

Repatriar ou não repatriar?

Suzie Chapman, Vice President Global Account Management

Decisões que impactam a mobilidade durante a pandemia

Antes do advento da COVID-19, já havia um amplo conjunto de considerações relacionadas à repatriação, desde a gestão de despesas e o apoio até a prevenção de choque cultural e atrito reversos. Adicione uma pandemia ao mix de mobilidade e, hoje, o problema tornou-se ainda mais complexo, exigindo decisões rápidas, porém informadas, sobre quando e como repatriar funcionários e solucionar os impactos decorrentes nas trajetórias de designação e nos objetivos da empresa. Quais são as considerações de repatriação específicas diante dos eventos mundiais atuais? Quais são os desafios logísticos? Abaixo, discutiremos algumas respostas para essas perguntas.

Considerações específicas sobre repatriação durante a pandemia da COVID-19

Antes da COVID-19, as práticas recomendadas incentivavam as empresas a determinar as expectativas de resultados para os funcionários e suas designações antes do início de cada relocation ou designação. O funcionário retornaria ao mesmo cargo que ocupava antes de uma determinada designação? Haveria espaço para uma promoção, transferência para outro local ou incerteza sobre as próximas etapas quando as metas da empresa referente a uma relocation fossem alcançadas? Como essas metas eram definidas e como seu sucesso seria mensurado? Ao definir o que era esperado ao final de uma designação antes mesmo de começar, a empresa poderia gerenciar expectativas e talentos, e planejar-se para o futuro.

No entanto, por mais que essas designações ou relocations tenham sido cuidadosamente planejadas, a COVID-19 frustrou as expectativas. Uma organização deve repatriar permanentemente seus funcionários, garantir que eles possam trabalhar em casa no local de destino até que a pandemia seja contida ou enviá-los para um local temporário? Quando um funcionário é removido do local de destino, pode haver impactos significativos na trajetória da designação pretendida que afetam tanto a empresa quanto o funcionário. Os impactos financeiros e administrativos são igualmente importantes.

Impactos de custo e necessidades comerciais

Para os funcionários que permaneceram em seus locais de destino, muitas organizações estão absorvendo alguns ou todos os custos associados à segurança dos funcionários no escritório e/ou à tecnologia necessária para oferecer suporte a um trabalho mais produtivo em casa. Para aqueles que são repatriados, normalmente duas abordagens estão sendo adotadas:

No caso de designações temporárias, a repatriação pode acarretar custos habitacionais duplicados, encargos administrativos e financeiros associados à moradia temporária estendida e obrigações fiscais para o funcionário e a empresa. Funcionários com filhos também podem ter de arcar com mensalidades escolares simultâneas, em casa e no local de destino, já que muitas escolas exigirão o pagamento dessas taxas mesmo que o aluno não esteja no local de destino.

As repatriações permanentes teriam menos riscos de taxas duplicadas, mas haveria o inconveniente das taxas associadas à quebra de contratos de leasing e mensalidades. Também pode haver desafios e complicações fiscais em relação à garantia de uma residência, à segurança do funcionário e à reavaliação de como as metas comerciais serão cumpridas.

Segurança dos funcionários

O bem-estar dos funcionários deve estar sempre em primeiro lugar em qualquer relocation ou repatriação, principalmente durante a pandemia. Condições geopolíticas também devem ser consideradas, como as que estão [se desdobrando em Hong Kong](#) ou no [Reino Unido, devido ao Brexit](#).

Para respaldar a segurança dos funcionários em seus novos locais ou quando estiverem em transição, as partes interessadas devem considerar fatores adicionais ao repatriar funcionários ou transferi-los para um local temporário, incluindo:

- A distância da viagem, viagens através de áreas de risco e/ou fechamentos de aeroportos, sendo que qualquer um desses fatores poderá influenciar a capacidade do funcionário de viajar;
- Se a cobertura médica do funcionário é válida no país para o qual ele está viajando; se não for, as partes interessadas precisarão determinar a facilidade ou a dificuldade de obter uma nova cobertura no local de destino;
- Acesso a hospitais e/ou bens e serviços de qualidade que serão necessários para o bem-estar do funcionário;
- Complicações inesperadas, riscos, quarentenas ou atrasos que poderão surgir se o funcionário for exposto à COVID-19 em um aeroporto, durante um voo etc.;
- Problemas de saúde do funcionário e/ou de familiares acompanhantes que possam indicar uma necessidade imediata de retornar ou não ao país de origem.

Fatores a serem considerados ao decidir repatriar

- **Repatriação determinada pelo governo**
- **Quando a repatriação é uma escolha**
- **O motivo por trás da designação ou relocation inicial**
- **Continuidade dos negócios**
- **Desafios logísticos**
- **Educação infantil**
- **Animais de estimação da família**
- **Passivo tributário**
- **Prazos**

Repatriar ou não repatriar?

Dependendo das circunstâncias em relação a cada cenário (nível de cargo, motivo para a relocation inicial, combinações de país de origem e país de destino), haverá vantagens e desvantagens tanto para repatriar quanto para permanecer no local; portanto, será importante analisar as circunstâncias de cada funcionário caso a caso, sempre que possível. Como ocorre com qualquer evento importante que afete a população de mobilidade de uma empresa, o primeiro passo antes de tomar qualquer decisão deve ser entrar em contato com a população de mobilidade para estabelecer suas preocupações e necessidades, em vez de a empresa fazer suposições a respeito de quais seriam. Uma empresa que prevê um êxodo em massa de funcionários, por exemplo, pode se surpreender ao descobrir que pouquíssimos realmente querem ser repatriados ou que há uma divergência no momento das partidas solicitadas. Períodos de quarentena, produtividade e despesas relacionadas – no local de destino/origem ou no local temporário – também devem ser considerados, assim como o potencial de disseminação do vírus e/ou a vulnerabilidade dos funcionários em cada local aplicável. Alguns desses fatores escapam ao controle da empresa ou do funcionário, e essa incapacidade de controlar determinados fatores deve ser considerada no processo de tomada de decisão.

Repatriação determinada pelo governo

Muitos países emitiram avisos para residentes temporários de outros países retornarem aos seus países de origem ou nativos, se a viagem permitir. Como muitos também alertaram que sua capacidade de fornecer respaldo consular a cidadãos de fora de seus países poderia ser limitada, muitos funcionários descobriram que devem retornar aos seus países de cidadania.

Quando a repatriação é uma escolha

Sempre que a repatriação for uma escolha, os riscos associados à permanência no local de destino devem ser comparados com quaisquer riscos de repatriação ou de uma mudança temporária. A consultoria de profissionais médicos, especialistas tributários e especialistas em imigração pode ser útil para essa finalidade. Depois que as preocupações de segurança forem identificadas e honradas, outras considerações devem incluir:

O motivo por trás da designação ou relocation inicial

Os responsáveis pela tomada de decisão podem querer reter funcionários no país de destino para atender a uma necessidade comercial específica ou ao planejamento de sucessão, mas repatriar quem foi realocado para desenvolvimento pessoal.

Continuidade dos negócios

Se a organização decidir repatriar um determinado funcionário:

- Ele conseguirá alcançar as metas da empresa do país de origem ou será preciso contratar um talento local como substituto?
- Se for um cargo de liderança, a repatriação do funcionário acarretará fechamentos das operações (permanente ou temporariamente) que impactarão a produtividade dos negócios ou a vida dos funcionários locais?

Desafios logísticos

Deve-se considerar uma série de aspectos práticos, incluindo:

- Condições de viagem: O fechamento de aeroportos, horários de voo limitados e restrições de animais de estimação/alfândega podem resultar em falta de disponibilidade de voos diretos, necessidade de transporte terrestre extenso, cuidados prolongados de animais de estimação no país de destino etc.
- Períodos de quarentena e testes obrigatórios: Se os funcionários que estiverem retornando precisarem passar por testes e/ou por um período de quarentena ou isolamento em uma instalação de quarentena que não seja fornecida pelo governo:
 - Quem será responsável pelos custos associados se forem necessárias acomodações temporárias ou instalações de quarentena específicas?
 - Quem arcará com os custos adicionais associados a testes ou despesas médicas se os funcionários forem internados no hospital?

- O funcionário será remunerado por esse período ou será obrigado a utilizar o período de licença anual, licença médica ou licença não remunerada se as políticas da empresa não permitirem trabalhar em casa nesse cargo específico?

Uma maneira de responder a essas perguntas é atribuir a responsabilidade (ou a parte mais significativa dela) à parte que solicitou a repatriação: o funcionário ou a organização.

- Ajustes salariais: Dependendo da duração ou da permanência da repatriação e/ou do nível de responsabilidade do funcionário dentro da organização, pode ser necessário fornecer subsídios ou realizar ajustes relativos ao custo de vida (cost of living, COLA) ou ao local para garantir que o poder de compra do funcionário seja mantido – ou que as expectativas sejam gerenciadas.

Educação infantil

Muitas escolas implementaram opções de aprendizado remoto para dar continuidade à educação durante a pandemia. No entanto, se o país de origem dos funcionários repatriados tiver uma diferença de vários fusos horários, isso poderá impactar negativamente ou inviabilizar por completo que o aluno participe de lições e interaja com seus colegas. Se forem necessárias opções alternativas de matrícula, a disponibilidade deve ser investigada, pois poderá ser limitada. Adaptar-se às diferenças no currículo pode ser estressante para as crianças, além das mudanças abruptas vivenciadas. As empresas se beneficiarão dos serviços de consultoria educacional/pesquisa de escolas [prestados por seu parceiro de mobilidade](#) para eliminar parte do estresse que cerca essas dúvidas e preocupações.

Animais de estimação da família

Considerando que as restrições e diretrizes variam em relação ao transporte de animais, o cuidado temporário de animais de estimação e a reunião das famílias com os animais de estimação se tornaram um desafio. Muitos funcionários não podem levar seus animais de estimação consigo durante a repatriação por vários motivos: os animais não podem ser transportados durante os meses mais quentes, quando as baías de carga dos aviões também estão muito quentes; voos cuja oferta geralmente é limitada podem estar muito lotados para aceitar animais de estimação nas cabines com os passageiros; alguns aeroportos não aceitam os animais, fazendo com que seja necessário transportar os animais de estimação até um aeroporto localizado a uma grande distância do destino do funcionário e reforçando ainda mais a necessidade de providenciar transporte terrestre ou afastamento do trabalho para que o próprio funcionário busque o animal. Até que um animal

possa ser colocado em um voo, cuidados temporários serão necessários a custos adicionais se um vizinho ou colega não estiver disponível para assumir a responsabilidade.

Passivo tributário

Se um funcionário repatriado continuar atuando em uma função para o país de destino ou mudar seu foco para trabalhar exclusivamente para o país de sua residência/origem, podem surgir complicações relacionadas ao passivo tributário. Os cenários podem incluir:

- Se o funcionário retornar ao país de origem por um período de tempo prolongado, o que pode reclassificar o funcionário como residente no local de origem para fins de imposto de renda
- Em alguns casos, os requisitos fiscais serão aplicados aos países de origem e de destino
- Se um funcionário estiver vivendo em seu país de origem, mas trabalhando para a entidade de destino, poderá haver complicações associadas ao passivo tributário corporativo (as empresas devem trabalhar com seus parceiros/consultores fiscais para obter orientação sobre questões fiscais e conformidade como parte de seu processo de decisão de repatriação)

Prazos

A consideração de onde o funcionário está no cronograma de sua designação pode interferir na decisão de se ou quando o funcionário deverá ser repatriado. As perguntas a considerar incluem:

- A data de encerramento da designação inicial está próxima?
- As metas foram alcançadas antes do prazo?
- Que medidas poderiam ser adotadas para estender a permanência do funcionário após a data final pretendida, se o encerramento da designação necessariamente mantivesse o funcionário no país de destino após a data de qualquer proibição de viagem imposta pelo país de origem ou devido a uma segunda onda da pandemia?
 - Como a tributação e/ou a conformidade com a imigração seriam afetadas pelos fatores acima?

Como tomar uma decisão – um caso de cada vez

Como os cenários variam, não há uma resposta pronta para a pergunta sobre repatriar ou não um funcionário. Em última análise, a decisão de cada funcionário variará com base em uma série de fatores, incluindo a saúde e a segurança de cada funcionário e da família acompanhante, necessidades e metas da empresa, e restrições e requisitos governamentais.

Nos casos em que os funcionários são repatriados, as partes interessadas da empresa devem sempre lembrar que a repatriação, por si só, pode ser um desafio para os funcionários e suas famílias, especialmente se tiverem passado uma quantidade significativa de tempo no país de destino. Será necessário apoio para a procura de imóveis, quarentenas em virtude da COVID-19, choque cultural reverso e/ou complicações que possam surgir em decorrência do cancelamento da matrícula de crianças acompanhantes no meio do ano escolar – ou como cuidar de animais de estimação que não puderam viajar ou se mudar com a família. Essas questões podem ser ainda mais complicadas quando agravadas por quaisquer alterações na conjuntura política, social ou econômica, como as que estamos vendo atualmente em locais ao redor do mundo. Uma comunicação completa sobre expectativas, necessidades e níveis de suporte, e sobre as próximas etapas será fundamental para manter a reputação da marca da organização, as metas da empresa e a segurança dos funcionários durante todo o processo de repatriação. Os vários fatores, riscos, custos e alternativas exigem consideração cuidadosa. As organizações devem recorrer à sua empresa global de gestão de relocation para obter suporte analítico, informações sobre práticas recomendadas e sobre como outras organizações estão lidando com os desafios atuais, e para o fornecimento de suporte logístico em terra ao repatriar funcionários durante a pandemia da COVID-19.

Para obter mais informações sobre como a SIRVA pode apoiar as necessidades de mobilidade da sua organização, durante e após a pandemia, envie um e-mail para concierge@sirva.com.

Colaboradores:

Lisa Marie DeSanto, gerente de Marketing de Conteúdo