

INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO

ESCOLA SUPERIOR DE ESTUDOS INDUSTRIAIS E DE GESTÃO

Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Maria Eva Marcos Machanisse

Gestão de Expatriados: um estudo exploratório em empresas portuguesas com operações em Moçambique.

Instituto Politécnico do Porto
Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão
Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

**Gestão de Expatriados: um estudo exploratório em empresas portuguesas com
operações em Moçambique.**

Maria Eva Marcos Machanisse

Orientação Científica: **Professora Doutora Dora Martins**

**Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Desenvolvimento de
Recursos Humanos**

Vila do Conde

Outubro, 2013

Resumo Curricular da Autora

Maria Eva Marcos Machanisse é estudante finalista do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos, na Escola Superior de Estudos Industriais e Gestão (Instituto Politécnico do Porto). Licenciou-se em Recursos Humanos em 2011, pela mesma instituição de ensino, cujo tema de Projeto Final de Curso foi no âmbito do Processo de Formação, mais concretamente, no Diagnóstico de Necessidades de Formação.

Frequentou 3 estágios curriculares na área dos Recursos Humanos durante a licenciatura, 1) Quintas e Quintas Offshore, Sistemas de Amarração S.A (atualmente Grupo Lankhorst Euronete), de Março a Junho de 2009; 2) Hotel Infante Sagres, de Março a Junho de 2010 e 3) Futebol Clube do Porto, de Janeiro a Julho de 2011.

É voluntária da Camara Municipal da Póvoa de Varzim e encontra-se à procura do 1º emprego, estando inscrita no centro de emprego da Póvoa de Varzim, desde Julho.

Agradecimentos

Dedico o presente estudo a toda minha família, em especial aos meus pais e à minha irmã Teresa, pelo amor, preocupação e apoio incondicional concedido, apesar da distância, sempre encorajaram-me a acreditar no alcance dos meus objetivos.

Um agradecimento especial à Professora Doutora Dora Martins, orientadora de dissertação, por todo apoio, carinho, disponibilidade, atenção, dedicação e pelo grande exemplo de profissionalismo durante todo o meu percurso académico, desde a licenciatura e especialmente nesta dissertação de mestrado, que me possibilitou crescer como profissional e, principalmente, crescer como pessoa. O meu profundo e sincero agradecimento.

Agradeço imenso às empresas participantes no estudo, aos respetivos representantes organizacionais e expatriados, pela disponibilidade e abertura que tiveram em facultar informações imprescindíveis para a realização do estudo.

À fundação Millennium BCP, pelo apoio financeiro concedido para que pudesse concretizar esta etapa da minha vida académica.

Aos meus amigos, em Portugal e em Moçambique, que estiveram sempre comigo e prontos a ajudar quando precisei, por me motivarem e acreditarem no meu potencial. Ao Daniel, pelo incentivo, e principalmente pelo carinho e atenção.

A todos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização do presente estudo.

Agradeço por último, e não menos importante, a todos os colegas, docentes e colaboradores da Escola Superior de Estudos Industriais e Gestão, que durante todo o meu percurso académico na instituição foram sempre acolhedores e prestativos comigo.

Um bem-haja a todos!

Resumo

Este estudo tem como objetivo compreender a fase de preparação da expatriação de empresas portuguesas para Moçambique. Mais concretamente, procura explorar as práticas de Gestão de Recursos Humanos desenvolvidas durante a fase de preparação de missões internacionais para Moçambique.

Para a realização do estudo foram selecionadas 5 empresas portuguesas que têm experiência de expatriação de colaboradores para Moçambique.

Foi utilizada a metodologia qualitativa, optando-se pelo estudo caso múltiplo e exploratório. O instrumento de recolha de informação foi a entrevista semiestruturada. Ao todo, foram realizadas 12 entrevistas, das quais 5 destinaram-se a representantes organizacionais e 7 a expatriados/repatriados das 5 empresas em estudo.

Os resultados sugerem que as empresas portuguesas preparam a expatriação para Moçambique. Porém, essa preparação é feita de forma informal, não existindo ainda um programa formalizado de preparação de expatriações, nomeadamente para Moçambique.

Na parte final da dissertação são discutidos os principais resultados obtidos e apresentadas as conclusões do estudo aqui levado a cabo.

Palavras-chave: Expatriação, Gestão Internacional de Recursos Humanos, Práticas de GRH, Missões Internacionais, Moçambique.

Abstract

This abstract's goal is to understand the preparation phase of the enterprises expatriation from Portugal to Mozambique. More precisely, to explore the work in the Human Resources Management developed along the preparation of international missions for Mozambique.

For the study, 5 Portuguese enterprises with experience in expatriating collaborators to Mozambique were selected.

A qualitative methodology was used, and a study about multiple case and exploratory, was chosen. The instrument to receive information was a semi-structured interview. In the total, 12 interviews were performed, from whose 5 were meant to organizational representatives and 7 to expatriated/repatriated persons from the 5 studied enterprises.

The results suggest that the Portuguese enterprises prepare the expatriation to Mozambique. On the other hand, that preparation is done in an informal way, not still existing a formalized program of expatriations preparation, namely to Mozambique.

In the dissertation final part the main results obtained are discussed and presented the conclusions of the study here performed.

Key words: Expatriation, Human Resources International Management, HRM Procedures, International Missions, Mozambique.

Índice Geral

Resumo Curricular da Autora.....	i
Agradecimentos	ii
Resumo.....	iii
Abstract	iv
Índice Geral	v
Índice de Tabelas	viii
Índice de Figuras.....	ix
Lista de Acrónimos	ix
Expressões Latinas.....	ix
Introdução	1
Capítulo I. Revisão da Literatura.....	3
1.1 Enquadramento de Expatriação	3
1.1.1 Definição.....	3
1.1.2 Importância.....	4
1.1.3 Sucesso versus Insucesso da expatriação.....	5
1.1.4 O ciclo de expatriação	6
1.2 Razões organizacionais para a expatriação.....	7
1.3 Motivações Individuais para a expatriação.....	8
1.4 A preparação da missão de Expatriação	9
1.4.1 O Recrutamento e Seleção.....	9
1.4.2 A Formação de preparação.....	12
1.4.3 O Apoio organizacional ao expatriado.....	16
1.5 Especificidades da expatriação em Moçambique	17
1.6 Objetivos de pesquisa e questões de pesquisa	21
Capítulo II. Metodologia.....	23
2.1 Metodologia Qualitativa.....	23

2.2 Seleção dos participantes no estudo.....	24
2.2.1 As empresas.....	25
2.2.2 Os expatriados/repatriados entrevistados.....	27
2.2.3 Os representantes organizacionais.....	28
2.3 Instrumento de recolha de informação.....	29
2.4 Procedimentos de apresentação e análise de dados.....	30
Capítulo III. Os resultados	33
3.1 Motivações individuais para a expatriação em Moçambique.....	33
3.2 Razões organizacionais para a expatriação em Moçambique.....	35
3.3 Recrutamento e Seleção.....	38
3.3.1 Tipo de Recrutamento.....	38
3.3.2 Método de Seleção.....	38
3.3.3 Critérios de Seleção.....	39
3.3.4 Duração e intervenientes no processo.....	41
3.4 Formação de Preparação.....	43
3.4.1 Razões para não ser realizada a formação de preparação.....	44
3.4.2 Duração dos programas de formação.....	45
3.5 Apoio organizacional.....	46
3.5.1 Ajudas de custo suplementares.....	46
3.5.2 Viagens complementares a Portugal.....	47
3.5.3 Apoio no acolhimento e integração do expatriado em Moçambique.....	48
3.5.4 Comunicação.....	51
3.6 Avaliação da experiência internacional.....	52
3.7 Outros aspetos sugeridos pelos entrevistados do nosso estudo.....	53
3.7.1 Recomendações para futuros expatriados.....	53
3.7.2 Contributos para a melhoria do processo de gestão da expatriação.....	54
3.7.3 Repatriação.....	55

3.7 Síntese dos principais resultados.....	56
Capítulo IV. Discussão dos Resultados	59
4.1 Motivos que levam os trabalhadores portugueses a aceitarem uma MI em Moçambique.....	59
4.2 Razões que levam as empresas portuguesas a internacionalizarem-se em Moçambique.....	60
4.3 O processo de Recrutamento e Seleção.....	61
4.4 O processo de Formação de Preparação para a MI.....	63
4.5 Apoio Organizacional facultado aos expatriados.....	65
4.6 Outros aspetos sugeridos pelos expatriados.....	66
Capítulo V. Conclusões.....	68
Bibliografia.....	70
Anexos.....	77
Anexo nº 1: Guiões de entrevistas	78

Índice de Tabelas

Tabela 1 Modelo de formação preparatória da expatriação de Mendenhall, Dunbar e Oddou (1987).....	15
Tabela 2: Características das empresas participantes	26
Tabela 3: Características dos expatriados/repatriados	27
Tabela 4: Caracterização dos representantes organizacionais entrevistados.....	28
Tabela 5: Distribuição do número de entrevistados por empresa.....	29
Tabela 6: Categorias e dimensões de análise do estudo.....	31
Tabela 7: Distribuição das motivações individuais, por expatriados/repatriados por empresa	33
Tabela 8: Razões organizacionais referidas pelos representantes organizacionais das empresas estudadas	36
Tabela 9: Síntese dos critérios de seleção	39
Tabela 10: Síntese do processo de Recrutamento e Seleção de expatriados.....	42
Tabela 11: Síntese do processo de Formação	45
Tabela 12: Síntese do Apoio Organizacional	52
Tabela 13: Síntese dos resultados obtidos relativos à preparação da MI, nas empresas do nosso estudo.....	57

Índice de Figuras

Figura 1: Ciclo da Expatriação	6
Figura 2: Repartição do PIB por sectores.....	20

Lista de Acrónimos

RH- Recursos Humanos

GRH- Gestão de Recursos Humanos

GIRH- Gestão Internacional de Recursos Humanos

MI- Missão Internacional

Expressões Latinas

et al.- et alii (e outros; coautores)

e.g. – exempli gratia (por exemplo)

Introdução

A Gestão de expatriados tem vindo a crescer enquanto área de intervenção de gestão de RH. Normalmente, a Gestão de expatriados integra o subsistema da GIRH, ocupando-se do ciclo de expatriação, isto é, o antes, o durante e o depois da missão internacional.

O número de expatriados parece demonstrar uma tendência de crescimento a nível mundial nos últimos anos (Brookfield GRS, 2010, 2011, 2012). Adicionalmente, o número de expatriados por empresa também está a aumentar (Brookfield GRS, 2013). Por outro lado, Moçambique tem apresentado, nos últimos anos, um crescimento económico favorável, resultante da manutenção das taxas de crescimento, da estabilidade cambial, da existência de um conjunto de projetos de grande dimensão em curso com o objetivo de construir novas infraestruturas e melhorar as condições de vida das populações, da confiança e do interesse das instituições e dos financiadores internacionais. Todos estes fatores são apontados como reforçadores da posição de Moçambique no radar da comunidade empresarial dos vários cantos do mundo, incluindo, naturalmente, Portugal (AICEP Portugal Global, 2013). Ainda que Moçambique não integre o top mundial de destinos de missões internacionais atual nem conste entre os países emergentes para missões internacionais (Brookfield GRS, 2013), este país parece ser identificado entre as empresas portuguesas como um destino favorito.

As investigações relacionadas com a gestão de expatriados têm assumido, recentemente, grande destaque na literatura portuguesa (Martins, 2013a, 2013b; Camara 2011; Pinto *et al.*, 2011). Todavia, não são conhecidos estudos que envolvam expatriados portugueses em missões internacionais com destino a Moçambique. A lacuna de estudos com expatriados portugueses em Moçambique a par do interesse pessoal pelo tema foram razões determinantes na escolha do estudo levado a cabo nas páginas seguintes.

Como objetivo central do nosso estudo, propomo-nos a explorar como as empresas portuguesas preparam os processos de expatriação para Moçambique. Especificamente, pretendemos explorar como se processa o recrutamento e seleção de expatriados, explorar o tipo de apoio organizacional proporcionado ao nível de

formação de preparação para a missão internacional, acolhimento e integração de expatriados com destino a missões internacionais em Moçambique.

Este trabalho começa por fazer a revisão da literatura ao tema de expatriação. Segue-se a explanação da metodologia no capítulo II. Os resultados são apresentados no capítulo III e, posteriormente, no capítulo IV são discutidos os resultados obtidos.

Terminamos com as principais conclusões do estudo, sublinhando eventuais limitações identificadas após as suas conclusões.

Capítulo I. Revisão da Literatura

1.1 Enquadramento de Expatriação

1.1.1 Definição

A gestão de pessoas refere-se às políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos membros da organização, no sentido de aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem da organização (Cunha *et al.*, 2010). A função Recursos Humanos (RH) pode exercer um papel fundamental no processo de internacionalização das empresas atuando, por um lado, como parceiro estratégico e, por outro, como executante direto ou apoiante de atividades de seleção, desenvolvimento, compensação, retenção e motivação dos colaboradores da empresa (Rego & Cunha, 2009).

A Gestão Internacional de Recursos Humanos (GIRH) integra as políticas e práticas que resultam das atividades estratégicas de empresas multinacionais e que impactam as preocupações internacionais e objetivos dessas empresas (Schuler *et al.*, 1993). É também o núcleo de ligação entre as atividades de Gestão de Recursos Humanos (GRH) e as necessidades de eficácia empresarial e organizacional (Schuler e Jackson, 1999). Na GRH para ser eficaz, requer a compreensão e a integração com os objetivos estratégicos da organização. Quando esta GRH é eficaz verifica-se uma melhoria do desempenho organizacional (Cunha *et al.*, 2010).

A GIRH destina-se justamente ao estabelecimento de um conjunto de princípios e regras para uma gestão com sucesso de pessoas em contexto internacional (Brewster *et al.*, 2007), isto é, do expatriado.

É expatriado, o colaborador enviado por uma empresa nacional para outra empresa do grupo, para trabalhar noutro país durante um período de tempo definido (Martins, 2013a; Camara, 2008), podendo a sua permanência variar de 6 meses a 5 anos. Estes expatriados, segundo Martins (2013a, pág. 14), poderão distinguir-se entre 2 principais categorias:

- a) Expatriados de países de origem: são trabalhadores de um país onde a sede da empresa está localizada e que são transferidos para uma filial da empresa localizada noutro país;

b) Expatriados de países terceiros: são trabalhadores que não vêm do país onde se localiza a sede da empresa mas desempenham o seu trabalho num país estrangeiro. Podem ser, por exemplo, trabalhadores que são transferidos entre filiais da empresa, localizadas em países diferentes da sua sede.

1.1.2 Importância

A expatriação é importante para a expansão de negócios ao nível internacional, porque o envio de expatriados para as filiais ajuda a garantir a competitividade no mercado global e o controlo dos negócios (Harzing 2001; Harrison, *et al.*, 2004; Huang *et al.*, 2005; *cit in.* Stock e Genisyürek, 2012). Por essa razão, o processo de abertura das fronteiras geográficas tem contribuído para o aumento das expatriações. A expatriação, por sua vez, vem exigindo grande atenção da área de GIRH, principalmente porque a GIRH ajuda a definir o sucesso ou o fracasso de uma missão internacional (Homem e Tolfo, 2008).

Enquanto a gestão de pessoas é relevante no âmbito de um único país, a Gestão Internacional de Pessoas procura explorar a complexidade adicional decorrente de uma diversidade de contextos geográficos da operação, incluindo diferentes categorias nacionais de trabalhadores (De Cieri *et al.*, 2007)

A GIRH está inteiramente ligada à GRH. Isto é, o sucesso da missão de expatriação depende, em grande parte, da forma como são desenvolvidas as práticas de GRH, desde a seleção do colaborador, a formação para a missão, as políticas de compensação, e também da gestão de carreira do expatriado, antes, durante e após a missão internacional. Todavia, a GIRH tem a particularidade de gerir pessoas tendo em atenção as especificidades das práticas de GRH nos diferentes países (Schuler, 2000).

Ao tomar a decisão de internacionalizar os negócios, é fundamental que a empresa possua conhecimentos que lhe dêem vantagem competitiva sobre as empresas locais, e que compense a desvantagem de ser estrangeiro (Bonache *et al.*, 2001).

A GIRH viabiliza algumas funções adicionais da GRH como a gestão de expatriados e a aplicação, comparação e adequação de práticas de gestão de pessoas em diferentes países onde estão as filiais (Schuler *et al.*, 2002).

1.1.3 Sucesso versus Insucesso da expatriação

A expatriação é considerada pelas empresas uma boa estratégia de desenvolvimento das suas filiais (Camara, 2008). Porém, os custos inerentes ao processo da expatriação podem ser considerados elevados para a organização e para o expatriado. Rego e Cunha (2009) destacam como principais custos para organização, os custos com a formação de preparação, os custos salariais, os elevados custos de deslocação e de instalação assim como a necessidade de investir em incentivos ou os custos associados a uma missão fracassada, resultante de possíveis desajustamentos do expatriado ou do seu regresso antecipado.

Para reduzir os custos ligados à expatriação, as empresas têm sido aconselhadas a promoverem transferências internacionais de curta duração (isto é, inferiores a 1 ano), em vez dos tradicionais 3 a 5 anos (Frazee, 1997).

Um dos principais benefícios que a utilização de expatriados tem para as empresas está relacionado com as oportunidades de inovação e aprendizagem perante a aquisição de experiências em diferentes culturas, que resulta na ampliação de conhecimentos já existentes nas empresas (Tallman e Fladmoe-Lindquist, 1994, *cit in* Bonache *et al.*, 2001).

Por sua vez, na literatura (*e.g.* Flynn, 1995, Homem e Tolfo, 2008) é possível identificar diversos fatores de sucesso ligados à expatriação. Os três principais fatores de sucesso ligados à expatriação são: 1) a adaptação intercultural; 2) as habilidades técnicas para a tarefa e para a gestão; 3) a estabilidade e a adaptabilidade da família. O conjunto destes 3 fatores representam 70% das respostas, atribuídas pelos gestores, para o sucesso da expatriação.

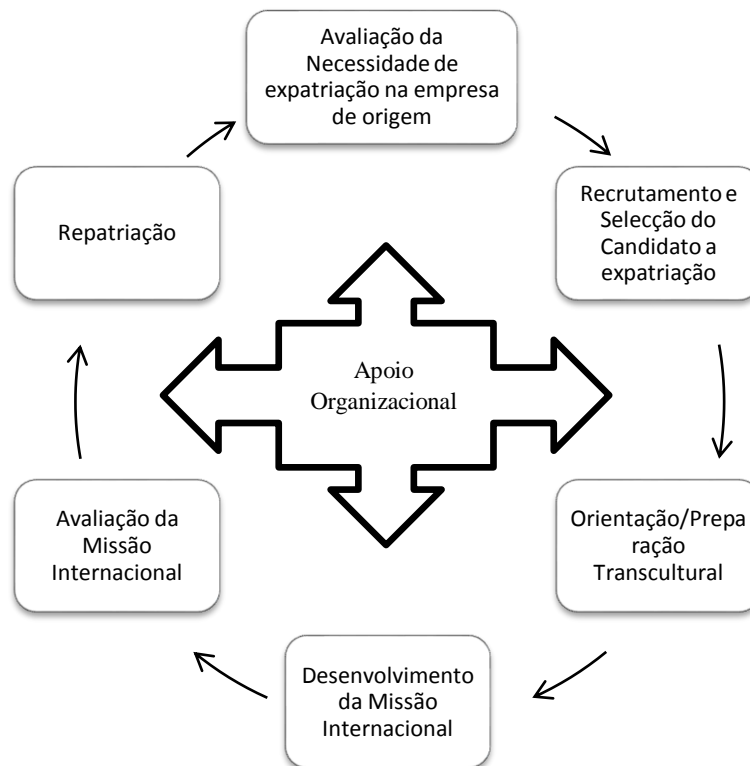
O modelo de Black *et al.* (1999) relaciona o sucesso da expatriação com a concretização das cinco fases do ciclo de expatriação: 1) a seleção para a missão internacional; 2) a formação de preparação do expatriado; 3) o ajustamento cultural ao país de acolhimento; 4) a repatriação, e por fim, 5) o desenvolvimento de líderes globais. Mais recentemente, outros autores (*e.g.* Homem e Tolfo, 2008; Camara, 2008; Martins, 2013a) sugeriram que o processo de expatriação para que possa ser bem sucedido deve incluir um conjunto de etapas que vão desde o recrutamento e seleção de candidatos a cargos organizacionais, até à inserção e o acompanhamento do indivíduo no novo ambiente organizacional, passando por questões de negociação de benefícios, trâmites legais, alojamento, preparação cultural e de idioma. Isto é, o processo só

termina quando o candidato regressa ao país de destino, e é reintegrado na empresa de origem.

1.1.4 O ciclo de expatriação

Martins (2013a) refere haver diferentes fases no ciclo da expatriação, desde que inicia até estar concluído (fig. 1).

Figura 1: Ciclo da Expatriação



Fonte: Martins (2013a, pág. 20); adaptado de Rego e Cunha, (2009) e Wright *et al* (1996).

A primeira fase do ciclo, antes do Recrutamento e Seleção, pressupõe que haja a avaliação da necessidade de expatriação. Essa avaliação deve ser feita de forma cuidadosa e minuciosa para garantir que não estão a ser identificadas necessidades desnecessárias ou desadequadas.

A segunda fase é o recrutamento e seleção. Decide-se a forma como recrutar e selecionar o melhor candidato para a missão internacional. Esta fase é muito importante para o sucesso da expatriação, uma vez que possibilita o Recrutamento e Seleção da pessoa certa para atribuir uma tarefa específica. Quando bem recrutado e selecionado, o expatriado tem mais probabilidades de atingir o sucesso na sua missão de internacionalização (Avril e Magnini, 2007).

A fase seguinte é a preparação transcultural. Esta fase tem como objetivo ajudar os expatriados na vida profissional e pessoal no estrangeiro, através de programas e formações interculturais. A preparação para o expatriado aumenta a produtividade entre os expatriados e gera maior satisfação nestes durante o tempo que permanecem no estrangeiro (Webb e Wright, 1996).

A quarta fase do ciclo da expatriação é o desenvolvimento da missão internacional. Segundo Webb e Wright (1996), o foco dessa fase é ajudar a garantir a permanência do expatriado, o contínuo desenvolvimento do expatriado, o alcance dos objetivos de carreira e prevenção da estagnação profissional. Em seguida, temos a fase da avaliação da missão. Nesta fase, são avaliados os problemas decorrentes da expatriação, mas, sobretudo é avaliado o retorno do expatriado à empresa de origem.

A última fase do ciclo é a repatriação. Isto é, o regresso do expatriado à empresa de origem. Esta fase deve ser minuciosamente preparada durante todo o processo da expatriação, com o objetivo de garantir com, êxito, a reintegração do expatriado. Uma repatriação bem sucedida contribui, segundo Camara (2011), não só para a motivação do expatriado, assim como, para a atratividade da expatriação para futuros expatriados.

1.2 Razões organizacionais para a expatriação

Diversa literatura (*e.g.* Rego e Cunha, 2009; Camara, 2011; Martins *et al.*, 2012) considera importante conhecer as razões que levam as empresas a optar pela expatriação e não por colaboradores locais. Identificam como principais razões organizacionais para a expatriação: a ausência de recursos humanos qualificados no local da filial, a necessidade de controlar as operações da filial e a melhor coordenação entre as subsidiárias, a circulação de conhecimento entre várias unidades da empresa, a pequena dimensão do mercado doméstico, a pressão crescente sobre os custos de produção, bem como a interdependência de economias. Martins *et al.* (2012) acrescenta também o

desenvolvimento da carreira profissional de quadros executivos e o desenvolvimento de uma mentalidade global na organização como razões que justificam a decisão de as organizações enviarem expatriados. Todavia esta razão organizacional é menos comum nas empresas que se encontram em estados de internacionalização recentes (Martins, 2013b).

Sotomayor (2011), no âmbito de um estudo sobre a internacionalização do Grupo Jerónimo Martins, concluiu que as principais razões organizacionais para a expatriação estão relacionadas com o crescimento dos negócios e a conquista de novos mercados.

1.3 Motivações Individuais para a expatriação

As motivações individuais que levam os expatriados a aceitarem a missão, também são referidas na literatura (*e.g.* Camara, 2011; Rego e Cunha, 2009; Pinto *et al*, 2012; Martins, 2013a) a como sendo relevantes no processo de expatriação.

O êxito do processo de expatriação depende, em grande parte, das motivações do expatriado que o levam a aceitar a MI.

Vários autores (*e.g.* Camara, 2011, Finuras, 2003; Martins, 2013a; Rego e Cunha, 2009, Pinto *et al*, 2012) salientam diferentes motivações individuais para a expatriação. Por exemplo:

- 1) Vontade em conhecer outra cultura, isto é, o gosto pessoal em contactar com hábitos, povos, contextos sociais diferentes dos existentes no seu país de origem;
- 2) Motivação e desejo das famílias em querer experimentar uma nova experiência de vida;
- 3) Expectativa de melhoria do posto de trabalho encarando a expatriação como uma oportunidade de ocupar novas, diferentes e melhores funções comparativamente às ocupadas antes da MI.
- 4) O desejo individual em ganhar mais dinheiro enquanto expatriado, que lhe permita melhorar o seu estatuto económico atual.

1.4 A preparação da missão de Expatriação

A preparação da missão de expatriação diz respeito à fase que antecede a realização de uma missão internacional (Martins, 2013a). Nesta fase, inclui-se o Recrutamento e Seleção, a Formação de preparação e o apoio organizacional ao expatriado.

1.4.1 O Recrutamento e Seleção

O maior desafio nos processos de Recrutamento e Seleção ao nível da GIRH consiste na escolha do colaborador que preencha os requisitos ideais para o desempenho dos papéis que a empresa delineou, bem como a capacidade de desenraizar-se de sua cultura e adaptar-se, rapidamente, a um novo contexto geográfico e organizacional (Homem e Tolfo, 2008).

O candidato mais motivado para uma missão de expatriação nem sempre é o mais indicado (Martins, 2013a). É necessário ter em conta a sua adequabilidade com a missão. Quando não existe esse cuidado no processo de Recrutamento e Seleção, o risco de este processo contribuir para o fracasso da missão internacional (MI) é elevado. Este risco foi explicado por Baruch e Altman (2002) ao relacionarem o fracasso das MI na década 80 com a seleção de candidatos à expatriação, mais pela sua disponibilidade para irem do que na adequabilidade das competências necessárias para a realização de uma MI (Martins, 2013a). Por outro lado, Bonache *et al* (2001) afirmam que no processo de seleção, a maioria das empresas prefere selecionar a partir de um conjunto restrito de candidatos, aquele que se sentir mais confiante ou aquele que no grupo esteja prontamente disponível ou demonstra algum interesse por uma carreira internacional.

O processo do recrutamento e seleção do candidato à expatriação é muito importante para o sucesso da expatriação (Shen e Edwards, 2004; Martins, 2013a). Por isso, toda a atenção na escolha é pertinente, afastando-se a ideia de que o candidato ideal à expatriação é alguém que está a mais ou não faz falta na empresa de origem (Camara, 2008).

No processo de expatriação, verifica-se que algumas empresas optam por recrutar internamente os expatriados, e só quando verificada a ausência do capital humano interno disponível, com perfil adequado para expatriar, é que se procede ao recrutamento externo (Camara, 2008; Martins, 2013a).

Muitas empresas baseiam a seleção apenas na competência técnica (Rego e Cunha, 2009). Todavia essa opção não é a mais apropriada para assegurar probabilidades de bom desempenho. É necessário o uso de algumas técnicas, tais como testes psicológicos e entrevistas tradicionais no processo de seleção do melhor colaborador, com o objetivo de avaliar a adequação dos candidatos às missões que vão realizar no estrangeiro (Dowling *et al*, 1999; Shen e Edwards, 2004).

Normalmente, as empresas constituem bolsas de candidatos internos à expatriação, em que são identificados, através de inquéritos, os candidatos interessados e disponíveis para a mobilidade internacional. Esta informação deve ser complementada com a avaliação de desempenho do candidato à MI. Assim sendo, o recrutamento interno do candidato à expatriação pode resultar de duas modalidades (Camara, 2008):

- a) A escolha direta, quando os cargos a preencher forem de gestão global ou cargos de confiança. Na escolha direta também é importante que os candidatos tenham perfil para a expatriação, devendo ser analisado pela Direção de Recursos Humanos e pelo gestor funcional;
- b) Em outros casos, a seleção deve ser efetuada por concursos internos, entre os candidatos pré selecionados que constam na bolsa de recrutamento, quando a mesma existir.

Caso não existam candidatos com o perfil adequado internamente recorre-se, em alternativa, ao recrutamento externo (Camara, 2008; Martins, 2013a).

A avaliação de candidatos, sejam eles internos ou externos, é feita através de entrevistas estruturadas com um painel, que deve ser composto por um técnico de Recursos Humanos, o responsável funcional da casa-mãe e a chefia direta a que o futuro expatriado irá reportar na subsidiária (Camara, 2008). Porém, Bonache *et al* (2001), consideram que as decisões sobre a seleção de expatriados são geralmente feitas de forma pouco organizada e coerente, sendo muitas vezes tomadas pelos gestores de linha que, simplesmente, ignoram os critérios previstos e definidos pelo Departamento de RH.

Existem várias competências e outros fatores potencialmente relevantes para a seleção de expatriados (Rego & Cunha, 2009). Destacam-se as competências específicas do cargo, as características de personalidade, as motivações, a situação familiar, as competências linguísticas, assim como, a capacidade de abertura, a persistência e a resiliência, o interesse em outras pessoas e culturas, aliadas à empatia, sensibilidade a

fatores de outras culturas, respeito por tudo o que é diferente, flexibilidade e tolerância para a ambiguidade (Baruch e Altman, 2002).

A inteligência emocional, isto é, a matriz de capacidades, competências e habilidades que influenciam a capacidade para lidar com as exigências ambientais, é também uma competência que merece destaque no processo de seleção, porque facilita a adaptação transcultural (Salovey e Mayer, 1990, *cit in* Avril e Magnini, 2007).

Relativamente à situação familiar do candidato à expatriação, que tem igualmente um peso decisivo no seu bom desempenho no estrangeiro, é necessária a análise de duas vertentes. Por um lado, o apoio familiar à expatriação e, por outro, as condições para o agregado familiar acompanhar o expatriado (Camara, 2011).

Verifica-se, por vezes, a falta de atenção para o conjunto de comportamentos apropriados, no que respeita à seleção do melhor candidato, à preparação para atravessar fronteiras, a socialização, o ajustamento e a repatriação (Fish, 1999; Martins, 2013a).

Outro fator que merece atenção nos processos de Recrutamento e Seleção de expatriados é a cultura (Rego e Cunha, 2009). A cultura pode influenciar o processo de recrutamento e seleção de vários modos, incluindo atitudes perante os testes de seleção, o objetivo dos próprios testes, as perceções de justiça projetadas sobre os critérios e métodos de seleção (Rego e Cunha, 2009).

Ashamalla (1998) afirma que um rigoroso processo de seleção pressupõe a utilização de dispositivos apropriados de seleção, a consideração dos resultados da autoavaliação do candidato, o planeamento do tempo adequado para o processo de seleção e a avaliação das estratégias de operações no estrangeiro.

Rego e Cunha (2009) salientam que existem diferentes sistemas para a seleção de candidatos à expatriação:

- a) *Sistema aberto*. Todas as vagas são anunciadas (interna ou externamente à empresa) e qualquer candidato com qualificações e experiência pode candidatar-se. Procede-se a entrevistas de grupo para a escolha do melhor candidato.
- b) *Sistema fechado*. Quando os responsáveis definem uma lista reduzida dos candidatos à expatriação. Normalmente, são candidatos de “elevado potencial” e só tomam conhecimento quando são propostos a aceitar a missão. Por vezes a seleção é realizada por apenas um gestor de topo.
- c) *Sistema formal*. Quando os critérios de seleção são explicitados e os selecionadores debatem o grau em que os candidatos cumprem tais critérios;

d) *Sistema informal*. Quando a seleção é subjetiva e os critérios não são mencionados.

No que concerne à seleção de candidatos para as missões internacionais, existem aspectos críticos que devem ser tratados (Homem e Tolfo, 2005). Nomeadamente, os candidatos para uma missão no estrangeiro precisam conhecer, antes de aceitarem a MI, os objetivos de sua empresa e a intenção dos negócios, precisam de estar cientes da diversidade da sua empresa em termos de local e pessoas. Por último, é necessário ter em conta a cultura do país, porque esta pode influenciar o processo de recrutamento e seleção de vários modos, incluindo atitudes perante os testes de seleção, o objetivo dos próprios testes, as perceções de justiça projetadas sobre os critérios e métodos de seleção. Rego e Cunha (2009) sublinham que não basta somente selecionar os melhores candidatos à expatriação. É necessário prepará-los e formá-los para a missão, fomentar o seu desenvolvimento durante a missão, aproveitar o seu potencial e motivá-los, proporcionar-lhes melhores condições pessoais e familiares. Rego e Cunha (2009) consideram que estes cuidados no processo de Recrutamento e Seleção de expatriados aumentam as probabilidades dos expatriados conseguirem ter sucesso durante toda a MI.

1.4.2 A Formação de preparação

A formação de preparação para uma MI é a prática especialmente necessária para que os expatriados adquiram competências transculturais (Rego e Cunha, 2009). Por isso, o apoio dado aos expatriados, relativamente à formação, é o fator de sucesso nos processos de ajustamento intercultural (Black e Mendenhall, 1990; Suutari e Burch, 2001).

A preparação da expatriação, sempre que ocorra antes do colaborador se instalar no país do acolhimento, é considerada uma condição essencial para a sua integração com sucesso (Camara, 2008). Porém, essa formação, quando realizada apenas antes da partida, pode não preparar os indivíduos para as eventualidades de negócios que eles vão encontrar pelo que Schell e Solomon (1997) recomendam que a formação deva prolongar-se após o expatriado se estabelecer no país da missão de expatriação.

A formação antes da partida consiste em fornecer ao expatriado, conhecimentos básicos que ele virá a precisar imediatamente após a sua chegada ao país de destino

(Avril e Magnini, 2007). Todavia, Suutari e Burch (2001), salientam que a prática da formação antes da partida não é muito comum. Referem que a formação e o apoio fornecido por unidades de acolhimento no país de destino da missão de expatriação é a forma mais comum de formação de expatriados. Porém, essas mesmas unidades podem não ter muita experiência no trato de expatriados, e assim, sem orientação de especialistas internacionais da GRH, o apoio pode não ser o mais adequado.

A função crucial da formação transcultural é reduzir o choque cultural que o expatriado pode sentir e do qual podem advir consequências perniciosas (Stroh *et al*, 2000; Martins, 2013). Esta formação de preparação para a MI incorpora esforços formais capazes de ajudar a preparar as pessoas a viverem em culturas distintas da sua (Rego e Cunha, 2009).

A formação de preparação transcultural é tanto mais relevante quanto maior é a diferença entre as culturas de origem e de destino do expatriado (Rego e Cunha, 2009). Acresce a esta ideia, a recomendação de Lima e Braga (2010) ao referirem a preparação e a necessidade de qualificação profissional dos intervenientes no processo de formação de preparação transcultural, como fonte geradora de vantagem competitiva, isto é facilitadora do sucesso da MI.

Outra preocupação com a formação de preparação para a MI é a de avaliar se as culturas entre os países de origem e de acolhimento são similares ou muito diferentes, (Baruch e Altman, 2002; Webb e Wright 1996; Martins, 2013a). Estes autores consideram que essa diferenciação pode afetar não só o desempenho da missão como, igualmente, influenciar na decisão do candidato em aceitar o desafio internacional.

No que concerne ao país do destino, Camara (2011) afirma ser um equívoco frequente, por exemplo, nas empresas portuguesas internacionalizadas pensar-se que o facto de nos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP) se falar o mesmo idioma significar que têm uma cultura idêntica à portuguesa, o que dispensa a preparação prévia dos expatriados. Se as diferenças culturais existentes não forem tidas em conta pelas empresas na forma como instalam e desenvolvem o seu negócio nos PALOP, o risco de insucesso da MI pode aumentar exponencialmente.

A formação dos candidatos a uma MI é, pois, um desafio muito importante para a GRH, na medida em que diminui o nível de dificuldades relacionadas com a expatriação, incluindo custos elevados, dificuldades de ajustamento, retorno prematuro, dificuldades de repatriação e de gestão de carreiras dos expatriados (Harris e Brewster, 1999; Black *et al*, 1991; Black e Mendenhall, 1990; Suutari e Burch, 2001).

O envolvimento do cônjuge e da família na formação é também muito importante (Suutari e Burch, 2001; Camara, 2008; Rego e Cunha, 2009). Assim sendo, é imprescindível que, tanto o expatriado como os familiares que o acompanham na missão internacional devem ter formação e acompanhamento adequado, durante todo período de preparação e colocação no estrangeiro, com o objetivo de ajudar nas dificuldades e assegurar o desempenho pretendido pela casa mãe (Camara, 2008).

Rego e Cunha (2009) sugerem a necessidade de a empresa ajustar os métodos e os conteúdos formativos às especificidades da missão atribuída ao expatriado. Isto é, sugerem que deve ser dada atenção especial ao contexto cultural, social e linguístico. Por exemplo, os conteúdos formativos destinados ao futuro expatriado e familiares diretos que o venham a acompanhar poderão incluir o conhecimento de história e cultura do país, conhecimento do idioma local, o conhecimento das regras de conduta social e protocolo a observar durante a expatriação, assim como o *Coaching* e *Advising* para o processo de mudança e desafios que vai encontrar (Camara, 2011; Rego e Cunha, 2009; Rosinski, 2010).

A formação relacionada com a função também é muitas vezes necessária, uma vez que diferem os tipos de tarefas desempenhadas na casa mãe e nos países de acolhimento da expatriação. Verifica-se, normalmente, que os expatriados realizam tarefas com maior nível de dificuldades e, ao nível organizacional, superior às suas tarefas anteriores (Solomon, 1995; Suutari e Burch, 2001).

Para que os programas de formação funcionem adequadamente, é necessário que a expatriação seja planeada com antecedência e que o planeamento leve em conta a duração da formação (Camara, 2008; Martins, 2013a).

Uma forma de preparação para uma missão, utilizada por algumas empresas, são as reuniões informais, cujo objetivo é dar a oportunidade aos futuros expatriados de conhecer e discutir questões com expatriados anteriores sobre o país anfitrião da missão. Esta é uma das formas mais baratas de formação (Harris e Brewster, 1999; Suutari e Burch, 2001).

Dada a importância que a formação de preparação para a MI assume no contexto da expatriação, Mendenhall, Dunbar *et al.* (1987) desenvolveram um modelo, tipificando a sua proposta de formação pré-expatriação, apresentado na tabela 1.

Tabela 1 Modelo de formação preparatória da expatriação de Mendenhall, Dunbar e Oddou (1987)

Duração da Formação	NÍVEL DE PROFUNDIDADE	Conteúdos Formativos		
		ALTO	1 a 2 meses	
1 a 4 semanas	MÉDIO		Formação Afetiva -Assimilar a Cultura; - <i>Role Playing</i> ; -Incidentes Críticos; -Casos de estudo; -Treino na redução do stress; -Formação Moderada na língua local.	
Menos de 1 semana	BAIXO	Fornecimento de informação - <i>Briefing</i> sobre a região; - <i>Briefing</i> cultural; -Filmes/Livros/vídeos; -Uso de intérpretes; -Formação mínima na língua local		
		1 mês ou menos	2 a 12 meses	1 a 3 anos
Duração de Permanência no estrangeiro				

Fonte: Camara (2008: pág. 177).

Quando a duração da MI é inferior a 1 mês é recomendável que o expatriado receba até uma semana de formação de preparação com uma duração que pode ser inferior a 1 semana antes da sua partida.

Essa formação pode ser facultada através de filmes, vídeos e livros, com o objetivo de fornecer informações sobre a região ou cultura do país de acolhimento, havendo necessidade, também, de uma formação mínima na língua local.

Sempre que a MI é superior a 2 meses e inferior a 1 ano, o expatriado deve receber formação longo de pelo menos 1 a 4 semanas. Caso a MI seja superior a 1 ano, recomenda-se uma formação de preparação com a duração média de 1 a 2 meses, através de simulações, formação linguística, treino de sensibilidade e *Assessment Center*.

Fontes (1991) afirma que, para além de melhorar a capacidade de decisão e direção futura, as ações de formação podem também ser um fator de motivação importante dos expatriados mais capazes, permitindo satisfazer o seu espírito criador, a sua autoconfiança e a necessidade de desenvolvimento pessoal.

1.4.3 O Apoio organizacional ao expatriado

O apoio à integração e ajustamento no país de destino da expatriação é também uma das fases importantes para o êxito do processo de expatriação e é fortemente influenciado pela satisfação na função, apoio familiar, orientação para aprendizagem, socialização organizacional e formação intercultural (Lee e Liu, 2006; Camara, 2011).

É muito importante que as empresas preparem antes da partida, infraestruturas e condições para que o expatriado se sinta integrado no país da missão (Suutari e Burch, 2001).

Camara (2011) afirma que a integração do expatriado no novo meio social é crucial para aumentar a eficácia do expatriado nas suas funções e evitar que o mesmo se movimente de forma exclusiva no círculo da comunidade expatriada, desconhecendo a realidade local.

As dificuldades de ajustamento dos expatriados originam uma quantidade considerável de regressos prematuros (Rego e Cunha, 2009). Assim sendo, é necessário que as empresas adotem procedimentos que ajudem nesse processo de ajustamento (Martins, 2013a). Por isso, algumas empresas nomeiam antes da missão, um tutor/

mentor que tem o papel de auxiliar o expatriado na sua chegada ao país. Os tutores podem estar localizados no país da empresa de origem, ou na empresa de destino, e devem ter a particularidade de conhecerem bem o processo e o país de acolhimento, para poder auxiliar o expatriado (Suutari e Burch, 2001). Caso essa mentoria/tutoria não seja definida, os responsáveis pelos Recursos Humanos devem garantir um apoio constante ao expatriado e à sua família (Martins, 2013a).

Para melhorar o apoio organizacional prestado, alguma literatura (*e.g.* Rego e Cunha, 2009; Martins, 2013a) salienta como medidas de apoio ao ajustamento do expatriado e às suas famílias, a criação de mecanismos de comunicação que permitam manter o constante contacto entre o expatriado e a empresa-mãe (por exemplo: através do acesso a internet, viagens regulares), e também a criação de recursos de informação. Este apoio organizacional ajuda a reduzir o síndrome longe da vista, longe o coração, muito frequente entre os expatriados que mantem um contacto muito reduzido com a empresa e país origem.

O acompanhamento sistemático feito pela função RH da empresa-mãe ao expatriado pode ser não só fonte de estabilidade no desempenho, como ainda um fator de sucesso no momento do regresso e reintegração do expatriado (Camara, 2011).

1.5 Especificidades da expatriação em Moçambique

Moçambique, oficialmente República de Moçambique, é um país localizado na Costa oriental da África Austral. É uma antiga colónia portuguesa que obteve a sua independência a 25 de Junho de 1975. Após a independência, o país foi governado como uma economia socialista (Wood *et al*, 2011, p. 32). O país tem uma população estimada de 23.515.934 pessoas. Está dividido em 11 províncias e a sua capital é a Cidade de Maputo. A moeda oficial do país é o metical.

A língua oficial de Moçambique é o Português, mas uma grande parte da população comunica através dos diversos dialetos existentes nas 11 províncias que o constituem. O artigo 9 da Constituição da República (2004, pág. 3), referencia que, *o Estado valoriza as línguas nacionais como património cultural e educacional, e promove o seu desenvolvimento e utilização crescente como línguas veiculares da nossa identidade*. O fator linguístico é, pois, um fator a ter em conta para o expatriado quando se desloca para Moçambique, como forma de facilitar a sua integração. Os costumes

tradicionais de Moçambique variam consoante a província. É pertinente para o expatriado ter em conta esse fator, dependendo da região onde irá desenvolver a sua MI.

Moçambique encontra-se localizado numa zona estratégica ao nível da Comunidade para o Desenvolvimento da África Austral (SADC). É uma das principais portas de entrada na região. A SADC é uma organização regional de integração económica dos países da África Austral. Compreende 250 milhões de consumidores no Sul do Continente Africano (Espírito Santo Research – Research Sectorial, 2011). Moçambique faz parte também da CPLP – Comunidade dos Países de Língua Oficial Portuguesa.

A relação com a União Europeia (UE), segundo maior parceiro económico do país, rege-se pelo Acordo de Parceria Económica (APE) interino, assinado em Junho de 2009, juntamente com o Botswana, o Lesoto e a Suazilândia (Espírito Santo Research – Research Sectorial, 2011).

Em Agosto de 2011 foram assinados progressos por parte de Moçambique, tendo sido solicitado um conjunto de procedimentos adicionais. Nesse sentido, o país dispôs de mais 18 meses para preencher os requisitos solicitados, (isto é, até Fevereiro de 2013) conforme refere a Comissão Europeia CIA Research – Sectorial (Espírito Santo Research – Research Sectorial, 2011).

A economia moçambicana tem crescido anualmente e foi categorizada como *ajustador forte* nos termos de programas de ajustamento estrutural de impostos na década 1990. Hoje é considerada um exemplo de história de sucesso desses programas (Clement e Peiris, 2008; Santos, 2006; *cit in* Wood *et al*, 2011).

Apesar do desenvolvimento da economia, o país é ainda considerado pobre e o seu sucesso é sustentado por uma dependência de ajuda externa (Falk Langfeldt, 2003, *cit in* Wood *et al*, 2011).

Em Moçambique tem havido um grande fluxo de empresas, principalmente empresas de origem Sul-Africanas e Portuguesas (Wood *et al*, 2011). Tais empresas foram atraídas para o país pelos recursos naturais, pela recente estabilidade política e económica e úteis rotas marítimas de comércio.

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) em Moçambique é uma função que se encontra ainda numa fase incipiente de desenvolvimento. Por sua vez Moody's (1997; *cit in*. Wood *et al*., 2011), referencia que nas economias emergentes, as abordagens de GRH são suscetíveis de serem caracterizadas por falta de proteção jurídica para os trabalhadores, pesadas repressões de trabalho, o uso de paradigmas de produção baixa,

reduzidas habilidades, e salários extremamente baixos. Está é, também, a situação da GRH em Moçambique.

No que concerne às práticas de GRH, há uma suposição generalizada (Rosenzweig e Nohria 1994; Schneider e Barsoux 2003, *cit in*. Wood *et al.* 2011) de que as práticas de GRH, culturalmente vinculadas e com diferentes pontos de vista, têm um profundo impacto na gestão de desempenho, socialização, formação e seleção de colaboradores.

A formação em Moçambique é desenvolvida em grande parte informalmente. Apenas 19 % das empresas no país têm certificados de programas de formação. Essa prática informal envolve a colocação de um colaborador experiente ao lado de um inexperiente (Webster e Wood, 2005; Webster *et al.*, 2006; *cit in* Wood *et al.*, 2011). Estas evidências levaram Wood *et al.* (2011) a salientar a importância de as ações de formação serem executadas fora do ambiente de produção das organizações, ou seja, num ambiente externo às organizações.

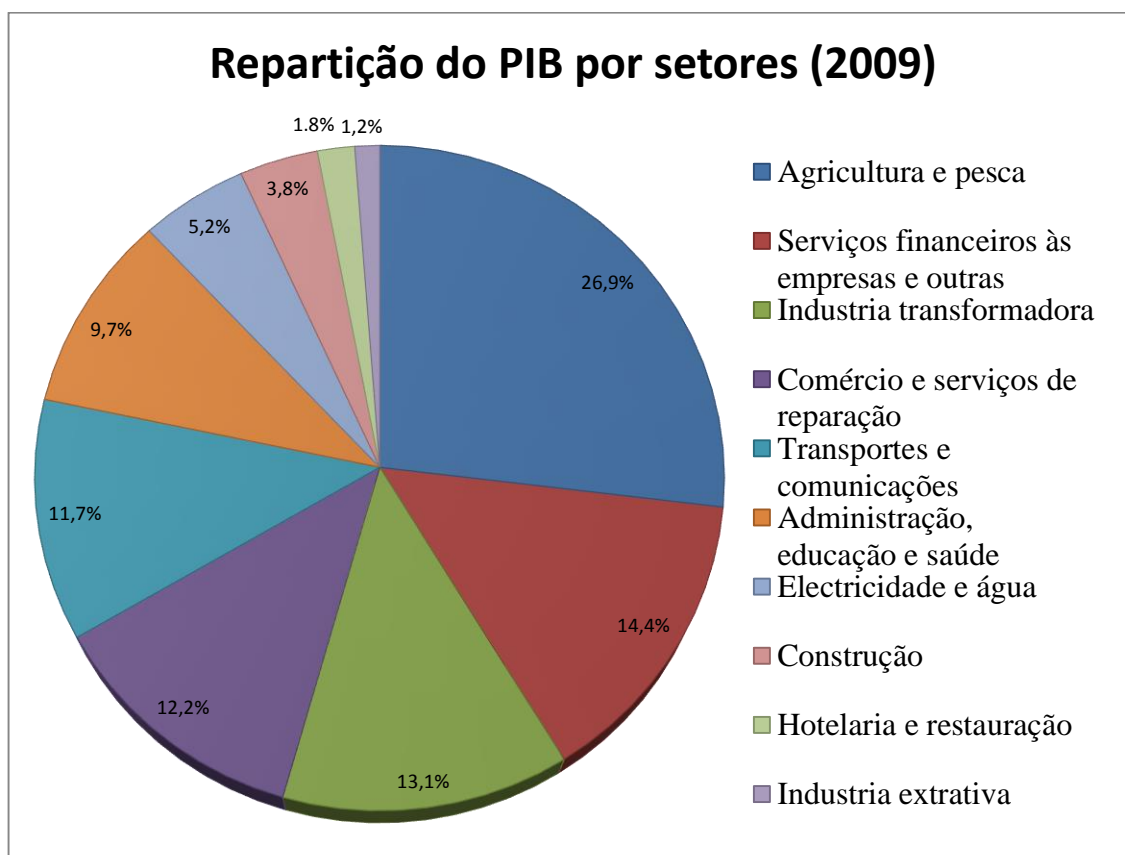
A gestão do desempenho, medição e compensação são práticas de GRH problemáticas em África, porque muitos gestores africanos não aprovam o pagamento consoante o desempenho. A promoção é atribuída consoante a antiguidade e não o desempenho dos colaboradores (Dimba e Kobonyo, 2007, Rosângela e Wynn, 28; Azolukwam e Perkins, 2009; Diego, Baydoun e Allan, 2009; *cit in* Wood *et al.*, 2011).

A cultura coletiva dos africanos realça uma preferência em catividades de grupo. Essas catividades têm mais resultados, pelo facto de aumentarem a produtividade (Khan e Nathalia Alvez, 2003; Rosângela e Wynn, 2008; *cit in* Wood *et al.*, 2011).

O investimento em Moçambique encontra no país condições ideais para penetrar facilmente no mercado regional. O ambiente de negócios tem melhorado, e o país progrediu mais quatro posições no indicador *Doing Business* 2011, situando-se atualmente na 126ª posição entre os 183 países avaliados e 13º entre os 46 países da Africa Subsariana (Espírito Santo Research – Research Sectorial, 2011).

O sistema financeiro do país permaneceu relativamente resguardado da crise financeira mundial devido à sua fraca exposição aos mercados internacionais. O país é também considerado um dos países, a nível mundial, com o maior potencial em carvão. A atividade económica de Moçambique que mais contribui para o aumento do Produto Interno Bruto (PIB) é a Agricultura e Pesca seguida de setor dos Serviços Financeiros às empresas, e o setor da Indústria Transformadora, respetivamente (Espírito Santo Research – Research Sectorial, 2011), conforme ilustra a figura 2.

Figura 2: Repartição do PIB por sectores



Fonte: Espírito Santo Research – Research Sectorial (2011, pág. 8).

A maior parte da agricultura praticada no país é a agricultura de tipo tradicional. Contudo, há necessidade de expandir esse setor, tendo em conta que apenas 9.7% da área agrícola moçambicana (48 milhões de hectares) e que se encontra explorada (Espírito Santo Research – Research Sectorial, 2011).

Os sectores com maior potencialidade para as empresas portuguesas em Moçambique são, a agricultura, obras públicas e a construção civil, formação profissional e a educação, a consultoria, as novas tecnologias de informação e comunicação, silvicultura e pecuária (AICEP Portugal Global, 2013).

Como referido anteriormente, Moçambique ficou independente em 1975, após dezasseis anos de guerra civil. As primeiras eleições democráticas foram realizadas em 1994. Contudo, há um elevado grau de informalidade nas relações de emprego e é relativamente fraca a execução no trabalho (Webster e Wood, 2005). Independentemente da existência de legislação laboral que abrange a negociação coletiva, a constituição da República de 1990 fornece, aos trabalhadores direito a férias,

ambiente de trabalho seguro e saudável, liberdade de Associação (incluindo o direito de aderir a sindicatos) e o direito à greve (Levy, 2003; *cit in* Wood *et al*, 2011, p. 33).

O sistema de negócios moçambicano é suscetível de conduzir a tipos específicos de práticas de RH na empresa o que, em geral, está em conformidade com a ideia de um sistema de negócios segmentado (Wood *et al*, 2011).

Dados oficiais revelam que em Moçambique estão mais de 25 000 portugueses a viver e a trabalhar (*in* Expresso emprego, 23. 05.2013), o que torna pertinente o desenvolvimento deste estudo, centrando-se nos objetivos que apresentamos na secção seguinte.

1.6 Objetivos de pesquisa e questões de pesquisa

São diversos os autores que desenvolvem os seus estudos sobre o tema da expatriação (Suutari e Burch, 2001; Bonache *et al*, 2001; Avril e Magnini, 2007; Rego e Cunha, 2009; Camara, 2011; Martins, 2013a; Pinto *et al*, 2012). No entanto, fazem os estudos relacionados com a o ciclo da expatriação em geral, o que não permite um foco específico em cada uma das fases do estudo. Todavia, diversa literatura (*e.g.* Webb e Wright, 1996; Camara, 2008; Lima e Braga, 2010) considera a fase de preparação da expatriação muito importante para o sucesso da missão internacional. Ainda que alguns estudos se dediquem à fase de preparação da MI (Hurn, 2007; Black e Mendenhall, 1990; Caligiuri *et al*, 2009) não encontramos porém estudos que incluam expatriados portugueses.

A atual conjuntura de Portugal, em que se verifica um forte momento de crise, muitas são as empresas que têm procurado o seu equilíbrio nos negócios através da internacionalização, mais concretamente através de envio de expatriados para as suas novas filiais estrangeiras. Um dos destinos dessa expatriação é Moçambique, devido a diversos fatores:

- a) A proximidade cultural entre Portugal e Moçambique;
- b) A atual situação de expansão e desenvolvimento económico em que o país se encontra;
- c) A semelhança linguística;

O estudo que se segue tem como principal objetivo explorar como as empresas portuguesas preparam o processo de expatriação para Moçambique. Concretamente,

pretendemos conhecer todas as práticas de GRH envolvidas na preparação de uma missão de expatriação para Moçambique.

O estudo tem os seguintes objetivos específicos:

- Identificar as razões organizacionais e as motivações individuais da expatriação para Moçambique;
- Explorar como se processa o Recrutamento e Seleção dos colaboradores expatriados, especificamente para a MI com destino a Moçambique;
- Explorar o tipo de apoio organizacional na formação de preparação para a expatriação com destino a Moçambique;
- Explorar o apoio organizacional, antes da partida, relativamente ao acolhimento e à integração de expatriados em Moçambique.

Propomos como questões de pesquisa subjacentes a este estudo, as seguintes:

- Que motivos levam as empresas portuguesas a internacionalizarem-se em Moçambique?
- Quais as motivações individuais para aceitar uma missão expatriada em Moçambique?
- Como é desenvolvido o processo de Recrutamento e Seleção de expatriados, cujas MI têm como destino Moçambique?
- Como são desenvolvidos os programas de formação de preparação para a missão internacional em Moçambique?
- Que tipo de apoio a empresa disponibiliza, antes da missão, para facilitar a integração do expatriado em Moçambique?

Capítulo II. Metodologia

Neste capítulo é apresentada a abordagem metodológica deste estudo, a justificação da escolha do método de estudo, a apresentação e caracterização da amostra do estudo, o instrumento de recolha de informação, assim como os procedimentos utilizados para que a recolha de dados fosse garantida.

2.1 Metodologia Qualitativa

A metodologia escolhida para o estudo foi a metodologia qualitativa, utilizando o estudo de caso múltiplo e exploratório (Yin, 2009; Silva e Menezes, 2001; Hébert *et al*, 1990). Esta metodologia é caracterizada por uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, onde há um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e subjetivo do sujeito. Não requer métodos e técnicas estatísticas. O pesquisador é o instrumento-chave e é descritivo (Silva e Menezes, 2001).

A metodologia qualitativa permite ao investigador o desenvolvimento de respostas “como” ou “porquê” (Yin, 2009), sendo este o tipo de questões predominantes no nosso estudo.

Um estudo de caso múltiplo permite que o investigador explore as diferenças dentro e entre os objetos em estudo, tendo como objetivo replicar as conclusões através dos casos. É imperativo que os casos sejam escolhidos com cuidado para que o pesquisador possa prever resultados semelhantes entre todos os casos, ou prever resultados contrastantes (Yin, 2009).

Em geral, a metodologia qualitativa revela-se adequada uma vez que este tipo de estudo é considerado robusto e confiável. Todavia, pode ser extremamente demorado e caro (Hébert *et al*, 1990).

O estudo é também exploratório (Gil, 1991), na medida em que visa proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo explícito. Tratando-se de uma análise exploratória, este estudo envolve o levantamento bibliográfico, entrevistas com as pessoas que tiveram experiências e contacto com o problema pesquisado e que sejam capazes de estimular a compreensão do problema (Gil, 1991). Por isso, procuramos, com este estudo, conhecer diferentes opiniões relativamente à expatriação para Moçambique, do ponto de vista dos representantes organizacionais que são responsáveis

pela preparação da missão, assim como dos próprios expatriados/repatriados que têm experiência de expatriação em Moçambique.

A análise exploratória é também usada para explorar situações em que a intervenção a ser avaliada não tem um claro e único conjunto de resultados (Yin, 2009), ou seja, os resultados que procuramos alcançar com o estudo podem ser diversos, resultantes das diferentes experiências dos intervenientes do estudo, com o objetivo de enriquecer o nosso conhecimento.

A razão da escolha desta metodologia deve-se ao facto de levar a cabo um estudo exploratório num conjunto de 5 empresas portuguesas que têm em comum a experiência com expatriados em Moçambique.

2.2 Seleção dos participantes no estudo

As empresas participantes no estudo tiveram como critério de seleção possuírem a localização da sede em Portugal e terem atualmente operações internacionais em Moçambique. São empresas de setores de atividade distintos e que já se encontram no mercado Moçambicano há mais de 1 ano e meio.

A nossa amostra, segundo Pires (1997) classifica-se como sendo por contraste-aprofundamento, isto é, situando-se na fronteira entre caso único e casos múltiplos. Pretende-se estabelecer uma comparação em profundidade entre casos contrastados, explorando pistas sobre variáveis que marcam diferenças entre os casos. Isto porque, os participantes são provenientes de três setores de atividade diferentes (construção civil, informática e consultoria).

Os critérios respeitados na seleção das empresas participantes no estudo foram:

- Estarem localizadas em Portugal Continental;
- Terem operações na filial localizada em Moçambique há pelo menos 1 ano e meio.
- Terem expatriados/repatriados ligados a essa filial em Moçambique.

Procuramos entrevistar alguns representantes organizacionais que participam na preparação da expatriação, e também os próprios expatriados/ repatriados, como forma de obter um cruzamento de informações. Foi utilizada uma amostra de conveniência e com recurso à técnica bolo de neve (Rea e Parker, 2000).

A nossa amostra é constituída, maioritariamente, por empresas do ramo da Construção Civil (3 das 5 empresas). Esse fator embora não tendo sido intencional, pode explicar-se pelo facto de um grande número de empresas portuguesas em Moçambique integrarem este sector de atividade.

Para que a recolha de informação fosse possível, foi feito um primeiro contacto junto das empresas, tendo sido contactados especificamente os responsáveis de RH. Foram contactados via correio eletrónico e, após a aceitação por parte das empresas, foram marcadas entrevistas presenciais junto dos representantes organizacionais, consoante os seus horários e disponibilidades. No final de cada entrevista, foi pedido aos responsáveis que facultassem os contactos de expatriados ou repatriados para que fosse possível obter o testemunho dos expatriados/repatriados com a experiência em MI em Moçambique.

Relativamente aos expatriados que ainda se encontravam em missão (a maior parte dos casos), a primeira abordagem foi através do correio eletrónico. Em relação aos repatriados, foi marcada uma entrevista presencial. No caso dos expatriados ainda em missão internacional, a entrevista foi feita com o auxílio ao Skype.

2.2.1 As empresas

Foram selecionadas o estudo um total de 5 empresas, localizadas na Norte de Portugal. Todas estas empresas desenvolvem missões internacionais para Moçambique, há pelo menos 1 ano e meio.

Foi acordado o anonimato das empresas, assim como dos seus representantes organizacionais e dos expatriados. Por essa razão as empresas são designadas por:

- Empresa A;
- Empresa B;
- Empresa C;
- Empresa D;
- Empresa E.

As empresas foram escolhidas aleatoriamente, consoante a sua presença em Moçambique. Em média, os destacamentos para Moçambique têm a duração de 1 ano e meio.

Na tabela 2 é apresentada a caracterização sumária das empresas participantes no estudo.

Tabela 2: Características das empresas participantes

Empresa	Sector de Atividade	Promovem missões internacionais para Moçambique desde:	Nº de expatriados em Moçambique (atualmente)	Nº de repatriados vindos de Moçambique
A	Consultoria	2011	0	3
B	Construção Civil	2010	12	25
C	Construção Civil	2011	20	1
D	Tecnologias de Informação	2011	5	0
E	Construção Civil	2012	10	0

Empresa A: Desenvolve funções em Portugal há mais de 15 anos, promovendo diversos serviços de consultoria. Está localizada na região Norte de Portugal.

Para além de Moçambique, presta os seus serviços para diversos países ao nível mundial, tendo filiais localizadas em países do Continente Americano, Africano e Europeu.

Empresa B: Possui 19 anos de experiência no mercado português, no sector da Construção Civil. A sua sede encontra-se localizada na região Norte de Portugal, tendo outras instalações no centro do país.

Promovem missões internacionais para Moçambique desde 2010. Para além de Moçambique, também se encontra internacionalizada em outros países da Europa e do continente Americano.

Empresa C: Possui mais de cinco décadas de experiência em Portugal, no ramo da Construção Civil. A sua sede encontra-se localizada no Norte de Portugal.

A internacionalização para Moçambique teve início no ano 2011, apesar de já ter um historial de internacionalização de quase 10 anos. O seu volume de negócios também

advém da sua internacionalização para diversos países da Europa, África, América e Ásia.

Empresa D: Pertence ao sector das Tecnologias de Informação. Foi fundada em 2008 e está sediada a Norte de Portugal. Promove missões internacionais para Moçambique desde 2012, sendo este país o 2º destino da internacionalização da empresa, depois de Angola.

Empresa E: Está presente no mercado português há mais de 60 anos, no sector da Construção Civil. A sua sede encontra-se localizada na região Norte de Portugal.

A internacionalização é recente na empresa, sendo em Moçambique que está localizada a primeira e única filial onde possui obras efetivas. Prevê alargar o seu processo de internacionalização, a curto prazo, para outros países da Europa e América em breve.

2.2.2 Os expatriados/repatriados entrevistados

Para o nosso estudo foram entrevistados 7 indivíduos, dos quais 6 encontram-se em missão de expatiação em Moçambique e um é repatriado deste país.

Seis expatriados são do sexo masculino e 1 é do sexo feminino. O expatriado mais velho possui 41 anos e o mais novo 24 anos, sendo a média de idades 31 anos.

Todos os entrevistados possuem qualificações de nível superior, relativamente à antiguidade na empresa, esta varia entre um mínimo de 1 ano e meio e os 7 anos.

A tabela 3 apresenta a caracterização dos expatriados/repatriados entrevistados.

Tabela 3: Características dos expatriados/repatriados

Empresa	Sexo	Idade	Antiguidade na empresa	Habilitações	Cargo
A	M	38	7 anos	Licenciatura em Engenharia Ambiental	Chefe de Equipa
B	M	28	5 anos	Licenciatura em Gestão	Responsável pela Higiene e Segurança no Trabalho
C	M	24	1 ano e meio	Licenciatura em Economia	Controler Financeiro

D	M	31	1 ano e meio	Licenciatura em Informática de Gestão	Diretor Adjunto de Serviços
D	M	41	1 ano e meio	MBA em Engenharia Mecânica	Diretor Comercial
E	M	35	5 anos	Licenciatura em Engenharia Civil	Diretor de Obra
E	F	26	3 anos	Bacharelato em Medição e Orçamentação	Mediadora Orçamentista

2.2.3 Os representantes organizacionais

Entrevistamos 5 representantes organizacionais, envolvidos na preparação da expatriação para Moçambique. Foi entrevistado um representante organizacional por cada empresa do nosso estudo. Todos os representantes organizacionais possuem qualificação de nível superior, sendo 3 do sexo feminino e 2 do sexo masculino. A média de idade é de 33 anos, e todos têm mais de 2 anos de exercício de funções na empresa. A maior parte dos representantes organizacionais entrevistados (n=3) desempenham funções ligadas à área dos Recursos Humanos (tabela 4).

Tabela 4: Caracterização dos representantes organizacionais entrevistados

Empresa	Sexo	Idade	Antiguidade	Habilitações	Cargo
A	Masculino	38	7 anos	MBA em Gestão	Chefe de Equipa
B	Feminino	32	5 anos	Pós Graduação em Assessoria Empresarial	Recursos Humanos
C	Feminino	36	6 anos	Mestrado em Psicologia das Organizações	Coordenadora de Desenvolvimento RH
D	Masculino	31	2 anos	Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial	Diretor Executivo
E	Feminino	31	2 anos	Licenciatura em Psicologia	Responsável pelo Desenvolvimento de RH

2.3 Instrumento de recolha de informação

O instrumento de recolha de informação privilegiado foi a entrevista semiestruturada (Yin, 2009; Ghiglione e Matalon, 1997). Esta técnica de recolha de informação requer que o entrevistador domine todas as temáticas sobre as quais tem de obter respostas por parte dos entrevistados, mas por outro lado possibilita que o entrevistado possa dar uma resposta tão longa quanto desejar (Ghiglione e Matalon, 1997).

A entrevista pressupõe a obtenção de informações de um indivíduo, sobre determinado assunto ou problema a ser estudado (Silva e Menezes, 2001). Por essa razão, constitui uma fonte essencial de evidência para o estudo caso (Yin, 2009).

A entrevista é importante não só para complementar a observação participante, mas também necessária quando se trata de recolher dados válidos sobre crenças, opiniões e ideias dos sujeitos observados (Hérbert *et al.*, 1990). No nosso estudo procura-se compreender as opiniões dos expatriados para Moçambique.

No total foram realizadas 12 entrevistas, das quais 5 realizadas com os representantes organizacionais e 7 com expatriados/repatriados das 5 empresas que integram o nosso estudo (tabela 5).

Tabela 5: Distribuição do número de entrevistados por empresa

Empresa	Representantes Organizacionais	Expatriados/Repatriados
A	1	1
B	1	1
C	1	1
D	1	2
E	1	2
Total	5	7

Na aplicação deste instrumento de recolha de dados existem diferentes características que o investigador deve obter, assim como, ser capaz de fazer boas perguntas, ser capaz de ser adaptável e flexível, ter noção clara das questões que estão a ser estudadas e ser imparcial em relação às noções pré-concebidas (Yin, 2009).

A entrevista é uma das mais importantes técnicas de recolha de informação para um estudo de caso e tem a vantagem de ser direcionada e focar diretamente o tópico de estudo de caso. As entrevistas, por serem percetivas, fornecem inferências casuais percetivas (Yin, 2009). Por sua vez, tem como desvantagem o risco de haver uma visão tendenciosa, devido a questões mal elaboradas, respostas tendenciosas, flexibilidade, isto é, quando o entrevistado diz ao entrevistador o que ele quer ouvir (Yin, 2009).

As entrevistas devem ser sempre consideradas como relatórios verbais, sujeitos a preconceitos, memória fraca, articulação pobre ou imprecisa (Yin, 2009). Por isso, informações obtidas através das entrevistas devem ser consolidadas com outras fontes de informação, como a pesquisa bibliográfica. Daí, a importância de analisar muito bem o objeto de estudo e só depois partir para o terreno.

Foram elaborados dois guiões de entrevista (anexo nº 1), um dirigido aos representantes organizacionais e outro aos expatriados/repatriados.

As entrevistas decorreram entre 24 de Maio e 10 de Julho de 2013. Em média cada entrevista durou 40 minutos.

2.4 Procedimentos de apresentação e análise de dados

Após a recolha de informação foi feita a transcrição das entrevistas. De salientar que a transcrição foi realizada de forma integral e fiel ao que foi dito por cada entrevistado (Guerra, 2006).

Prosseguimos com uma leitura aprofundada das entrevistas, e com base nas leituras, procurámos construir sinopses das entrevistas. Guerra (2006, p. 73) define as sinopses como sendo sínteses dos discursos que contêm a mensagem essencial da entrevista e são fiéis, inclusive na linguagem, ao que disseram os entrevistados, tendo como objetivos centrais:

- Reduzir o montante de material a trabalhar;
- Permitir o conhecimento na totalidade do discurso;
- Facilitar a comparação longitudinal das entrevistas
- Ter perceção da saturação das entrevistas.

Alguns investigadores optam por colocar o próprio discurso dos entrevistados nas caixas da grelha (excertos das entrevistas), mas há que ter em conta que o mesmo assunto pode ser referido em diferentes momentos da entrevista (Guerra, 2006). Por este

motivo, foi realizada a análise de conteúdo (Guerra, 2006) e criadas dimensões de análise. Posteriormente, procurámos analisar os excertos e colocá-los nas dimensões correspondentes.

Optámos pela análise de conteúdo, constituída por tópicos, que representam as áreas de estudo que abordámos na entrevista, consoante os nossos objetivos, as dimensões de análise que são os temas abordados ao detalhe e por fim a identificação da informação pretendida, conforme as categorias e dimensões de análise apresentada na tabela 6.

Tabela 6: Categorias e dimensões de análise do estudo

Categorias	Dimensões de análise	Informação pretendida
Motivações Individuais para a expatriação	Motivações individuais	Conhecer as motivações que levaram os expatriados a aceitar a missão internacional para Moçambique;
Razões organizacionais para a expatriação	Razões organizacionais	Identificar as razões que levaram as empresas a investir em Moçambique como país da filial. Conhecer as razões que levaram as empresas a enviar expatriados para Moçambique.
Recrutamento e Seleção	Tipo de recrutamento Métodos de seleção Critérios de seleção Responsáveis pelo processo Duração do processo	Conhecer o tipo de recrutamento valorizado pelas empresas; Averiguar os métodos de seleção utilizados; Identificar os critérios de seleção valorizados; Identificar os envolvidos no processo
Formação	Tipo de formação Métodos	Conhecer os tipos de programas de formação valorizados;

	Duração dos programas de formação	Perceber os métodos utilizados de preparação para missão;
Apoio Organizacional	Apoio no acolhimento e na integração Comunicação	Averiguar o apoio fornecido para ajustamento do expatriado no país da missão. Analisar como é feita a comunicação entre o expatriado e a empresa.
Outros aspetos sugeridos pelos expatriados	Aspetos a melhorar na preparação da expatriação Recomendações para os futuros expatriados para Moçambique	Compreender como melhorar o processo de preparação de futuras MI para Moçambique.
	Repatriação	Averiguar como será (ou foi) a reintegração do expatriado em Portugal

Capítulo III. Os resultados

Os resultados foram obtidos através da análise realizada nas cinco empresas portuguesas que expatriam colaboradores para as suas filiais em Moçambique. Como referido anteriormente. São apresentadas as informações obtidas através das 12 entrevistas realizadas.

3.1 Motivações individuais para a expatriação em Moçambique

São 4 as motivações individuais identificadas pelos 7 expatriados/repatriados entrevistados:

- Experiência intercultural;
- Desenvolvimento profissional e curricular;
- Componente monetária;
- Conjuntura atual.

Cada entrevistado foi livre de apresentar o número de motivações individuais que desejasse, apresentado a tabela 7, essa distribuição por expatriados/repatriados, por empresa.

Tabela 7: Distribuição das motivações individuais, por expatriados/repatriados por empresa

Motivações Individuais	Empresas					Total
	A	B	C	D	E	
Experiência intercultural	1	1	1	2	2	7
Desenvolvimento profissional e curricular	1	0	1	0	1	3
Componente monetária	1	1	0	0	1	3
Conjuntura atual	0	0	1	2	0	3

Experiência Intercultural

Conforme mostra a tabela (nº 6), a experiência intercultural é a principal motivação individual para decidir ter uma experiência de expatriação. Esta motivação foi referida por todos os expatriados/expatriados entrevistados.

Os entrevistados que identificaram a experiência intercultural como um dos motivos para aceitarem a missão de expatriação relacionaram-na com o facto de ser um desafio, e contribuir para o desenvolvimento pessoal e profissional. Na opinião dos 7 expatriados, Moçambique proporciona mais oportunidades na aquisição de novas experiências, visão do futuro, e também por desempenharem as suas funções num mercado diferente do qual estão habituados. Esta motivação individual é explicitada nos seguintes testemunhos:

...ao nível pessoal é conhecer uma cultura nova, diferente, que é aquilo que eu gosto, eu gosto dessas culturas, tenho espírito aventureiro (...) (Exp 1, empresa D)

...por crescimento da minha pessoa, por experiência completamente diferente daquilo que estava habituado, por curiosidade pelo país, pessoas, cultura (Exp 1, empresa B).

Desenvolvimento profissional e curricular

O desenvolvimento profissional e curricular foi outra motivação individual referida por 3 expatriados. Esta motivação individual associa a expatriação à oportunidade de adquirir mais responsabilidade e novas experiências, conforme confirmam os testemunhos seguintes:

... a minha motivação foi o desafio internacional, acho que é muito importante a nível curricular quando se abraça áreas internacionais. (Exp 1, empresa E).

...o nível de experiência no mercado internacional numa perspectiva mais de longo prazo isso poderia ser benéfico para mim. Foi, sobretudo, o nível de responsabilidade na parte profissional a que encontrei nessa realidade (Exp 1, empresa C).

Componente monetária

A componente monetária, mais concretamente a remuneração, também foi uma das motivações apontadas pelos expatriados. Três expatriados consideram que passaram a ganhar muito mais do que ganhavam nas suas empresas em Portugal, e também por

usufruírem de condições complementares ao salário disponibilizadas pelas empresas, tornando a expatriação muito aliciante a nível monetário.

A maior motivação foi a componente monetária, que, entretanto era uma situação muito bem paga (...) acima de tudo foi a parte remuneratória, mais do que a parte do projeto (Exp 1, empresa A).

Conjuntura atual

A conjuntura económica atual, caracterizada pela estagnação económica portuguesa a par do desenvolvimento económico Moçambicano é também uma das motivações que levaram os expatriados a realizarem a missão internacional. Esta motivação foi apontada pelos dois expatriados da empresa D e pelo expatriado da empresa C, conforme mostram os testemunhos seguintes:

... A estratégia da empresa em si em querer entrar no mercado Moçambicano (...) Moçambique é um país que está em forte desenvolvimento agora, e tem um potencial grande para abarcar experiências vindas de outros países (Exp 1, empresa D).

...Já tinha uma perceção do mercado de trabalho português por acaso até aprofundado e sabia que as oportunidades seriam poucas em níveis de crescimento (Exp 1, empresa C).

... A primeira era que o mercado cá estava estagnado e inevitavelmente temos que olhar para o mercado lá fora (Exp 2, empresa D).

3.2 Razões organizacionais para a expatriação em Moçambique

As razões organizacionais que levaram as empresas portuguesas do nosso estudo a investir em Moçambique com a abertura de pelo menos 1 filial são especificamente três:

- Necessidade de expansão do mercado da empresa portuguesa;
- As relações entre os dois países;
- Transferência de conhecimento da sede para as filiais estrangeiras.

Tabela 8: Razões organizacionais referidas pelos representantes organizacionais das empresas estudadas

Razões Organizacionais	Empresas					Total
	A	B	C	D	E	
Necessidade de expansão do mercado da empresa portuguesa	0	1	1	1	1	4
Relações entre os dois países	0	1	0	0	1	2
Transferência de conhecimento da sede para as filiais estrangeiras	1	0	1	1	1	4

Necessidade de expansão do mercado da empresa portuguesa

A necessidade de expansão do negócio associada às oportunidades de Mercado em Moçambique é a razão apontada por 3 representantes organizacionais ligadas às empresas D, E e C. O interesse em investir no país, é reforçada pelas oportunidades de implementação e desenvolvimento em diferentes áreas de negócio, de novas infraestruturas e desenvolvimento tecnológico de que Moçambique carece.

Sendo um mercado em franca expansão e com necessidade de implementação de sistemas de informação, nós achamos que seria uma oportunidade importante de investir (Repres, empresa D).

... e também por estar a evoluir e ser um país emergente (Repres, empresa E).

... A oportunidade em Moçambique surgiu com um consórcio, para a construção de uma estrada (...), o interesse de ir a Moçambique já tinha surgido há algum tempo, mas tinha que surgir algum negócio (Repres, empresa C).

Relações entre os dois países

As relações entre Portugal e Moçambique foi um aspeto realçado por dois representantes organizacionais (empresas E, B), mais concretamente ao nível da proximidade cultural entre os dois países. Consideram que a língua e as relações

comerciais existentes facilitaram a decisão de abrir filiais em Moçambique, conforme confirmam os testemunhos seguintes:

... pelas relações, pela língua, facilidade também em termos da comunicação, por razões culturais também porque parecia-nos que era um país atrativo diferenciado (Repres, empresa E).

...Moçambique foi uma escolha acertada, na medida em que as relações comerciais são mais seguras e o povo e as autoridades moçambicanas são mais “friendly” (Repres, empresa B).

Transferência de conhecimento de sede para as filiais estrangeiras.

A maioria das empresas afirmou enviar expatriados por não possuir localmente capital humano com as competências e qualificações requeridas para as funções organizacionais de maior importância e necessárias ao desenvolvimento da filial Moçambicana.

O envio dos expatriados é, sobretudo, para cargos de gestão e técnicos. Os representantes organizacionais salientam a importância da transferência de conhecimento e tecnologia junto aos colaboradores locais, como uma das razões organizacionais para decidir enviar expatriados, conforme confirmam os seguintes testemunhos:

Porque nas áreas em causa obrigava a um conjunto de credenciações ou de qualificações internacionais e não havia ninguém no mercado Moçambicano para isso, e nós só fomos efetivamente fazer isso. Foram duas coisas, transferência de conhecimento e transferência de tecnologia, [pois estes expatriados] que vão assumir cargos de gestão e técnicos (Repres, empresa A).

...Concretamente Moçambique tem sobretudo pessoas gestoras e técnicos, nomeadamente, diretores de obra. O nosso diretor do país também é português, técnicos administrativos, técnicos de logística, recursos humanos e financeiro (...) O objetivo depois, é identificar pessoas locais no país, poder formá-los e depois criar mais oportunidades para pessoas locais. Investem desde o início nos expatriados. Quando abrem uma filial no país são sempre expatriados (Repres, empresa C).

...nem sempre é fácil encontrar pessoas com essas skills técnicas que nós precisamos. O mercado onde nós trabalhamos, na área dos sistemas de informação, é um bocado exigente (...) o que nós queremos fazer, é investir em pessoas locais, mas em conjunto com o acompanhamento de expatriados, para que esses expatriados possam logo passar informação a essas pessoas, porque uma formação em sala é importante para termos um conhecimento genérico que nos espera ao nível das ferramentas das quais nós vamos trabalhar (Repres, empresa D).

3.3 Recrutamento e Seleção

3.3.1 Tipo de Recrutamento

O tipo recrutamento mais valorizado em todas as empresas da nossa amostra é o interno. Os representantes organizacionais afirmaram privilegiar o recrutamento interno, em detrimento do recrutamento externo. Só recorrem ao recrutamento externo quando há insuficiência ou inexistência de capital humano interno.

Averiguamos que dos 7 expatriados entrevistados, apenas 2 foram recrutados externamente (1 expatriado da empresa C e 1 expatriado da empresa D).

...dos colaboradores que estão lá a maior parte são internos, mas houve uma altura em que esgotou o capital humano interno e houve necessidade de contratar pessoas externas, contratamos portugueses diretamente para irem para Moçambique (Repres, empresa C).

Privilegiamos o recrutamento interno, contudo, como a empresa está em franca expansão desde há 5 anos, nós temos contratado muita gente de fora para a missão internacional diretamente (Repres, empresa D).

...todos os colaboradores que estão em missão em Moçambique são colaboradores nossos, que nós identificamos internamente (Repres, empresa E).

3.3.2 Método de Seleção

O método de seleção privilegiado, na maior parte dos processos, é informal, frequentemente por via de convites diretos.

Os expatriados das empresas B, E e D afirmam que o processo foi informal. Um dos expatriados da empresa D era externo e saiu da sua antiga empresa em Portugal por convite, para ser expatriado em Moçambique pela empresa D.

Seguem-se alguns testemunhos que confirmam a informalidade no método de seleção.

Foi muito rápido e simples quanto a isso: "temos uma oportunidade para ti em Moçambique, e provavelmente vai ser para concretizar com grande grau de probabilidade, e eu disse pronto: Moçambique é Moçambique, vamos lá" (Exp 1, empresa D).

Quando me fizeram a proposta eu já era a solução (...) depois tive 3 dias para pensar na proposta que me fizeram e ao fim de um mês estava em Moçambique (Exp 1, empresa E).

Não fazia parte da empresa, foi um recrutamento externo (...) foi por convite e aceitei vir cá, na prática desenvolver a área comercial e ficar com a direção (...) Pedi férias na minha antiga empresa, para ir para Moçambique por esta empresa. Foi quase imediato (Exp 2, empresa D).

3.3.3 Critérios de Seleção

Os critérios valorizados na escolha do candidato adequado à missão internacional são diversos.

Os mais frequentes na nossa amostra foram: 1) a capacidade de adaptação, 2) a confiança, 3) a disponibilidade, 4) as competências técnicas e o 5) estado civil, conforme mostra a tabela nº 9.

Tabela 9: Síntese dos critérios de seleção

Critérios	Empresas					Total
	A	B	C	D	E	
Capacidade de adaptação	2	0	0	2	0	4
Confiança	0	1	0	1	2	4
Disponibilidade	0	0	1	1	1	3
Competências técnicas	1	0	0	1	1	3
Estado civil	0	1	0	0	0	1

Capacidade de adaptação é um critério valorizado por 2 empresas do nosso estudo (empresas A,D). Está relacionada com a capacidade do expatriado se adaptar aos diferentes contextos, gerir a mudança inerente a esses contextos, o gosto por culturas diferentes, a autonomia perante o ajustamento em contextos diferentes.

Os critérios que mais pesaram no meu caso foram à capacidade devido a experiências em outros projetos, capacidade grande de gerir a mudança e a adaptabilidade (Exp 1, empresa A).

Nós optamos muito mais por aquele que é cosmopolita, que se adapta bem em qualquer tipo de meio, independentemente de, ao nível de experiência e tipos de mercados, que estejam habituados a fazer missões com esses tipos de mercados (Repres, empresa A).

...a pessoa tem que gostar de viajar e tem que ser uma pessoa autónoma porque estando num país que não é nosso e fora da nossa zona de conforto nós temos que ter a capacidade de adaptação e isso para nós é muito importante (Repres, empresa D).

Confiança é um critério apontado na medida em que o expatriado vai desempenhar funções importantes na empresa, num continente diferente. A confiança é um dos fatores pelo qual as empresas optam por enviar colaboradores internos. Este critério foi referenciado por representantes organizacionais de duas empresas (B, E).

O primeiro requisito para o colaborador de nacionalidade portuguesa em Africa é ter confiança, não quer dizer que a Administração ou o diretor não tenham confiança em outros colaboradores mas o principal motivo foi a confiança (Exp 1, empresa E).

...é um bocadinho a confiança na pessoa, porque se reparares eles entregam as raízes e o mercado todo nas minhas mãos e depois é o portfólio que tens na área comercial que tens que provar, ficas com “know-How” dos clientes, és tu que dás a cara, crias relação com os clientes, que é uma questão que levas contigo para outras empresas (...) e nesse aspeto a confiança é muito importante (Exp 2, D).

Disponibilidade, este critério está associado à disponibilidade do expatriado para enfrentar qualquer proposta ou desafio, independentemente do desafio, localização da missão do expatriado. A disponibilidade foi um critério identificado por 3 entrevistados do nosso estudo.

...a minha disponibilidade e abertura face a qualquer proposta que houvesse, ou seja, não apresentei restrições em termos de destinos, de trabalhos ou questões que tenham a ver com a minha área, não tinha quaisquer restrições em termos de países (Exp 1, empresa C).

...ter disponibilidade para conhecer sítios novos, pessoas novas, culturas novas, ser muito receptivo e ser muito versátil (Exp 1, empresa E).

Paralelamente aos anteriores critérios, os entrevistados do nosso estudo, indicam as **competências técnicas** dos expatriados para o desempenho das suas funções no exterior, como outro critério igualmente importante, conforme ilustram os dois testemunhos seguintes:

...tem que ter vontade de abraçar um desafio e de crescer nesse mercado e também tem que ter aquelas skills técnicas para a posição (Repres, empresa D).

Primeiramente o facto de conhecer o país, o curso em si, a área da formação, e pelo facto de saber um bocadinho o que seria montar uma empresa em Moçambique (Exp 2, empresa E).

Um dos entrevistados sublinha a importância do **estado civil** como critério importante na sua seleção. Os restantes expatriados (n=6) entrevistados são solteiros e não têm filhos, apenas 1 é casado, apesar de não ter levado consigo a família para a MI.

...porque sou uma pessoa jovem e com dinâmica, porque também não tinha um compromisso serio, não sou casado e não tenho filhos (Exp, empresa B).

3.3.4 Duração e intervenientes no processo

A duração do processo de Recrutamento e Seleção varia de empresa para empresa. Encontramos uma variação que oscila entre os 3 e os 50 dias. Verificamos,

maioritariamente, que a duração do processo é muito reduzida, por se tratar de convites informais.

Relativamente aos intervenientes no processo, identificamos a participação das chefias diretas (empresas A, B) e a participação dos Recursos Humanos durante todo o processo (empresas C, B, E). Verificamos também em todas as organizações a participação da Administração e Direção com a função de validar a decisão de seleção e o envio do colaborador para a missão internacional.

Quem esteve envolvido foi os recursos humanos e o gestor de expatriado (compra do bilhete de avião, processo de passaporte e visto). Todas estas decisões passam pela administração, mas basicamente é como dar conhecimento porque o processo é desenvolvido todo pelos RH. (Exp 1, empresa B).

Os RH participam sempre no processo de seleção (...) em parceria depois com alguém responsável do país, e eventualmente o administrador que está a acompanhar o país, mas, sobretudo o diretor do país é que dá o OK final para a seleção da pessoa (Repres, empresa C).

Uma síntese dos resultados obtidos ao processo de recrutamento e seleção de expatriados nas empresas do nosso estudo é apresentado na tabela nº 10.

Tabela 10: Síntese do processo de Recrutamento e Seleção de expatriados

Recrutamento e Seleção	Resultados Predominantes
Tipo	Recrutamento Interno
Método	Seleção informal, baseado em convites.
Critérios	Capacidade de adaptação, confiança, gestão da mudança, disponibilidade e estado Civil.
Intervenientes	Recursos Humanos, Chefias e a Administração.
Duração	De 3 a 50 dias

3.4 Formação de Preparação

Constatamos que a formação de preparação para a missão não existe, enquanto processo formal, na maioria das empresas do nosso estudo (A, B, D, E). Somente a empresa C afirmou realizar e ter um programa de formação de preparação para os expatriados. O que existe são práticas informais como a passagem informal de informações que as empresas consideram importantes, para o conhecimento dos expatriados relativamente à missão que vão realizar.

Não existe formação, a única coisa que foi feita foi o levantamento do mercado para saber aquelas coisas que eram mais úteis, para já conhecimento do mercado diagnóstico do que iam lá fazer (Repres, empresa A).

Nós não temos um programa bem definido para a expatriação, o que nós fazemos é passar pessoalmente o nosso conhecimento a essas pessoas, relativamente aos aspetos culturais, aos aspetos práticos de resolução de problemas (Repres, empresa D).

No caso da única empresa que assumiu ter um programa de formação de preparação para a missão (a empresa C), existe formação de acolhimento, mas apenas para colaboradores recrutados externamente.

Os RH desenham os processos de formação (...), obviamente já temos um programa relativamente definido e que depois ajustamos à situação em concreto ou à função! Eles fazem uma formação de acolhimento pelo menos durante uma semana aqui, se, entretanto ele não for logo para Moçambique ele fica cá mesmo a trabalhar (Repres, empresa C).

O expatriado da empresa C, que foi recrutado externamente confirmou ter realizado um programa de formação técnica na empresa. Porém, a formação foi dada mais na perspetiva portuguesa, como se o expatriado fosse desempenhar as suas funções na sede da empresa, conforme testemunha:

Tive cerca de 2 a 3 semanas na sede. O objetivo era aprender rapidamente como são os processos da empresa, e a forma como as coisas se processam lá, depois trazendo as coisas para Moçambique (...) mas não sei se foi uma preparação para a missão porque a formação foi dada numa perspetiva portuguesa, como se eu fosse trabalhar para aquelas tarefas e não para Moçambique (Exp, empresa C).

3.4.1 Razões para não ser realizada a formação de preparação

As razões apontadas pelos nossos entrevistados relativamente à não realização de formação de preparação (técnica e transcultural) foram:

- a) **Formação técnica:** o facto de já pertencerem a empresa e conhecerem os procedimentos utilizados, assim como o desempenho de funções similares quer na sede nacional, quer na filial em Moçambique, não justificou a necessidade de haver formação técnica em 5 das empresas do nosso estudo.

... não tive nenhuma formação adicional (...) fui desempenhar em Moçambique a mesma função que desempenhava antes de ir para missão (Exp 1, empresa D).

...o colaborador sabe o que se pretende e quais são os objetivos tendo toda a capacidade ou conhecimento técnico para efetuar o seu trabalho (Repres, empresa B).

Contudo, uma das empresas (empresa E) apesar do representante organizacional referir não haver necessidade de formação técnica, o expatriado entrevistado refere o contrário, justificando essa necessidade com o facto de ter ido desempenhar funções diferentes, conforme testemunha:

... as funções técnicas que vão desempenhar lá, são as mesmas que já desempenhavam cá e nós temos uma política de formação na empresa (Repres, empresa E).

...Não (...) a função que desempenho atualmente não era a que desempenhava em Portugal, com a abertura da empresa não tem nada a ver com o que fazia em Portugal (Exp 2, empresa E).

- b) **Formação transcultural:** a língua e a proximidade cultural entre os dois países e pelo facto de a expatiação ser uma prática recente na empresa, não justificam a necessidade de formação transcultural para a maioria dos entrevistados do nosso estudo (n=4).

...não é realizada, uma vez que a língua é igual e a adaptação é relativamente fácil, pois os costumes e os hábitos são semelhantes (Repres, empresa E).

Foi também verificado que os expatriados procuram informações importantes para as suas missões por conta própria.

A formação foi mais eu que a procurei porque a empresa não disponibilizou nenhum tipo de formação específica porque não houve essa necessidade, as pessoas foram todas recrutadas em função das qualificações que já tinham e não em qualificações que precisavam de ter (Exp, empresa A).

3.4.2 Duração dos programas de formação

A duração da formação de preparação é relativamente rápida. A empresa C afirmou que os programas de formação de preparação técnica variam entre as 2 semanas e 1 mês. A formação é realizada nas instalações da empresa, sendo mais de cariz “on job”, isto é, a formação é realizada durante o desempenho das funções no posto de trabalho.

Eles fazem uma formação de acolhimento, pelo menos durante uma semana aqui, se entretanto ele não for logo para Moçambique ele fica cá mesmo a trabalhar (Repres, C).

A formação era durante o trabalho na sede (...) tive na minha área, a financeira, havia uma data de informação para avançar no sistema, no SAP (Exp, C).

A organização A afirmou que após a chegada do expatriado a Moçambique é-lhe dado apoio, uma formação “on job”:

Depois era mais em “on job” na medida em que iam-se fazendo, ia-se dando dicas de como fazer, isso lá em Moçambique (Repres, A).

A tabela nº 11 apresenta uma síntese do processo de formação de preparação.

Tabela 11: Síntese do processo de Formação

Formação de Preparação	Resultados Predominantes
Tipo de Formação	Formação técnica na empresa C. Não existe formação transcultural em nenhuma das empresas

Método	A empresa C realiza formação técnica “on job” durante o horário de trabalho. As empresas A, B, D e E passam as informações importantes para os expatriados de forma informal.
Razões para a não realização de formação	O facto de já pertencerem à empresa e conhecerem os procedimentos utilizados; o desempenho da mesma função em Moçambique que desempenhavam na sede; a língua e a proximidade cultural entre os dois países; e o facto da expatriação ser uma prática recente na empresa.
Duração do processo	Varia entre 2 semanas a um mês de duração (empresa C)

3.5 Apoio organizacional

Os nossos resultados sugerem que o apoio organizacional existente engloba três áreas:

- Ajudas de custo suplementares;
- Viagens complementares a Portugal;
- Apoio no acolhimento e integração do expatriado em Moçambique;
- Comunicação.

3.5.1 Ajudas de custo suplementares

As empresas referem dar apoio, ao nível de ajudas de custo suplementares para os expatriados, com os objetivos de compensá-los pela experiência, por estarem longe das suas famílias e da sua vida social.

O apoio ao nível de ajudas de custo dos expatriados, oferecido pela organização, funciona como estratégia que as empresas utilizam para atrair os colaboradores para as missões internacionais.

Para além do salário fixo, as empresas apoiam os expatriados com ajudas de custo suplementares.

Por exemplo, todas as empresas afirmaram que os encargos com a casa e transporte dos expatriados em Moçambique são garantidos pela empresa.

As empresas A e D também assumem o pagamento “per diem” aos expatriados.

Todo tipo de apoio, desde a casa, ao nível da componente transporte também tive carro para me deslocar, também nunca falharam na componente de pagamento de adiantamento do 1º mês de trabalho (Exp 1, empresa A).

Na altura quando cheguei tinha essas coisas todas programadas, casa para onde ir, qual era o carro onde ia fazer as deslocações casa-trabalho, e basicamente onde ia fazer as refeições, ou seja, isso já estava tudo orientado através da empresa em Portugal (Exp 1, empresa A).

Ajudas de custo, as pessoas que são expatriados têm um prémio “per diem” para estar fora do país. Para além disso, nós oferecemos inclusivamente os fins-de-semana, eles ganham esse “per diem”, oferecemos um plafond mensal para a alimentação” (Repres, empresa D).

A empresa paga por dia, as ajudas de custo que podem ir até 3 vezes mais do que aquilo que as pessoas estão a fazer aqui. (Repres, empresa A).

3.5.2 Viagens complementares a Portugal

Todas as empresas afirmam pagar aos expatriados, pelo menos duas viagens anuais a Portugal. Houve quem admitisse pagar mais, consoante a função do expatriado (C). Uma empresa (D) afirmou pagar viagens mensais ou trimestrais ao expatriado, em função de projetos, conforme referem os seguintes representantes organizacionais:

A empresa paga duas viagens por ano (Repres, empresa E).

...eles têm direito a duas ou três viagens a Portugal, depende pois das funções (Repres, empresa C).

Mensalmente ou trimestralmente, o colaborador regressa a Portugal. Estamos a falar entre 10 ou 12 viagens por ano para Moçambique (Repres, D).

3.5.3 Apoio no acolhimento e integração do expatriado em Moçambique

Nenhuma das empresas entrevistadas possui um plano estruturado de acolhimento em Moçambique. Durante a integração do expatriado em Moçambique, verificamos a existência de alguns tutores informais por parte das empresas estudadas (C, B, D). Maioritariamente, são os colegas de trabalho que ajudam os expatriados durante a sua integração em Moçambique. A empresa A também disponibiliza alguns contactos importantes para o auxílio do expatriado durante a sua integração em Moçambique.

Quando vim para cá, vim com uma pessoa que se podia chamar tutor, ele sempre foi o meu superior na estrutura da empresa (...) e isso sim foi a maior ajuda que tive nesta transição, durou cerca de 3 semanas. Não há assim uma estrutura montada para esses acolhimentos, isso não é, e nem penso que seja necessário, porque também na fase de recrutamento e na seleção das pessoas já veem quem é que já vai pelo seu próprio pé. (Exp 1, empresa C).

Ajudou na integração, até ao nível de contactos de pessoas que já viviam lá e eram contactos da empresa (Exp 1, empresa A).

O responsável do projeto para qual o expatriado vai, tem a responsabilidade de fazer o acolhimento no país e passar todas essas dicas, basicamente é para ajudar a entrar na rotina diária (Repres, empresa D).

Tinha um colega que já estava com o mercado de Moçambique, e aproveitamos para fazer aquela passagem das contas, e foi na prática ele que me ajudou a ambientar-me com Moçambique (Exp 1, empresa D).

Verificamos também um caso (empresa E), cujos expatriados afirmaram não ter tido nenhum tipo de apoio de integração por parte da empresa. Referem ter sido eles próprios os responsáveis pela procura de casa e transportes (ainda que os custos fossem suportados pela empresa). Salientaram que tal situação se deveu ao facto de terem sido os primeiros expatriados da empresa para Moçambique.

Quando cheguei fiquei por volta de 15 dias no hotel, nós como fomos os primeiros tivemos que ser nós a tratar de casa, carro, tivemos aqui um espaço de tempo para tratar as coisas (Exp 1, empresa E).

Neste momento está a ser organizado aos poucos, porque nós cá não tínhamos estrutura nenhuma (Exp 2, empresa E).

Apesar de não haver um plano de acolhimento estruturado nem um apoio formalizado na integração, por parte da empresa, a maioria dos expatriados afirmou não ter sentido dificuldades de integração social e cultural em Moçambique. Do ponto de vista cultural, praticamente todos os expatriados referem não terem tido qualquer dificuldade. Porém o expatriado da empresa A e um dos expatriados da empresa E afirmaram terem sentido dificuldades na fase de adaptação profissional, relativamente ao ritmo e às exigências de trabalho em Moçambique.

Não, não tive dificuldades porque já conhecia o país, mas se tivesse tido, a empresa ajudaria. Mas não tive problema nenhum (Exp 2, empresa E).

Não tive nenhuma dificuldade, antes pelo contrário, até digo que Moçambique é o Oásis, então sendo assim as coisas tornam-se mais fáceis (Exp 1, empresa D).

Não senti nenhum tipo de dificuldade de integração, mas houve um tipo de adaptação que tive que fazer, tinha que me levantar muito cedo, às 6h da manhã por causa do trânsito, e também era o problema do expatriado “trabalhas muito mais e depois não tens o apoio, não tens muita coisa para te distrair, como namorada, mulher, os filhos...conclusão, todo tempo que tens efetivamente é para trabalhares!” (Exp 1, empresa A).

Pessoalmente senti-me bem integrado ao nível pessoal, ou seja, também tive a sorte de ir para um país que é muito simpático, em que as pessoas são muito simpáticas. Não tive qualquer tipo de problema em integrar-me na parte pessoal. Já na parte profissional, é um bocadinho diferente, porque os ritmos são diferentes, as culturas são muito diferentes, e mesmo as exigências locais são muito diferentes (.) calculo que haja uma dificuldade nessa adaptação” (Exp 1, empresa E).

Todavia, foi identificado um expatriado (da empresa C) que afirmou ter tido muitas dificuldades de integração em Moçambique.

As maiores dificuldades foram ambientar-me à terra batida quer dizer, andar ao trânsito (...) a comunicação, fazer as coisas acontecerem, falta de algum profissionalismo ainda nas organizações, a corrupção existe e é um grande entrave (...) o estar preparado para o imprevisto, (...) gerir o cansaço, como não temos vida pessoal nem vida social, tudo se resume ao trabalho (Exp, empresa C).

Relativamente às possíveis dificuldades, foram também questionados os expatriados sobre a possibilidade de terem pensado regressar a Portugal antes do fim de missão de expatiação por inadaptação cultural ou profissional.

Quatro expatriados afirmaram já terem pensado em regressar a Portugal, não pelas dificuldades do país, mas sim por razões de carácter pessoal, como saudades de Portugal, da família, espaçamento entre as viagens para Portugal, cansaço e elevada carga de trabalho. Mas, todos salientaram que esse pensamento foi passageiro.

Se calhar após 4 ou 5 meses pensava em voltar, tinha saudades de Portugal ou pensava em ir a Portugal, ou se valia ficar aqui ou não (Exp 1, empresa B).

Não, por causa das dificuldades que encontrei aqui não, nunca pus essa hipótese de não conseguir aguentar Moçambique, mas por causa do espaçamento das minhas viagens porque eu só tenho direito a duas viagens por ano, uma no Verão e outra no Natal. Aconteceu agora em Maio, marquei uma viagem por mim porque ao ritmo que estava a levar não acreditava que conseguisse aguentar seis meses, então preferi marcar uma viagem a meio para separar um bocadinho as coisas, mas só isso. A questão do cansaço, e da distância para casa, mas dificuldades daqui fazer-me voltar para casa não e espero que não. (Exp 1, empresa C).

...portanto a ideia de regressar à Portugal é uma ideia que está sempre presente, que muitas vezes nos passa pela cabeça, mas nunca de uma forma convincente, de uma forma radical. Já me passou pela cabeça mas nunca de uma forma muito séria (Exp 1, empresa E).

Estou satisfeita, mas já pensei em voltar. O motivo pelo qual pensei em regressar a Portugal foi a acumulação de cargos, porque é muito trabalho. Já pensei mas já retirei o pensamento, quanto ao país não tive nenhuma razão de queixa (Exp 2, empresa E).

3.5.4 Comunicação

Constatamos que a comunicação estabelecida entre os expatriados e a sede em Portugal é constante. Portanto, os expatriados afirmaram não se sentirem esquecidos, isto é, não sentiram o síndrome “longe da vista, longe do coração”. De uma forma geral, a frequência com que eles comunicam é, em média, 3 vezes por semana. A comunicação é estabelecida, maioritariamente, via Skype e correio eletrónico.

Falava regularmente com o responsável de operações técnicas, com o diretor geral e com o responsável de RH e financeiro, não me sentia esquecido (Exp1, empresa A).

Neste momento é muito pouco, se houver um problema informático, fazemos a comunicação por Skype ou email, mas, sobretudo por Skype (...) Não me sinto esquecido, mas pelo facto de não haver comunicação ao mesmo tempo também sei que não há neste momento alguém em Portugal que tivesse que comunicar frequentemente com alguém de cá (Exp1, C).

Diariamente, o responsável de serviço fala com todas as equipas e faz o acompanhamento. Portanto, tanto ao nível do projeto técnico como ao nível social e de integração (...) maioritariamente via Skype, também utilizamos telefone, todos os nossos colaboradores tem roaming e as chamadas internacionais ativas (Repres, D).

A tabela nº12 apresenta a síntese dos resultados obtidos relativamente ao apoio organizacional.

Tabela 12: Síntese do Apoio Organizacional

Apoio Organizacional	Resultados mais relevantes
Ajudas de custo suplementares	A empresa suporta custos com a casa, o transporte, os prémios per diem.
Viagens adicionais entre Portugal e Moçambique	Em média, a empresa oferece duas viagens para Portugal, podendo variar consoante a função do expatriado (empresa C) ou projetos (empresa D).
Apoio no acolhimento e integração	Ausência de um plano estruturado de acolhimento e integração em Moçambique; Tutoria informal (empresas C, B, D), disponibilização de contactos (empresa A). Ausência de qualquer apoio organizacional na integração do expatriado apenas na empresa E.
Comunicação	Os expatriados não se sentem esquecidos; a comunicação é constante, sendo realizada via Skype, correio eletrónico ou mesmo via telemóvel.
Dificuldades na integração	A maioria dos expatriados não sentiu dificuldades de integração (expatriados das empresas A, B, D, E), 2 sentiram dificuldades de adaptação profissional (expatriados da empresa A e E) e 1 teve dificuldade de adaptação cultural (C).

3.6 Avaliação da experiência internacional

Após explorarmos o apoio das empresas na preparação da integração e as possíveis dificuldades que os expatriados enfrentam, questionamos aos representantes organizacionais e os expatriados sobre a avaliação que fazem da experiência internacional. A maioria dos entrevistados avaliaram a missão internacional para Moçambique de forma positiva e gratificante.

Foi muito positiva, com bons resultados tanto ao nível profissional como pessoal (Exp 1, empresa A).

Gratificante, tem sido uma boa experiência, quer a nível pessoal, quer a nível profissional, tem sido uma boa experiência (Exp 1, empresa E).

Positiva. As pessoas vêm cá de férias e as coisas estão a correr bem. Também é uma área muito motivadora, é uma área aliciante para quem gosta, elas gostam de evoluir, o desafio, a aventura, coisas novas (Repres, empresa E).

Todavia, o expatriado da empresa C avaliou a sua experiência internacional de forma positiva no que concerne à experiência profissional, mas dura a nível pessoal.

Do ponto de vista pessoal é dura (...) no âmbito profissional foi muito boa, dificilmente me imaginava com esta experiência. E a ter um trabalho tão rapidamente com tanta responsabilidade, isso não, nunca imaginei nem nos meus melhores planos (Exp 1, empresa C).

3.7 Outros aspetos sugeridos pelos entrevistados do nosso estudo

Averiguamos, também, junto dos expatriados, recomendações e aspetos que achessem importantes recomendar a futuros expatriados a uma missão de expatiação para Moçambique. Tentamos identificar, junto aos representantes organizacionais, aspetos com potencial de melhoria na gestão da expatiação das empresas que representam.

Por fim, questionamos aos representantes organizacionais e os expatriados como foi ou será a reintegração do expatriado no final da missão, isto é, exploramos as expectativas que têm acerca da repatiação.

3.7.1 Recomendações para futuros expatriados

Os expatriados recomendam às pessoas que pretendam ir para uma missão internacional para Moçambique os seguintes cuidados:

- Atenção às pessoas locais, devendo ser respeitadas as diferenças culturais (expatriado 1 da empresa A e o expatriado 1 da empresa D);

- A preparação para um ritmo de trabalho intenso e um país com muito potencial (expatriado 1 da empresa C).
- Não criar expectativas elevadas acerca do país e da experiência de expatriação (empresa E).

As pessoas devem ter atenção ao país em si, o acolhimento das pessoas, o respeito, a educação, toda essa componente (Exp 1, empresa A).

O que eu costumo fazer e aconselho é aquele velho provérbio, “em Roma sê romano” sobretudo a aculturação (Exp 1, empresa D).

Dizia que era preciso estar preparado para um ritmo de trabalho muito intenso que acontece em todas as empresas e em todas as cidades, e dizia também que era uma ótima aposta em termos profissionais porque é claramente um país que o potencial quase se excede. Aqui vê-se potencial em tudo (Exp 1, empresa C).

Eu tenho um princípio que é dizer mal de Moçambique e da expatriação aos meus colegas e digo isso por um motivo, acho que é muito importante as pessoas virem com expectativas muito baixas (...) eu vim sem essas expectativas e fiquei surpreendido pela positiva (Exp 1, E).

3.7.2 Contributos para a melhoria do processo de gestão da expatriação

Os representantes organizacionais indicam dois aspetos com potencial de melhoria no processo da expatriação, nomeadamente, a formalização da formação de preparação para a expatriação (representantes organizacionais das empresas D e E) e a prevenção da repatriação antecipada, mais concretamente a gestão dos regressos prematuros (representantes organizacionais C).

Maior cuidado e atenção devem ser dados ao momento de preparação da repatriação. Um dos representantes organizacionais (empresa C) refere não haver esse cuidado, o que dificulta a reintegração em funções adequadas de repatriados com potencial.

...em termos de alguma formação, mais cultural, não técnica, porque disso não precisamos, mas do contexto cultural para o qual o colaborador é expatriado seria

muito interessante (...) eu acho que estes aspetos, poderiam estar sistematizados, numa formação até em e-learning (Repres, D).

As questões que nós achamos que temos que melhorar é a falta, às vezes, de informação, em termos de língua, em perguntar as coisas. Por isso é que achamos que temos de melhorar a parte da preparação, achamos que é o que temos de investir neste momento (Repres, E).

Quando eles querem regressar entre os períodos de 3, 4, 5, 6 anos já começam a ficar realmente fartos de tudo isso, encontramos aqui um problema, que é de pessoas válidas que estiveram lá fora que nós realmente achamos que são bons colaboradores, e que, portanto que estiveram tanto tempo connosco é porque são pessoas válidas, quando tentamos reintegrá-los cá, é uma pouco mais complicado porque tem que surgir uma necessidade para aquela função (Repres, C).

3.7.3 Repatriação

Procuramos conhecer o acordo previamente feito antes da partida para a missão de expatriação, entre a empresa e o expatriado. Relativamente à repatriação, foi-nos possível averiguar junto aos representantes organizacionais e dos expatriados, que as empresas A, D e E garantem, no final da missão internacional, a reintegração do expatriado na empresa de origem. Contudo, foi verificado que a reintegração ainda é muito informal, não havendo nenhum programa formalizado, para a reintegração do expatriado.

Depois da missão não havia assim um grande cuidado de reintegrar a pessoa. Ela, naturalmente, depois regressava às suas tarefas normais, mas não havia um cuidado especial. Agora, um mês antes de a pessoa regressar, começa-se a cuidar do regresso dessa pessoa (Repres, empresa A).

No final, volto a desempenhar as mesmas funções que desempenhava antes de ir (Exp 1, empresa D).

As expectativas são sempre de reintegração, e aproveitar também o nível de competências, de vivências, experiência. No fundo poderá ser uma mais valia quando regressar e reintegrar. No fundo, com algo que seja ajustado ao perfil desenvolvido (Repres, empresa E).

Verificamos uma incongruência na informação obtida na empresa B, onde o representante organizacional garantiu que, no final da missão, a empresa garante a reintegração do expatriado, e o expatriado, por sua vez, admitiu não ter o seu posto de trabalho garantido na empresa. Caso regresse a Portugal percebeção ter que procurar emprego junto de uma nova empresa.

Caso o colaborador interrompa a sua missão internacional por inadaptação ou fim da missão, regressa à sua antiga função exercida de origem (Repres, empresa B).

Neste caso, mesmo de trabalho não, porque a empresa em Portugal está a ficar mais fraca, e obras basicamente já não tem e está a desenvolver o seu mercado em Moçambique (...) se voltar para Portugal já não vou voltar para a mesma empresa porque já não têm trabalho para mim. (Exp 1, empresa B).

Por sua vez, a empresa C, afirmou não garantir a reintegração do expatriado na empresa. Este fator é resultante da atual conjuntura económica que obriga a que grande parte do capital da empresa se situe no exterior de Portugal. Este motivo explica as dificuldades que estas empresas têm em garantir a Reintegração, conforme testemunha o seguinte representante organizacional:

Não, neste momento não podemos fazer isso, há uns anos nós fazíamos, mas neste momento temos 70% do volume de negócios internacional e 30% em Portugal, por isso é impossível reintegrar todas as pessoas (Repres, empresa C).

3.7 Síntese dos principais resultados

Na tabela nº 13 são apresentadas os resultados mais pertinentes encontrados no nosso estudo. A tabela é constituída por dimensões que representam as áreas exploradas

para compreender a fase de preparação da expatriação nas empresas envolvidas no nosso estudo.

Tabela 13: Síntese dos resultados obtidos relativos à preparação da MI, nas empresas do nosso estudo.

Dimensões	Resultados mais pertinentes
Motivações Individuais	Experiência Intercultural, desenvolvimento profissional e curricular, a componente monetária e a conjuntura atual.
Razões Organizacionais	Expansão do mercado moçambicano, as relações entre os dois países e a transferência de conhecimento de sede para as filiais estrangeiras
Recrutamento e Seleção	<p>Tipo e método: Recrutamento interno e seleção informal;</p> <p>Crítérios: capacidade de adaptação, confiança, competências técnicas, disponibilidade e estado civil.</p> <p>Participantes: RH, Chefias e Administração.</p> <p>Duração: de 3 a 50 dias</p>
Formação	<p>Formação transcultural: Não existe formação transcultural formalizada em nenhuma das empresas. É feita a passagem de informações importantes de modo informal;</p> <p>Formação técnica: existe, mas em contexto “on job”;</p> <p>Razão para não ser realizada formação: Em 4 empresas do nosso estudo, o facto de já pertencerem à empresa e conhecerem os procedimentos utilizados, o desempenho da mesma função em Moçambique que desempenhavam na sede, a língua e a proximidade cultural entre os dois países, o facto de a expatriação ser uma prática recente na empresa.</p> <p>Duração: Duas semanas a um mês</p>

<p>Apoio Organizacional</p>	<p>Ajudas de custo suplementares: casa, transporte, prémios per diem.</p> <p>Viagens complementares a Portugal: Em média, duas viagens para Portugal, podendo variar consoante a função do expatriado ou projetos, até ao máximo de 12 viagens anuais (apenas na empresa D).</p> <p>Apoio no acolhimento e na Integração: a) Ausência do plano estruturado de acolhimento em Moçambique; b) Tutoria informal; c) disponibilização de contactos;</p> <p>Dificuldades na integração: Quase todos os expatriados afirmaram não terem sentido dificuldades de integração; Alguns afirmaram terem sentido dificuldades de adaptação profissional.</p> <p>Comunicação: É frequente, os expatriados não se sentem esquecidos.</p>
<p>Outros aspetos sugeridos pelos expatriados</p>	<p>Conselhos para futuros expatriados: atenção ao próprio país e à cultura, às pessoas. Preparação para um ritmo de trabalho intenso e a um país com muito potencial. Não criar expectativas elevadas.</p> <p>Aspetos com potencial de melhoria: A formalização de um plano de formação de preparação para a expatiação e a preparação da Repatriação (mais concretamente a gestão dos regressos prematuros).</p> <p>Repatriação: Apenas 3 empresas garantem a reintegração dos expatriados na empresa no final da missão.</p>

Capítulo IV. Discussão dos Resultados

Neste capítulo exploramos os resultados obtidos, procurando responder os objetivos que nos propusemos no nosso estudo.

4.1 Motivos que levam os trabalhadores portugueses a aceitarem uma MI em Moçambique.

Moçambique é identificado pelos expatriados do nosso estudo como um país culturalmente diferente de Portugal. Esta diferença cultural é um dos motivos principais que motiva os expatriados a aceitarem uma MI em Moçambique. Os nossos resultados confirmam, pois, anteriores resultados (Mayrhofer e Brewster, 1996; Stroh *et al.*, 2000; Suutari e Valimaa, 2002) que sugerem que é para países culturalmente diferentes de Portugal que os expatriados se sentem mais motivados a ir. Porém, contraria os resultados obtidos por Martins (2013a), com repatriados portugueses, ao concluir que a atração por MI é para países culturalmente mais próximos de Portugal. É possível que estas diferenças ocorram por haver uma perceção de Moçambique como um país, apesar de diferente culturalmente, ser um local acolhedor em relação a expatriados vindos de Portugal. Adicionalmente, Moçambique parece ser percecionado pelos expatriados do nosso estudo como um país que oferece boas oportunidades de desenvolvimento e enriquecimento, quer a nível pessoal, quer profissionalmente, quer mesmo como um local de melhores oportunidades financeiras comparativamente a Portugal.

Os resultados relativos às motivações individuais dos expatriados corroboram as motivações referenciadas pela literatura anterior com expatriados portugueses. Por exemplo, a vontade em conhecer outra cultura (Finuras, 2003), o desenvolvimento comunicacional e profissional, maior autonomia, variedade de tarefas, a aquisição de uma perspetiva global das operações da empresa, gosto pela aventura, desafios e contextos culturais desconhecidos, gosto em disseminar ou de melhorar conhecimentos e competências (Martins, 2013a), o aumento da remuneração e a oportunidade de ascensão na carreira (Camara, 2011; Rego e Cunha 2009).

De salientar que a decisão de aceitar a missão internacional foi por livre vontade dos expatriados. Nenhum expatriado afirmou ter sofrido pressão para aceitar a missão, tendo a empresa deixado a decisão por conta total do expatriado. Pinto *et al* (2012) salientam que os indivíduos que procuram uma experiência internacional são mais

propensos a superar dificuldades de adaptação, se sentirem mais satisfeitos com a atribuição e mostrarem maior intenção de permanecer até o fim da tarefa. Contudo, estudos anteriores (e.g. Martins, 2013a; Pinto *et. al*, 2012) mostram que alguns expatriados são compelidos a aceitar uma MI. É possível que as diferenças encontradas no nosso estudo possam ser explicadas por estudarmos a expatriação com destino a Moçambique, sendo que nos estudos anteriores este país não estava incluído.

Em suma, as motivações individuais identificadas pelos expatriados estão em conformidade com a teoria de autoderminação referenciada por Pinto *et al* (2012), em que a motivação intrínseca para uma atribuição internacional está relacionada com o interesse inerente em prosseguir tal atividade por causa de seu valor natural e, alternadamente, pela motivação extrínseca que reflete os interesses individuais na procura de uma missão internacional por causa de seus resultados, tais como recompensas financeiras e perspectivas de carreira.

4.2 Razões que levam as empresas portuguesas a internacionalizarem-se em Moçambique

A expansão do mercado Moçambicano, as relações entre Portugal e Moçambique e a transferência de conhecimento de sede para as filiais estrangeiras são as razões que levam as empresas portuguesas a internacionalizar-se em Moçambique.

Atualmente Moçambique é considerado um país em expansão, o que permite a implementação de diversos recursos e investimentos estrangeiros. É um dos destinos privilegiados por diversas empresas a nível mundial que procuram investir nesse mercado como estratégia de progressão económica.

A transferência do conhecimento da sede para as filiais em Moçambique é resultante da falta de RH com competências e qualificações necessárias no país de acolhimento. Através dessa transferência, as empresas procuram formar e qualificar os colaboradores locais. É possível que estes resultados possam ser explicados por estarmos perante um conjunto de empresas que iniciaram recentemente a sua experiência de internacionalização, privilegiando uma perspectiva etnocêntrica de GIRH, isto é, empresas que tendem a considerar mais confiável, na fase inicial, o envio dos expatriados do que a opção pelos colaboradores nativos (Martins, 2013a).

Os resultados obtidos corroboram a literatura (Adler e Ghadar, 1990; Rego e Cunha, 2009; Camara, 2011; Martins, 2013a), na medida em que confirma que a internacionalização das empresas portuguesas é resultante da pequena dimensão do mercado doméstico, da pressão crescente sobre os custos de produção, da interdependência de economias (Camara 2011), da ausência de RH qualificados no local da filial, da necessidade de controlar as operações da filial e da melhor coordenação entre as subsidiárias, pela necessidade de circulação de conhecimento entre várias unidades da empresa (Rego e Cunha, 2009; Camara, 2011; Martins, 2013a, 2013b).

O investimento do capital humano local, segundo Adler e Ghadar (1990), resulta da necessidade de aumentar o nível de capacidade de resposta local pelas empresas estrangeiras, aspeto este confirmado, também, nas empresas do nosso estudo.

4.3 O processo de Recrutamento e Seleção

Os nossos resultados confirmam que as empresas portuguesas privilegiam o recrutamento interno (Martins, 2013a; Camara, 2008) quando decidem atrair expatriados para uma MI.

Alguma literatura (Avril e Magnini, 2007; Tungli e Peiperl, 2009) refere haver uma tendência crescente para o recrutamento externo de expatriado, contudo nas empresas do nosso estudo tal não se verifica.

Esta decisão parece ser influenciada pela confiança existente nos colaboradores internos, por já desempenharem as funções na empresa, por ser uma mais-valia e enriquecimento dos RH internos. Os resultados assemelham-se com a literatura (Suutari e Brewster, 2001; Camara, 2008; Martins, 2013a), que referem a valorização pelo recrutamento interno nos processos de expatriação, em detrimento do externo (Martins, 2013a), e somente caso se verifique a inexistência de colaboradores com perfil pretendido para MI recorre, em alternativa, ao meio externo (Camara, 2008).

Os métodos de seleção são informais, na sua maioria resultam de convites da Administração diretamente aos colaboradores que desejam expatriar. Essa informalidade é resultante da proximidade entre os colaboradores e as chefias de topo da sede, e por estas últimas já conhecerem o desempenho profissional dos colaboradores na empresa. Estes resultados corroboram os resultados obtidos referenciados por alguma literatura (Bonache *et al.*, 2001; Martins 2013a) que destaca a seleção de expatriados

através de um convite personalizado por parte da administração a um trabalhador em quem confia, pelo desempenho e competências técnicas demonstradas ao longo do percurso profissional na empresa de origem. Não confirma porém, a valorização das características de personalidade como critério importante, tal como sugerem outros autores (*e.g.* Webb e Wrigth, 1996; Avril e Magnini, 2007).

Alguma literatura (Dowling *et al.*, 1999; Shen e Edwards, 2004) defende que é necessário o uso de algumas técnicas, tais como testes psicológicos e entrevistas tradicionais no processo de seleção do melhor expatriado, com o objetivo a avaliar a adequação dos candidatos às missões que vão desenvolver no estrangeiro. Todavia, o uso destas técnicas de seleção não foram identificadas nos nossos resultados.

Por outro lado, o método de seleção através de convites, que não incluem expatriados portugueses, não foi encontrada na literatura. Porém, o estudo de Martins (2013a) com expatriados portugueses refere os convites como método de seleção. Nas empresas do nosso estudo os convites revelam ser também um método de seleção eficaz, uma vez que não encontramos expatriados que mostrem ser inadequados à MI.

Os RH, a Administração e as chefias participam frequentemente nos processos de seleção, selecionando na empresa, um conjunto colaboradores com potencial para a MI. Esta prática das empresas inquiridas vai de encontro ao que Rego e Cunha (2009) referenciam e classificam como sendo um sistema de seleção fechado, isto é, em que os responsáveis formam uma lista reduzida dos candidatos à expatriação. Normalmente, são candidatos de “elevado potencial” e só tomam conhecimento quando são confrontados com a decisão de aceitar ou não a MI.

A capacidade de adaptação, a confiança, a gestão da mudança, a disponibilidade, o estado civil são os critérios valorizados na escolha do colaborador para a MI, aliados às competências técnicas. Os resultados mostram concordância com a literatura (Webb e Wrigth, 1996; Shen e Edwards, 2004; Rego e Cunha, 2009; Camara, 2011) que enfatiza a importância de valorizar outras características no processo de seleção dos expatriados, para além das competências técnicas. Ou seja, a necessidade de analisar as características pessoais dos candidatos à expatriação (Webb e Wrigth, 1996), tais como, as características de personalidade, motivações, situação familiar (Rego e Cunha, 2009).

Os representantes organizacionais salientaram a importância do colaborador ter uma boa capacidade de adaptação, ligada ao gosto do expatriado em conhecer novas culturas, gerir a mudança e a autonomia perante as funções que vai desempenhar em Moçambique. Sendo, na maioria, expatriados recrutados internamente, a confiança e a

disponibilidade são critérios cruciais quando as empresas decidem selecionar e enviar um colaborador para representá-los na filial estrangeira. O estado civil é um critério que merece também destaque, uma vez que apenas 1 expatriado é casado, e nenhum deles fez-se acompanhar da família para a MI. É possível que este critério ainda que não premeditado por parte da organização, tenha contribuído para ajudar a compreender o sucesso da expatriação destas empresas, uma vez que nenhum expatriado/repatriado regressou prematuramente ou recusou aceitar a MI, ou foi contrariado.

Baruch e Altman (2002), também salientam que a capacidade de abertura, o interesse em conhecer outras pessoas e culturas, aliadas à empatia, respeito por tudo o que é diferente, são fatores importantes na escolha do perfil do candidato para a expatriação.

4.4 O processo de Formação de Preparação para a MI

Não existem programas formalizados de formação de preparação para a MI. As empresas consideram desnecessário haver formação técnica, uma vez que os expatriados já pertencem à empresa, já possuem competências técnicas necessárias para o desempenho da função e vão desempenhar funções similares em Moçambique. Por outro lado, também consideram Moçambique um país culturalmente similar a Portugal, sendo desnecessária formação transcultural. Todavia, estes resultados divergem das recomendações encontradas na literatura (Camara, 2011) quando considera um equívoco frequente, nas empresas portuguesas internacionalizadas, pensar-se que o facto dos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP) falarem o mesmo idioma significa que têm uma cultura idêntica à portuguesa, dispensando a preparação prévia dos expatriados. Se as diferenças culturais existentes não forem tidas em conta pelas empresas na forma como instalam e desenvolvem o seu negócio nos PALOP, o risco de insucesso aumenta exponencialmente. Porém, esse insucesso não se verificou nas empresas do nosso estudo. É possível que esta divergência com a literatura que sublinha a importância da formação de preparação para a MI (*e.g.* Camara, 2011; Suutari e Burch, 2001; Mayrhofer e Brewster, 1996) possa ser atribuída do facto de estarmos perante um conjunto de empresas ainda numa fase incipiente de expatriados e, por outro lado, os expatriados serem pessoas de máxima confiança junto da administração, não desejando desiludi-los.

As empresas realizam, porém, formação de preparação a nível informal, onde são passadas informações pertinentes aos colaboradores, relacionadas com a cultura do país, locais a procurar caso surjam necessidades, entre outros aspetos. Os responsáveis pela passagem informal das informações normalmente são as chefias diretas. A preparação informal é abordada por Harris e Brewster (1999), que salientam que são utilizadas por algumas empresas através de reuniões informais, cujo objetivo é dar oportunidade aos futuros expatriados de conhecer e discutir sobre o país anfitrião da missão com expatriados anteriores e é uma das maneiras mais baratas de facultar formação de preparação para a MI.

Alguns colaboradores afirmaram procurar informações sobre o país da MI por conta própria, isto é, através da autoformação e autodidatismo. Este resultado é coincidente com o resultado obtido por Martins (2013a), ao relacionar a autoformação dos expatriados com o reduzido intervalo entre a decisão e a partida do expatriado, uma vez que concluímos que, na maior parte dos casos no nosso estudo, esse intervalo é reduzido. É possível que a falta de planeamento e o reduzido tempo entre a decisão de partida e a ida efetiva ajude a compreender a ausência de formação de preparação para a MI encontrada nas empresas do nosso estudo.

No que concerne à formação de preparação técnica, as empresas afirmaram ser desnecessária porque os colaboradores vão desempenhar, em Moçambique, as mesmas funções que desempenhavam em Portugal. Segundo os representantes organizacionais, os expatriados já possuem qualificações e competências necessárias. Mas nem todos os expatriados afirmaram desempenhar as mesmas funções que desempenhavam na empresa-mãe em Portugal. Alguns afirmaram estar a desempenhar funções de maior responsabilidade em Moçambique. Estes resultados confirmam a importância atribuída pela literatura (*e.g.* Solomon, 1995; Suutari e Burch, 2001) que defende que a formação técnica também é necessária, uma vez que diferem os tipos de tarefas desempenhadas na casa mãe e nos países de acolhimento da expatiação, verificando-se normalmente haver expatriados que realizam tarefas de maior nível de dificuldades e em nível organizacional superior às tarefas desempenhadas antes da partida.

Após a chegada do expatriado a Moçambique, também não é realizada formação para ajudar na integração do recém-expatriado. Na maioria dos casos estudados apenas é realizado um acompanhamento informal feito pelos colegas durante o exercício da função. Este resultado não coincide com a literatura (Schell e Solomon, 1997), uma vez que a formação algum tempo antes da partida pode não preparar adequadamente os

indivíduos para as eventualidades de negócios que eles vão encontrar. Assim sendo, a formação dever-se-á prolongar após a chegada do expatriado, e mantem-se durante o tempo de sua permanência no país da MI (Suutari e Brewster, 2003).

4.5 Apoio Organizacional facultado aos expatriados

As empresas não possuem um plano estruturado de acolhimento e integração dos expatriados em Moçambique. Estas empresas revelam algum cuidado na fase da preparação do acolhimento e integração do expatriado. As empresas facultam alguns contactos de pessoas que já estejam em Moçambique e que possam auxiliar os expatriados na sua integração, quer na cultura societal, quer organizacional.

Ainda que os expatriados tenham afirmado não terem sentido dificuldades de integração no país de destino ao nível cultural, referiram terem sentido algumas dificuldades no que concerne à adaptação profissional. As funções que desempenham atualmente em Moçambique são de maior nível de responsabilidade e dificuldade, assim como o ritmo e as exigências de trabalho são maiores na empresa de destino comparativamente à sua situação na empresa de origem antes da partida.

Relativamente às políticas de recompensas, as empresas acordam, antes da partida para MI, as ajudas de custo a proporcionar aos expatriados, garantindo suportar os custos com a casa e transporte dos expatriados durante o período em que se encontrem em MI.

O número de viagens varia consoante as funções e os projetos em curso. Contudo, todas as empresas pagam pelo menos duas viagens anuais a Portugal. Estas viagens são de grande importância, pois permitem aos expatriados reverem as suas famílias, uma vez que todos os entrevistados partiram para a MI sem a companhia das respetivas famílias. Estes resultados estão enquadrados com a literatura, (*e.g.* Rego e Cunha, 2009) que salienta a importância da empresa suportar as despesas com as viagens, para visita às suas famílias no país de origem, assim como as despesas relacionadas com a educação dos filhos no país de acolhimento, os custos com os transportes e seguros. Por outro lado, a existência deste apoio organizacional facultado aos expatriados parece confirmar o argumento de literatura anterior (Martins, 2013a; Kraimer *et al.*, 2009) ao considerarem a existência de apoio organizacional ao expatriado como um sinal de que o expatriado é valorizado pela sua empresa de origem.

A comunicação entre o expatriado e a empresa durante todo o processo de preparação para a expatriação parece ser frequente, assim como durante a permanência do expatriado em Moçambique. Estas empresas revelam a criação de mecanismos de comunicação que permitam manter o contacto constante entre a empresa de origem e o expatriado (acesso à internet e viagens regulares), conforme também sugerem Rego e Cunha (2009).

O facto de os expatriados afirmarem não se sentirem esquecidos, contribui para a maior satisfação com a expatriação, na medida em que se sentem valorizados pela empresa. Porém, a literatura (Briscoe, 1999; Camara, 2011), afirma que uma vez colocado no país da MI, o expatriado é frequentemente esquecido pela empresa mãe. Ainda assim, esta não foi a realidade encontrada nas empresas do nosso estudo. Apesar de não existir um programa formal de tutoria/mentoria, os resultados mostram que são os colegas expatriados que antecederam os expatriados entrevistados, e que já se encontram em Moçambique há mais tempo, que dão auxílio necessário aos expatriados recém-chegados. Apesar de Rego e Cunha (2009) argumentarem que o programa de mentoria é essencial existir ao longo de todas as fases do ciclo da expatriação (isto é, antes, durante e depois do regresso). Porém, os nossos resultados revelam não haver influência negativa de falta deste programa de mentoria no sucesso da MI.

Concluimos, também, que apesar das empresas não terem um programa formalizado de preparação para a missão de expatriação, tal fator não influencia negativamente a satisfação dos expatriados. Na generalidade, os expatriados entrevistados revelam estarem satisfeitos com a experiência. É possível que esta satisfação possa ser influenciada pela facilidade da integração que os próprios tiveram na sociedade e filial Moçambicana. É ainda possível, também, que esta satisfação possa ser compreendida por todos os expatriados terem ido por vontade própria para esta MI.

4.6 Outros aspetos sugeridos pelos expatriados

Os nossos resultados revelam, adicionalmente, que os expatriados fazem algumas recomendações às pessoas que pretendam abraçar uma missão internacional para Moçambique. Todos os entrevistados sugerem aos futuros expatriados em Moçambique para terem especial atenção à cultura e às pessoas do país, porque são aspetos importantes e que facilitam a integração e o ajustamento no país. Recomendam,

também, a preparação para um ritmo de trabalho intenso, pois é um país com muito potencial e oportunidades exigindo mais dedicação e necessidade de aproveitar as oportunidades de trabalho atual. Por fim, recomendam que as pessoas façam uma boa gestão de expectativas. Estes resultados confirmam os resultados obtidos no estudo realizado por Camara (2011) quando sublinha existirem competências facilitadoras de uma boa integração no país da MI, nomeadamente, o respeito pelos outros, a sensibilidade perante o ambiente desconhecido e o trabalho de equipa.

Outro aspeto que os nossos resultados mostraram é a necessidade de haver maior preocupação com a gestão das expectativas para depois do regresso. Constatamos que as empresas acordam previamente, com os expatriados, que no final da missão serão reintegrados nas empresas, nos postos de trabalho que ocupavam antes da expatriação. Mas verificamos, também, alguns casos em que as empresas não conseguem garantir o posto de trabalho do expatriado, porque a atual conjuntura económica portuguesa não permite, tornando difícil a reintegração do expatriado na empresa em Portugal. A alternativa ao despedimento após a MI é o investimento numa nova MI, uma vez que o volume de negócios destas empresas está predominantemente no exterior. Muito embora as empresas do nosso estudo ainda não se tenham confrontado com o problema de regresso antecipado dos seus expatriados, os representantes organizacionais entrevistados estão conscientes de que esse pode ser um problema no futuro. Por esse motivo, podemos considerar que os nossos resultados sugerem haver necessidade de investir na formalização de um programa de gestão de expatriados, que inclua práticas de prevenção do regresso antecipado bem como, práticas de apoio à reintegração após o regresso desses expatriados. Tal sugere a necessidade de criação de um programa formalizado de reintegração do expatriado no fim da missão, como uma das prioridades futuras no curto prazo das empresas envolvidas neste estudo.

Por último, podemos concluir que as dificuldades e consequências que podem ocorrer na fase de repatriação ajudam a compreender a importância de a empresa desenvolver planos de repatriação eficazes, relativamente ao planeamento e à execução correta do regresso do expatriado (Martins, 2013a), em complemento ao investimento contínuo na preparação das MI que estas empresas revelam demonstrar estar a fazer.

Capítulo V. Conclusões

O presente estudo sugere ser um contributo para a teoria, uma vez que aparece como estudo pioneiro da gestão da expatriação que envolvam empresas e expatriados portugueses em missões internacionais em Moçambique.

Sumariamente, esta dissertação permitiu obter as seguintes conclusões: 1) a fase da preparação da expatriação ainda é pouco formalizada nas empresas do nosso estudo; 2) mesmo sem essas empresas disporem de um programa de preparação de preparação da expatriação formalizado, os expatriados avaliam positivamente a experiência da expatriação. Esta avaliação parece estar relacionada com o facto de Moçambique ser o país de destino da MI, a boa integração no país, resultante da fácil adaptação ao nível cultural, ser uma decisão voluntária na aceitação da MI por parte dos expatriados e não por imposição da empresa; 3) a formação de preparação parece ser a prática de GIRH que mais melhorias requer em toda a fase de preparação de uma missão internacional. Especialmente parece haver necessidade de mais formação técnica antes da partida para a MI e também formação de apoio à integração organizacional na filial de destino. Os nossos resultados sugerem que essa formação poderia reduzir a dificuldade dos expatriados na adaptação ao meio profissional em Moçambique; 4) Existe proximidade entre os expatriados e a empresa mãe, o que revela que a comunicação durante a MI é constante e adequada. Do ponto de vista do contributo para a prática, o nosso estudo faculta o acesso a informação, antes desconhecida, acerca do país e ambiente de negócios existente em Moçambique. As empresas poderão, com este estudo identificar áreas de maior investimento caso pretendam iniciar ou manter missões internacionais em Moçambique. Os futuros expatriados ligados às empresas do nosso estudo poderão tomar a sua decisão de ida para uma missão internacional de modo mais seguro, pois foram diversas as sugestões identificadas pelos expatriados/repatriados a futuros colegas. As expectativas da decisão a tomar poderão ser cada vez mais realistas, já que o testemunho da experiência de MI de anteriores colegas, alguns deles pioneiros nesta experiência em missões internacionais em Moçambique, parece revelar-se um excelente contributo pela riqueza das informações partilhadas nos testemunhos do nosso estudo.

Porém, encontramos algumas limitações, nomeadamente, 1) a concentração do nosso estudo somente na fase de preparação da MI; 2) o número reduzido de empresas participantes e, por fim; 3) a escolha do método qualitativo não permitir dados estatísticos e, por essa razão, não permitir fazer generalizações dos nossos resultados.

Propomos que futuros estudos possam retomar esta análise, concretamente, que 1) estudem o ciclo completo da expatriação para Moçambique; 2) utilizem uma amostra maior de empresas e expatriados/repatriados; 3) combinem a metodologia qualitativo com o estudo quantitativo permitindo informações e análises mais abrangentes do contexto organizacional português com experiência de expatriação.

Por último, salientamos a pertinência do estudo para as empresas participantes, dada a grande relevância que as nossas conclusões poderão ter na melhoria das práticas de GIRH desenvolvidas por estas empresas durante a fase de preparação da expatriação. Acreditamos que, outras empresas que estejam a planear iniciar missões internacionais em Moçambique possam ser melhor sucedidas após a leitura desta dissertação.

Pese embora as limitações anteriormente identificadas, sentimos que os objetivos a que nos propusemos foram alcançados, estando confiantes que contribuímos para a melhoria do conhecimento académico sobre a temática da expatriação, na ajuda prestada às empresas portuguesas em processo de internacionalização para Moçambique e no estímulo para pistas de investigação futura a outros interessados no tema da expatriação,

Bibliografia

AICEP Portugal Global (2013) Mercados Informação Global- Moçambique Ficha de Mercado.

Adler, N., & Ghadar, F. (1990). "Strategic human resource management: A global perspective. In R. Pieper" (ed.), *Human resource management: An international comparison*. Berlin: de Gruyter.

Ashamalla, M. H. (1998). "International Human Resource Management Practices: the challenge of expatriation" .*Competitiveness Review*. Indiana: Vol. 8, nº 2; pp 55-66.

Avril, A. B & Magnini, V. P. (2007) "A Holist approach to expatriate success" *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 19; pp. 53-64.

Baruch, Y. & Altman, Y. (2002) "Expatriation and Repatriation In MNCs: a Taxonomy". *Human. Resource Management*, Vol. 41, nº 2, pp. 236-259.

Baruch, Y. (2004), "Managing Careers: Theory and Practice," *FT-Prentice-Hall*, Harlow.

Bonache, J., C. Brewster & V. Suutari (2001), "Expatriation: A Developing Research Agenda", *Thunderbird International Business Review*, Vol. 43, Nº 1, pp. 3–20.

Black, J. S., H. B. Gregersen, M. E. Mendendall & L. K. Sttroh (1999), "Globalizing People through International Assignments," Massachusetts: Addison Wesley.

Black, J.S. & M. E. Mendenhall (1990), "Cross-cultural Training Effectiveness: A Review and a Theoretical Framework for Future Research", *Academy of Management Review*, Vol. 15, Nº 1, pp. 113-136.

Brewster, C., Sparrow, P. & Vernon, G. (2007) "International Human Resource Management", *CIPD*, Londres.

Briscoe, D. R., (1995) *International Human Resource Management*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, Nova Jérσία.

Brookfield Global Relocation Services (2012). *Global Relocation Trends, 2012 Survey Report*. Brookfield Global Relocation Services.

Brookfield Global Relocation Services (2013). *Global Relocation Trends, 2013 Survey Report*. Brookfield Global Relocation Services.

Camara, P.B (2011). *A Expatriação em Portugal*. Lisboa, RH Editora.

Camara, P.B (2008) *Gestão de Pessoas em Contexto Internacional*. Lisboa: Dom Quixote.

Caligiuri, P. M., I. Tarique & R. Jacobs (2009), “Selection for International Assignments”, *Human Resource Management Review*, Vol. 19, pp. 251-262.

Constituição da Republica de Moçambique (2004).

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. C.; Cabral-Cardoso C.; Marques, C. A. & Gomes, J. F. S. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humanos*, 2ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.

De Cieri, H., Cox, J. W., & Fenwick, M. (2007) “A review human resource management: Integration, Interrogation,” *imitation International Journal of Management Reviews*. Vol. 9, p. 281-302.

Dowling, P. J, Schuler, R.S & Welch, D. (1999) *International Human Resource Management: Managing People in a Multinational Context*, Cincinnati, OH: South-Western College Publishing

Espírito Santo Research (2011) *International Support Kit of Opportunities*. Research Sectorial.

Finuras, P. (2003) *Gestão Intercultural, Pessoas e Carreiras na Era da Globalização*. Lisboa: Edições Sílabo;

Fish, A. (1999). "Selecting managers for cross-border assignments: building value into the process". *International Journal of Management Reviews*, Vol. 1, nº 4, pp.461-483.

Fontes, M. (1991) *Introdução à Gestão Internacional*. Lisboa: Rei dos Livros.

Fraze, V. (1997) "Short-Term Assignments Grow in Popularity", *Workforce*, April: 8.

Gil, A. C (1991) *Como elaborar Projetos de Pesquisa*. São Paulo: Atlas editora.

Guerra, I. C. (2006) *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo: Sentidos e formas de uso*. Estoril:Princípia Editora.

Guimarães, S. & Boruchovitch, E. (2004) *O estilo motivacional do professor e a motivação intrínseca dos estudantes: uma perspectiva da Teoria da Autoderminação*. Psicologia, Reflexão e Crítica. Vol. 17, nº 2. Porto Alegre

Ghiglione, R., & Matalon, B. (1997). *O Inquérito - Teoria e Prática*. Oeiras: Celta Editora.

Gupta, A K & Govindarajan, V. (1991) "Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations". *Academy of Management Review*, Vol. 16, nº4, pp.768–792.

Harris, H & Brewster, C. (1999) "An integrative framework for pre-departure preparation". *International HRM: Contemporary Issues in Europe*, Routledge. London.

Holopainen, J. & Björkman, I. (2005) "The personal characteristics of the successful expatriate: A critical review of the literature and an empirical investigation", *Personnel Review*, Vol. 34 Iss: 1, pp.37 - 50

Homem, I. D., & Tolfo, S. R. (2005). “Gestão Internacional de Recursos Humanos O processo de expatriação: numa empresa multinacional brasileira”. 3º *Colóquio do IFBAE*. São Paulo.

Homem, I. D., & Tolfo, S. R (2008). “Práticas de Gestão Internacional de Pessoas: Compensação e Seleção de Expatriados em uma Multinacional Brasileira”. *RAC-Eletrónica*. Vol. 2, pp. 201-217

Hébert, M. L., Goyette, G. & Boutin (1990) *Investigação Qualitativa: Fundamentos e Práticas*. 2ª edição. Lisboa: Éditions Agence d’Arc.

Hurn, B. J. (2007), “Selecting International Business Managers: Assessment Methods and Core Competencies for Success”, *Human Resource International Digest*, Vol. 15, Nº 3, pp. 33-35.

Kraimer, M. L., Shaffer, M. A. & Bolino, M. C. (2009). The influence of expatriate and repatriate experiences on career advancement and repatriate retention. *Human Resource Management*, Vol. 48, nº1, pp.27– 47

Lima, M. B., & Braga, B. M. (2010). “Práticas de Recursos Humanos do Processo de Repatriação de Executivos Brasileiros”. *ANPAD*, 1031-1053.

Martins, D. (2013a). “*Gestão e Retenção de Repatriados: um estudo empírico em empresas portuguesas*”. 1ª edição, Madrid: Bubok Publishing S.L., Páginas:310, ISBN Papel: 978-84-686-3150-9 e ISBN Ebook: 978-84-686-3177-6, disponível em <http://www.bubok.pt/livros/6551/GESTAO-E-RETENCAO-DE-REPATRIADOS-um-estudo-empirico-em-empresas-portuguesas>

Martins, D. (2013b). “Expatriates’ Influence on Knowledge Sharing: an Empirical Study with International Portuguese Companies”. In Brigita Janiunaité and Monika Petraite (Eds.). 14th European Conference on Knowledge Management - ECKM 2013 (pp. 421-428). UK: Academic Conferences and Publishing International Limited Reading (ACPI), ISBN 978-1-909507-38-8; ISSN 2048-8963 (Book version), ISBN 978-1-909507-40-1; ISSN 2048-8971 (E-book version), ISBN 978-1-909507-41-8; ISSN 2048-898X (CD version).

Martins, D., Rego, A. & Proença, T. (2012). Razões Organizacionais para a Expatriação: um estudo empírico em empresas portuguesas. In M. Salvador & D. Martins (coord.), *Investigação e Intervenção em Recursos Humanos* (pp. 527-539). Porto: Edições Politema – Fundação Instituto Politécnico do Porto, ISBN 978-972-8688-74-5.

Mayrhofer, W. & Brewster, C. (1996). In praise of ethnocentricity: expatriate policies in European multinationals. *The International Executive*, Vol. 38, nº 6, pp.749-778.

Neto, C. (2010) “A expatriação de colaboradores portugueses no Banco Santander: a perspetiva da empresa e do expatriado”. Lisboa: IISCTE – IUL: INDEG Business School.

Pinto, L; Cardoso, C. & Werther, W. (2012) “Compelled to go abroad? Motives and outcomes of international assignment.” *The International of Journal of Human Resource Management*, Vol. 23, nº 11, pp. 2295-2314.

Rea, L. M. & Parker, R. A. (2000) *Metodologias de Pesquisa: Do Planeamento à Execução*. São Paulo: Editora Pioneira.

Rego, A. & Cunha, M. P. (2009). *Manual de Gestão Transcultural de Recursos Humanos*. Lisboa: RH Editora.

Rosinski, P. (2010). *Caching Intercultural: Novas Ferramentas para Alavancar as Diferenças Nacionais, Empresariais e Pessoais*, Lisboa: Monitor.

Sartorius, K; Merino, A., & Carmichael, T. (2011) “Human resource management and cultural diversity: a case study in Mozambique”. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22, pp. 1963-1985.

Selmer, Jan (2001) “Expatriate selection: Bach to basics?” *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 12, nº 8, pp. 1219-1233.

Scullion, H. & Brewster, C. (2001) “The Management of Expatriates: Messages from Europe?” *Journal of World Business*, Vol. 36, nº 4, pp. 346-365.

Silva, E. L. & Menezes, E. M (2001) “Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação”. Florianópolis: Laboratório de Ensino à distância da UFSC.

Schell, M.S. & Solomon, C.M (1997). *Capitalizing on the Global Workforce: A Strategic Guide to Expatriate Management*, McGraw-Hill, New York.

Schuler, R.S., Dowling, P.J., & DeCieri, H., (1993). “An Integrative framework of strategic international human resource management”. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 4, pp.717-764.

Schuler, R .S. & Jackson, S. E. (1999): *Strategic human resource management: A reader*. London: Blackwell.

Schuler, R. S (2000) “The internationalization of human resource management”. *Journal of International Management*. Vol. 6, pp. 239-260.

Schuler, R. S., Budhwar, P. S., & Florkowski, G. W. (2002). “International human resource management: review and critique”. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 4, nº 1, pp. 41-70.

Schuler, R. & Jackson, S., (2005) “A Quarter-Century Review of Human Resource Management in the U.S: The Growth in Importance of the International Perspective”. *Management Revue*, Vol. 16, Nº 1, pp. 1-25.

Shen, J. & Edwards, V. (2004): “Recruitment and selection in Chinese MNEs”. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 15, nº 4-5, pp.814-835.

Sotomayor, M.C. C. G (2011) “As Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas na Óptica da Gestão de Recursos Humanos- O caso do Grupo Jerónimo Martins”. Universidade Técnica de Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão.

Suutari, V. & Burch, D. (2001) “The role of on-site training and support in expatriation: existing and necessary host-company practices”. *Career Development Internacional*. pp 298-311.

Suutari, V. e K. Valimaa (2002), “Antecedents of Repatriation Adjustment: New Evidence from Finnish Repatriates”, *International Journal of Manpower*, Vol. 23, Nº 7, pp. 617-634.

Suutari, V. e C. Brewster (2003), “Repatriation: Empirical Evidence from a Longitudinal Study of Careers and Expectations among Finnish Expatriates”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 14, Nº 7, pp. 1132-1151.

Stroh, L. K., H. B. Gregersen & J. S. Black (2000), “Triumphs and Tragedies: Expectations and Commitments upon Repatriation”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 11, Nº 4, pp. 681–697.

Tungli, S. & Peiperl, M. (2009). Expatriate practices in German, Japanese, U.K., and U.S. multinational companies: a comparative survey of changes. *Human Resource Management*, 48(1):153-171.

Yin, R. K. (2009). *Case study research: design and methods*. California: SAGE Inc.

Webb, A. & Wright, P. C (1996) “The expatriate experience: implications for career success”. *Career Development International*. pp.38-41.

Webster, E. & Wood, G. (2005). Human resource management practice and institutional constraints: The case of Mozambique. *Employee Relations*, 27(4). Pp. 369-385.

Wood, G.; Dibben, P.; Stride, C. & Webster, E. (2011) “HRM in Mozambique: Homogenization, path dependence or segmented business system”? *Journal of World Business*, Vol. 46, pp. 31-41.

<http://expressoemprego.pt/noticias/mocambique-ja-emprega-25-mil-portugueses/3110>

Anexos

Anexo nº 1: Guiões de entrevistas

a) Guião da entrevista dirigida aos representantes organizacionais.

- 1- Que motivos levaram a investir em Moçambique como filial? O que leva a organização a enviar colaboradores para a expatriação? Há quanto tempo promovem missões internacionais?
- 2- Como é feito o processo de recrutamento e seleção especificamente de candidatos para a missão em Moçambique? Há diferenças relativamente aos processos de R&S (Recrutamento e Seleção) em outros países? Que tipos de recrutamento privilegiam interno ou externo (isto é, mandam colaboradores da casa ou vão ao mercado procurar)? Quem participa no processo de R&S por parte da empresa (RH, Administração, Chefias, Consultores Externos)? Que critérios são valorizados na escolha do melhor candidato para a missão? Que estratégias (incentivos, regalias, condições) a organização utiliza para atrair os melhores candidatos?
- 3- Existe algum programa específico de formação de preparação para a expatriação (preparação técnica, preparação transcultural, de línguas)? Se sim, quem é o responsável por desenvolver esses programas? Qual é a duração média desses programas? Iniciam com quanto tempo de antecedência? Por norma prolongam-se quando o expatriado já está no país de destino?
- 4- Que tipo de apoio a organização disponibiliza para a integração do expatriado em Moçambique (casa, escola, questões fiscais, visto, etc.)? Durante o tempo em que o expatriado está em Moçambique é comum a empresa estabelecer contacto com o expatriado? Se sim, como é feita essa comunicação (telefone, email, formal, informal, regular)? Existem regalias complementares durante a missão (nº de viagens oferecidas por ano, complementos salariais/subsídios de destacamento)?

- 5- Qual é a duração média dos destacamentos? Os prazos acordados previamente com os colaboradores são cumpridos (ida e regresso)?

- 6- Não sei se quer acrescentar algo que eu questionei aplicável a vossa realidade. Se sim, sintá-se livre para fazê-lo, tenho muito gosto em ouvi-lo.

- 7- Já agora, gostava de ficar com alguns dados seus, nomeadamente: idade, antiguidade na empresa, cargo, qualificação.

Muito obrigada!

b) Guião de entrevista dirigida aos expatriados/repatriados

- 1- O que motivou a aceitar realizar uma missão internacional?
- 2- Lembra-se como foi o seu processo de R&S (Recrutamento e Seleção)? Se sim, pode-me descrever como se desencadeou? (interno/externo quem é que o entrevistou, duração até a decisão, quais os critérios acha que foram privilegiados).
- 3- Que tipo de apoio teve na preparação para missão? Teve formações? Se sim, qual foi a duração média dessa preparação? Considera que essas formações de preparação contribuíram para o desempenho da sua função no país de expatriação?
- 4- Teve algum programa de ajustamento ao país de expatriação? Se sim, considera que o programa facilitou a sua integração no país da missão? Quais foram as maiores dificuldades que sentiu durante a sua integração? Em algum momento pensou em regressar a Portugal? Se sim, porquê?
- 5- Teve algum tipo de apoio por parte da organização para a sua integração em Moçambique, (casa, escola, questões fiscais procura de casa, escola para filhos)?
- 6- Relativamente a comunicação, como sente que ela é/foi entre si e a organização em Portugal? Com quem falava habitualmente, sentia-se lembrado? Ou sentia o síndrome “longe da vista, longe do coração”?
- 7- De uma forma geral, como avalia a sua missão internacional? Voltaria a repetir a experiência de ser expatriado? Novamente para Moçambique ou para outro país? (Porque não para Moçambique?)
- 8- O que gostaria de acrescentar para melhor o meu conhecimento acerca da expatriação para Moçambique? Que conselho daria para quem esteja a pensar ir para uma missão internacional para Moçambique?

9- Já agora, gostava de ficar com alguns dados seus, nomeadamente: idade, antiguidade na empresa, cargo, qualificação.

Muito obrigada!