



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**



MESTRADO

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**GESTÃO DO PROCESSO DE EXPATRIAÇÃO: FATORES
CONDICIONANTES DO DESEMPENHO DO
EXPATRIADO**

CARLA CRISTINA CUNHA PEREIRA

OUTUBRO – 2016



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

U LISBOA

UNIVERSIDADE
DE LISBOA

MESTRADO

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**GESTÃO DO PROCESSO DE EXPATRIAÇÃO: FATORES
CONDICIONANTES DO DESEMPENHO DO
EXPATRIADO**

CARLA CRISTINA CUNHA PEREIRA

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR DANIEL SEABRA LOPES

ISEG/UNIVERSIDADE DE LISBOA

OUTUBRO - 2016

Resumo

Atualmente, no mundo empresarial, é necessário reconsiderar e reformular o modo de trabalho dos colaboradores através de fronteiras geográficas. É neste sentido que a prática da expatriação de colaboradores é bastante comum, devido às mudanças decorrentes da abertura dos mercados e as rápidas modificações tecnológicas. A seleção, a preparação antes da partida, o apoio e as compensações oferecidas a estas pessoas são alguns dos fatores que podem contribuir para o sucesso ou insucesso da expatriação.

Posto isto, a dissertação irá recair no tema dos expatriados portugueses em determinados países, com o intuito de analisar empiricamente como é que certas condicionantes afetam o desempenho do expatriado, ou seja, como é que se adaptam socioculturalmente ao país de acolhimento.

Para além da metodologia qualitativa, onde irão ser conduzidas 5 entrevistas semiestruturadas a 5 expatriados relativas ao ajustamento intercultural e ao desempenho do indivíduo, irá existir o apoio da revisão bibliográfica.

Nesta base podemos observar que os resultados sugerem que existem fatores que condicionam o desempenho do expatriado. Alguns dos fatores condicionam de forma positiva enquanto outros produzem o oposto.

Na conclusão desta dissertação são apresentados os resultados obtidos e discutidos, bem como as limitações e as conclusões do estudo desenvolvido.

Palavras-chave: Expatriados; Ajustamento intercultural; Internacionalização; Gestão de Recursos Humanos; Desempenho dos expatriados

Abstract

Currently, in the business world, there is a need to reconsider and reformulate the way that employees work across geographical boundaries. This is why the practice of expatriate employees is quite common due to changes resulting from the opening of markets and fast technological changes. The selection, the preparation before departure, the support and compensation benefits offered to these people are some of the factors that can contribute to the success or failure of expatriation.

Having that said, the dissertation will fall on the theme of Portuguese expatriates in certain countries, in order to empirically analyse how certain conditionings, affect the performance of the expatriate, which mean, how they adapt in a sociocultural way in the host country.

In addition to the qualitative methodology, that will be conducted in 5 semi-structured interviews on 5 expatriates referring to the intercultural adjustment and the individual's performance, it will also be supported by literature review.

On this basis we can see that the results suggest that there are factors that affect the performance of the expatriate. Some of the factors influence positively while others do the opposite.

In the final chapter of the dissertation are presented and discussed the obtained results, as well as the limitations and the findings developed in this study.

Keywords: Expatriates; Cross-cultural adjustment; Human Resources management; Performance of expatriates

Agradecimentos

Embora uma dissertação seja de fator individual e académico, há contributos que foram imprescindíveis e que não podem deixar de ser mencionados, devido ao apoio daqueles que me acompanharam ao longo de todo o moroso processo, e aos quais quero agradecer por tudo.

Começo por agradecer ao meu orientador Daniel Seabra Lopes que me ajudou imenso na orientação deste estudo. Sempre me incentivou a não desistir mesmo quando o processo para adquirir a amostra estava numa fase bastante complicada. Foi desde sempre uma pessoa que me soube guiar, mostrando-se interessado em dar conselhos e sugestões de melhoria.

Quero agradecer à responsável de Recursos Humanos da Adecco, Mara Fernandes, que me deu os primeiros contactos para a realização desta investigação e a possibilidade de comunicar com expatriados e posteriormente com a rede de contactos dos mesmos.

Aos meus pais. Desde o início deste processo que sempre me apoiaram mesmo estando a milhares de km's de distância de mim. Sem eles, nada disto era possível de concretizar e quero agradecer pelo esforço que sempre fizeram por mim.

A ti, David Pinto, que tiveste um papel tão importante na minha carga motivacional. O meu muito obrigada pela tua compreensão, pelas palavras de apoio e conforto e por saberes que ia ter força e ser capaz de concluir esta etapa.

E ainda à minha grande amiga e colega de trabalho, Raquel Rodrigues, por me dar toda a motivação que eu precisava, com a sua alegria e palavras de apoio. Foram dias extenuantes de trabalho e fins de semana sem descanso, e ela foi o meu braço direito nesta fase tão difícil.

Índice

Introdução	1
I) Revisão da Literatura	2
1.1. O Impacto da Internacionalização Estratégica nas Empresas	2
1.2. Cultura organizacional	5
1.2.1. Definição de Cultura Organizacional	5
1.2.2. Dimensões Culturais segundo Hofstede	7
1.3. Enquadramento do Expatriado.....	10
1.3.1. Desafios do Expatriado.....	10
1.3.2. Ciclo de Expatriação.....	12
1.4. Ajustamento Intercultural.....	13
1.4.1. Definição de Ajustamento Intercultural.....	13
1.4.2. Fases da Adaptação.....	15
1.4.3. Fatores Condicionantes ao Ajustamento Intercultural.....	16
II) Metodologia	19
2.1. Enquadramento Teórico	19
2.1.1. Metodologia Qualitativa	19
2.1.2. A Entrevista enquanto Técnica de Recolha de Dados	20
2.1.3. A Análise de Conteúdo enquanto Técnica de Análise de Dados.....	21
2.2. Seleção dos Participantes na Investigação	22
III) Resultados	24
3.1. Análise dos Resultados das Entrevistas	24
IV) Discussão dos Resultados	32
4.1. Motivos que levam os portugueses a aceitarem uma experiência profissional fora do país de origem	32
4.2. As condicionantes que afetam o desempenho dos expatriados.....	33
V) Limitações da Investigação	35
VI) Conclusões	35
Referências Bibliográficas	38
Anexos	44

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Características dos Expatriados	27
---	----

Índice de Abreviaturas

GLOBE - Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness

RH – Recursos Humanos

Introdução

Atualmente existe um novo enfoque nos processos de mobilidade global graças às reestruturações que as empresas têm realizado nos últimos anos para continuarem a ter sucesso num mercado em constante mudança, até porque a globalização da economia colocou as organizações numa nova dimensão, originando bastantes desafios e consequentemente obrigando-as a realizarem mudanças importantes na Gestão de Recursos Humanos. Um dos desafios é relativo ao facto de a tecnologia estar constantemente a reinventar-se. Nesse sentido, as empresas necessitam de pessoas cada vez mais competentes para lidar com os novos produtos tecnológicos. Torna-se necessário que os colaboradores sejam mais proactivos, dinâmicos, criativos e flexíveis (Homem e Dellagnelo, 2006).

Este tema é sem dúvida bastante atual, até porque com a internacionalização do capital e das empresas, a mobilidade do trabalho, a globalização das migrações e o desenvolvimento dos meios de transporte, de comunicação, tecnológicos e de conhecimento, o trabalhador migrante é cada vez mais um cidadão transnacional (Castles, 2002).

Para então aceitar um desafio profissional internacionalmente, os expatriados têm de ter consciência das condições que prevalecem no país de acolhimento. Entre elas por exemplo habituarem-se a viver, trabalhar e interagir com os cidadãos do país de acolhimento, ou seja, ajustarem-se culturalmente. É necessário então que os trabalhadores expatriados consigam lidar bem com a frustração, o *stress* e os desafios associados ao ajustamento cultural.

Consequentemente a cultura tem um papel bastante significativo no processo de expatriação no sentido em que pode influenciar o desempenho de um indivíduo no país de acolhimento e a sua adaptação a um ambiente culturalmente distinto. A interação entre diversas culturas influencia igualmente as estratégias de mercados internacionais.

Desta forma, esta investigação tem dois objetivos principais: i) refletir sobre a ligação entre a internacionalização dos mercados e uma aplicação estratégica do processo de expatriação e ii) analisar a importância do ajustamento cultural ao país de acolhimento, bem como as condicionantes que têm impacto no indivíduo.

Para o desenvolvimento metodológico foram utilizadas entrevistas semiestruturadas a expatriados ou a indivíduos que já tenham passado por esse processo.

Esta foi a opção mais viável visto que inclui todos os pontos principais da literatura em que me irei basear e apoia a descrição dos fenómenos sociais, como também os explica e compreende na sua totalidade, enquanto participo ativamente na recolha da informação.

I) Revisão da Literatura

1.1. O Impacto da Internacionalização Estratégica nas Empresas

A internacionalização das empresas e a globalização têm como consequência a necessidade de adaptar práticas de recursos humanos cada vez mais diversificadas a novos contextos culturais. Elas não aboliram fronteiras culturais nem outros modos de agir locais, mas vão influenciando o modo de executar certas atividades, refletindo-se também no processo de recrutamento e seleção (Gomes *et al.*, 2008). Posto isto o impacto da internacionalização estipula-se em duas dimensões, sendo que a primeira diz respeito ao **processo de internacionalização das empresas como estratégia de sobrevivência e de crescimento num mercado globalizado** e a segunda dimensão diz respeito ao **acolhimento de colaboradores de empresas em países estrangeiros** (Pereira *et al.*, 2005). O mundo dos negócios é interposto por representações e práticas peculiares a cada universo cultural, e, portanto, existem desafios aos recursos humanos de cada organização visto que necessitam de compreender essas práticas para que as interações e negociações interculturais, advindas da implantação de uma estratégia de internacionalização, sejam bem-sucedidas (Hofstede, 1980, citado por Pereira *et al.*, 2005).

A estratégia internacional das empresas é fundamental para compreender os processos de expatriação (Adler e Ghadar, 1990, citado por Pinheiro *et al.*, 2015). Beechler & Woodward (2009, citados por Bhatti *et al.*, 2012) confirmam que as organizações necessitam de expatriar os seus colaboradores de modo a internacionalizar mercados e competição.

Segundo Caligiuri & Colakoglu (2007), podem-se identificar **três tipos de estratégias** que as multinacionais aplicam atualmente: **locais, centralizadas e globais** (Tabela 1). Nas **estratégias locais**, os expatriados vão para a organização de acolhimento apenas para executar o trabalho proposto para posteriormente retomarem ao seu país de origem. Já nas **estratégias centralizadas**, as empresas não estão muito preocupadas em desenvolver talento e conhecimento global, visto que implementam os valores, as

políticas e a cultura da casa-mãe, mesmo apesar de existirem diferenças culturais ou ambientais. No caso das **estratégias globais** a situação já é diferente. As organizações que adotam este tipo de estratégia focam-se nas diferenças e em não assumir controlo das empresas onde os expatriados são acolhidos, apenas tentam integrar os melhores recursos e capacidades de todos os países numa só cultura organizacional e estratégia corporativa global. Estes tipos de estratégias são também diferenciados por **quatro dimensões**, nomeadamente, a configuração dos meios e capacidades dentro das organizações; o papel das subsidiárias; o desenvolvimento, difusão e fluxos de conhecimento, e por fim, o recrutamento de diferentes tipos de colaboradores internacionais (Bartlett & Ghoshal, 1987, 1988; Kostova & Roth, 2003; Perlmutter, 1969, citados por Caligiuri & Colakoglu, 2007).

Apresentadas as estratégias, é necessário detalhar alguns conceitos. Existem várias caracterizações na literatura que permitem compreender as empresas a nível estratégico internacional. Por exemplo, Perlmutter (1969, citado por Pinheiro *et al.*, 2015) distingue três tipos de empresas a nível internacional: as **etnocêntricas** (orientadas para o país de origem), as **policêntricas** (orientadas para o país de acolhimento) e as **geocêntricas** (orientadas para o mundo). Nas empresas **etnocêntricas**, os critérios de desempenho são definidos no país de origem; os fluxos de comunicação e informação entre a casa-mãe e as subsidiárias são bastante fortes e os recursos humanos do país de origem são recrutados e formados para ocuparem as principais posições no de acolhimento. Nas empresas **policêntricas** considera-se que os países de acolhimento têm peculiaridades, sendo que os critérios de desempenho são fixados localmente; os fluxos de comunicação e de informação entre a casa-mãe e as subsidiárias são pouco intensos e existe o recrutamento e a formação local de quadros para ocuparem posições-chave no seu país. Por último, nas empresas **geocêntricas**, as subsidiárias possuem uma forte união e orientadas para objetivos globais e locais, e, por isso, os padrões de desempenho resultam da colaboração entre as subsidiárias e a casa-mãe; os fluxos de comunicação e de informação são intensos entre a casa-mãe e as subsidiárias e entre as subsidiárias; em relação à política de recrutamento e de formação esta baseia-se no pressuposto de que para as funções-chave é necessário escolher as pessoas adequadas, independentemente da nacionalidade (Pinheiro *et al.*, 2015).

Conclui-se também que uma grande percentagem de organizações necessita de selecionar colaboradores para exercerem funções como expatriados no país de

acolhimento. Visto esta necessidade é importante perceber que existem certos desafios relacionados com esta problemática, nomeadamente o de selecionar pessoas em função de critérios que sejam adequados para o desempenho no país de acolhimento e escolher os colaboradores que demonstram mais probabilidades de ajustamento sociocultural. A importância das características do colaborador para um bom ajustamento sociocultural é bastante relevante pois certas características são mais benéficas para uma cultura do que para outra (Gomes *et al.*, 2008).

Cada vez mais empresas adotam estratégias globais, e neste sentido, existe a necessidade de desenvolverem competências de gestão congruentes.

Segundo Adlar e Ghadar (1990, citados por Rego e Pina e Cunha, 2009), existem quatro fases principais que podem ser apreciadas: a) a primeira fase identifica-se como sendo a **fase doméstica**, contendo aqui uma lógica etnocêntrica, isto é, a empresa foca-se nos mercados domésticos com o intuito de outras empresas comprarem o produto, ou seja, criam as estratégias internamente; b) na **fase internacional**, as diferenças culturais entre os vários mercados onde a empresa atua possuem uma grande relevância. É por esta razão que o desenho dos produtos, o marketing e a produção procuram o ajustamento perfeito entre o produto e as preferências do consumidor em cada fragmento de mercado internacional; c) na **fase multinacional**, a empresa tem de atender às diferenças culturais entre os mercados e para competir com o mercado internacional tem de analisar as vantagens de custos (como a mão-de-obra, por exemplo) e explorar economias de escala. Contudo, nesta vertente multinacional existem procedimentos que necessitam de alguns ajustamentos jurídico-legais nos vários mercados onde opera (por exemplo, as necessidades dos consumidores e as normas de legislação laboral); na **fase global/transnacional**, a empresa simultaneamente abrange aspetos das duas fases anteriores. Esta fase tem como característica uma vertente estratégica, visto que a organização procura vantagens de custos e preços competitivos, mas conjuntamente ajusta os produtos e serviços aos gostos, às preferências e às especificações dos segmentos de mercado em que opera. O objetivo é produzir produtos culturalmente ajustados ao mais baixo custo, compreendendo as necessidades dos potenciais clientes.

Neste contexto atual de competitividade entre empresas no mercado global, os recursos estão estrategicamente em mudança (Bartlett & Ghoshal, 1987, 1988; Caligiuri & Stroh, 1995; Ling & Jaw, 2006, citados por Caligiuri & Colakoglu, 2007) e, portanto, o número de colaboradores a serem expatriados está a aumentar e os departamentos de

Recursos Humanos enfrentam novos desafios globais. Destacam-se, neste âmbito, três desafios principais: a) **Desenvolvimento** – Garantir as competências corretas nas respectivas situações apesar da localização geográfica; b) **Disseminação de conhecimento e inovação** – Espalhar conhecimento e práticas do estado-da-arte em toda a organização, independentemente da sua origem; c) **Identificar e desenvolver talento numa escala global** – identificar e desenvolver quem tem as competências para um desempenho eficaz numa organização global (Dessler *et al.*, 2015).

Em modo de conclusão, uma boa gestão de recursos humanos é determinante no ajuste da realidade local e global, para que ambos os colaboradores exerçam a sua função tendo sempre em consideração os objetivos estratégicos da sede. Existe então uma concordância quanto à importância de as empresas multinacionais desenvolverem programas capazes de atrair, selecionar, desenvolver e reter colaboradores que possam viver e trabalhar eficazmente fora do seu país de origem (Caligiuri, 2000, citado por Pereira *et al.*, 2005). Para Dessler *et al.* (2015), programas de formação, de línguas, técnicos e de culturas são essenciais para que a taxa de sucesso de uma boa expatriação seja maior. Os expatriados adquirem várias competências novas, as quais vão permitir ser uma mais-valia no regresso ao seu país de origem (Hocking *et al.*, 2007).

1.2. Cultura Organizacional

1.2.1. Definição de Cultura Organizacional

Quando surge a palavra Cultura, instantaneamente temos noção de que existem inúmeras definições diferentes.

Este termo designa normalmente um sistema compartilhado de valores, ideias e crenças que são compreendidos pelos membros de uma determinada comunidade ou sociedade (Diniz *et al.*, 2012). Mas segundo Hofstede *et al.* (2010), a cultura é a “*programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas de outro*” bem como, “*a totalidade de valores, considerados como “programas mentais”, que são transmitidos aos indivíduos de uma forma não racional e que são distintos por uma coletividade social*”. Trata-se, é certo, de uma definição questionável. De um ponto de vista mais antropológico, a cultura não está somente na mente, está também nos corpos, nos objetos, nos edifícios, transmitindo-se e aprendendo-se de várias

formas, boa parte delas reflexivas e racionais. No entanto, teremos de nos guiar essencialmente pelo modo como o termo tem sido empregue na literatura sobre organizações e gestão de recursos humanos.

Uma definição mais direcionada para as organizações poderá ser a de Robbins (2005, citado por Diniz *et al.*, 2012) que afirma que cultura é o modo como as coisas são feitas, onde os colaboradores partilham os mesmos valores. Para Mintzberg *et al.*, (2005), a cultura da organização passa a ser a mente da empresa, onde as crenças se refletem nos costumes e nos hábitos, ou seja, é uma força que faz com que a empresa subsista.

A cultura é um dos principais fatores que promove a realização da gestão de Recursos Humanos de um modo global, segundo Dias (2011), e cada empresa já possui a sua própria cultura, que normalmente já vem constituída desde a inserção no mercado de trabalho (Diniz *et al.*, 2012). Para mais, atualmente, com a evolução da globalização através do fluxo intenso de pessoas e informações, as fronteiras regionais, físicas e culturais misturam-se (Canen e Canen, 2005, citados por Lacerda, 2011) e assim sendo as diferenças culturais existentes reconfiguram-se, nalguns casos amplificam-se e passam a ganhar maior relevo e mais implicações (Lacerda, 2011).

A cultura organizacional tem a ver com aquilo que as organizações são, sendo que não é herdada, mas sim aprendida (Hofstede *et al.*, 2010), ou seja, deriva de um ambiente social e não de genes. Hofstede (1991, citado por Mendonça *et al.*, 2014) afirma também que as práticas organizacionais estabelecem o lado visível da cultura, ou seja, substâncias tangíveis que se manifestam por meio de símbolos, heróis e rituais, enquanto os valores estão associados a sentimentos espontâneos e indiscutíveis, que não visíveis, mas que se expõem através de comportamentos alternativos. Schein (1996, citado por Silva, 2004) completa com a afirmação de que as culturas organizacionais estão em constante mudança, de um modo lento e progressivo, sendo que os valores básicos não são alterados, mas existe uma reinterpretação dos mesmos devido às exigências de adaptação da organização em contexto interno e externo.

O desafio é mesmo encontrar uma organização que coadune com os valores que a própria pessoa possui, sendo que a própria organização também beneficia desse facto e consegue ser mais bem-sucedida visto que existirá uma maior satisfação e comprometimento no local de trabalho, até porque a cultura organizacional pode e deve apoiar na manutenção da motivação dos colaboradores de uma empresa (Maia *et al.*,

2014). Mas esta não é a única vantagem, pois também permite vantagem competitiva e sucesso financeiro, produtividade e qualidade, inovação e comportamento criativo, consistência nas fusões e aquisições, entre outras (Dubrin, 1978).

Conclusivamente, verifica-se que não é essencial apenas o bem-estar individual, mas também o bem-estar coletivo com o intuito de existir crescimento, desenvolvimento, interação social para que haja o máximo de humanização possível de modo a que a cultura organizacional seja vantajosa para o negócio.

1.2.2. Dimensões Culturais segundo Hofstede

É fundamental perceber que a cultura tem um impacto no comportamento específico de cada pessoa até mesmo porque a cultura organizacional é também determinada pela personalidade de cada colaborador. As pessoas pensam e comportam-se de forma diferente.

Para explicar este fenómeno, Geert Hofstede, um psicólogo investigador na área da cultura que tem vindo a gerar uma discussão profunda acerca deste tema, desenvolveu inicialmente uma lista de quatro dimensões culturais, através de inquéritos de opinião aos colaboradores da IBM, que poderia ajudar na definição da diferença das culturas. Esta investigação contava com dois objetivos principais: 1) desenvolver uma terminologia que fosse aceite a nível global, com uma definição estruturada e empiricamente fundamentada para descrever culturas; 2) analisar os dados recolhidos sistematicamente com um número considerável de culturas (Hofstede, 1983, citado por Lacerda, 2011).

A partir da análise aos inquéritos realizados num primeiro grupo de 40 diferentes países, Hofstede constatou as quatro dimensões culturais: **1. Distância Hierárquica** (ou do Poder), segundo Rego e Pina e Cunha (2009), reflete o grau de consideração que os indivíduos projetam sobre os seus superiores hierárquicos onde existe a necessidade de manter e respeitar um afastamento social entre um líder e os seus subordinados. Por outras palavras, refere-se à medida na qual os indivíduos com menos poder das organizações aceitam a distribuição desigual do poder (Alcântara *et al.*, 2012). Organizações com uma taxa mínima de distância hierárquica são mais descentralizadas, ou seja, os superiores e os subordinados são considerados igualmente (Tavakoli *et al.*, 2003). No caso de Portugal, a distância emocional entre chefias e subordinados é elevada, ou seja, a chefia

tende a ter uma comunicação mais formal com os seus colaboradores e a ser mais diretiva, dando-se ainda uma grande importância ao *status*; **2. Individualismo/Coletivismo** – caracteriza o grau em que a identidade individual é definida com base nos objetivos e realizações pessoais vs. em função dos interesses coletivos dos grupos aos quais o indivíduo se encontra ligado, ou seja, os países que são individualistas preocupam-se mais consigo próprios enquanto os países coletivistas conformam-se com os interesses do grupo e da comunidade em primeiro lugar, pretendendo apenas receber lealdade (Rego e Pina e Cunha, 2009); **3. Masculinidade/Feminilidade** – Na sociedade os homens e as mulheres possuem papéis bastante diferenciados. A partir deste ponto, esta dimensão foca-se nas diferenças entre os papéis sociais atribuídos ao homem e à mulher e ao comportamento que é esperado destes dois sexos (Hofstede, 1991, citado por Thowfeek & Jaafar, 2012). Posto isto, calcula-se que as sociedades masculinas sejam orientadas para resultados, com uma visão para o sucesso e competitivas, ao invés das culturas femininas que tendem a ter um foco no bem-estar e na qualidade do relacionamento interpessoal (Rego e Pina e Cunha, 2009); **4. Evitamento da Incerteza** – descreve os indivíduos que se sentem ameaçados por alguma situação de incerteza ou desconhecido e revela como a estabilidade e o planeamento são importantes para eles (Hofstede, 1991, citado por Thowfeek & Jaafar, 2012). Os países caracterizados por esta dimensão sentem stresse, necessitam de previsibilidade, regras e segurança. Em oposição a isso estão os países com um baixo nível de evitamento onde só se estabelecem normas quanto existe necessidade extrema e toleram-se muito mais os comportamentos desviantes (Rego e Pina e Cunha, 2009); **5. Orientação a Longo Prazo/Orientação a Curto Prazo** (Dinamismo confuciano) – esta foi uma das dimensões adicionadas recentemente. Por um lado, há sociedades que se orientam a longo prazo, sendo caracterizadas como persistentes ao contrário das sociedades que se regem a curto-prazo, representando valores orientados para o passado e presente (Hofstede *et al.*, 2010); **6. Indulgência/Constrangimento** – esta última dimensão reflete o grau de controlo que os indivíduos colocam em relação aos seus impulsos e desejos. Países com um alto nível de indulgência têm maior tendência para satisfazer os seus desejos e impulsos, em busca da felicidade e do prazer. Por outro lado, países pouco indulgentes são mais conservadores, mais sérios, sendo que se regulam bastante pelas normas rígidas da sociedade.

Hofstede incluiu Portugal no estudo que foi realizado, onde se pode verificar algumas das nossas características enquanto sociedade. Na dimensão Distância de Poder

existe uma elevada taxa, ou seja, as pessoas com mais *status* possuem mais poder e privilégios. Pode-se considerar a sociedade portuguesa detentora de um respeito formal pelas autoridades e esta está geralmente associada à idade. Apresentamo-nos também como Coletivistas, o que significa que nos importamos com as relações interpessoais e união em grupo. Somos também um país feminista, isto quer dizer que negociamos através da conversação, sendo simpáticos e pacíficos (Rego, 2004). A nível da dimensão de Evitamento da Incerteza existe uma alta taxa que permite distinguir-nos como sendo bastante ansiosos face ao desconhecido e tentamos contornar esse ponto através das leis e normas que reduzam o risco de incerteza. Confirma-se também que somos um país com Orientação a Curto Prazo, ou seja, vivemos muito das tradições e costumes, estando mais preocupados com o passado e o presente, sem grande interesse em alcançar resultados num futuro. Por fim, comprovou-se que somos um país de restrições, somos limitados a satisfazer os nossos desejos e que não existe a necessidade de usufruir tanto do nosso tempo a nível de lazer (Hofstede, n/d).

Constata-se então que Portugal pode parecer diferente dos outros países latinos (Rego, 2004). Não somos adeptos da mudança, somos bastante restringidos a desfrutar dos prazeres que a vida tem para oferecer e, curiosamente, somos uma sociedade feminista que valorizamos as relações interpessoais e somos expressivos nas emoções.

Segundo Hofstede (1991, citado por Thowfeek & Jaafar, 2012), a cultura é apreendida a partir de um ambiente social, e não herdado a partir dos genes e defende que todos pertencemos simultaneamente a diferentes grupos e que isso é influenciado por diferentes faixas de raciocínio mental. Tendo em conta que cada país tem as suas características, é possível diferenciar um país de outro agrupando-os segundo os critérios que foram citados (Alcântara *et al.*, 2012). É também a partir destes pressupostos que se pode afirmar que o conhecimento das diferenças e semelhanças culturais entre países é primordial para o sucesso das empresas multinacionais nos processos de internacionalização (Child & Rodrigues, 2005; Dunning & Bansal, 1997; Harzing, 2003; Kogut & Singh, 1988; Morosini, 1998; Shenkar, 2001, citados por Alcântara *et al.*, 2012) e para explicar as diferenças de atitudes e valores no meio de trabalho.

Com o intuito de melhorar o modelo de Hofstede surge uma nova abordagem: o Projeto GLOBE (Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness). É considerada uma abordagem multicultural que abrange 62 países, lançado em 1991 pelo investigador Robert J. House, com o objetivo de descrever, compreender e prever o

impacto de variáveis culturais específicas na liderança e nos processos organizacionais, assim como a eficácia desses processos (Rego e Pina e Cunha, 2009). No fundo é entender os fatores que fazem parte de cada cultura nacional como os valores, crenças e identidades (House *et al.*, 2002). Foram administrados questionários a gestores de quadros médios de várias empresas, mais precisamente a 951 de 3 setores distintos: processamento de alimentos, serviços financeiros e telecomunicações, sendo nenhuma delas multinacional.

A equipa optou por utilizar nove variáveis culturais para o projeto: Evitamento da Incerteza, Distância de Poder, Coletivismo Societal/Institucional, Coletivismo de Endogrupo, Igualitarismo Sexual, Assertividade, Orientação para o Futuro, Orientação para o Desempenho e Orientação Humana (Rego e Pina e Cunha, 2009). São consideradas variáveis bastante importantes para expatriados em missão no estrangeiro ou que estejam prestes a iniciar pelo facto de se conseguir analisar uma panóplia de diferenças culturais numa variedade de países.

Este projeto é bastante completo e rico em informação a nível cultural, possuindo várias vantagens comparativamente ao modelo de Hofstede, visto que a amostra é bastante mais diversificada.

1.3. Enquadramento do Expatriado

1.3.1. Desafios do Expatriado

Antes de mais, porquê expatriar colaboradores? As motivações estratégicas focam-se essencialmente em três pontos: 1) levantamento das necessidades do mercado local para que se possa gerar uma diferenciação nos produtos para satisfazer os requisitos do cliente e as características do setor, de modo a gerar vantagem competitiva, ao mesmo tempo que estão a promover mudanças culturais e legais nos mercados onde irão operar; 2) alavancar oportunidades de diferentes elementos da produção nacional através de diferentes mercados e unidades de negócio; 3) desenvolver na organização um ambiente de intercâmbio nas diferentes unidades, para que possa existir criação e transferência de conhecimento através, por exemplo, de *brainstorming* (Bartlett & Ghoshal, 1992, citados por Pereira *et al.*, 2005). Black e Gregersen (1999) apontam também que existem duas razões fundamentais para as empresas utilizarem a expatriação: desenvolvimento de liderança e a aquisição de conhecimento dos colaboradores.

A fonte principal do sucesso e da sobrevivência das multinacionais é então baseada nos expatriados. Eles possuem um papel fundamental na construção e na transferência de conhecimento, pelos seguintes motivos: i) identificam e facilitam a abertura de novos mercados; ii) agilizam numa fusão ou aquisição; iii) instalam novas tecnologias e sistemas; iv) aumentam a participação de mercado ou impedem que a concorrência o faça; v) desenvolvem uma visão a longo prazo de negócios com outras culturas; vi) transferem conhecimento para colaboradores locais; vii) adquirem mais inovação; viii) criam novo conhecimento para a organização que apoia no desenvolvimento de vantagem competitiva (Black e Gregersen, 1999; Halcrow, 1999, citados por Homem e Dellagnelo, 2006).

Os expatriados, na sua maioria, nunca têm a vida facilitada no país de acolhimento. Enfrentam diariamente vários desafios no decorrer do processo de expatriação, dos quais destacamos seis: i) adaptação ao meio envolvente; ii) aceitação e assimilação da família (em caso de expatriação da família); iii) apoio por parte da sede; iv) a capacidade de possuir uma mentalidade aberta; v) aprendizagem; vi) competências técnicas suficientes (Lee, 2007, citado por Vojinić *et al.*, 2013).

Black *et al.* (1992) e Tung (1987, citados por Gallon *et al.*, 2012) apontam também que existem certos desafios que se não forem superados podem fazer com que a taxa de sucesso do processo de expatriação seja baixa: i) adaptação do cônjuge ou família (se for o caso); ii) adaptação do expatriado (se o colaborador não estiver preparado para a mudança e existir choque cultural); iii) responsabilidades (quando não consegue cumprir com funções designadas); iv) competências técnicas não suficientes para a posição; v) motivação (quando não se sente motivado para assumir funções fora da sua zona de conforto); vi) perfil (se não possuir uma personalidade forte existe menos probabilidades de conseguir aguentar o stresse e a pressão de certos momentos); vii) competências de comunicação (necessário para iniciar novas relações interpessoais e para a socialização ser positiva).

Um outro autor, Paine (2010), refere que os expatriados enfrentam dificuldades relacionadas com a falta de ajustamento, questões familiares e pelo apoio inadequado dos RH da sede.

Pode então acontecer que os expatriados não ultrapassem alguns destes obstáculos, como por exemplo, a existência de um choque cultural, diferenças nas regras

e normas de trabalho, isolamento, nostalgia do seu país de origem, ausência de apoio por parte dos RH na integração ou o custo de vida (Vögel, Millard & Van Vuuren, 2008, citados por Vojinić *et al.*, 2013), o que pode levar ao desenvolvimento de sentimentos de frustração e resistência e culmina na desistência da designação internacional.

1.3.2. Ciclo de Expatriação

A expatriação é considerada um processo dispendioso, demorado devido a uma panóplia de aprendizagens e requer também competências de adaptação e de ajustamento visto que o sucesso do processo vai depender essencialmente da maturidade emocional. Segundo Vianna e Souza (2009), a expatriação é “a saída de um profissional do seu país de origem, para atuar num país diferente, com atribuições determinadas e expectativas de desempenho, no período mínimo de um ano”.

De acordo com Adler (2008), o ciclo de expatriação é constituído por três fases: Antes da Partida, Estadia do Expatriado e Repatriação (Anexo III).

As três secções exteriores são as fases de expatriação no geral, sendo que as secções a nível interno representam as atividades específicas levadas a cabo pelo expatriado e/ou pela organização.

As fases em si são os componentes do processo do expatriado, mas vários processos podem afetar-se uns aos outros por meio de motivação. Por exemplo, a fase da estadia e da repatriação podem afetar-se mutuamente por meio do fator motivação. Estas duas fases vão influenciar a motivação dos expatriados antes da partida e, portanto, moldar as restantes fases do processo (Adler, 2008).

A fase Pré-Partida diz respeito a questões como a motivação do expatriado para aceitar um desafio internacional, os critérios de seleção e a formação. É uma fase bastante importante no sentido em que requer uma análise cuidada para se conseguir o máximo sucesso na estadia do expatriado (Webb, 1996). A segunda fase (Estadia do Expatriado) inclui a comunicação com a casa-mãe, comunidades de expatriados, diferenças de cultura e a descrição da função que irá desempenhar (Adler, 2008). Esta é uma fase onde o apoio da empresa é imprescindível de modo a facilitar o processo de adaptação do expatriado à nova realidade e aumentar a sua satisfação e motivação no meio em que se encontra (Webb, 1996). Pode-se argumentar que poderá pertencer à fase anterior à partida, até certo

ponto, uma vez que podem influenciar os fatores motivacionais para aceitar o destacamento. Contudo, optou-se por incluir esta fase na Estadia do Expatriado, pois tem mais influência sobre a motivação para o desempenho do trabalho.

A última fase (Repatriação) diz respeito à situação do expatriado após retornar ao seu país de origem, como é que são recebidos pela organização e como é que eles lidam com os desafios de voltar ao seu país, tanto a nível profissional como pessoal (Adler, 2008). Esta é uma fase bastante especial pois é a fase que vai permitir verificar se o processo foi concluído com sucesso ou não, sendo que também irá servir como fonte de motivação para que outros colaboradores se incentivem a emergir num desafio fora da sua zona de conforto (Camara, 2011).

1.4. Ajustamento Intercultural

1.4.1. Definição de Ajustamento Intercultural

Um dos fatores determinantes do sucesso em missões internacionais é o ajustamento intercultural (Aycan & Kanungo, 1997; Ones & Viswesvaran, 1997, citados por Konanahalli *et al.*, 2012), visto que tem um impacto direto sobre o desempenho da filial e na organização (Bjorkman & Stahl, 2006; Homem e Tolfo, 2008). Para Berry (1992, citado por Konanahalli *et al.*, 2012) o ajustamento é definido como um estado onde variações e modificações tornam-se evidentes para um indivíduo com o intuito de acomodar exigências ambientais. Já para Haslberger & Brewster (2009), o ajustamento é o resultado de um processo de aprendizagem que permite ao indivíduo ser mais eficaz e ficar mais satisfeito em novas circunstâncias pessoais, económicas e sociais do quotidiano no país de acolhimento.

O ajustamento intercultural tem sido definido de vários modos. Constata-se que se refere à facilidade ou à dificuldade que as pessoas enfrentam em relação a diversos aspetos ligados à vida e ao trabalho fora do país de origem, onde poderão sentir-se ou não confortáveis, vivendo em harmonia, com uma nova cultura (Lee e Van Vorst, 2010; Black, 1988, Takeuchi *et al.*, 2005; Peltokorpi e Froese, 2009, citados por Araújo *et al.*, 2012). Por outro lado, pode também ser definido como o grau de conforto psicológico de um expatriado em relação a novos contextos culturais e relacionados com o trabalho (Black & Stephens, 1989; Caligiuri, 1997, citados por Wechtler *et al.*, 2014). Para

Winkelman (1994, citado por Kubo e Braga, 2013), o conforto psicológico é a sensação de bem-estar que influencia o aparecimento de autoestima e satisfação em relação à vida. Sem este conforto a pessoa tem tendência a estar suscetível a irritabilidade e hostilidade, o que num processo de expatriação é um aspeto negativo no sentido em que iria desenvolver-se um mau ajustamento e possivelmente o insucesso no processo de expatriação.

Os colaboradores que se adaptam melhor ao novo país estão recetivos a novas experiências e também apoiam a organização em processos de fusões e aquisições, bem como entradas a novos mercados (Church, 1982; Peltokorpi e Froese, 2009, citados por Araújo *et al.*, 2012). Pelo contrário, existem os colaboradores que não se conseguem adaptar e a partir daí surgem situações menos agradáveis na vida de expatriação, como por exemplo, a insatisfação no trabalho podendo chegar ao ponto de desistirem daquele meio desconfortável (Shay e Baack, 2006; Ramalu *et al.*, 2010, citados por Araújo *et al.*, 2012). Cabe aos próprios expatriados desenvolver laços e conforto com os vários aspetos do ambiente intercultural do país anfitrião para garantir o sucesso da missão internacional, até porque o insucesso do processo de expatriação traz não só um custo elevado em termos financeiros de aproximadamente 2 bilhões de dólares (Black & Gregersen, 1999, citados por Pereira *et al.*, 2005) para a casa-mãe, mas também recai na transferência de conhecimento e na rede de conhecimentos adquiridos pelo colaborador (Lee, 2007, citado por Kubo e Braga, 2013). Para além disso irá ocorrer uma redução na produtividade, perda de *market share* e vantagem competitiva, degeneração da equipa de trabalho da organização e perda da imagem e da reputação da empresa no mercado (Black *et al.*, 1992; Naumann, 1992, citados por Pereira *et al.*, 2005).

Black, Mendenhall e Oddou (1991, citados por Kubo e Braga, 2013) referem que o ajustamento deveria de ocorrer em dois momentos: **i) o antecipado** (ainda no país de origem) e **ii) o ajustamento no país de expatriação**. No primeiro momento existem fatores que levam à facilitação do processo de ajustamento, como a preparação do colaborador para iniciar funções numa cultura diferente da que está habituado, através da formação e receção de informações acerca do país. O significado de estar devidamente ajustado é ter dominado a transição (Bridges, 2004, citado por Haslberger & Brewster, 2009) e estar ligado à aquisição de capital de carreira que pode beneficiar tanto o indivíduo como a empresa.

1.4.2. Fases da Adaptação

Como vimos anteriormente, o ajustamento é geralmente definido como o processo de adaptação da vida diária e do meio de trabalho numa cultura estrangeira (Lee, 2014).

A partir deste ponto, as investigações de Black, Mendenhall e Oddou permitiram verificar que o ajustamento intercultural possui três aspetos principais: **i) a adaptação geral, ii) a adaptação ao trabalho e iii) adaptação quanto à interação**. Segundo os autores, o ajustamento nestas três dimensões seria fundamental para o sucesso da expatriação (Araújo *et al.*, 2012), definido como um contrato multidimensional (Bhaskar *et al.*, 2005; Harrison *et al.*, 2005, citados por Bhatti *et al.*, 2012).

A adaptação geral refere-se ao grau de conforto com as condições habitacionais, como o clima, a comida, alojamento, custo de vida, transportes, instalações de saúde, etc. A adaptação ao trabalho refere-se a responsabilidades específicas de trabalho, padrões e expectativas de desempenho e responsabilidades de supervisão. Finalmente, no que diz respeito à adaptação quanto à interação envolve socializar e interagir confortavelmente com as pessoas do país de acolhimento (Black, 1988; Black & Stephens, 1989, citados por Hechanova *et al.*, 2003).

Por outro lado Black, Mendenhall e Oddou (1991, citados por Pereira *et al.*, 2005) identificaram também 4 etapas que caracterizam o ajustamento intercultural: **i) Fase da “Lua-de-Mel”** – nesta fase existe o sentimento de excitação com todas as experiências novas que poderão existir; este período pode variar de duas semanas a alguns meses depois; **ii) Fase do Choque Cultural** – esta fase é também designada de fase da desilusão, onde o expatriado começa a sentir-se exausto do seu dia-a-dia no novo país. A interação com uma cultura diferente onde se destacam comportamentos imprevisíveis e que não está habituado, pode fazer com que emerja um sentimento de rejeição à nova cultura e, posteriormente, sentimentos depressivos, de solidão, desconforto e desilusão, o que leva a um retorno prematuro e ao aparecimento de ansiedade e *stress*. A aculturação, a interpretação da cultura, é um fator decisivo nesta fase de adaptação à nova cultura. Geralmente esta fase pode durar de três a nove meses, e aqueles que conseguem superar passam então para a fase seguinte; **iii) Fase de Ajustamento** – nesta fase o expatriado começa a sentir-se adaptado e confortável com a nova cultura. Sentem-se menos isolados, mais familiarizados com os costumes e condições e criam ligações com a comunidade. Esta fase normalmente ocorre entre o sexto e o décimo segundo mês; **iv) Fase do**

Entusiasmo – nesta última fase, os indivíduos já sentem bastante apreciação pela cultura, sentem que já fazem parte e que já conseguem interpretar totalmente a cultura do país e a sua rotina diária passa a ser de fácil orientação. Esta fase ocorre a partir do décimo mês.

1.4.3. Fatores Condicionantes ao Ajustamento Intercultural

Além das mudanças existentes nas responsabilidades das funções a exercer no país anfitrião, os expatriados necessitam de se ajustar a um clima diferente, a uma nova cultura e a uma variedade de barreiras linguísticas, tendo por vezes, que viver longe da sua família (Hechanova *et al.*, 2003); precisam também de se adaptar às normas e leis do país de acolhimento (Konanahalli *et al.*, 2012).

Perceber os fatores que condicionam o ajustamento intercultural é de um elevado nível de importância porque permite verificar o sucesso ou insucesso no processo de expatriação, até porque com as diferentes condições políticas, económicas e culturais podem surgir problemas pessoais ou relacionados com o trabalho (Birdseye & Hills, 1995, citados por Lee, 2014) que influenciam a vida diária do indivíduo.

Para facilitar a compreensão dos fatores, Lee (2014) apontou uma classificação para os fatores que condicionam o ajustamento no país anfitrião: extrínsecos (aqueles que estão relacionados com a organização e com o ambiente em si) e intrínsecos (relacionados com características psicológicas e físicas do Eu).

Pode-se então concluir que existe uma grande variedade de fatores que foram identificados como condicionantes ao ajustamento intercultural (Wechtler *et al.*, 2014). Neste âmbito Hechanova *et al.*, (2003) destacam quatro indicadores que se interligam a partir das três fases de ajustamento intercultural: **i) individual, ii) relacionado com o trabalho, iii) ambiental e iv) relacionado com a família.**

No fator individual sobressaem seis categorias, sendo elas: **idade, género, nível de educação, competências interpessoais, competências linguísticas e autoeficácia.** O fator relacionado com o trabalho engloba as seguintes categorias: nível de emprego, experiência profissional, experiência internacional anterior, antiguidade, meses na missão internacional, expectativas de resultados, promoção, ambiguidade, discrição de papéis, conflito de papéis e formação. O fator ambiental é constituído pela novidade cultural e frequência de interação (pelo país de acolhimento e pelo país de origem). Por último, o

fator relacionado com a família divide-se em ajustamento de interação com o cônjuge, ajustamento geral do cônjuge e ajustamento familiar (Hechanova *et al.*, 2003).

Segundo a investigação de Hechanova *et al.*, (2003), a autoeficácia (crença nas próprias competências) é apresentada como estando correlacionada com as três fases do ajustamento intercultural. A interação com o cônjuge e com a família no geral está correlacionada com as fases de adaptação geral e adaptação quanto à interação, possuindo também um papel importante no ajustamento intercultural (Takeuchi, Lepak, Marinova, & Yun, 2007, citados por Lee & Kartika, 2014), até porque o apoio familiar, especialmente da parte do cônjuge, concede auxílio para que o indivíduo se ajuste num ambiente stressante novo (Kraimer, Wayne, & Jaworski, 2001, citados por Lee & Kartika, 2014). Malek *et al.*, (2014) consideraram também que a família é identificada como um elemento que exerce influência ao nível do bem-estar do expatriado e, conseqüentemente, revela-se um fator que facilita o ajustamento intercultural dos expatriados.

Também se verificou que as competências interpessoais estavam moderadamente correlacionadas com a adaptação geral do expatriado, no sentido em que se o colaborador possuir inteligência emocional, empatia e conseguir trabalhar eficazmente com outras pessoas, irá ter um bom ajustamento ao novo meio. Possuir competências de inteligência cultural é um fator importante para melhorar a capacidade de adaptação, de compreensão e de agir em redor a outras culturas (Thomas & Inkson, 2004, citados por Lee & Kartika, 2014). A inteligência emocional do trabalhador melhora também as emoções e o desempenho do seu papel fora do seu país de origem (Lii & Wong, 2008, citados por Lee & Kartika, 2014).

As competências linguísticas também estão correlacionadas com a adaptação geral visto que os expatriados podem ficar com menos probabilidade de se isolarem se comunicarem e perceberem a cultura do novo país (Hulinger, 1982, citado por Hechanova *et al.*, 2003). Desse modo confirma-se que aprender a língua do país de acolhimento está relacionado com o ajustamento (Shaffer *et al.*, 1999; Taylor & Napier, 1996, citados por Haslberger & Brewster, 2009). Curiosamente, o fator de formação não está correlacionado com a adaptação geral.

Quanto aos fatores correlacionados com a adaptação ao trabalho, Black *et al.*, (1991, citados por Lee, 2014), destacam-se os conflitos de papéis, a ambigüidade, a discrição de papéis, o número de meses na missão internacional, o nível de emprego, as

expectativas de resultados (pessoas que acham que a expatriação beneficia a sua carreira) e, por fim, a interação com os cidadãos do país de acolhimento (Hechanova *et al.*, 2003), no sentido em que uma boa interação com os cidadãos do país pode influenciar positivamente a taxa de desempenho do próprio colaborador (Lee & Sukoco, 2010, citados por Bhatti *et al.*, 2012), bem como a taxa de satisfação no trabalho (Bhaskar-Shrinivas *et al.*, 2005, citados por Firth *et al.*, 2014), o que resultará numa atitude mental positiva (Shaffer & Harrison, 1998, citados por Lee, 2014).

Mudanças na experiência em contexto de trabalho podem servir como pontos de referência que serão utilizados em reações presentes ou futuras num meio organizacional. Quanto maiores são as mudanças em experiências de trabalho, mais relevantes se tornam essas experiências para os colaboradores e mais facilmente as condições de trabalho atuais influenciam experiências e comportamentos futuros no meio organizacional (Chen *et al.*, 2011; Hausknecht, Sturman, & Roberson, 2011, citados por Firth *et al.*, 2014). Sendo assim, espera-se que as mudanças positivas na adaptação ao trabalho se reflitam diretamente na atitude dos expatriados, contribuindo para uma maior satisfação decorrente da atribuição de funções no estrangeiro e a intenção de permanecer nelas (Firth *et al.*, 2014).

Resumindo os fatores que se relacionam com o ajustamento a um novo ambiente e a novas condições de vida e trabalho compreendem: i) problemas psicológicos variados (e.g. stress), ii) problemas de cultura organizacional e nas funções a desempenhar devido ao diferentes sistemas organizacionais e de gestão; iii) problemas no ajustamento, no sentido em que um ajustamento que não foi bem sucedido normalmente danifica a relação entre o expatriado e a casa-mãe, piora a implementação de acordos organizacionais e diminui a motivação; iv) problemas relacionados com a comunicação com os cidadãos do país de acolhimento e, por fim, v) problemas relacionados com o apoio da família do expatriado (e.g. educação da criança, problemas com a colocação do cônjuge num posto de trabalho) (Haslberger & Brewster, 2009).

Sarkiunaite e Rocke (2015) concluíram que os fatores com maior carga de importância são os individuais (isto porque mesmo que as organizações apoiem totalmente os colaboradores expatriados, se estes não estiverem motivados, com capacidade para se ajustarem a outro meio cultural, com desejo para melhorar e agir eficazmente para atingir os melhores resultados, não vai existir um bom desempenho) e

os organizacionais (as empresas devem criar uma boa implementação, bem como seleção e formação de candidatas adequadas).

Os critérios abordados em cima mostram que a satisfação com a missão internacional é geralmente designada pelo estado emocional do colaborador, sentimentos de segurança, satisfação com a nova posição, avaliação positiva da empresa e com as práticas de gestão do processo de expatriação (Sarkiunaite & Rocke, 2015).

Kraimer *et al.*, (2003, citados por Bhatti *et al.*, 2012) averiguaram que o ajustamento intercultural está positivamente relacionado com o desempenho no trabalho e com o ajuste a nível cultural no país de acolhimento, ao passo que Lee & Sukoco (2010, citados por Bhatti *et al.*, 2012) indicam que, caso estes fatores estejam em concordância, o desempenho que os trabalhadores expatriados irão ter no trabalho vai ser similar ao desempenho que tinham na organização do país de origem. Outra das vantagens de se estar culturalmente ajustado é o facto de o indivíduo conseguir melhorar o seu *locus* de controlo interno, a flexibilidade, interesse noutras pessoas e ser socialmente adaptável (Tucker, Bonial, & Lahti, 2004, citados por Lee & Kartika, 2014).

Se estes fatores que condicionam o ajustamento falharem, o processo de expatriação possivelmente não irá ter sucesso o que irá resultar num retorno precoce, ou num desempenho fraco e em baixos níveis de satisfação (Harzing, 1995; Naumann, 1993, citados por Konanahalli *et al.*, 2012), o que é ainda pior e desastroso para a organização (Harzing, 1995; Forster, 1997, citado por Lee, 2014), juntamente com o facto de os colaboradores expatriados possuírem níveis mais altos de insensibilidade cultural, indiferença e ignorância (Maruyama, 1992, citado por Bhatti *et al.*, 2012).

II) Metodologia

2.1. Enquadramento Teórico

2.1.1. Metodologia Qualitativa

No âmbito da temática desenvolvida, a aplicação do conhecimento e do método científico têm um grande peso na eficiência e na fiabilidade da metodologia, uma vez que garante a exatidão dos conhecimentos (Barañano, 2004). A metodologia utilizada diz respeito ao método e à forma como foi conduzido o processo de investigação. É neste

sentido que optei por desenvolver um estudo qualitativo dos dados que tive a oportunidade de recolher, por ser um dos meios onde se recolhe maior quantidade de informação (Altheide & Johnsson, 1994), juntamente com a pesquisa exploratória que desenvolvi a partir da revisão bibliográfica, com o objetivo de apresentar conceitos e teorias de relevo para colocar posteriormente em prática.

A informação obtida através de métodos e técnicas qualitativos, permite perceber os indivíduos, as suas motivações e ações, bem como a capacidade de compreender e conhecer a situação mais abrangente na qual trabalham e vivem (Myers, 2009). São métodos parcialmente indutivos que, tendencialmente, seguem uma lógica exploratória, permitindo a descoberta e a construção de um esquema teórico sobre determinada realidade (Silva e Menezes, 2001).

Para Eriksson & Kovalainen (2008), a metodologia qualitativa está mais direcionada para contextos sociais e culturais, com o propósito de compreender a realidade socialmente construída e os significados culturais que lhe estão associados. A sua utilização justifica-se também quando as análises quantitativas não são suficientes para obter resultados satisfatórios (Myers, 2009). Através de entrevistas, histórias de vida, observação ou estudos de caso existe a possibilidade de uma compreensão a partir de dentro dos fenómenos a serem estudados e analisados (Denzin & Lincoln, 2000). É por isso que se deve ter em atenção a escolha do material empírico pois este deve ser coerente e adequado às necessidades da informação que se pretende recolher de modo a que o estudo seja válido (Altheide & Johnsson, 1994).

Posto os argumentos assinalados, considerando os métodos associados à análise qualitativa, optei pela entrevista semiestruturada como método de desenvolvimento da presente investigação.

2.1.2. A Entrevista enquanto Técnica de Recolha de Dados

O instrumento de recolha de informação escolhido para esta investigação foi, como se disse, a entrevista semiestruturada. Esta especifica-se como sendo uma forma de diálogo distinto em que uma das partes procura obter dados e a outra se apresenta como fonte de informação, possibilitando assim aos entrevistados darem respostas exaustivas (Gil, 1999).

O recurso à entrevista enquanto técnica de recolha de dados é cada vez mais utilizada em contexto de investigação, no que concerne aos trabalhos de diagnóstico e análise organizacional, e uma das técnicas mais eficazes de compreensão do comportamento humano (Reto e Nunes, 1999). Para além do mais, a entrevista tem um índice de respostas bem mais abrangente, uma vez que é mais comum as pessoas aceitarem falar sobre determinados assuntos (Selltiz, 1987).

A entrevista tem o objetivo de diagnosticar pois permite explorar mais amplamente uma questão (Fontana & Frey, 1994), sendo que a interação entre o entrevistador e o entrevistado torna a partilha de respostas mais espontânea e substantiva, afastando-se das banais respostas simples e breves. Tratando-se então de uma análise exploratória, este estudo envolve o levantamento bibliográfico, entrevistas com indivíduos que tiveram experiências e contacto com o problema investigado e que sejam capazes de estimular a compreensão do problema (Gil, 1991), e análise do seu conteúdo. A análise exploratória é também utilizada para explorar situações em que o estudo a ser avaliado não transmite um conjunto de resultados, ou seja, podem ser diversos, consoante uniforme as experiências dos intervenientes em estudo (Yin, 2009).

Nesta medida, a presente investigação recai sobre as diferentes opiniões em relação aos diferentes países onde os indivíduos foram expatriados, no sentido de obter o ponto de vista daqueles que estão neste momento no país de acolhimento ou que já tiveram essa experiência. Para a elaboração deste estudo foram realizadas 5 entrevistas semiestruturadas, que permitiram explorar o tema, pensamentos e ideias do entrevistado (Gauthier, 2003), a partir do guião de entrevista elaborado.

2.1.3. A Análise de Conteúdo enquanto Técnica de Análise de Dados

Esta é a fase seguinte após a recolha dos dados através da técnica da entrevista – a análise do conteúdo. Este método está sempre associado à técnica de recolha de dados pois, durante a entrevista, procura-se obter o máximo de informação e de reflexão do entrevistado, as quais se transformam em material para análise sistemática de conteúdo a realizar posteriormente (Quivy e Campenhoudt, 1998).

A análise de conteúdo vai complementar a recolha dos dados a partir da interpretação e síntese dos dados que foram obtidos. Esta caracteriza-se pelo conjunto de

técnicas de análise das comunicações e pretende alcançar, por processos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores e conhecimentos relacionados com as variáveis presentes na entrevista (Bardin, 1977). No fundo, é uma ferramenta de trabalho que permite apreender o significado das respostas obtidas (Vala, 2005).

Esta técnica de análise de dados, tal como as outras técnicas de investigação, requer um processo de tratamento de dados, que incluem cinco etapas: i) **Organização da Análise**: seleção dos documentos e textos a analisar; ii) **Codificação**: refere-se à transformação dos dados do texto original de modo a serem analisados para assinalar o conteúdo essencial; iii) **Categorização**: divisão do texto em categorias, de acordo com critérios previamente definidos (nesta etapa são também definidas as unidades de registo, as de contexto e de enumeração); iv) **Inferência**: esta etapa tem como objetivo alcançar causas através dos efeitos, de forma indutiva; v) **Tratamento da Informação**: esta última etapa identifica-se como sendo aquela onde se realiza uma compreensão mais aprofundada dos dados (Bardin, 1977).

2.2. Seleção dos Participantes na Investigação

O critério de seleção primordial foi o da nacionalidade portuguesa dos indivíduos, tendo estes assumido funções em diferentes países internacionais, a partir de uma sede localizada igualmente em Portugal.

Foi utilizada uma amostra não probabilística intencional, foram assim determinando características relevantes para os objetivos de estudo e permitindo a oportunidade de escolha dos elementos a serem entrevistados (Vicente *et al.*, 1996).

Foram então abordados e entrevistados cinco indivíduos, a partir da empresa Adecco (onde exerço funções no departamento de Recursos Humanos), os quais já foram ou ainda se encontram expatriados em diferentes países, nomeadamente, Moçambique, México, Reino Unido e Dubai (Dois entrevistados em Moçambique, dois entrevistados no Reino Unido – um dos quais já foi expatriado para o México – e um entrevistado no Dubai). Para dar seguimento à investigação foi elaborado um guião de entrevista direcionado aos mesmos. De salientar que os indivíduos entrevistados não fazem todos parte da empresa Adecco, mas consegui os contactos através das entrevistas que faço

numa vertente de Recrutamento e Seleção na área de Information Technology. Procurei casos que não fossem semelhantes e é neste sentido que dei preferência a indivíduos que fossem provenientes de três setores diferentes: Saúde, Recursos Humanos e Tecnologias da Informação.

Antes do início da entrevista, foi solicitada a autorização para a gravação áudio, sendo que também foi validado o facto de as entrevistas serem posteriormente transcritas e submetidas a uma análise de conteúdo, bem como o objetivo e o enquadramento académico desta investigação. Foi também referido que iria ser um estudo anónimo, por uma questão de confidencialidade.

Os cinco indivíduos entrevistados encontram-se todos, neste momento, em processo de expatriação no Reino Unido, Dubai e Moçambique. Quatro expatriados são do sexo masculino e um expatriado é do sexo feminino. O expatriado mais velho possui 37 anos e o mais novo 24 anos, sendo que a média de idades é de 27 anos.

Todos os entrevistados possuem qualificações de nível superior e na vertente da antiguidade na empresa a média varia entre os 2,5 e os 5 anos.

Empresa	Sexo	Idade	Formação Académica	Cargo	Antiguidade na Empresa	Tempo decorrido de Expatriação	País de Acolhimento
A	M	37	Licenciatura em Sociologia	Diretor de Operações	5	3 meses	Dubai
A	M	27	Licenciatura em Psicologia	Consultor Sénior IT	5	2 anos	México e Reino Unido
B	F	24	Licenciatura em Enfermagem	Enfermeira	3	3 anos	Reino Unido
C	M	33	Licenciatura em Eng. Informática	Project Manager	3	5 anos	Moçambique
D	M	25	Mestrado em Gestão	Auditor Externo	2,5	2 anos	Moçambique e Luanda

Tabela 1 – Características dos Expatriados

III) Resultados

3.1. Análise dos Resultados das Entrevistas

Inicialmente foram contactadas várias empresas com o objetivo de validar a possibilidade de colaboração na investigação.

Contudo, depois de contactadas as 44 organizações, através do correio eletrónico e contacto telefónico, não houve resposta por parte de algumas e por parte de outras existiu uma resposta negativa.

Apesar da dificuldade em que me encontrava, surgiu uma nova estratégia para a recolha dos dados. Após ter iniciado as minhas funções como Consultora de IT no Grupo Adecco, pedi apoio à responsável de Recursos Humanos com o intuito de perceber se conhecia alguém que tivesse sido expatriado no seio do Grupo.

A responsável mostrou-se disponível e indicou-me duas pessoas que tinham sido expatriadas pela empresa. Entretanto, como estou na vertente de Recrutamento e Seleção, consigo ter acesso a pessoas que estão expatriadas e foi a partir daí que consegui mais três interlocutores.

As entrevistas via Skype tiveram uma duração entre 30 a 60 minutos e posteriormente foram transcritas para permitir uma análise mais detalhada do seu conteúdo.

Após a recolha de informação foi realizada a transcrição das entrevistas. A posterior análise de conteúdo foi executada a partir do método de Guerra (2006), assente em sinopses das entrevistas, com base em categorias, tal como no Anexo IV e exposto ao longo das páginas seguintes.

3.1.1. Motivações Individuais para aceitar a Experiência

As motivações individuais que foram identificadas pelos indivíduos entrevistados foram essencialmente focadas i) na curiosidade para abraçar novos projetos internacionais e conhecer novas culturas, ii) valores salariais e iii) contexto económico em Portugal. Verifica-se então a partir do Anexo V as motivações referidas por cada entrevistado.

Conforme se pode verificar no Anexo V, o querer ter contacto com novas culturas e a vertente monetária são os principais fatores de motivação para aceitar uma experiência internacional por parte dos indivíduos entrevistados.

O estar em **contacto com outras culturas** leva a que exista um crescimento tanto a nível pessoal como profissional, no sentido em que se tem de assumir mais responsabilidades e possuir uma maior competência a nível de gestão. É necessário saber gerir todas as emoções e funções novas que irão aparecer. É uma motivação intrínseca que possuem pelo gosto de descobrirem novos conceitos culturais. Seguem alguns testemunhos que evidenciam este ponto:

Expatriado B: *“Foi algo que já pretendia fazer há algum tempo. Queria experimentar mercado internacional, novas culturas. O meu pai também fez isso e já servia como motivação para num futuro eu fazer o mesmo.”*

Expatriado D: *“Um dos principais fatores foi experienciar novas culturas, outras realidades de trabalho.”*

Expatriado E: *“Gosto de viajar, de conhecer novos países. E também porque recebes mais. Como tenho raízes angolanas, também tive um incentivo extra para ir para Moçambique.”*

O **valor salarial** foi outro dos principais fatores que levam a abraçar novos desafios internacionais. Todos os expatriados entrevistados responderam que ganham muito mais no país onde estão do que se estivessem em Portugal, bem como outros benefícios que não possuíam.

Expatriado D: *“E também a parte económica foi um dos fatores essenciais para a minha motivação.”*

Expatriado A: *“(…) É um país muito rico, até tenho a oportunidade de ter um motorista com um Lexus. E o melhor é que o combustível aqui em mesmo muito barato.”*

O **contexto económico em Portugal** foi outra das motivações apontadas por dois expatriados. O facto de existir uma elevada taxa de desemprego e a remuneração não ser a ideal para se viver no país juntamente com o seu reduzido desenvolvimento económico leva a que muitas pessoas ponderem em ir para outros países mais estáveis financeiramente.

Expatriada C: *“Não conseguir trabalho em Portugal. Em 2013, estávamos no auge da crise e nem tive a oportunidade de procurar trabalho. Simplesmente esta oportunidade apareceu após o término de estágio no Hospital de Cascais, recebi uma proposta para assumir funções num Hospital do Reino Unido.”*

3.1.2. Recrutamento e Seleção

A partir da amostra adquirida pode-se constatar que todas as empresas optaram pelo recrutamento interno. Este tipo de recrutamento tende a ser muito mais rápido e eficaz porque já se conhece o colaborador. As empresas apenas optam pelo recrutamento externo quando não existe ou há em pouca abundância capital humano interno.

Em relação à seleção do candidato verificou-se que foi sobretudo através de uma via informal, dado não existir uma *shortlist* de candidatos a serem selecionados. Estes ficaram selecionados para serem expatriados simplesmente através de um convite direto.

Expatriado D: “Não tive bem num processo, houve um processo dentro da empresa, tentaram perceber quais as pessoas que estavam predispostas e consoante o perfil do projeto e selecionaram um conjunto de pessoas que foram selecionadas para este projeto.”

Expatriado B: “O processo de recrutamento para Londres iniciou-se através do LinkedIn. Foram 4 entrevistas por Skype e uma presencial e finalmente consegui ser selecionado. Para o México foi a partir da Adecco, empresa onde estava a exercer funções. Fui também a uma série de entrevistas.”

Expatriada C: “O processo de recrutamento foi através da faculdade a partir de uma consultora de RH da Irlanda na área da Saúde. Só se podiam candidatar pessoas que estivessem inscritas na Ordem para poder trabalhar internacionalmente e poderiam escolher a área que pretendiam exercer no Hospital. A primeira entrevista foi efetuada por telefone por uma enfermeira do Reino Unido e a segunda foi nas instalações do Hospital de Cascais.”

No que concerne à duração do processo de Recrutamento e Seleção verificou-se que não existe um período definido. Pode oscilar entre 1 a 4 meses. Apesar de o processo decorrer de uma forma mais informal existem sempre testes técnicos e psicológicos a aplicar aos candidatos, o que pode tornar o processo mais prolongado.

Expatriado A: *“O processo foi um pouco moroso, durou cerca de 4 meses (Novembro até Fevereiro).”*

3.1.3. Apoio Organizacional

Dos dados recolhidos, não existe sintonia nos resultados na temática do apoio organizacional. Os expatriado A e B (neste último caso, apenas na expatriação para o México) assinalaram que tiveram apoio por parte da organização, relativamente a apoio jurídico e logístico, ajudas de custo, viagem de ida e apoio no acolhimento, integração e socialização no país de acolhimento. Os restantes indicaram que não tiveram um grande apoio por parte da empresa.

Expatriado B: *“Em Londres não, não me deram indicações prévias, simplesmente esperaram para que eu me pudesse adaptar. Foi tudo muito pragmático. Para o México, houve primeiramente entrevistas, questões de segurança, tratar da casa, custos de vida. Os colegas de trabalho ajudaram também na parte do acolhimento, em atividades da empresa.”*

Expatriado A: *“Sim, deram-me um apoio brutal. As pessoas que trataram do meu processo na Adecco, a documentação, os custos, a relocação foi tudo gratuito. Até enviaram links de websites para ver de casas no Dubai. Foram impressionantes.”*

Expatriada C: *“O Hospital não deu nenhum tipo de apoio na preparação, mas pagaram os primeiros dois meses de alojamento e no processo e apoiaram no processo de inscrição no banco. No dia em que chegámos mostraram-nos a casa e os serviços e depois fizemos a inscrição no banco.”*

Expatriado D: *“Não, infelizmente não conhecia a realidade do país, alguns inputs que tive foi de conhecidos que tinha cá que me tiraram dúvidas e questões. Infelizmente, por parte da empresa não tiveram o cuidado de me dar explicações.”*

O apoio ao nível de ajudas de custo, ou seja, os benefícios que vão além do salário fixo, possui um papel estratégico para atrair e reter os colaboradores em contexto internacional. Como é o caso do expatriado A possuir um motorista e o da expatriada C a quem a empresa pagou os dois primeiros meses da renda da habitação.

Acerca das dificuldades encontradas, apenas dois entrevistados (B e C) sentiram a necessidade de regressarem ao seu país de origem e, curiosamente, ambos se encontram

expatriados no mesmo país (Reino Unido). Já no caso do expatriado D como este não teve um apoio organizacional sustentado, primeiramente foi difícil adaptar-se ao país, mas nunca pensou em desistir.

Expatriado D: *“Moçambique é um país totalmente diferente de Portugal. Até então residia em Portugal e cheguei a um país de terceiro mundo e é uma realidade diferente. A adaptação é um pouco difícil ao início, há uma série de coisas que acontecem que são problemas. Por exemplo, encontrar casa é uma dificuldade bastante agressiva.”*

Expatriado B: *“No México foi fácil de me adaptar. O meu chefe era português e existia um ambiente descontraído e bem-disposto. Em Londres, foi um choque. É tudo muito fechado, tudo muito resguardado. Pretendo sair ainda este ano.”*

Expatriada C: *“(…) Eu ia com aquela ideia de que como Portugal estava em crise e como já tinha feito Erasmus pensava que ia adorar, mas não tem nada a ver. Em Setembro deste ano, quando fizer 25 anos, vou voltar para Portugal. Foi o período que estabeleci para me ir embora.”*

Expatriado E: *“Não senti dificuldade em adaptar-me. Moçambique tem grandes relações com Portugal. Os produtos são idênticos aos portugueses e a língua também ajuda imenso. Claro que há pessoas que não se adaptam, porque é um país muito mais desorganizado em relação a questões sociais que Portugal.”*

Constata-se então que o Reino Unido foi o país onde a adaptação foi mais difícil. Sendo assim, os dados não são conclusivos quanto à influência da distância cultural no processo de adaptação visto que o Reino Unido pertence ao mesmo continente que Portugal.

3.1.4. Formação

A formação quando facultada aos expatriados recaiu muito em práticas informais como a realização de workshops e palestras acerca do país de acolhimento. Em dois dos casos os expatriados não tiveram qualquer tipo de formação antes ou depois de chegarem ao país. Em alternativa, apontaram amigos e colegas, que residiam ou que já tinham estado no país para onde iam ser expatriados, que os apoiaram no conhecimento da cultura local. Comprova-se que as redes de familiares e amigos foram mobilizadas por estes

expatriados como forma de suprir os défices de formação e preparação por parte da empresa.

Expatriado D: *“Não tive uma formação específica, tive algumas pessoas da empresa que estavam aqui e davam algumas palestras, workshops, apoiavam em certas questões das principais diferenças e cuidados a ter. Mas pronto, tinha sempre cá pessoas, o meu caso é um caso de expatriação que é mais ou menos bom porque tinha aqui pessoas da empresa que me ajudaram a integrar, às vezes as pessoas são simplesmente despejadas.”*

No caso da expatriada C, apenas lhe deram formação *on-the-job* - acerca das funções que iria assumir.

Expatriada C: *“Antes de vir para o Reino Unido não deram nenhum tipo de formação. Deram uma formação de 15 dias posteriormente quando cheguei. Foi uma formação da área de Urgência, já que íamos para essa área trabalhar.”*

3.1.5. Relação Interpessoal na Organização

A relação com a chefia e colegas é um fator bastante importante na adaptação do expatriado ao país de acolhimento.

Dos dados recolhidos constata-se novamente que no Reino Unido a relação interpessoal na organização era estritamente profissional. O que podemos concluir é que chefes expatriados ajudam na integração e socialização do indivíduo. No caso dos expatriados do Reino Unido, como não têm nenhum elo de ligação com os chefes torna mais complicado existir sinergias. No caso de Angola, Moçambique e México, como a língua é semelhante, desenvolveram-se ligações mais rapidamente.

Expatriado B: *“No México tinha uma boa relação com o meu chefe, era bastante compreensivo, percebia a situação e falávamos diariamente. Em Londres é o oposto. A chefia é muito distante, é meramente uma relação profissional.”*

Expatriada C: *“Tenho uma boa relação com a chefia e colegas. Receberam-nos bem, apesar do caos que existe no Hospital. Só tenho pena que o ambiente seja de muita intriga. As chefes de turno são mesmo de nacionalidade inglesa, elas receberam-nos bem, mas também nos fazem crer que isto não é a nossa terra, o nosso país. Em Portugal, somos muito menos pessoas e ajudamo-nos muito mais, temos outro espírito.”*

Já o oposto acontece nos países que teoricamente têm uma cultura mais rígida.

Expatriado D: *“Sim, a relação com a chefia é muito boa. Não considero que haja diferenças significativas com a realidade de Portugal, até considero que seja melhor comparativamente a Portugal. As pessoas não são tao exigentes a nível profissional como em Portugal, e isso é consequência de uma boa relação entre os níveis hierárquicos. O grau de exigência é mais reduzido e isso consequentemente aumenta os níveis de relação pessoal.”*

Expatriada A: *“Bastante boa com a chefia e com os colegas no geral. A empresa tem uma excelente cultura organizacional, que não é muito rígida e dá para ter momentos de descontração, como aí na Adecco em Portugal.”*

3.1.6. Adaptação Familiar

O apoio prestado pela família é essencial para que este se sinta confortável e que tenha uma melhor adaptação e foi um dos fatores apontados pelos entrevistados que contribuiu de forma positiva para que eles se sentissem mais ajustados ao país de acolhimento, no sentido em que obtinham mais estabilidade psicológica para enfrentar os desafios que pudessem aparecer.

Todos eles indicaram o apoio e suporte que a família deu no decorrer da experiência internacional. Ao partilharem diariamente o seu dia-a-dia faz com que o choque cultural não seja tão elevado e com o apoio familiar sentem-se mais estáveis psicologicamente que contribui para facilitar o processo de adaptação ao novo ambiente cultural. Na maior parte dos casos, estamos a falar de apoio “à distância” (por parte dos familiares que ficaram no país de origem e apoiaram a partida). Esta circunstância decorre da própria juventude da maior parte dos entrevistados, e do facto de ainda não terem, eles próprios, constituído família (o que implicaria outro tipo de compromissos em termos de apoio familiar, nomeadamente, a opção entre partir também ou ficar...).

Expatriada C: *“A minha mãe deu muito apoio, bem como o meu pai. A minha irmã é que já não gostou tanto da ideia. Como era Londres aquilo até caiu depois um bocado bem porque depois ela veio aqui. Só foi mau no sentido em que o meu pai não gosta de viajar de avião e por isso ainda não me veio visitar.”*

Expatriado A: *“Não tenho ninguém que me prenda em Portugal, apenas os meus pais que querem sempre o melhor para mim e dão sempre o máximo apoio.”*

Expatriado D: *“Foi relativamente fácil, neste momento ainda não tenho filhos, não foi um constrangimento e a minha companheira também reside cá. Os meus pais ficaram tristes, não estavam à espera de que isto viesse a acontecer, estava em Portugal com um emprego estável, fazia parte dos quadros de uma empresa, não era expectativa deles que isso acontecesse. Foi uma decisão pessoal, só minha, decidi abraçar o projeto, claro que não ficaram zangados, mas ficaram com a expectativa de que se eu voltasse rapidamente, inclusive a expectativa que eu lhes dei é que era um projeto de dois anos e que depois era para regressar, entretanto isso não se proporcionou e eles por um lado estão tristes por eu estar longe, mas por outro lado estão contentes por eu estar bem. É um misto de emoções.”*

3.1.7. Indicações dos Expatriados

Para completar a investigação, decidi recolher dados acerca de possíveis recomendações para futuros expatriados e as avaliações que fizeram do processo de expatriação até ao momento. Pode-se afirmar que existe um conselho em concordância: conseguir informação prévia sobre as condições económicas, sociais e culturais do país.

Expatriado D: *“Primeiro e grande conselho é informar-se bem sobre as condições do destino. Por exemplo, como é que funciona os vistos, a casa, como é o custo de vida. Nós podemos fazer um contrato de expatriação e a primeira coisa que me tenho de preocupar é com o custo de vida nesse país. Se pensarmos que o custo de vida é igual aí não é correto. Uma pessoa com menos experiência pode não ter essa preocupação, mas uma das coisas que é essencial é ver se as condições do contrato são compatíveis com esse país.”*

Expatriado A: *“Pesquise muito bem. Falem com uma pessoa que esteja ou que já tenha estado no país para onde pretendem ir. Inscrevam-se em comunidades de expatriados para obter mais informações sobre tudo e mais alguma coisa. Hoje em dia é muito fácil saber de todas as coisas necessárias: macroeconomia, carro, alimentação, despesas no geral, existem ferramentas na internet para verificar isso tudo.”*

Expatriado E: *“Ter mente aberta e paciência, e perceber que não se está em Portugal. Há pessoas que constantemente pensam que aquilo é como Portugal, tens que simplesmente aceitar que não é.”*

A maioria dos entrevistados avaliaram a sua experiência até ao momento como positiva e compensadora porque os fez crescer tanto na vertente pessoal como na profissional.

Expatriado D: *“Pronto temos vários aspetos onde podemos avaliar. Num aspeto geral considerando todos os fatores positivos e negativos, considero uma experiência positiva senão já teria desistido da mesma. Ao longo do tempo tem vindo a reduzir, ao longo do tempo o valor de avaliação começou muito alto devido ao fator da economia, à instabilidade política, tem vindo a reduzir. Mas neste momento ainda considero que é uma experiência bastante positiva e que contribuiu bastante para o meu enriquecimento profissional e pessoal.”*

Expatriado B: *“Muito positiva, a nível internacional. Cresci bastante, tive vários tipos de desafios. Em Londres há muita concorrência e ajudou para contornar vários problemas que existiam em Portugal, ultrapassei mesmo várias dificuldades.”*

IV) Discussão dos Resultados

No âmbito da análise realizada sobre os resultados obtidos, é pertinente discutir os resultados finais que resultaram em dois tópicos essenciais: os motivos que levam a que os portugueses aceitem uma missão internacional e as condicionantes que poderão afetar o desempenho dos mesmos.

4.1. Motivos que levam os portugueses a aceitarem uma experiência profissional fora do país de origem

Através dos resultados obtidos, a motivação para aceitar um desafio fora do seu país de origem é baseada numa atitude de descoberta e em questões financeiras, sendo que o contexto económico atual de Portugal, marcado por elevadas taxas de desemprego, também é uma referência motivacional.

De modo a conseguirem a mesma motivação inicial, a organização também deverá apoiar os expatriados nesse sentido. É essencial manter a motivação inicial, desde o início do processo até ao final. A importância desta fase ainda não foi bem captada por muitas empresas, e é por isso que muitas vezes é negligenciada (e.g. não existir a componente da formação).

4.2. As condicionantes que afetam o desempenho dos expatriados

A competência técnica é o principal indicador de desempenho de um expatriado. Os outros indicadores de desempenho podem ser competências relacionais, interculturais e interpessoais, bem como o potencial de adaptabilidade da família (cônjuge e outros membros da família, se for o caso) (Pucik & Saba, 1998).

Como resultado, diferentes culturas, modos, expectativas e perspectivas podem afetar a eficácia do desempenho da pessoa expatriada (Neupert *et al.*, 2004). Por outro lado, o desempenho pode também ser avaliado na medida em que consegue ou não atingir os seus objetivos, de acordo com as funções laborais diárias e a sua eficácia (Woods, 2003).

Da investigação realizada, não se pode concluir com toda a certeza que uma das principais condicionantes que pode afetar o desempenho dos expatriados no país de acolhimento é o **ajustamento intercultural**. Esta investigação permitiu demonstrar que o ajustamento é um fator fundamental subjacente que prediz o sucesso da missão internacional do colaborador (Kraimer *et al.*, 2001), contudo a cultura pode ser um obstáculo, mas quando as chefias também são expatriadas e pertencentes ao mesmo país de origem, os entrevistados assumem que a adaptação cultural é relativamente fácil (tirando as dificuldades iniciais, naturalmente expectáveis).

A **satisfação no trabalho** é outra das condicionantes que pode afetar o desempenho do expatriado. Este é um dos fatores que não está apenas relacionado com o processo de expatiação, visto que no geral se um colaborador estiver satisfeito com as funções a desempenhar e com o meio organizacional, irá ter melhores resultados e será mais produtivo. Poderá considerar-se a satisfação também como sendo um mediador entre o ajustamento à cultura do país de expatiação e o desempenho no trabalho (Bhaskar-Shrinivas *et al.*, 2005). Até mesmo a boa relação com os colegas e a chefia tem um grande impacto na motivação. Eisenberger *et al.*, (1997) através da Teoria da Troca Social afirmaram que se existir reciprocidade social as necessidades socio-emocionais ficam completas o que irá ser benéfico para o desempenho na organização. Por exemplo, no caso do Expatriado B que não se adaptou à cultura organizacional do Reino Unido, resultou em desmotivação e numa *performance* mais fraca, sendo que irá ser expatriado para um país onde se consiga adaptar culturalmente melhor.

Apurou-se também que o **apoio organizacional** é uma das condicionantes que influenciam o desempenho do colaborador expatriado. Do estudo realizado conclui-se que ao possuírem apoio por parte da empresa, os expatriados teriam uma melhor adaptação ao meio cultural do país e da própria cultura organizacional. Sentir-se-iam acompanhados e o compromisso por parte da empresa manifestado através de recompensas, enriquecimento de tarefas, segurança no trabalho, formação e promoção, geraria conforto e bem-estar para poder realizar um melhor desempenho. Estudos de outros autores, como Wang & Takeuchi (2007), demonstram que o apoio organizacional tem um impacto direto e positivo na adaptação do expatriado. Contudo, as entrevistas realizadas dão a entender que esse apoio terá sido um pouco disperso, ou seja, embora a literatura sublinhe a importância do apoio organizacional, algumas empresas estarão a descurar este aspeto.

O **apoio da família** é considerado, nesta perspetiva, uma condicionante. A presença da família no decorrer de todo o processo de expatriação é fundamental para um bom desempenho no trabalho, visto que é um fator que confere estabilidade e suporte emocional. Neste sentido, o resultado corrobora com a literatura do estudo de Malek *et al.*, (2014) ao considerarem que a família é reconhecida como um elemento que influencia o estado emocional do expatriado, o que conseqüentemente, irá implicar no desempenho do mesmo. Todavia, o apoio da família exige compromissos diferentes consoante a situação e a idade do expatriado: não será a mesma coisa apoiar “à distância” na condição de pai ou irmão ou apoiar “à distância” na condição de cônjuge ou filho (ou apoiar de perto nessa mesma condição, sujeitando-se também a a uma adaptação).

Sendo assim, pode-se agrupar quatro grupos de variáveis que podem ser indicadores de desempenho do expatriado: i) competências técnicas; ii) competências relacionais; iii) fatores externos e iv) situação familiar (Pucik & Saba, 1998).

Os resultados comprovam assim as afirmações da revisão de literatura (Björkman & Holopainen, 2005, citados por Sarkiunaite & Rocke, 2015) de que os fatores que condicionam o desempenho têm a ver com a cultura organizacional e as funções a desempenhar (o que pode gerar stress); com o ajustamento intercultural e com o apoio da família do expatriado. Um dos resultados que emergiu está relacionado com a satisfação no trabalho. Pode-se afirmar que a manutenção de boas relações interpessoais em contexto de trabalho é fulcral para conseguir um bom desempenho nas funções. O resultado é atestado pela literatura, onde uma elevada taxa de satisfação no trabalho

(Bhaskar-Shrinivas *et al.*, 2005, citados por Firth *et al.*, 2014) irá resultar num estado mental positivo (Shaffer & Harrison, 1998, citados por Lee, 2014).

V) Limitações da Investigação

Existem algumas limitações neste estudo que devem de ser referidas. Em primeiro lugar, uma das limitações é o tamanho da amostra. Devido à restrição de tempo, a amostra não foi recolhida em grandes quantidades o que pode ter afetado parte do estudo.

Em segundo lugar, a proporção de diferentes países de acolhimento não era homogénea nem heterogénea o suficiente para generalizar ou particularizar o fenómeno.

O facto de ser um tema que decorre do contexto português atual, onde ainda existem condições económicas precárias, internalização de empresas e um grande volume de pessoas expatriadas, torna o processo mais complicado. A isto se junta a escassez de investigações portuguesas acerca desta temática: traduzir vários artigos e livros de outras línguas consumiu mais tempo que o previsto.

Outra das barreiras sentidas ficou a dever-se à necessidade de análise em tempo real. Comparar o meu estudo com literatura existente atual foi um obstáculo que requereu muita pesquisa e tempo despendido, visto que existia mais informação da década anterior.

VI) Conclusões

Esta investigação tem como finalidade responder à questão enunciada: quais são as condicionantes que afetam o desempenho do expatriado no país de acolhimento?

Neste sentido após a recolha de informação através do recurso a entrevistas a colaboradores expatriados, juntamente com a literatura encontrada, foram estabelecidas algumas conclusões.

As condicionantes que influenciam o expatriado durante todo o processo são cruciais para o sucesso de todo o ciclo. Através dos dados obtidos, os fatores externos são os condutores mais importantes da motivação para um bom desempenho, sendo que neste sentido o apoio organizacional e o apoio familiar têm uma grande influência.

Esta investigação permitiu também perceber que a adaptação cultural é fundamental para a motivação e, conseqüentemente, para o bom desempenho do colaborador expatriado. Os expatriados que não tiveram formação sobre a cultura do país sentiram dificuldades em adaptar-se, e não obtiveram motivação, o que fez com que não existisse um melhor desempenho da parte deles. A adaptação está associada ao grau de conforto psicológico do expatriado face aos aspetos culturais do país de destino. No caso concreto dos expatriados em Moçambique, o choque cultural foi descrito como sendo maior, fruto das grandes diferenças a nível profissional, comparativamente a Portugal.

O apoio da família é também reconhecido como um fator importante no desempenho do indivíduo. Os expatriados consideraram que o apoio da família influencia o seu desempenho, por ser uma fonte de motivação.

O estudo empírico mostrou que a satisfação dos colaboradores relativamente às suas funções e ao meio organizacional tem um efeito positivo no desempenho, e também em outras dimensões, como no ajustamento cultural. Nem todos os entrevistados estavam satisfeitos com a cultura organizacional da empresa do país de acolhimento, nem com a empresa-mãe, por esta não ter dado o apoio necessário.

O nível de apoio da casa-mãe varia de organização para organização. Os resultados qualitativos mostraram que quando existiu apoio em questões práticas, como habitação e questões financeiras, isso desencadeou um efeito positivo sobre o processo de ajustamento do expatriado, exceto em um dos casos onde a motivação intrínseca simplesmente não existia.

Os resultados mostraram também que a formação é um ponto importante. Os expatriados entrevistados tinham recebido formação acerca das condições económicas, sociais e culturais afirmaram sentir uma maior motivação dentro da organização do país de acolhimento. A resolução da inadequada adaptação ao país de acolhimento passa por as organizações poderem providenciar um programa de ajustamento antes da partida, para dar indicações acerca do país em si e alguma formação em termos de língua (caso esta seja diferente), de modo a que o expatriado consiga interagir eficazmente com os colaboradores da organização do país de acolhimento e que o consiga influenciar para que este consiga um ajustamento rápido ao meio de trabalho (Waxin & Panaccio, 2005; Shih *et al.*, 2005; Qi & Lange, 2005). A formação cultural possui grandes benefícios porque vai ajudar o colaborador a adaptar-se ao novo ambiente ao proporcionar-lhe

informação sobre os valores de outra cultura, sobre a política, economia e história e também sobre os comportamentos das pessoas do país de acolhimento (Qi & Lange, 2005).

Aliás, segundo Black e Mendenhall (1990), a formação intercultural permite que o indivíduo aprenda conteúdos e competências que irão facilitar uma interação intercultural eficaz, reduzindo desentendimentos e comportamentos inadequados. Nesse sentido é que a formação é um investimento no indivíduo e na organização (Qi & Lange, 2005).

Para finalizar, conclui-se que no universo das cinco empresas identificadas, duas das empresas não providenciaram formação apesar de esta ser uma importante valência. Da análise dos fatores que influenciaram a adaptação dos expatriados durante o processo de expatriação, o ajustamento e o apoio prestado por parte da família ao expatriado durante a missão internacional foram considerados os fatores que auxiliaram a adaptação do expatriado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adler, N. (2008). *International Dimensions of Organizational Behaviour* (5th Edition). USA: Cengage Learning.
- Alcântara, V., Reis, P. e Menezes, R. (2012). Identificação de Clusters Internacionais com base nas Dimensões Culturais de Hofstede. *Revista de Administração da UFSM*, 5(2), 204-211.
- Araújo, B., Teixeira, M., Cruz, P. e Malini, E. (2012). Adaptação de Expatriados Organizacionais e Voluntários: Similaridades e Diferenças no Contexto Brasileiro. *Revista de Administração de São Paulo*, 47(4), 555-570.
- Altheide, D. & Johnson, J. (1994). Criteria for Assessing Interpretive Validity in Qualitative Research. *Handbook of Qualitative Research*, Sage Publications, 485-499.
- Barañano, A. M. (2004). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão: Manual de Apoio à Realização de Trabalhos de Investigação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bhatti, M., Sundram, V. & Hee, H. (2012). Expatriate Job Performance and Adjustment: Role of Individual and Organizational Factors. *Journal of Business and Management*, 1(1), 29-39.
- Black, J. & Mendenhall, M. (1990). Cross-Cultural Training Effectiveness: A Review and a Theoretical Framework for Future Research. *The Academy of Management Review*, Vol. 15(1). 113-136.
- Black, J. & Gregersen, H. (1999). The Right Way to Manage Expats. *Harvard Business Review*, March/April, 52-62.
- Black, J., Gregersen, H. & Mendenhall, M. (1992). Toward a Theroretical Framework of Repatriation Adjustment. *Journal of International Business Studies*, 23(4), 373-760.
- Caligiuri, P. & Colakoglu, S. (2007). A Strategic Contingency Approach to Expatriate Assignment Management. *Human Resource Management Journal*, 17(4), 393-410.
- Camara, P. (2011). *A Expatriação em Portugal* (1^a Edição). Lisboa: Editora RH.

- Castles, S. (2002). Environmental Change and Forced Migration: Making Sense of the Debate. *Refugees Studies Centre – University of Oxford, October 2002*, 1-16.
- Denzin, N. & Lincoln, Y. (2000). *Handbook of Qualitative Research* (2^a Ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Dessler, G., Chhinzer, N. & Cole, N. (2015). *Managing Human Resources: The Essentials*. Canada: Pearson Toronto.
- Dias, L. (2011). *Beginning Management of Human Resources* (1st Edition). USA: Flat World Knowledge.
- Diniz, P., Oliveira, S. e Quevedo, A. (2012). A Vida pode ser Linda para os Funcionários de uma Unidade Franqueada de O Boticário: um Estudo de Caso sobre Cultura Organizacional, *n/d*, 1-10.
- Dubrin, A. (1978). *Fundamentals of Organizational Behaviour*. UK: Pergamon Press.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S. & Lynch, P. (1997). Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812-820.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. London: Sage.
- Firth, B., Chen, G., Kirkman, B. & Kim, K. (2014). Newcomers Abroad: Expatriate Adaptation during Early Phases of International Assignments. *Academy of Management Journal*, 57(1), 280-300.
- Fontana, A. & Frey, J. (2005). The Interview: From Neutral Stance to Political Involvement. In Denzin, N. K. e Lincoln, Y. S. (Eds), *The Sage Handbook of Qualitative Research*. 3rd Edition. Thousand Oaks: Sage.
- Gallon, S., Garay, A. e Bitencourt, B. (2012). Expatriação como Processo Estratégico nas Empresas Internacionalizadas. *XXXVI Encontro da ANPAD*, Setembro, 1-16.
- Gautier, B. (2003). *Investigação Social. Da Problemática à Colheita de Dados*. Loures: Ed. Lusociência.
- Gil, A. (1991). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. São Paulo: Atlas Editora.
- Gil, A. (1999). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (5^a Ed.). São Paulo: Editora Atlas.

Gomes, J., Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C. e Marques, C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (1º Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Guerra, I. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo – Sentidos e Formas de Uso* (1ª Ed.). Estoril: Príncípia Editora.

Haslberger, A. & Brewster, C. (2009). Capital Gains: Expatriate Adjustment and the Psychological Contract in International Careers. *Human Resource Management*, 48(3), 379-397.

Hechanova, R., Beehr, T. & Christiansen, N. (2003). Antecedents and Consequences of Employees' Adjustment to Overseas Assignment: A Meta-Analytic Review. *Applied Psychology: An International Review*, 52(2), 213-236.

Hocking, J., Brown, M. & Harzing, A. (2007). Balancing Global and Local Strategic Contexts: Expatriate Knowledge Transfer, Applications and Learning within a Transnational Organization. *Human Resources Management*, 46(4), 513-533.

Hofstede, G. (n/d). National Culture. Disponível em [Geert Hofstede](#). Acesso a 31 de Julho 2016.

Hofstede, G. Hofstede, G. & Michael Minkov (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (3rd Ed.). Nova Iorque: Mc-Graw Hill Education.

Homem, I e Dellagnelo, E. (2006). Novas Formas Organizacionais e os Desafios para os Expatriados. *Revista de Administração de Empresas – Eletrónica*, 5(1), n/d.

House, R., Javidan, M., Hanges, P. & Dorfman, P. (2010). Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories Across the Globe: An Introduction to Project GLOBE. *Journal of World Business*, 37(1), 3-10.

Kraimer, M., Wayne, S. & Jaworski R. (2001). Sources of Support and Expatriate Performance: The Mediating Role Of Expatriate Adjustment. *Personnel Psychology, Inc.*, Vol. 54, 71-99.

Konanahalli, A., Oyedele, L., Meding, J., Spillane, J. & Coates, R. (2012). International Projects and Cross-Cultural Adjustment of British Expatriates in Middle East: A Qualitative Investigation of Influencing Factors. *Australasian Journal of Construction Economics and Building*, 12 (3), 31-54.

- Kubo, E. e Braga, B. (2013). Ajustamento Intercultural de Executivos Japoneses Expatriados no Brasil: Um Estudo Empírico. *Revista de Administração de Empresas*, 53(3), 243-255.
- Lacerda, D. (2011). Cultura Organizacional: Sinergias e Alergias entre Hofstede e Trompenaars. *Revista de Administração Pública*, 45(5), 1285-1301.
- Lee, C. (2014). Job Satisfaction Affecting Cross-Cultural Adjustment in Taiwanese Expatriates. *Journal of Business Systems, Governance and Ethics*, 1(3), 43-50.
- Lee, C. & Kartika, N. (2014). The Influence of Individual, Family and Social Capital Factors on Expatriate Adjustment and Performance: The Moderating Effect of Psychology Contract and Organizational Support. *Expert Systems with Applications*, 41, 5483-5494.
- Maia, C., Santos, I., Sávio, M. e Kubo, E. (2014). Fatores da Cultura Organizacional que Condicionam ou Limitam o Processo de Inovação. *Revista Capital Científico-Eletrônica*, 12(3), n/d.
- Malek, M., Budhwar, P. & Reiche, B. (2014). Sources of Support and Expatriation: A Multiple Stakeholders Perspective of Expatriate Adjustment and Performance in Malaysia. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(1), 37-41.
- Mintzberg, H., Lampel, J. & Ahlstrand, B. (2005). *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. Nova Iorque: The Free Press.
- Myers, M. (2009). *Qualitative Research in Business and Management*. London: Sage.
- Neupert, K., Baughn, C. & Dao, T. (2004). International Management Skills for Success in Asia, a Need-Based Determination of Skills for Foreign Managers and Local Managers. *Journal of European Industrial Training*, 29(2), 165-180.
- Thowfeek, M. & Jaafar, A. (2012). Instructors' View About Implementation of E-Learning System: An Analysis based on Hofstede's Cultural Dimensions. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 65, 961-967.
- Paine, L. (2010). The Globe: The China Rules. *Harvard Business Review*, June Issue, n/d.

- Pereira, N., Pimentel, R. e Kato, H. (2005). Expatriação e Estratégia Internacional: o Papel da Família como Fator de Equilíbrio na Adaptação do Expatriado. *Revista de Administração e Contabilidade*, 9(4), 53-71.
- Qi, G., & Lange, G. (2005). *Preventing expatriate failure – A Research on the Expatriate Selection and Training*. Unpublished Master Dissertation, Kristianstads University, The Department of Business Studies, International Business Program.
- Quivy, R. e Campenhout, L. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (2ª Ed.). Lisboa: Publicações Gadiva.
- Pinheiro, A., Esteves, T. e Suleman, F. (2015). Seleção e Competências dos Expatriados e Estratégias de Internacionalização: Um Estudo Exploratório de Empresas Portuguesas. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, Jan/Abr 2015, 48-60.
- Pucik, V., & Saba, T. (1998). Selecting and Developing the Global Vs. The Expatriate Manager: A Review of The State-Of-The-Art. *Human Resource Planning*. Vol. 21, n/d.
- Rego, A. (2004). Uma Visão Peculiar sobre a Cultura Nacional: a “Tourada Portuguesa” como Metáfora. *Gestão e Desenvolvimento*, 12, 105-121.
- Rego, A. e Pina e Cunha, M. (2009). *Manual de Gestão Transcultural de Recursos Humanos* (1ª Ed.). Lisboa: Editora RH.
- Reto, L. e Nunes, F. (1999). Métodos como Estratégia de Pesquisa: Problemas Tipo numa Investigação, *Revista Portuguesa de Gestão*, 1 (99) 21 – 31.
- Sarkiunaite, I. & Rocke, D. (2015). The Expatriate Experience: The Factors of International Assignment Success. *Transformations in Business & Economics* 14(1), 20-47.
- Selltiz, W. (1987). *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais*. São Paulo: EPU.
- Silva, N. (2004). Liderança e Cultura Organizacional: A Visão de Mundo dos Empreendedores e Principais Colaboradores na Construção da Realidade Social nas Organizações, *Revista Portuguesa de Ortopedia e Traumatologia*, 4(1), Janeiro-Junho 2004, 179-186.
- Silva, E. e Menezes, E. (2001). *Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação*. Florianópolis: Laboratório de Ensino à distância da UFSC.

- Shih, H., Chiang, Y., & Kim, I. (2005). Expatriate Performance Management from MNEs of Different National Origins. *International Journal of Manpower*, Vol. 26(2), 157-176.
- Tavakoli, A., Keenan, J. & Crnjak-Karanovic, B. (2003). Culture and Whistleblowing: An Empirical Study of Croatian and United States Managers utilizing Hofstede's Cultural Dimensions. *Journal of Business Ethics*, 43, 49-64.
- Vala, J. (2005). A Análise de Conteúdo. In Silva, A. e Pinto, J. (Eds.), *Metodologia das Ciências Sociais*. (13ª Ed.), Porto: Edições Afrontamento.
- Vianna, N. e Souza, Y. (2009). Uma Análise sobre os Processos de Expatriação e Repatriação em Organizações Brasileiras. *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 6(4) 340-353.
- Vicente, P., Reis, E. e Ferrão, F. (1996). *Sondagens: A Amostragem Como Fator Decisivo de Qualidade* (1ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Vojinić, P., Matić, M. & Bečić, M. (2013). Challenges of Expatriation Process. *Recent Advances in Business Management and Marketing*, n/d, 140-145.
- Wang, M. & Takeuchi, R. (2007). The Role of Goal Orientation During Expatriation: A Cross-Sectional and Longitudinal Investigation. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1437-1445.
- Waxin, M. F., & Panaccio, A. (2005). Cross-cultural training to facilitate expatriate adjustment: it works! *Personal Review*, Vol. 34, No. 1, pp. 51-67.
- Webb, A. (1996). The Expatriate Experience: Implications for Career Success. *Career Development International*, 1(5), 38 – 44.
- Wechtler, H., Koveshnikov, A. & Dejoux, C. (2014). Just Like a Fine Wine? Age, Emotional Intelligence and Cross-Cultural Adjustment. *International Business Review*, 24, 409-418.
- Woods, P. (2003). Performance Management of Australian and Singaporean Expatriates. *International Journal of Manpower*, Vol. 24(5), 517-534.
- Yin, R. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. California: SAGE Inc.

ANEXOS

ANEXO I

GUIÃO DE ENTREVISTA

“Gestão do Processo de Expatriação no Meio Organizacional: Fatores Condicionantes ao Desempenho dos Colaboradores”

I. Dados Pessoais

Género:

Idade:

Estado Civil:

Formação Académica:

Função atual:

Antiguidade na empresa:

País de Origem:

País de Expatriação:

Tempo total da expatriação:

Tempo decorrido da expatriação:

II

1. O que o motivou a aceitar uma experiência laboral internacional?
2. Como decorreu o seu processo de recrutamento e seleção? (Interno/Externo, período de tempo da decisão, quais os critérios para integrar a posição na organização)
3. Teve algum apoio na preparação para iniciar a experiência internacional?
4. Teve algum tipo de formação antes de vir para o país de expatriação? Se sim, quanto tempo. Se não, acha que se tivesse tido uma preparação anterior que existiria um melhor desempenho na sua função atual?
5. Após a chegada ao país de acolhimento, qual foi o primeiro impacto?

6. Quais foram as principais diferenças que encontrou entre Portugal e o país de expatriação?
7. Existiu alguma situação do dia-a-dia em que teve de lidar de forma diferente, de assumir um comportamento diferente, comparativamente como reagiria caso estivesse em Portugal?
8. Existiu algum programa de ajustamento ao país de expatriação? Se sim, em que medida é que esse programa facilitou a sua integração e socialização (casa, escola para filhos, questões fiscais...).
9. Sentiu alguma dificuldade em adaptar-se ao país de expatriação? Se sim, pensou em voltar para Portugal? Porquê?
10. Como costuma passar os seus tempos livres?
11. Como é a sua relação com a chefia e os colegas?
12. Descreva um dia típico no seu local de trabalho.
13. De uma forma geral, como avalia a sua experiência laboral internacional?
14. De que modo a sua situação familiar influenciou a sua adaptação à nova envolvente? Como foi a adaptação dos seus familiares ao país de acolhimento (caso estejam inseridos também)?
15. Que conselho dava a alguém que gostasse de executar uma função laboral fora de Portugal? O que acha que é preciso para ter sucesso numa experiência internacional?

Muito obrigada pela sua colaboração!

ANEXO II

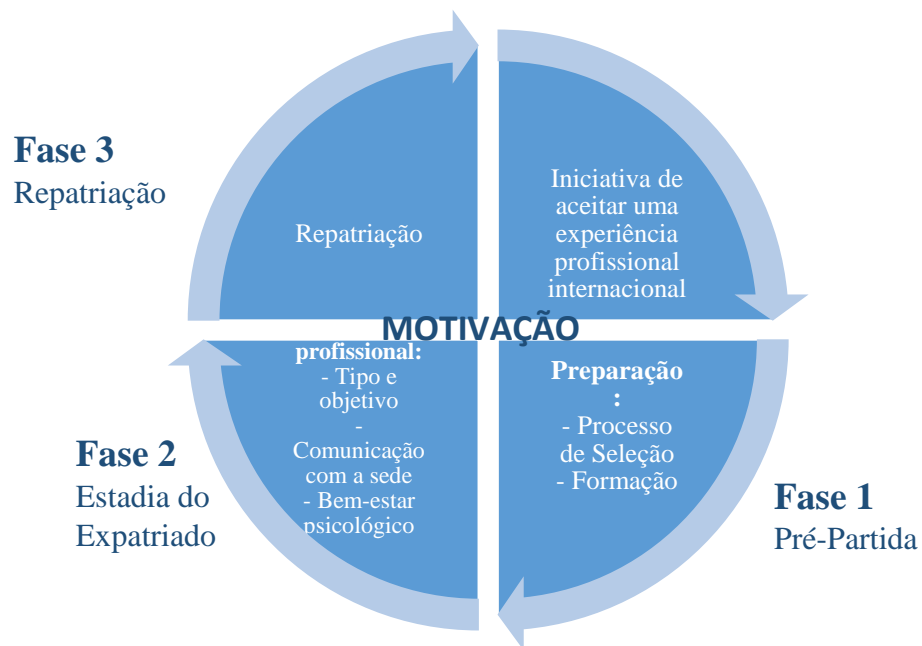
TIPOLOGIA DAS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO INTERNACIONAIS (ADAPTADO DE CALIGIURI & COLAKOGLU, 2007)

Dimensões Estratégicas	Local	Centralizada	Global
Configuração dos meios e capacidades dentro das organizações	Descentralizadas e nacionalmente auto-capacitadas	Centralizadas e globalmente escaladas	Dispersadas e interdependentes
Papel das subsidiárias	Noção e exploração das oportunidades locais	Implementação de estratégias da casa-mãe	Contribuições e papéis diferenciados
Desenvolvimento, difusão e fluxos de conhecimento	Conhecimento criado e retido nas subsidiárias	Conhecimento criado e retido no centro	Conhecimento criado em conjunto e partilhado globalmente
Recrutamento de diferentes tipos de colaboradores internacionais	Policêntrico	Etnocêntrico	Geocêntrico

Fonte: Caligiuri, P. & Colakoglu, S. (2007). A Strategic Contingency Approach to Expatriate Assignment Management. *Human Resource Management Journal*, 17(4), 393-410.

ANEXO III

CICLO DE EXPATRIAÇÃO SEGUNDO ADLER (2008)



Fonte: Adler, N. (2008). *International Dimensions of Organizational Behaviour* (5th Edition)

ANEXO IV

CATEGORIAS E DIMENSÕES DA ANÁLISE DE ESTUDO

Categorias	Dimensões	Informações a Adquirir
Motivações individuais para aceitar uma experiência internacional	Motivações pessoais e profissionais	Conhecer e compreender as razões
Recrutamento e Seleção	Tipo de recrutamento Métodos de seleção Duração do processo	Conhecer o tipo de recrutamento valorizado pelas empresas; Averiguar os métodos de seleção utilizados.
Apoio organizacional	Apoio prestado ao expatriado	Ter conhecimento do apoio prestado pela empresa; Analisar a adaptação intercultural do colaborador.
Formação	Tipos de formação Métodos Duração dos programas	Compreender se existe ou não programas de formação
Relação interpessoal na organização	Relação com a chefia e colegas na adaptação	Perceber a relação entre o indivíduo e os colaboradores
Adaptação familiar	Apoio prestado pela família na adaptação	Compreender o apoio que a família ofereceu
Indicações dos expatriados	Sugestões de expatriação	Conselhos para futuros expatriados

ANEXO V

MOTIVAÇÕES INDIVIDUAIS PARA ACEITAR UMA EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL

Motivações Individuais	Entrevistados					Total
	A	B	C	D	E	
Curiosidade em conhecer novas culturas	x	x		x	x	4
Valores salariais	x	x	x	x	x	5
Contexto Económico em Portugal			x	x		2