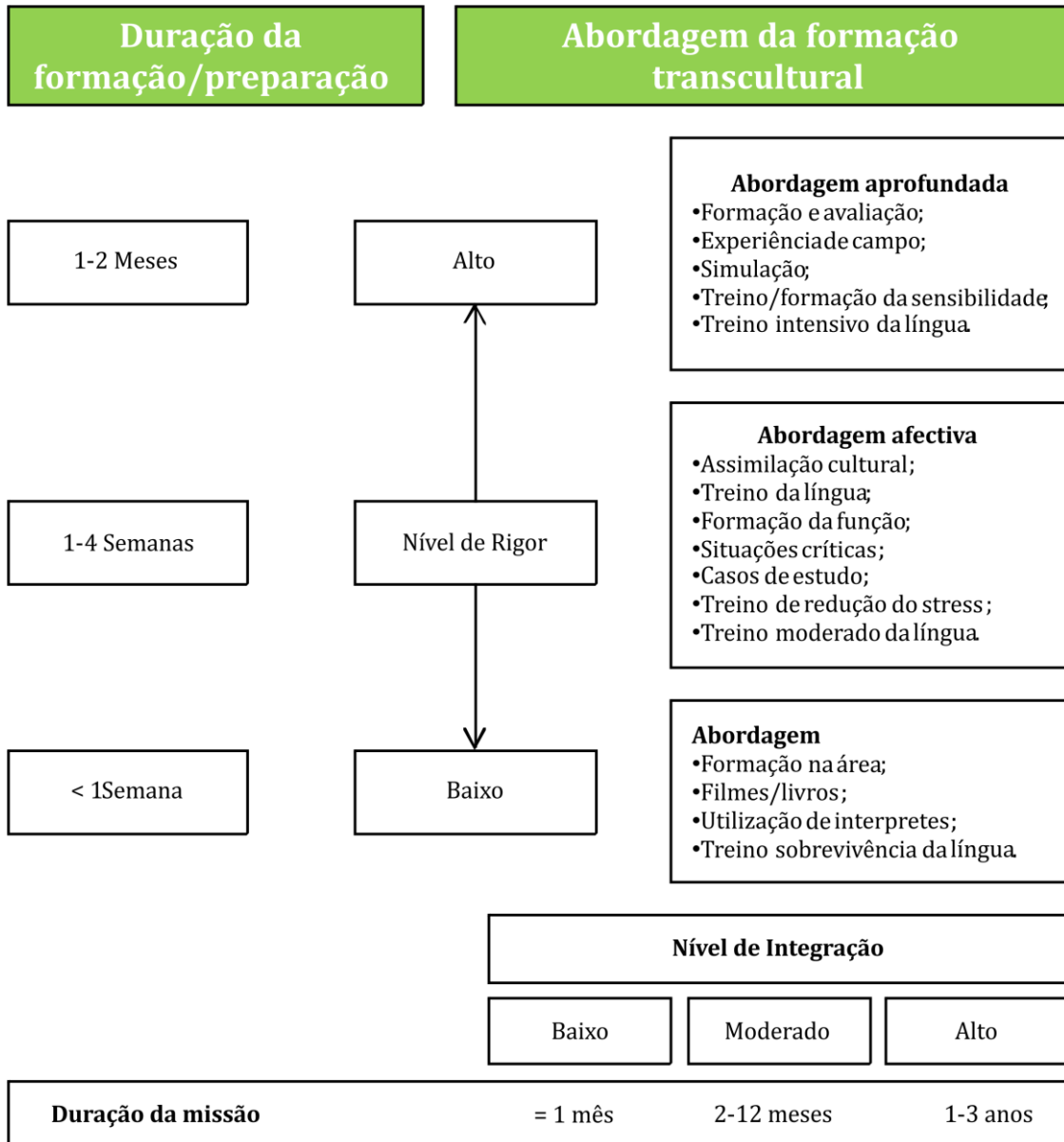
## **b) Formação**

O passo seguinte, o da formação, é também de extrema importância. É nesta altura que o gestor vai receber a formação que lhe permitirá ter a capacidade de compreender melhor e de se adaptar melhor à diferente cultura que vai integrar (Brynningsen, 2009); vai melhorar também o desempenho dos expatriados num meio ambiente estrangeiro, minimizando assim a probabilidade de falhar (Haile, et. al., 2007);

Segundo o artigo dos cientistas Haile (et. al., 2007), baseado num estudo levado a cabo por Hogan & Goodson (1990), a expatriação de gestores de multinacionais japonesas tem uma taxa de insucesso baixa, de cerca de 10%, uma vez que estes se preocupam bastante com a preparação, orientação e formação dos recursos a expatriar. A formação dos seus gestores a expatriar dura cerca de um ano e contém formação ao nível cultural e das técnicas de gestão do país da filial.

No artigo “*Managing MNC Expatriates through Crises: A Challenge for International Human Resource Management*”, o autor, Chew (2004) apresenta a seguinte figura no que respeita à formação/preparação transcultural:

**Figura 1- Tipo de formação e duração**



Fonte: Adaptado de Chew (2004).

## **Período da expatriação**

Esta segunda fase do processo é a etapa da expatriação propriamente dita, e envolve dois passos que facilmente se misturam, sendo no entanto um, a continuação do outro.

### **a) Adaptação**

O sucesso da adaptação do gestor ao seu novo “habitat” não passa apenas pela sua boa preparação e formação. É durante a missão internacional que se faz o trabalho mais importante.

*“Regardless of the importance of careful expatriate pre-departure selection, preparation, and training, many believe that it is after arrival in the foreign location that the most important work can be done to ensure the success of the expatriate assignment” (Vance & Paik, 2006), citado por Brynningsen (2009).*

As duras adaptações pelas quais o gestor tem de passar podem desmotivá-lo. No entanto, uma das características que tem de ter um gestor expatriado é exactamente o espírito de liderança, a força para ultrapassar os obstáculos, adaptando-se às novas condições. Assim, comprova-se a importância das características dos expatriados e da sua selecção.

Citando os anteriores autores, é possível definir os factores de adaptação: adaptação ao trabalho, adaptação geral, adaptação internacional e adaptação psicológica. O sucesso da missão passará pela boa adaptação dos gestores a todos estes níveis.

### **b) Integração**

A integração é apenas o refinar/aprofundar da adaptação. É o passo em que o gestor já se adaptou a todos os níveis e desempenha agora plenamente as suas funções, integrado na filial. Neste passo, o gestor tem de ter especial atenção à relação entre a empresa-mãe e a filial, uma vez que tem uma missão a cumprir por parte da empresa-mãe, mas como já está integrado na filial, é possível que haja uma aproximação emocional que pode levar a desvios do rumo inicial (Brynningsen, 2009).

## Período pós-expatriação

### a) Repatriamento

Uma fase crítica que é normalmente esquecida pelas organizações é o período da pós-expatriação: o repatriamento.

Se não existir um acompanhamento por parte da empresa, o gestor pode vir a desmotivar-se, pensando que a sua missão não teve qualquer valor para a organização e podendo, a partir daí, ter um mau desempenho das suas funções.

Segundo Brynningsen (2009), Dowling e Welch (2005) identificaram um conjunto de cinco factores laborais que influenciam muito os trabalhadores aquando do seu regresso: **a carreira**, uma vez que não sabem como será a sua progressão a partir do momento do seu retorno; o retomar, ou o adquirir de novas **funções**, já que as suas funções anteriores foram assumidas por outros colaboradores da empresa durante a sua ausência; o lidar com as **novas exigências do mercado**; e a possível perda de **status, remuneração** e regalias dentro da empresa-mãe, uma vez que por norma, os gestores passam a ocupar cargos de nível inferior àqueles que tinham nas filiais quando estavam expatriados.

Seguidamente apresenta-se na tabela 5 recomendações sobre as fases de adaptação/integração e repatriação, segundo os autores Peterson (et. al., 2000):

Tabela 5 - Recomendações sobre os passos para a expatriação e repatriação, segundo a Gestão Recursos Humanos Internacionais
Recrutar mais para posições-chave, no país de acolhimento
Contratar mais gestores com formação em instituições que primam pela interculturalidade
Os gestores expatriados devem ser menos elitistas
Dar mais tempo aos expatriados antes de partirem na missão internacional, para se prepararem
Identificação atempada da futura função aquando da repatriação
Bom treino antes da partida
Ajuda à família na adaptação ao novo país
Dar frequentemente o <i>feedback</i> à empresa no que toca à experiência e problemas dos gestores expatriados
Garantir trabalho/funções aos expatriados, aquando do seu regresso
Ter bons métodos de selecção dos gestores a expatriar
Ter muita atenção ao processo de repatriação do gestor
Tornar as missões internacionais mais apelativas e interessantes
Utilizar a experiência adquirida pelos expatriados, durante a missão internacional, na empresa-mãe
Ter atenção relativamente às relações do gestor com a família e à relação com a gestão da carreira
Reintegrar os repatriados na empresa-mãe
Utilizar mais mulheres como expatriadas
Melhorar as relações dos expatriados com os trabalhadores locais, das subsidiárias
Redução de expatriações
Redução dos custos de expatriação

**Fonte:** Adaptado de de Peterson (et. al., 2000)

### **3. Conclusão e foco do problema a estudar**

Até aqui, o presente trabalho mostrou estudos efectuados em empresas estrangeiras, quase todos eles elaborados por autores e investigadores estrangeiros. Na bibliografia apenas podemos encontrar como autor português, Nevado (2002), sendo que os seus estudos não se focam sobre a realidade portuguesa mas sim a alemã. O objectivo deste caso de estudo é, exactamente, saber como é que estes estudos se adaptam à realidade nacional e como funcionam as empresas portuguesas nesta matéria.

Nesta revisão bibliográfica foram abordados os temas das razões da expatiação; observaram-se quais as características ideais dos expatriados, a sua adaptação (e respectiva medição) e por fim, estudou-se o processo de expatiação, bem como as suas fases.

Colocam-se então as seguintes questões:

Como será que as empresas portuguesas têm reagido à expatiação dos seus gestores? Terão utilizado os mesmos métodos, de que falam os autores da bibliografia? Terão tido o mesmo tipo de problemas?

Através deste estudo, procura-se concluir quais têm sido as razões para a expatiação de gestores, quais têm sido os requisitos e características exigidas, como é definido o processo de expatiação e como tem sido medido o sucesso das missões internacionais das empresas portuguesas, confrontando as respostas obtidas com os autores referidos neste trabalho.

## **4. Metodologia e Método**

Metodologia e método são conceitos distintos. A metodologia, segundo Nevado (2001) é o enfoque geral para estudar um problema de investigação; o método é o caminho/forma utilizada para chegar às conclusões pretendidas. O estudo de casos é uma metodologia que utiliza diversos métodos (Bonache, 1999, citado por Nevado, 2001).

### **4.1. Metodologia do Caso de Estudo**

A metodologia utilizada foi a de caso de estudo descritivo (segundo Yin, 1994, citado por Nevado, 2001). Esta metodologia é utilizada como estratégia de investigação para o conhecimento de um caso típico do objecto de estudo. É uma investigação empírica da realidade que se quer estudar (Yin, 2003).

A empresa a estudar foi escolhida pelo facto de ser uma média empresa nacional que conta já com experiência em missões internacionais e com gestores expatriados. A escolha prendeu-se, também, com o facto de existir já uma relação entre colaboradores da empresa e o autor deste trabalho, facto que facilitou a recolha de informação relevante.

O estudo de caso permite demonstrar empiricamente a teoria estudada na revisão bibliográfica e confrontar as ideias dos investigadores com a realidade empresarial. Esta metodologia pode fornecer desenvolvimentos positivos, apresentando novos processos/procedimentos explorados e postas em prática pela empresa, e dando sugestões de melhoria, baseados nos estudos anteriormente feitos pelos investigadores da área.

### **4.2. Método**

Para o desenvolvimento do caso de estudo, procedeu-se inicialmente à selecção dos parâmetros principais a avaliar, seguido da elaboração de um questionário que serviu de base a uma entrevista totalmente estruturada. Foram feitas três



entrevistas, duas delas via *Skype* (através da Internet) e uma presencial (nas instalações da empresa) com a Direcção de Recursos Humanos da empresa. As respostas obtidas serão discutidas e avaliadas comparativamente à realidade a nível internacional permitindo apresentar as conclusões. Os resultados das entrevistas e questionário podem encontrar-se no anexo.

## 5. Caso de Estudo - Vortal

### 5.1. Caracterização da empresa

A Vortal é uma empresa que opera nos mercados electrónicos (e-business), especializada em G2B2B (*Government to Business to Business*), que disponibiliza soluções de plataformas electrónicas de contratação.

Constituída em 2000, o Grupo Vortal está sediado no Porto e conta neste momento com 109 colaboradores, e várias empresas: Vortal S.A., Vortal Connecting Business Spain, Vortal Connecting Business UK, Vortal Academy.

A sua missão é ajudar os seus clientes a comprar melhor e vender mais para atingir um desempenho superior, através das suas soluções. Tem como visão ser, em 2015, um dos três principais *players* internacionais no sector do *e-tendering*. Com um capital social de 1.111.111€, tiveram em 2010 um volume de vendas de 9.852.984€.

#### A actividade da Vortal:





*“Com recurso às tecnologias de informação, [a Vortal] desenvolveu ferramentas, através das quais compradores e fornecedores podem adquirir e vender bens e serviços.*

*Através das suas plataformas, a Vortal permite ligar um maior número de empresas que compram e vendem, formando uma comunidade que, de forma mais simples e célere, consegue fazer negócios entre si.*

*As plataformas Vortal são um sistema alternativo ao modelo clássico de contratação (via papel, telefone, fax), alicerçando as comunicações entre compradores e fornecedores em vias electrónicas, simplificando e agilizando todo o processo de compra.*

*Todas as plataformas da Vortal se baseiam no princípio da desmaterialização dos processos, redução de custos contratuais para as empresas utilizadoras e transparência, recorrendo a elevados padrões de **segurança, confidencialidade e integridade** das transacções.”* (informação retirada do site oficial da Vortal).

Figura 2 - Estrutura matricial da Vortal

	Finance & Office Management	People Management	Marketing & Communication	IT Engineering	Product Management Research & Innovation	Quality & Security
						
						
						
						
<b>New Markets</b>						

A primeira Administração da Vortal contava com Rui Dias Ferreira (CEO), António Fernando Lima (Director de Mercados de Compradores do econstroï) e Paulo Bengala (Director de Operações e Tecnologia). Neste momento, a actual Administração (2011) é constituída pelo Rui Dias Ferreira (CEO), Miguel Sobral (Vice-Presidente), e Ermelinda Veloso (Directora da Área de IT Engineering).

Nos valores empresariais apresentados pela Vortal podemos destacar o **respeito à diversidade**, uma vez que é condição essencial para o bom funcionamento de empresas internacionais. *“Quando em contacto com culturas diferentes, respeitar e adaptar-se a elas. Consideramos diferentes formas de pensar, naturalmente, para melhorar continuamente a nossa organização”* (informação retirada do site oficial da Vortal).

A Vortal transmite assim internamente um valor fundamental que as empresas devem passar aos seus colaboradores, e que segundo autores estudados (Tabela 2), facilita muito na integração dos expatriados.

## 5.2. Internacionalização da Empresa

A Vortal encontra-se, neste momento, presente em Portugal, no Reino Unido e em Espanha. A sua internacionalização iniciou-se em 2010 com a criação de uma nova empresa nos mercados espanhol e inglês. A principal razão que levou a empresa a internacionalizar-se (expatriar gestores) foi o alargamento do conceito inovador dos seus serviços a outros países e também pelo facto de, futuramente, os estados europeus serem obrigados a utilizar plataformas electrónicas nos processos de compras públicas, de acordo com legislação Europeia (Directiva Comunitária 2004/17/CE e Directiva Comunitária 2004/18/CE).

As principais dificuldades encontradas, aquando da internacionalização para Espanha, estão relacionadas com a legislação nacional. Adicionalmente, os mercados estão em diferentes fases de desenvolvimento, sendo que, o mercado espanhol ainda se encontra pouco explorado necessitando de alguma preparação ao nível da modernização dos processos nas empresas.

A equipa da Vortal Spain conta com 10 colaboradores, sendo que dois são gestores portugueses expatriados (o GE2 [ver Tabela 6] é trabalhador da Vortal, S.A.).

O Grupo Vortal pensa internacionalizar-se para outros mercados nos próximos anos. Os principais alvos são a Europa e os Estados Unidos da América. Uma das preocupações da empresa relativamente à entrada em novos países é o nível de preparação dos mercados e das empresas, já que este negócio é complexo e os mercados precisam de estar tecnologicamente preparados para o efeito.

A língua falada entre as filiais e a empresa-mãe é o inglês, sendo necessário que os gestores expatriados dominem também a língua local, já que têm de ter contacto com os *stakeholders* locais.

## 6. Resultados e Discussão

### 6.1. O Porquê da Expatriação

As razões que levaram à expatriação de gestores foram: a formação de filiais, tendo o Gestor Expatriado 1 começado a sua missão internacional exactamente no início da vida da Vortal Spain; o controlo da filial, das suas políticas e da sua cultura; e a formação de gestores.

A expatriação de gestores garante, desta forma, a harmonia e homogeneidade da cultura e das políticas organizacionais.

No entanto, o facto de se terem expatriado gestores não excluiu a contratação de gestores locais. Em Espanha, para se fazer uma melhor abordagem ao mercado, é muito importante que haja um gestor espanhol, neste caso o Director-Geral da Vortal Spain, que faz a ligação entre os gestores expatriados (cultura organizacional) e o mercado.

Este confronto entre expatriados e locais é uma conjugação muito eficaz e traz mais-valias para a empresa, já que todo o *know-how* relativo ao negócio, procedimentos, cultura e políticas da empresa-mãe é transmitido pelos gestores expatriados e o *know-how* relativo ao mercado e à cultura local é feito pelo gestor local, desenvolvendo uma equipa mais rica e eclética.

Tal como vimos na revisão de literatura - Nevado (2002); Bonache (et. al., 2010); Tungli (et. al., 2009); Kühlmann (et. al., 2009); Homem (et. al., 2005) e Edstrom (et. al., 1994) -, os autores são concordantes quanto àquilo que costumam ser as principais razões para a expatriação de gestores. No caso concreto da Vortal, as principais razões confirmam a opinião e visão dos autores. Acresce ainda o facto de a empresa misturar a contratação local com a expatriação, situação que torna a equipa mais interessante e diversificada, a todos os níveis.

## 6.2. Caracterização dos Gestores Expatriados da Vortal e Adaptação dos Expatriados e sua medição

Tabela 6 - Entrevista aos Gestores Expatriados em Espanha		
	Gestor Expatriado 1 (GE1)	Gestor Expatriado 2 (GE2)
Nível Hierárquico	Manager	Senior
Idade	34 anos	36 anos
Nível de Formação Académica	Licenciado em Eng. <sup>a</sup> e Produção Industrial e MBA (Master in Business and Administration)	Licenciado em Gestão e Eng. <sup>a</sup> Industrial
Quantas vezes vem a Portugal por ano	Uma vez por mês	Uma vez por semana
Acompanhamento familiar	Sim	Não tem família
Já tiveram experiências internacionais (Erasmus, estudar fora do país)	Não	Não
Já tiveram experiências internacionais (laborais)	Não	Não
Formação	Curso de espanhol e introdução à legislação espanhola	Curso de espanhol e introdução à legislação espanhola
Dificuldades encontradas na adaptação	Horário de trabalho e alimentação muito diferentes da realidade portuguesa; Diferenças significativas no que toca à legislação básica para o negócio;	Diferenças significativas no que toca à legislação básica para o negócio; O desconhecimento deste negócio gerou desconfiança por parte dos clientes espanhóis.

Ambos os Gestores Expatriados foram entrevistados via *Skype*, uma vez que se encontravam a trabalhar em Madrid, à data da entrevista.

O Gestor Expatriado 1 (GE1) tem 34 anos, é casado e tem um filho, e como formação superior é Licenciado e tem um MBA. Esta é a sua primeira experiência internacional, quer profissional quer de outro tipo.

A sua missão internacional começou por ser num regime de “vai-vem”, no qual o gestor apenas estava metade da semana em Madrid, sendo que a outra metade da semana era passada em Portugal. Entretanto, alterou-se o regime, ficando a residir permanentemente em Espanha, juntamente com a sua família. A sua adaptação foi portanto gradual.

As principais dificuldades encontradas prenderam-se com as diferenças nos horários laborais, com a alimentação (aspectos culturais) e com aspectos ligados à

implementação do próprio negócio, nomeadamente as diferenças ao nível da legislação nacional, que ainda não está preparada para este tipo de negócio.

O Gestor Expatriado 2 (GE2) tem 36 anos, não é casado, e como formação tem uma licenciatura. Esta é também a sua primeira experiência internacional, e está neste momento com o regime de “vai-vem” (utilizado no primeiro ano da missão internacional do GE1).

As principais dificuldades estavam inicialmente relacionadas com a língua, uma vez que, apesar da formação na língua, a nomenclatura deste negócio é muito própria. O desconhecimento e a desconfiança das empresas neste negócio foram também uma dificuldade sentida pelo GE2, juntamente com as diferenças na legislação.

Relativamente às características dos gestores expatriados, os autores apontam características óbvias, mas de extrema importância: Bom comunicador, sociável, capaz de se adaptar. Embora tenham existido algumas eventuais dificuldades com a língua (dada a especificidade dos termos técnicos), o facto de o processo de expatriação ter sido gradual, foi eliminando estes problemas. A Vortal considera que a missão internacional tem sido um sucesso, estando os gestores expatriados a cumprir os objectivos propostos. Se observarmos a Tabela 1, podemos ver que, das competências técnicas e profissionais e a capacidade de relacionamento, segundo Tung (1981), Mendenhall e Oddou (1985) e Ronen (1990), e através da entrevista, os GE1 e GE2 cumprem, quase na totalidade as condições para o sucesso da sua missão. Relativamente à situação familiar, é de salientar que a empresa tem de apostar num melhor acompanhamento durante a fase da adaptação, para que os efeitos da transição sejam menores, e por isso menos prejudiciais para o expatriado.

### **6.3. Medição do sucesso da Expatriação**

No que toca à medição do sucesso da expatriação, apesar de os processos de expatriação estarem ainda em curso, o sistema de avaliação de desempenho da Vortal prevê componentes de avaliação quantitativa e qualitativa, onde são

avaliados não só os resultados individuais alcançados face aos objectivos previamente definidos, como também, entrevistas intercalares feitas ao longo do ano, no qual se avalia o nível de motivação do colaborador. “Neste sentido, tendo em conta as avaliações já realizadas, os processos de expatriação obtiveram resultados excepcionais, o que se reflecte directamente nos próprios resultados da unidade local e, em limite, da empresa.” (informação retirada do questionário apresentado à Vortal - Direcção de Recursos Humanos)

A experiência internacional tem tido, também, uma grande importância para a empresa-mãe porque “levou-se *know-how* valioso a uma equipa descentralizada que tem um contacto mais indirecto com as iniciativas e as decisões tomadas pela empresa-mãe, mantendo-se uma cultura transversal e a coesão da equipa a nível global. Tanto os colaboradores expatriados como os colaboradores locais beneficiaram de uma mútua aprendizagem a nível técnico e procedimental.” (informação retirada do questionário apresentado à Vortal - Direcção de Recursos Humanos).

Segundo Zsuzsanna Tungli (et. al., 2009), o facto das missões internacionais terminarem antes da data prevista é um muito mau sinal, e pode ter a ver sobretudo com a adaptação dos gestores expatriados. Pelo contrário, o *feedback* dos expatriados é muito positivo, e a Vortal está contente com os resultados alcançados, facto que mostra o sucesso da adaptação e integração dos gestores.

## **6.4. Processo de Expatriação**

### **Seleção e Características dos expatriados**

A Vortal não teve uma fase típica de selecção como vimos na bibliografia deste trabalho.

Segundo o questionário respondido pela Direcção de Recursos Humanos da Vortal: “Os colaboradores já estavam inseridos em projectos específicos, nomeadamente de desenvolvimento das novas unidades locais para onde foram expatriados. De forma natural e em grande medida pela própria iniciativa dos colaboradores, foi



identificada esta necessidade de expatriação. A empresa potenciou esta medida uma vez que reconheceu claramente o talento destes colaboradores, apostando numa forte perspectiva de crescimento em termos de carreira, que passa por uma significativa experiência e atribuição de responsabilidades a nível internacional.” Esta confiança da parte da empresa é, para os GEs, uma grande oportunidade de aprender, pela sua riqueza ao nível da experiência pessoal de ter uma missão internacional (que nenhum dos gestores tinha), e acima de tudo é muito motivador pelo desafio, em si, de desenvolvimento de mercados, de contributo para os objectivos da empresa, de contributo para o crescimento da Vortal, entre outros.

Além disso, os colaboradores expatriados mostravam grande motivação para fazer uma missão internacional. Contavam já com vários anos na empresa - e por isso tinham grande conhecimento da cultura da empresa, detinham as competências técnicas e comportamentais, como sendo autonomia, capacidade de adaptação a diferentes contextos sociais, facilidade no relacionamento interpessoal, resiliência, espírito crítico, próactividade, entre outros.

O facto de não ter existido selecção não foi um aspecto necessariamente negativo, já que os gestores escolhidos para ir tinham todas as características enunciadas pelos autores estudados para ter sucesso na sua missão, como podemos confrontar com o estudo de Brynningsen (2009).

### **Formação**

A formação dos dois gestores consistiu em cursos de língua espanhola que começaram ainda antes de saberem que iriam ser expatriados.

Ao nível da legislação, os expatriados tiveram o apoio da empresa-mãe, embora o principal trabalho tenha sido feito através de pesquisa efectuada pelos próprios expatriados, já que é um mercado muito específico e o negócio em Espanha está pouco desenvolvido (não havendo quem possa ajudar relativamente a este assunto). Desta forma, estes dois expatriados abriram caminho nesta matéria.

A formação de gestores expatriados, segundo a Figura 1 (Chew, 2004; e Semere Haile, et. al., 2007), deve ser minimamente longa com, pelo menos, cerca de um ou dois meses e deve abordar tanto a língua como aspectos de mercado (legislação e

cultura do mercado), para que o erro seja mínimo. A Vortal, neste caso, deu formação de língua e sobre a legislação espanhola (na medida do seu prévio conhecimento do mercado) aos expatriados. No entanto, o apoio relativamente à legislação não foi suficiente, tendo os próprios gestores que fazer uma pesquisa mais detalhada. O facto de o mercado espanhol não estar ainda desenvolvido nesta área, também não ajudou.

No entanto, mais uma vez as características dos gestores expatriados mostraram que estes, apesar de não ter existido um processo de selecção, foram bem escolhidos pela sua capacidade de investigação, de adaptação a uma cultura/mercado diferente.

### **Adaptação**

Relativamente à adaptação dos gestores expatriados, esta ocorreu de forma natural e progressiva, como já vimos anteriormente. Como pontos positivos da sua integração pode identificar-se o bom acolhimento por parte da equipa local, e da relativa facilidade de adaptação à língua. Uma das necessidades sentidas prende-se com a família do GE1, que teve dificuldades iniciais na integração ao novo meio - adaptação à nova língua, rede de transportes, fora do seu círculo social (família e amigos). É muito importante que a família dos expatriados se sinta bem, pois o sucesso da missão depende também da estabilidade emocional dos gestores.

O facto da missão internacional estar a demorar o tempo previsto é um bom indicador, uma vez que mostra que não existem atritos ou problemas entre a filial e o expatriado, nem na comunicação entre a filial e a empresa-mãe.

Relativamente ao *report* do gestor expatriado à empresa-mãe há um *feedback* constante por parte da filial, podendo o expatriado contactar a empresa-mãe sempre que desejar, telefonicamente ou via e-mail. A Vortal, durante a fase de adaptação, promoveu também reuniões trimestrais e realizou *live meetings* todos os meses para perceber se estava a correr tudo bem relativamente à integração, conquistas e preocupações do gestor expatriado, e também para dinamizar as acções de apoio necessárias. “Paralelamente, é realizada a avaliação anual contínua do colaborador, onde se aferem os resultados quantitativos e qualitativos alcançados, bem como os níveis de motivação.” (informação retirada do

questionário apresentado à Vortal - Direcção de Recursos Humanos). A Vortal fez um acompanhamento muito estreito da adaptação dos seus GEs, o que se mostrou ser fundamental para o sucesso da missão.

A adaptação e integração dos gestores expatriados podem trazer desmotivação, devido à carga emocional e cultural da transição. No entanto, os expatriados da Vortal mantiveram o nível de motivação demonstrado ainda antes do início da missão internacional.

### **Repatriação**

A fase de repatriação não pôde ser estudada neste caso, devido a ainda não se ter verificado o regresso dos gestores expatriados da Vortal, uma vez que os gestores não terminaram ainda a sua missão internacional.

No entanto, a Vortal já está a pensar no futuro dos seus gestores expatriados regressados, prevendo que possivelmente aquilo que melhor se adequará aos seus colaboradores expatriados será uma nova missão internacional.

## 7. Conclusões

Apesar de não cumprir estritamente os parâmetros enunciados pelos investigadores desta área, a Vortal, tem tido resultados francamente positivos no que toca à sua primeira experiência de expatriação de gestores.

A empresa tem recorrido à expatriação como forma de criação e controlo de filiais, da boa manutenção das políticas e cultura da empresa, mas também como oportunidade para formação e enriquecimento dos seus gestores. As características dos seus GEs são muito valorizadas pela empresa e coincidem com as enunciadas pelos autores estudados na primeira parte deste trabalho. Relativamente à adaptação dos expatriados, verificou-se que os gestores tiveram algumas dificuldades (habituais, se compararmos com as observadas na revisão de literatura), mas que as ultrapassaram com a sua capacidade de resolução de problemas e com o apoio da Vortal. A medição da adaptação dos GEs é composta por um *follow-up* que é feito, permanentemente, junto dos expatriados e por uma posterior avaliação, que é comum a todos os funcionários da empresa. O processo de expatriação utilizado não segue os parâmetros que são propostos pelos investigadores. No entanto, é ajustado à empresa e às suas necessidades, sendo que de futuro poder-se-á definir algo mais idêntico ao estudado na bibliografia.

Relativamente ao constante aperfeiçoamento dos processos, a Vortal fez uma avaliação, e a Direcção de Recursos Humanos afirmou que deve melhorar “as questões logísticas e de âmbito legal, tornando-os mais eficientes na operacionalização deste tipo de actividades; expatriar colaboradores para unidades locais já criadas, não apenas colaboradores que estiveram envolvidos na criação das mesmas.”, e termina afirmando que “o processo de expatriação na Vortal não é fechado, está em constante revisão para a identificação de oportunidades de melhoria – sobretudo em termos das condições oferecidas - que o tornem cada vez mais atractivo, para os colaboradores terem a motivação de o fazer, uma vez que, no caminho da internacionalização, a expatriação é *business as usual*.”

Este trabalho veio assim desbravar caminho no estudo da expatriação dos gestores das empresas portuguesas. É um ponto de partida para o estudo da realidade

portuguesa nesta matéria. Apresentam-se também algumas sugestões à empresa, baseadas nos autores revistos na bibliografia deste trabalho, para que possa melhorar o seu processo de expatriação de gestores.

O facto de ter sido efectuado um estudo de caso possibilitou o confronto entre a realidade portuguesa (ainda muito pouco estudada) e os grandes investigadores internacionais nesta área. Esse confronto trouxe vários frutos: por um lado, este trabalho pode ser benéfico para a empresa, como forma de avaliação do seu estado actual e como forma de melhoria do seu processo de expatriação, de acordo com aquilo que os “gurus” da matéria definem como sendo o ideal a fazer. Por outro lado, mostrou bem que estas matérias têm de ser adaptáveis às realidades empresariais de cada país, de cada indústria, e de cada cultura organizacional, e que cada caso é um caso.

## **8. Recomendações, Considerações Finais e Pistas para Investigações Futuras**

Conclui-se assim este trabalho apresentando algumas sugestões e recomendações à Vortal, para que continue a crescer, cada vez melhor.

Relativamente ao processo de expatriação, a empresa não possui qualquer processo pré-definido, sendo que até agora, tem sido um processo natural, progressivo e que vai indo de encontro às necessidades da empresa. No entanto, com o potencial de crescimento da Vortal, e tendo em conta o nível de expansão que é esperado para a organização, seria aconselhável a criação de um processo que contemplasse esta matéria, e que poderia estar integrada no departamento de New Markets. Não sendo um problema ou uma obrigação, este tipo de processo poderá resolver bastantes problemas ao nível da boa integração dos expatriados e, conseqüentemente, melhorar a sua prestação durante a missão internacional.

A formação ao nível da legislação nacional dos países para onde se internacionalizam poderia ser apoiada através da contratação de um jurista local, tal como é feito, na Vortal Spain, com a contratação de um Director-Geral espanhol, conhecedor do mercado.

Uma vez que a Vortal não pretende parar de crescer, que o seu crescimento passa pela internacionalização para mais países, e dado que a empresa já instituiu o inglês como língua principal - que ajuda na homogeneização dos processos, na comunicação interna e na transmissão da cultura e políticas organizacionais -, poderia limitar a língua portuguesa ao contacto pessoal dentro da empresa.

A experiência internacional dos gestores tem sido muito positiva, e tem contribuído largamente para a formação dos gestores, proporcionando grande desenvolvimento ao nível profissional e pessoal, através do contacto com outras formas de trabalho e enquadramento cultural, jurídico e do mercado. O objectivo da Vortal é incluir expatriados nos países para onde se quer internacionalizar. Nesta óptica, seria interessante para a empresa, que os actuais (e posteriormente os futuros) gestores expatriados pudessem partilhar a sua experiência – dificuldades, problemas, sucessos – com os futuros expatriados, e que isso fizesse

parte da sua formação, através da colaboração entre o departamento de New Markets e a Vortal Academy.

A grande limitação deste trabalho prende-se com o facto de só ter tido o estudo de apenas uma empresa. Para se avaliar a realidade empresarial de um país são necessários vários estudos de caso, em várias empresas e de vários ramos.

Este trabalho é apenas um ponto de partida no estudo da expatriação de gestores de empresas portuguesas. Este tema pode ainda ser desenvolvido no sentido do estudo de mais empresas, da comparação entre empresas, da investigação em vários sectores e indústrias, da expatriação para outros países e continentes, entre outros. Ficam assim em aberto vários temas para o desenvolvimento nesta matéria.





## 9. Bibliografia

- Benson, G. S., Perez Nordtvedt, L., K. Datta, D.; “Managerial Characteristics and Willingness to Send Employees on Expatriate Assignments”, *Human Resource Management*, Novembro/Dezembro 2009, Vol. 48, N.º 6, pag. 849– 869;
- Bonache, J., Brewster, C., Suutari, V., De Saá, P.; “Expatriation: Traditional Criticisms and International Careers: Introducing the Special Issue”, publicado no *Thunderbird International Business Review*, Vol. 52, N.º 4 Julho/Agosto de 2010, pag. 263-274;
- Brynningsen, G.; “Managing Expatriates on International Assignments”, *Otago Management Graduate Review*, 2009 Vol. 7, pag. 1-17;
- Chew, J.; “Managing MNC Expatriates through Crises: A Challenge for International Human Resource Management”, *Human Resource Management* (2004), Vol. 12 Issue 2, pag. 1-30;
- Chitakornkijasil, P.; “The Internationalization of Human Resource Management in the Host Nation Context & Strategic Approach of IHRM”, *The International Journal of Organizational Innovation*, Vol. 3 N.º 2, Outono de 2010, pag. 379-400;
- Dolejal Homem, I., da Rosa Tolfo, S.; “Gestão Internacional de Recursos Humanos: o processo de expatiação em uma empresa multinacional brasileira.”, *3º colóquio do IFBAE*, apresentado no 3º Congresso do IFBAE em Grenoble, nos dias 18 e 19 de maio de 2005;
- Edstrom, A., Galbraith, J.; “Alternative policies for international transfers of managers”, *Management International Review*; Primeiro Trimestre de 1994; Vol. 34, *ABI/INFORM Global*, pag. 71-82;
- Haile, S., D. Jones, M., Emmanuel, T; “Challenges Facing Expatriate Performance Abroad”, *International Journal Of Business Research*, Vol. VII, N.º 5, Setembro de 2007;
- Harvey, M., Moeller, M.; “Expatriate managers: A historical review”, *International Journal of Management Reviews* (2009), Vol. 11 Issue 3 pag. 275–296;
- Kühlmann, T., Hutchings, K.; “Expatriate assignments vs localization of management in China Staffing choices of Australian and German companies”, *Career Development International* Vol. 15 N.º 1, 2010, pag. 20-38;

- Levy, O., Beechler, S., Taylor, S., Boyacigiller, N.; “What we talk about when we talk about ‘global mindset’: Managerial cognition in multinational corporations”, *Journal of International Business Studies* (2007) Vol. 38, pag. 231–258;
- Luo, Y., Shenkar, O.; “The multinational corporation as a multilingual community: Language and organization in a global context”, *Journal of International Business Studies* (2006) Vol. 37, pag. 321–339;
- Nevado, P. Picaluga; “A opção Expatriado-Local na Gestão de Topo das Subsidiárias das Empresas Multinacionais. O Caso das Subsidiárias Portuguesas de Empresas Alemãs.”, apresentado nas XII Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica realizadas na Covilhã, Universidade da Beira Interior, UBI, Portugal (Abril 2002);
- Nevado, P. Picaluga; “A Metodologia Do Estudo De Casos Na Investigação em Gestão: Questões Preliminares”. Artigo para publicação no livro de Homenagem ao Professor Doutor Rogério Fernandes Ferreira, 2001.
- Nunic, A., Rubesch, A.; “Multinational teams and leadership: What does make a multinational team leader successful?”, apresentado no 5º seminário sobre gestão internacional estratégica e transcultural, 27 e 28 de Setembro de 2007, Istambul;
- Peterson, R. B.; “The use of expatriate and inpatriates in Central and Eastern Europe since the Wall came down”; *Journal of World Business*, Vol. 38, Fevereiro de 2003, Issue 1, pag. 55-69;
- Peterson, R. B., Napier, N. K., Shul-Shim, W.; “Expatriate Management: Comparison of MNCs Across Four Parent Countries”, *Thunderbird International Business Review*, Vol. 42 Issue 2, pag. 145–166, Março/Abril de 2000;
- Pucik, V., Saba, T.; “Selecting and Developing the Global Versus the Expatriate Manager A Review of the State-of-the-Art”, *Human Resource Planning*, Dezembro de 1998, pag. 40-54;
- Tungli, Z., Peiperl, M.; “Expatriate Practices in German, Japanese, U.K., and U.S. Multinational Companies: A Comparative Survey of Changes”, *Human Resource Management*, Janeiro/Fevereiro de 2009, Vol. 48, N.º 1, pag. 153– 171;
- Vortal, disponível em <http://corporate.vortal.biz/>. Acesso em 06 de Junho de 2011;

- Yamazaki, Y.; “Expatriate Adaptation - A Fit between Skills and Demands among Japanese Expatriates in USA”, *Management International Review*, (2010) Vol. 50, N.º1 pag. 81–108;
- Yin, R.; “*Case study research: Design and methods*” (3<sup>rd</sup> ed.). Thousand Oaks, CA: Sage, 2003.
- Zeira, Y., Banai, M.; “Selection of Expatriate Managers in MNCs: The Host-Environment Point of View”, *International Studies of Management & Organizations*, Vol. XV, N.º 1, de 1985, pag. 33-51;



## 10. Anexo - Questionário e correspondentes respostas (entrevistas)

### Caracterização da Empresa

1. **Indústria:** mercados electrónicos
2. **N.º de trabalhadores:** 109
3. **Ano da criação:** 2000
4. **Capital Social (2010):** 1.111.111€
5. **Sede:** R. Delfim Ferreira, 776/780, 2º - sala 6 - Porto
6. **Missão/Visão:** ajudar os nossos clientes a vender mais e a comprar melhor, entrosando o e-sourcing e o e-commerce/ ser em 2015 um dos 3 principais players internacionais no sector do e-tendering.
7. **Volume de Vendas (2010):** 9.852.984€
8. **Empresas do Grupo:** Vortal S.A., Vortal Connecting Business Spain, Vortal Connecting Business UK, Vortal Academy.
9. **Estrutura orgânica da empresa:** estrutura matricial, constituída por unidades de negócio (econstroi, Gov&Health, Vortal Spain, Vortal UK, New Markets) e unidades corporativas (Finance & Office Management, People Management, Marketing & Communication, IT Engineering, Product Management Research & Innovation, Quality & Security).

### Internacionalização da Empresa

10. **Países onde estão representados:** Portugal, Espanha e UK
11. **Ano da internacionalização:** 2010
12. **Razão da internacionalização:** alargamento de um conceito inovador criado nacionalmente, com resultados comprovados, a outros países a nível global/ legislação da Comissão Europeia que obriga os países membros à utilização de plataformas electrónicas nos processos de compras públicas.
13. **Dificuldades encontradas:** diferenças significativas ao nível da legislação aplicável na área do procurement/ diferentes estados de desenvolvimento

associados a outros tipos de necessidades a garantir antes da implementação de plataformas electrónicas.

**14. Ponderam entrar para mais algum mercado, nos próximos 3 anos:** sim, a unidade de negócio de New Markets tem precisamente como missão este alargamento do negócio a novos países.

### **Gestão Internacional**

**15. Língua falada na(s) filial(ais):** Inglês

**16. Língua falada entre a sede e a filial:** Inglês

**17. N.º de trabalhadores (gestores) portugueses na(s) filial(ais):** 2

**18. N.º de trabalhadores (gestores) locais na(s) filial(ais):** 10

**19. N.º de trabalhadores (gestores) nem portugueses nem locais na(s) filial(ais):** 0

### **Caracterização dos Gestores Expatriados (resposta na tabela)**

**20.** Qual o nível hierárquico dos gestores expatriados;

**21.** Qual a idade dos gestores a expatriar

**22.** Quantas vezes por ano vêm a Portugal

**23.** A família acompanha-o

**24.** Nível de formação e habilitações dos gestores expatriados

**25.** Já tiveram experiências internacionais (Erasmus, estudar fora do país)

**26.** Já tiveram experiências internacionais laborais?

Entrevista aos Gestores Expatriados em Espanha		
	Gestor Expatriado 1 (GE1)	Gestor Expatriado 2 (GE2)
Nível Hierárquico	Manager	Senior
Idade	34 anos	36 anos
Nível de Formação Académica	Licenciado em Eng. <sup>a</sup> e Produção Industrial e MBA (Master in Business and Administration)	Licenciado em Gestão e Eng. <sup>a</sup> Industrial
Quantas vezes vem a Portugal por ano	Uma vez por mês	Uma vez por semana
Acompanhamento familiar	Sim	Não tem família
Já tiveram experiências internacionais (Erasmus, estudar fora do país)	Não	Não
Já tiveram experiências internacionais (laborais)	Não	Não
Formação	Curso de espanhol e introdução à legislação espanhola	Curso de espanhol e introdução à legislação espanhola
Dificuldades encontradas na adaptação	Horário de trabalho e alimentação muito diferentes da realidade portuguesa; Diferenças significativas no que toca à legislação básica para o negócio;	A língua; Diferenças significativas no que toca à legislação básica para o negócio; O desconhecimento deste negócio gerou desconfiança por parte dos clientes espanhóis.

## Expatriação de Gestores

### 27. Por que razão se expatriaram gestores;

- a. Formação e controlo de filiais - sim
- b. Formação do gestor - sim
- c. Colmatar a falta de recursos humanos especializados
- d. Outras

**28. Por que não contratar gestores locais** – também é praticado, no entanto não exclusivamente, de forma a garantir-se que a cultura da empresa seja transversal a nível global, levando os valores e procedimentos praticados na sede a equipas descentralizadas. O contrato de gestores locais e internacionais enriquece o know-how criado e desenvolvido dentro de uma mesma equipa, através do confronto de diferentes experiências e metodologias.

**29. Quais foram os passos dados antes, durante e depois da expatriação:** os colaboradores expatriados participaram na criação das unidades locais (viz., Madrid), a partir da empresa-mãe. Daqui surgiu o interesse, por parte dos

colaboradores e da empresa, de estarem presentes e acompanharem o arranque das unidades, o que despoletou o processo de expatriação. A empresa apoiou os colaboradores com as questões logísticas e legais da transição, incluindo dos cônjuges e dependentes, acompanhando desde então a sua integração na nova unidade e estando disponível para qualquer apoio que os colaboradores solicitem.

**30. Como aliciaram os candidatos à expatriação? São convidados? Já estão inseridos em projectos específicos?** os colaboradores já estavam inseridos em projectos específicos, nomeadamente de desenvolvimento das novas unidades locais para onde foram expatriados. De forma natural e em grande medida pela própria iniciativa dos colaboradores, foi identificada esta necessidade de expatriação. A empresa potenciou esta medida uma vez que reconheceu claramente o talento destes colaboradores, apostando numa forte perspectiva de crescimento em termos de carreira, que passa por uma significativa experiência e atribuição de responsabilidades a nível internacional.

**31. Quais são as características que considera que um gestor expatriado deve ter;**

**a. Coloque por ordem, de acordo com a importância atribuída:** autonomia; capacidade de adaptação a diferentes contextos sociais; respeito pela diversidade; facilidade no relacionamento interpessoal; resiliência; espírito crítico; proactividade.

**32. Quais foram os critérios utilizados na selecção do gestor a expatriar:** motivação do colaborador para uma experiência internacional; conhecimento da cultura da empresa; competências técnicas; competências comportamentais (mencionadas em 24.1).

**33. Como decorreu a fase da selecção do gestor a expatriar (testes, entrevistas, etc.):** o processo de expatriação baseou-se em mobilidade interna de colaboradores da empresa, e não de selecção externa de novos recursos. Neste contexto, tiveram lugar reuniões de trabalho com os colaboradores já directamente envolvidos nos projectos de criação de novas unidades locais, motivados para experiências internacionais e com talento reconhecido pela empresa.

**34. Que tipo de formação/preparação teve o gestor a expatriar:** sobretudo língua do local de destino e legislação local.



**35. Quanto tempo durou a fase da formação/preparação e quais foram os passos dados:** a transição ocorreu de forma natural e progressiva, não existindo uma tipificação de timings para este processo. Tanto pode durar 1 semana como 3 meses, consoante a necessidade de apoio que o colaborador tem.

**36. Como correu o período de adaptação do gestor**

**a.** Pontos positivos: o colaborador foi imediatamente acolhido pela equipa local, integrado em actividades sociais e adaptou-se facilmente à nova língua.

**b.** Pontos negativos: o choque cultural de hábitos e rotinas, natural em qualquer transição deste tipo (p.e., horários de trabalho praticados no local de destino).

**37. Quais foram as dificuldades sentidas na fase da adaptação do gestor:** A adaptação a diferentes ritmos inerentes à cultura de destino (p.e. almoçar às 15h), a automatização de diferentes metodologias de trabalho.

**38. Quais foram as necessidades sentidas durante esta fase:** criação e reforço de novo círculo de amigos, definição de estratégias de acompanhamento dos filhos (língua diferente, o estar longe dos avós), adaptação à nova língua, rede de transportes.

**39. A missão internacional (expatriação do gestor) demorou o tempo que estava previsto inicialmente:** sim

**40. Com que frequência o gestor fazia o *report* à empresa-mãe, e de que forma o fazia:** houve (e continua a haver) um acompanhamento contínuo por parte da empresa-mãe, estando o colaborador perfeitamente à vontade para entrar em contacto – telefónico ou via e-mail - sempre que considerar necessário. Por sua vez, a empresa reunia trimestralmente com o colaborador expatriado e realizava live meetings todos os meses para receber feedback sobre a sua integração, conquistas e preocupações, e dinamizar as acções de apoio necessárias. Paralelamente, é realizada a avaliação anual contínua do colaborador, onde se aferem os resultados quantitativos e qualitativos alcançados, bem como os níveis de motivação.

**41. Qual foi a função atribuída ao gestor, aquando do seu regresso (repatriação):** não aplicável. Os colaboradores que passaram por esta experiência encontram-se ainda expatriados.

**42. Considera que a experiência contribuiu para a formação do gestor? Em que medida:** sim, proporcionou um significativo desenvolvimento pessoal e profissional através do contacto com diferentes metodologias de trabalho, e da necessidade de repensar o seu conhecimento para enquadramento no país de destino.

**43. Como foi medido o sucesso/insucesso da missão internacional:** os processos de expatriação estão ainda em curso e, decorrente do sistema de avaliação de desempenho da Vortal, que prevê componentes de avaliação quantitativa e qualitativa, são avaliados não só os resultados individuais alcançados face aos objectivos previamente definidos, como também, através de entrevistas intercalares ao longo do ano, se avalia o nível de motivação do colaborador. Neste sentido, tendo em conta as avaliações já realizadas, os processos de expatriação obtiveram resultados excepcionais, o que se reflecte directamente nos próprios resultados da unidade local e, em limite, da empresa.

**44. Considera que a experiência da expatriação foi uma mais-valia para a empresa-mãe? Em que medida:** sim, levou-se know-how valioso a uma equipa descentralizada que tem um contacto mais indirecto com as iniciativas e as decisões tomadas pela empresa-mãe, mantendo-se uma cultura transversal e a coesão da equipa a nível global. Tanto os colaboradores expatriados como os colaboradores locais beneficiaram de uma mútua aprendizagem a nível técnico e procedimental.

**45. Numa próxima experiência de expatriação, o que mudaria ou faria de maneira diferente, da última:** possivelmente antecipar melhor as questões logísticas e de âmbito legal, tornando-nos mais eficientes na operacionalização deste tipo de actividades; expatriar colaboradores para unidades locais já criadas, não apenas colaboradores que estiveram envolvidos na criação das mesmas.

**46. Observações/notas:** o processo de expatriação na Vortal não é fechado, está em constante revisão para a identificação de oportunidades de melhoria – sobretudo em termos das condições oferecidas - que o tornem cada vez mais atractivo, para os nossos colaboradores terem a motivação de o fazer, uma vez que, no caminho da internacionalização, a expatriação é *business as usual*.