

INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO

ESCOLA SUPERIOR DE ESTUDOS INDUSTRIAIS E DE GESTÃO

Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

André Francisco Bastos Sousa

**A adaptação intercultural da família: um estudo exploratório
com expatriados portugueses.**

2014

A solid orange horizontal bar located at the bottom of the page.

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

**A adaptação intercultural da família: um estudo exploratório
com expatriados portugueses.**

André Francisco Bastos Sousa

Orientação Científica: **Professora Doutora Dora Martins**

Constituição do Júri:

Professora Doutora Dora Martins

Professora Doutora Gina Santos

Dr^a. Ana Rodrigues

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

Vila do Conde,

2014

*Minha aldeia é todo o mundo.
Todo o mundo me pertence.
Aqui me encontro e confundo
com gente de todo o mundo
que a todo o mundo pertence.*

*Bate o sol na minha aldeia
com várias inclinações.
Angulo novo, nova ideia;
Que os homens da minha aldeia
são centenas de milhões.*

*Os homens da minha aldeia
divergem por natureza.
O mesmo sonho os separa,
a mesma fria certeza
os afasta e desampara.*

*Longas raízes que imergem,
todos os homens convergem
no centro da minha aldeia.*

António Gedeão

Nota Biográfica

André Francisco Bastos Sousa é estudante finalista do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos na Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão do Instituto Politécnico do Porto.

Ingressou na mesma instituição em 2009 tendo concluído em 2012 a Licenciatura em Recursos Humanos. Realizou, em 2012, um estágio curricular na Unidade de Negócio Rolhas do Grupo Corticeira Amorim S.G.P.S. onde elaborou um projeto final de curso no âmbito da Avaliação da Formação nomeadamente, melhoria da Avaliação da Eficácia da Formação. Ainda no âmbito da Licenciatura em Recursos Humanos realizou em 2009, um estágio curricular no Gabinete de Contabilidade Sosas. Em 2011 frequentou a Faculdade de Ciências Económicas e Empresariais da Universidade de León em regime de mobilidade ERASMUS, durante 6 meses.

Em 2012, ingressou no grupo multinacional ECCO, onde desempenhou funções na área do Recrutamento e Seleção, Formação e Comunicação e Desenvolvimento de Recursos Humanos.

Desde Outubro de 2013 que desempenha na empresa Sysnovare as funções de Consultor na área das Tecnologias da Informação abrangendo a Gestão Académica, Avaliação de Desempenho e Formação.

Paralelamente a este percurso, é jogador Federado de Voleibol desde 2002, tendo representado a Associação Académica de Espinho e estando atualmente a representar o Clube Desportivo de Fiães.

É voluntário no banco de voluntariado da Câmara Municipal de St^a. Maria da Feira e encontra-se, actualmente, à procura de novos desafios profissionais e aprendizagem de novos conhecimentos, uma vez que não há oportunidades de continuar na Sysnovare após Novembro de 2014.

Agradecimentos

A concretização desta dissertação não seria possível sem o apoio de várias pessoas, às quais passo a apresentar os meus agradecimentos:

Começo por agradecer à minha orientadora, Professora Doutora Dora Martins pela disponibilidade, compreensão, dedicação e profissionalismo com que sempre transmitiu todos os ensinamentos, permitindo levar a bom porto o presente estudo.

Não poderia também deixar de agradecer a todos os expatriados que se disponibilizaram a participar no presente estudo, permitindo a realização do mesmo. O meu muito obrigado pela disponibilidade, amabilidade e partilha de experiências únicas.

Agradeço igualmente, a todas as pessoas que se disponibilizaram a contribuir através do contacto com os expatriados participantes no estudo.

O meu obrigado também aos colegas de curso, docentes e restantes profissionais da Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão que me acompanharam ao longo destes cinco anos.

Deixo também o meu apreço aos meus amigos que sempre me motivaram e incentivaram ao longo desta jornada. Um obrigado especial à Joana Ribeiro pelo apoio, dedicação, paciência, compreensão e carinho demonstrado ao longo destes oito anos.

Por fim, agradeço aos meus pais e ao meu irmão pelos sábios valores transmitidos e pelo apoio incondicional ao longo destes anos.

A todos, o meu mais sincero obrigado.

Resumo

A internacionalização por parte do tecido empresarial português é uma realidade cada vez mais presente que tem colocado grandes desafios à gestão internacional de recursos humanos. Sendo as pessoas o fator crítico de sucesso é importante saber como direccionar os esforços para uma gestão eficiente e eficaz dos recursos humanos disponíveis.

Desta forma, o objetivo do presente estudo passa por uma exploração da perceção dos expatriados sobre o ajustamento intercultural das famílias durante a missão internacional – Expatriação.

De forma a dar resposta a esta questão, para além da revisão da literatura realizada inicialmente, foi utilizada uma metodologia qualitativa com recurso ao estudo de caso múltiplo. Para a operacionalização do processo, o instrumento de recolha de informação privilegiado foi a entrevista semiestruturada, tendo sido realizadas no total 11 entrevistas a expatriados e repatriados que foram acompanhados da família durante a sua expatriação.

Os resultados sugerem que o ajustamento intercultural das famílias ao país de destino influencia o expatriado ao nível do ajustamento intercultural, do desempenho organizacional e da vontade de concretizar a missão internacional até ao final. É possível também constatar que os expatriados atribuem extrema importância ao papel de suporte e apoio que a família assume.

No final da dissertação são discutidos os resultados obtidos e apresentadas as limitações, pistas para futuros estudos e conclusões do estudo aqui desenvolvido.

Palavras-chave: Ajustamento Intercultural, Expatriação, Gestão Internacional de Recursos Humanos, Família, Missão Internacional

Abstract

Internationalization by the Portuguese business is an increasingly present reality that has produced major challenges to international human resource management. Being the human factor the most critical one for the achievement of success is important to know how to direct efforts for an efficient and effective management of human resources.

Thus, the aim of this study involves an exploration of the perception of expatriates on intercultural adjustment of families during the international mission - Expatriation.

In order to answer this question, beyond the initial literature review, a qualitative methodology using the multiple case study was used. To operationalize the process, the most widely used instrument for collecting information was the semistructured interviews. Were performed eleven interviews with expatriate and repatriate people, accompanied by family during the expatriation.

The results suggest that intercultural adjustment of families to the destination country influences the expatriate level of intercultural adjustment, organizational performance and the will to achieve the international mission by the end. You can also see that expatriates attach great importance to the role of support and assistance that the family takes.

At the end of the dissertation, the results obtained are discussed and there are presented the limitations, as well as clues to develop future studies and conclusions about the theme here worked.

Keywords: Intercultural Adjustment, Expatriation, International Human Resource Management, Family, International Mission

Índice

Nota Biográfica	4
Agradecimentos.....	5
Resumo	6
Abstract.....	7
Índice de Tabelas.....	11
Índice de Figuras	11
Abreviaturas.....	11
Introdução	12
Capítulo I – Revisão da literatura	14
1. A Expatriação	14
1.1. Conceitos de expatriação e expatriado	14
1.2. Relevância organizacional da expatriação.....	17
1.3. Motivação individual para a expatriação.....	18
1.4. O ciclo de expatriação	19
1.5. O (in)sucesso da expatriação.....	21
1.6. A expatriação em Portugal	24
2. O ajustamento intercultural.....	26
2.1. Contextualização do ajustamento intercultural.....	26
2.1.1. Teoria da curva em U.....	29
2.1.2. Modelo de ajustamento intercultural.....	31
2.1.3. Ciclo de vida da família expatriada.....	33
2.1.4. Princípios orientadores do sucesso da família expatriada	35
3. A família como fator de sucesso nas missões internacionais	37
3.1. Papel da família no ajustamento intercultural do expatriado	37

3.2. A relação da família expatriada com a MI	40
3.3. O suporte organizacional à família do expatriado	43
4. Pertinência da problemática	45
4.1. Objetivos e questões de pesquisa	46
Capítulo II – Metodologia	47
2.1. Abordagem qualitativa.....	47
2.2. Estudo de caso múltiplo.....	48
2.3. Instrumento de recolha de informação.....	49
2.4. Seleção dos participantes.....	50
2.4.1. Expatriados/Repatriados entrevistados	51
2.4.2. Caracterização da família dos expatriados/repatriados.....	52
2.5. Procedimento na recolha dos dados	53
2.6. Procedimento de tratamento e análise dos dados recolhidos	54
2.7. Principais dificuldades na recolha de dados.....	56
Capítulo III – Apresentação dos resultados	58
3.1. Motivações individuais para aceitar a missão internacional	58
3.2. Apoio prestado pela organização	60
3.2.1. Apoio prestado pela organização na fase que antecede à MI	60
3.2.2. Apoio prestado pela organização na fase concomitante à MI	62
3.2.3. Apoio prestado pela organização na fase após o regresso da MI.....	64
3.3. Ajustamento intercultural	64
3.3.1. Ajustamento intercultural do expatriado.....	65
3.3.2. Fatores que facilitaram o ajustamento intercultural dos expatriados.....	67
3.3.3. Fatores que dificultaram o ajustamento intercultural dos expatriados.....	69
3.3.4. Ajustamento intercultural da família expatriada	71

3.3.5. Fatores que facilitaram o ajustamento intercultural da família expatriada	74
3.3.6. Fatores que dificultaram o ajustamento intercultural da família expatriada .	76
3.4. Importância de a família acompanhar o expatriado	78
3.5. Apoio prestado pela família ao expatriado durante a MI	79
3.6. Relação da família com a expatriação	79
3.6.1. Importância do ajustamento intercultural da família expatriada	81
3.7. Outros aspetos sugeridos pelos entrevistados	84
3.7.1. Aspetos a melhorar no processo de expatriação.....	84
3.7.2. Recomendações para futuros expatriados acompanhados pela família	85
3.7.3. A repatriação dos entrevistados.....	86
3.7.4. Perceção dos expatriados face ao apoio prestado pela organização	88
3.8. Síntese dos principais resultados.....	89
Capítulo IV – Discussão dos resultados	92
4.1. O apoio da família ao expatriado durante a MI.....	92
4.2. A perceção do expatriados sobre o papel da família na concretização da MI .	93
4.3. Fatores facilitadores da adaptação intercultural das famílias	95
4.4. Fatores que dificultaram adaptação das famílias	96
4.5. A integração das famílias expatriadas segundo a teoria da curva em U.....	98
4.6. Aspetos sugeridos pelos expatriados	100
Capítulo V. Considerações finais	103
5.1. Limitações encontradas e pistas para futuras pesquisas	103
5.2. Conclusões.....	104
Referências	106
Anexos	117

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Razões para o fracasso da Expatriação	23
Tabela 2 - Ações organizacionais de suporte à família expatriada	44
Tabela 3 - Caracterização dos entrevistados.....	52
Tabela 4 - Caracterização da Família dos Expatriados e Repatriados	53
Tabela 5 - Categorias e dimensões de análise do estudo	55
Tabela 6 - Motivações Individuais para a Expatriação dos Expatriado/Repatriados.....	58
Tabela 7 – Síntese Apoio Organizacional	89

Índice de Figuras

Figura 1 - Ciclo de Expatriação.....	19
Figura 2 - Teoria da Curva em U do Ajustamento Intercultural	30
Figura 3 – Modelo Ajustamento Intercultural de Black, Mendenhall e Oddou (1991)..	32
Figura 4 - Ciclo de Vida da Família Expatriada.....	34

Abreviaturas

GRH – Gestão de Recursos Humanos.

GIRH – Gestão Internacional de Recursos Humanos

MI – Missão Internacional

U.E – União Europeia

Introdução

As rápidas alterações e exigências que se têm verificado atualmente no mercado de trabalho têm colocado grandes desafios para as organizações, exigindo cada vez da Gestão Internacional de Recursos Humanos. A necessidade de Internacionalização por parte das organizações portuguesas é uma realidade cada vez mais presente e até mesmo, uma necessidade para sobreviver a um mercado altamente competitivo.

A globalização é um dos grandes fatores que tem impulsionado as organizações para uma necessidade cada vez mais urgente de internacionalização, obrigando a realizarem importantes alterações ao nível da sua gestão dos recursos humanos.

Contudo, as exigências não são apenas para a gestão dos recursos humanos mas, também, para os recursos humanos que operam nas organizações, os quais são o fator mais importante para o sucesso da missão internacional (López e Prieto, 2005).

Por serem o fator mais importante e decisivo para o sucesso da missão internacional, as organizações têm de realizar uma correta escolha do colaborador a ser expatriado, analisando cuidadosamente as competências, as motivações e fatores relacionados com a estabilidade familiar e importância desta para a missão internacional.

A família é um pilar muito importante para o sucesso da missão internacional dos expatriados. Desta forma, é extremamente importante que a organização tenha em conta a família do expatriado aquando da abordagem junto do colaborador da sua possível missão internacional (Barbara e Ramsey, 1999).

A nível de Portugal verifica-se um aumento das investigações com o objetivo de explorar a gestão de expatriados e repatriados (Machanisse, 2013; Martins, 2013; Camara, 2011; Pinto, 2008) contudo, até ao momento não são conhecidos estudos que procurem explorar especificamente a importância do papel da família dos expatriados no sucesso da missão internacional.

O estudo que se segue assume como objetivo central, explorar a perceção dos Expatriados acerca do Ajustamento Intercultural das Famílias durante a MI. De um modo mais específico, pretendemos determinar como é que os expatriados portugueses percecionam o ajustamento intercultural das suas famílias e perceber, na visão dos expatriados, qual a influência deste ajustamento intercultural no sucesso da sua missão internacional.

Numa primeira fase do estudo é realizada a revisão da literatura existente até ao momento sobre a temática da expatriação com especial atenção para o ajustamento intercultural e para as questões relacionadas com a expatriação de famílias. Posteriormente, no segundo capítulo, é realizada uma referência a metodologia utilizada para a realização do presente estudo, a amostra do estudo, ao instrumento utilizado bem como os procedimentos utilizados para a recolha e tratamento dos dados e respetivas dificuldades encontradas.

O terceiro capítulo contempla a apresentação dos resultados obtidos através da aplicação do instrumento de recolha de informação sendo, posteriormente, discutidos no quarto capítulo.

Para finalizar, são apresentadas as limitações encontradas ao longo da concretização do estudo, as pistas mais relevantes encontradas para futuros estudos e as conclusões finais do estudo realizado.

Capítulo I – Revisão da literatura

1. A Expatriação

1.1. Conceitos de expatriação e expatriado

A internacionalização das empresas tem sido um processo gradual, o qual implica um conjunto de modificações ao nível das estruturas organizacionais de forma a dar resposta a um conjunto de desafios específicos, nomeadamente: (1) um aumento da complexidade, fruto do crescimento e dispersão geográfica; (2) garantir a coordenação de unidades de negócio subsidiárias e; (3) os constrangimentos impostos pelos governos dos países de acolhimento (Camara, 2011).

A GIRH assume-se com a principal responsável pela sensibilização da gestão da empresa quanto à importância do capital humano bem como no desenvolvimento de meios que potenciem a capacidade das organizações lidarem com a diversidade cultural existente no mundo (Rego e Cunha, 2009).

A forma de gerir as pessoas nos diferentes países não é idêntica. Encontra-se fortemente dependente da cultura do país e do estilo de gestão exercido pela organização, o que requer capacidade de operar com diferentes soluções ao nível das práticas de gestão de recursos humanos (Martins, 2013, Camara *et al.*, 2007).

Segundo Camara (2011), o aumento da internacionalização das empresas portuguesas, resultando num conseqüente aumento do número de processos de expatriação, justificam a pertinência desta atividade como forma de garantir o arranque e o controlo das operações no estrangeiro.

A expatriação tende a assumir-se como um processo estratégico da empresa capaz de, num prazo relativamente curto, conseguir desenvolver quadros de elevado potencial, dando-lhes uma abertura de espírito e uma maturidade que dificilmente conseguiriam obter na empresa-mãe, fazendo parte integrante do planeamento da carreira deste quadros (Camara, 2011). Paralelamente, a expatriação ajuda a desenvolver o negócio internacional e o desenvolvimento de competências de gestão intercultural da sede da empresa (Camara, 2011).

A expatriação caracteriza-se pela colocação de um colaborador no estrangeiro por iniciativa da empresa, por um período de tempo relativamente longo, isto é,

normalmente aproximadamente três anos, podendo este período ser renovável. A expatriação implica uma alteração do local de trabalho (Camara, 2011), devendo o novo local de trabalho ser num país diferente do qual se encontra o colaborador a expatriar.

O processo de expatriação exige, pois, treino e um bom processo de tutoria do expatriado, envolvendo preparação ao nível do idioma do país de destino, diferenças culturais e estilos de vida (Cho *et al.*, 2012).

No processo de expatriação, a GIRH deve atuar como um parceiro estratégico, facilitador da prossecução dos objetivos da empresa e como suporte ao desenvolvimento dos colaboradores (Rego e Cunha, 2009).

Segundo os últimos relatórios sobre a internacionalização das empresas (Brookfield GRS, 2010, 2011, 2012, 2013), apesar da crise financeira que se instalou desde 2007, nos últimos anos, verifica-se um crescimento no volume da mobilidade internacional.

Ao longo do ano de 2013 (Brookfield, GRS, 2013), a mobilidade ocorreu de uma forma mais lenta. Todavia, verificou-se um aumento de 22% de transferências internacionais de colaboradores entre filiais resultantes de pequenas e médias empresas. A tendência tem sido para um aumento dos expatriados de longa duração, nomeadamente por um período de 3 a 4 anos (Brookfield GRS, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013).

Novos destinos têm vindo a ser introduzidos no mapa das missões internacionais (Brookfield GRS, 2013). Brasil e Índia são considerados os principais destinos, seguidos de países como Austrália, Coreia do Sul, Vietnam, Colômbia e Emirados Árabes Unidos como preferenciais para a realização da MI.

Porém, os Estados Unidos da América parecem ser, o principal destino para o envio de expatriados, seguido do Reino Unido e da China. No entanto, a China releva-se o país com a maior taxa de fracasso da expatriação seguido da Índia e, posteriormente, a Rússia e os Estados Unidos da América (Brookfield GRS, 2013). O fracasso da expatriação pode ser sinónimo de incapacidade de conclusão de uma MI (Martins, 2013).

A expatriação de longa duração, tende a ser utilizada como forma de transferir competências, controlar a gestão do negócio no estrangeiro e permitir o desenvolvimento de competências de gestão a nível global (Rego e Cunha, 2009). Neste sentido, diversa literatura (Aghazadeh, 2004; Brewster *et al.*, 2007; Martins, 2013), refere que um dos principais desafios da Gestão Internacional dos Recursos Humanos (GIRH) é o de conseguir que as organizações desenvolvam os mecanismos necessários

para atrair e manter os expatriados durante o tempo previsto de MI, cumprindo com eficácia os objetivos de são incumbidos.

Ligado ao conceito de expatriação está o conceito de expatriado, o qual segundo diversos autores (e.g. Fukuda & Chu, 1994; Shepard, 1996; Olsen & Martins, 2009; Martins, 2013; Rego & Cunha, 2009) apresentam como principal definição do conceito de expatriado, o facto de ser um membro da organização mas que é enviado por esta para viver e trabalhar num país no qual não têm cidadania por um período temporal que pode variar entre seis meses e cinco anos.

No conceito de expatriado apresentado anteriormente, Olsen & Martins (2009), acrescentam ainda que, os expatriados são colaboradores que são enviados, com uma base temporária, de forma a dar resposta a uma necessidade emergente por parte da organização ou para concretizar determinados objetivos organizacionais. Por outro lado, López e Prieto (2005) definem expatriado como sendo uma pessoa que, tendo as suas relações pessoais, familiares e profissionais num determinado país, se desloca para realizar a sua atividade profissional em outro país, no qual deve realizar, de uma forma estável, a sua vida pessoal, familiar e social regressando, após um período de tempo relativamente longo, ao seu país e empresa de origem.

Os expatriados desempenham um papel crucial no processo de integração de conhecimento nas organizações (Conelly *et al.*, 2007; Martins, 2013) pois, são agentes responsáveis pela aquisição e difusão de novos conhecimentos pela organização. Corroborando esta afirmação, Rego e Cunha (2009) referem-se aos expatriados como sendo agentes de transferência, de aprendizagem e de difusão de conhecimento, bem como de aprendizagem organizacional. Segundo os mesmos autores (Rego e Cunha, 2009), a gestão de expatriados tem assumido uma relevância cada vez mais acentuada, uma vez que: (1) são profissionais com funções de elevado relevo; (2) acarretam elevados custos para a organização e; (3) a sua gestão envolve aspetos considerados delicados que não são aplicáveis a outros profissionais.

Num mundo cada vez mais globalizado, os expatriados são o motor para as organizações se estabelecerem e executarem o negócio no exterior, com a ajuda de trabalhadores locais que se encontram mais familiarizados com o ambiente local (Fukuda & Chu, 1994).

1.2.Relevância organizacional da expatriação

O fenómeno da globalização impulsionou a necessidade crescente por parte das organizações de desenvolverem a sua atividade económica a nível internacional. Decorrente desta expansão da organização a nível internacional, assiste-se ao aumento da mobilidade dos recursos humanos (Brewster e Scullion, 2001; Brookfield GRS, 2010; 2012; Martins, 2013).

Este aumento da expatriação foi maior na Europa, especialmente na U.E. A abertura das fronteiras permitiu a livre circulação de mercadorias, capital e pessoas, levando a um rápido aumento do comércio transfronteiriço e despoletando, nas organizações, a necessidade de se expandirem para mercados a nível internacional (Brewster e Scullion, 2001).

Do ponto de vista organizacional, diversa literatura (Black & Gregersen, 1999; Pereira *et al.* 2005; Rego e Cunha, 2009; Camara, 2011; Martins, 2013) refere um conjunto de razões que justificam o envio de expatriados para realizar missões internacionais. Por exemplo, (1) a necessidade de penetração em novos mercados, para facilitar o processo de aquisição ou fusão, (2) para configurar novas tecnologias e sistemas, (3) para desenvolver a visão do negócio a longo prazo nos países estrangeiros, (4) para transferir e adquirir conhecimento com os profissionais locais, (5) para gerar inovação e (6) para desenvolver líderes globais.

Pereira *et al.* (2005) defendem que a expatriação é um processo estratégico para a organização, pois permite um desenvolvimento e possível crescimento da organização por intermédio da obtenção de economias de escala, do desenvolvimento de intercâmbio entre as diferentes unidades de negócio para aprenderem entre si com a troca de inovações, sistemas de gestão e processos, bem como a possibilidade de obter o conhecimento das necessidades de diferentes clientes e respetivos mercados mundiais.

Segundo diversa literatura (Webb & Wright, 1996; Black & Gregersen, 1999; Olsen & Martins, 2009), a expatriação permite aos expatriados obter uma visão mais ampla e global sobre a empresa e as suas operações. Em todo este processo, para além do crescimento pessoal e profissional que é esperado por parte do expatriado, também as empresas se tornam mais enriquecidas com os conhecimentos e a experiência adquirida na MI por via dos seus expatriados.

Segundo Sumetzberger (2005), de um ponto de vista lógico, a GRH e a GIRH encontram-se relacionadas entre si. Dada a complexidade crescente dos negócios à

escala mundial, gerir recursos humanos em contextos multinacionais requer, por parte dos departamentos de recursos humanos, uma maior sensibilidade para gerir a diversidade bem como uma cooperação entre os departamentos de recursos humanos e a gestão da empresa, de forma a aumentar a eficácia dos recursos humanos.

1.3.Motivação individual para a expatriação

A literatura (e.g. Dickmann *et al.*, 2008; Selmer, 1999) sugere não estarem totalmente exploradas as motivações individuais para a expatriação.

Martins (2013) destaca que as motivações individuais para os expatriados aceitarem a expatriação são, (1) a possibilidade de desenvolvimento profissional e comunicacional, (2) os benefícios financeiros, (3) a obtenção de uma visão global da empresa, (4) a progressão na carreira a longo-prazo, (5) a procura de *status*, (6) a necessidade de escapar a problemas de foro pessoal e familiar.

Da literatura analisada, vários autores (Finuras, 2003; Pinto, 2008; Rego e Cunha, 2009; Camara, 2011; Pinto *et al.* 2012; Martins, 2013) referem diferentes motivações individuais para aceitar a expatriação nomeadamente: (1) a expatriação é encarrada como uma possibilidade de obter um rendimento superior ao atual; (2) uma vontade por parte das famílias em vivenciar uma experiência internacional; (3) a possibilidade da expatriação permitir obter um crescimento profissional, com tarefas mais estimulantes e mais responsabilidades; (4) um pré-disposição e uma vontade em vivenciar novas culturas, conhecer novos povos e contextos e por fim; (5) visualizar a expatriação como uma possibilidade de desenvolver novas competências e adquirir novos conhecimentos

A família, especialmente o cônjuge, (Suutari & Brewster, 2000; Richardson, 2004; Martins, 2013) é considerado um importante elemento na decisão de aceitação da MI por parte do colaborador expatriado.

Segundo Dickmann *et al.* (2008), na aceitação da MI, os expatriados realizam avaliações complexas, sendo estas avaliações influenciadas por considerações intrínsecas, o que faz com que para cada expatriado, as motivações individuais para aceitar a expatriação variem em função das suas considerações intrínsecas.

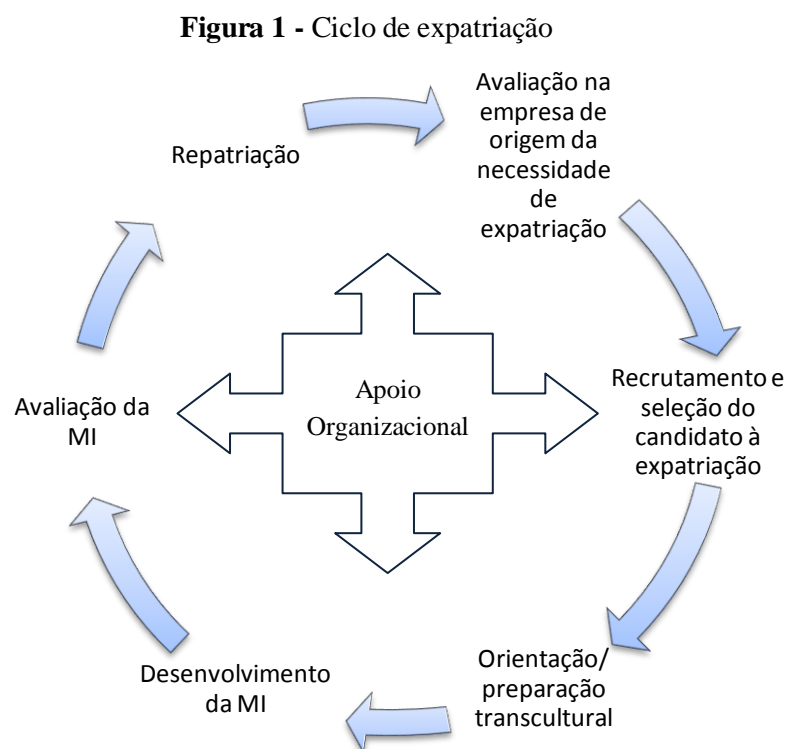
De acordo com diversa literatura (Selmer, 1999; Suutari & Brewster, 2000; Stahl *et al.*, 2002; Cerdin & Pargneux, 2009; Martins, 2013), apesar da predisposição individual para aceitar a MI ser importante, por vezes, alguns colaboradores acabam por

aceitar a MI “forçadamente” por recearem que a recusa possa ter repercussão ao nível do desenvolvimento individual da sua carreira. Martins (2013) encontrou, no seu estudo com repatriados portugueses, alguns exemplos de repatriados que foram compelidos a aceitarem realizar a MI, não se verificando assim, motivação individual para realizarem a MI.

1.4.O ciclo de expatriação

De acordo com a literatura existente (e.g. Black *et al.* 1991; Webb & Wright, 1996; Punnett, 1997; Suutari & Burch, 2001; Pinto, 2008; Rego e Cunha, 2009; Martins, 2013), o ciclo de expatriação é constituído por cinco etapas.

Estas etapas, quando concretizadas com sucesso, representam o sucesso da MI (Fig. 1), e incluem: (1) a seleção para a MI, (2) formação de preparação do expatriado, (3) ajustamento cultural ao novo país, (4) a repatriação e, por fim, (5) o desenvolvimento de líderes globais.



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

O ciclo de expatriação inicia com a avaliação da necessidade de expatriação realizada pela organização. Esta é uma fase fundamental para o restante processo que irá

decorrer, pois requer uma análise cuidadosa do contexto da MI bem como a real necessidade desta ser realizada (Wright *et al.*, 1996; Martins, 2013).

A segunda fase do ciclo de expatriação contempla o recrutamento e a seleção do candidato adequado para a MI a realizar. Predominantemente, nesta etapa, as competências técnicas e os conhecimentos da empresa assumem especial importância bem como as características familiares (Black *et al.* 1991; Arthur & Bennett, 1995; Suutari & Brewster, 2000; Bonache, 2005; Avril & Magnini, 2007).

A terceira fase corresponde à preparação transcultural onde, por intermédio de formação e acompanhamento do expatriado, a organização procura facilitar o processo de adaptação do expatriado à nova realidade, com o objetivo de aumentar a sua satisfação com a situação envolvente (Wright *et al.*, 1996; Martins, 2013).

Segundo Wright *et al.*, (1996), a quarta fase do ciclo de expatriação, contempla o desenvolvimento da MI. Esta fase assume uma elevada importância ao nível da carreira do expatriado e do desenvolvimento organizacional, tendo como foco o desenvolvimento profissional do expatriado, a concretização dos objetivos de carreira do expatriado bem como os objetivos da MI, de forma a afastar um possível sentimento de insatisfação e conseqüente retorno ao país de origem de forma prematura (Wright *et al.*, 1996; Martins, 2013). Posteriormente, segue-se a fase de avaliação da MI, sendo o momento ideal para poder considerar as dificuldades encontradas na expatriação e respetivos contributos da experiência vivenciada. É nesta fase que se começa a delinear o regresso do expatriado (Wright *et al.*, 1996; Rego e Cunha, 2009; Martins, 2013).

O ciclo de expatriação termina com a fase da repatriação do expatriado. Esta é uma fase de extrema importância para garantir a conclusão, com sucesso, da MI (Wright *et al.*, 1996). Conclui recentemente Martins (2013 pp. 197-198), “as empresas parecem continuar a não ter preocupação com a repatriação e retenção dos repatriados”. Nesta fase do processo, revela-se importante a existência de um processo que permita a reintegração do colaborador, de forma a potenciar o sucesso da repatriação. Uma correta repatriação revela-se um contributo, não apenas para a motivação do expatriado mas também como um ponto de referência e de incentivo para futuros expatriados (Wright *et al.*, 1996; Camara, 2011; Martins, 2013).

1.5.O (in)sucesso da expatriação

A MI é considerada um fracasso quando ocorre: (1) o regresso antecipado do expatriado; (2) a permanência do expatriado mas denotando um baixo desempenho ou; (3) a saída do expatriado da empresa (Martins, 2013).

Alguma literatura (e.g. Forster, 1997; GRS, 2013; Ali, 2003) sugere existir alguma controvérsia sobre o verdadeiro número de expatriados que não cumpre os objetivos ligados à sua MI. Tradicionalmente, esta falha tem sido definida como, o número de expatriados que regressam ao país e empresa de origem antes da data final acordada inicialmente, fruto de um mau desempenho ou de problemas pessoais durante a MI.

A família tem sido identificada entre as principais causas apresentadas pela literatura (e.g. Tung, 1982; Black & Stephens, 1989; Black, 1988; Paik *et al.*, 2002; Crowne & Goeke, 2012) para justificar a recusa dos expatriados em aceitar a MI principalmente quando está associada à incapacidade do cônjuge e dos restantes membros da família se adaptarem ao novo ambiente externo.

Lopez e Prieto (2005) referem que 94% das rejeições por parte dos expatriados para aceitarem a MI se deve à família. Develioglu (2002) e Lee (2007) sublinham, também, que a família é um elemento que assume grande importância no sucesso ou fracasso da expatriação.

Ainda assim, Tung (2004) sublinha que a família não é um elemento de grande influência sobre o fracasso de uma MI, uma vez que os expatriados do sexo feminino apresentam melhor predisposição para manter numa MI até ao fim.

Ao aferir as principais causas que se encontravam na base do insucesso das missões internacionais dos expatriados nos EUA, as conclusões de Tung (1987) reforçam a incapacidade do cônjuge se ajustar às diferenças físicas e ao novo ambiente cultural, como a principal causa para o fracasso da MI.

Uma constatação da literatura existente sobre a temática da expatriação é que, a MI, por vezes, acaba por fracassar por se verificarem problemas de adaptação ao ambiente socio cultural do novo país, não apenas por parte do colaborador expatriado mas, também, da família expatriada. Este problema de adaptação encontra-se relacionado com fatores como, falta de apoio, transporte, habitação, o desconhecimento de sistemas de saúde, de educação e até mesmo, alteração da vida social (Develioglu, 2002).

Outras perspectivas teóricas (e.g. Tung, 1982; Black & Stephens, 1989; Black, 1988; Paik *et al.*, 2002; Cooper, 2009; Wang *et al.* 2011) argumentam que a família tem sido descrita como um elemento altamente relevante para o sucesso da MI contudo, por vezes, este elemento pode também ditar o insucesso da MI.

Caligiuri *et al.* (1998) procuraram conceber um modelo para estudar as características consideradas como preditores para o (in)sucesso da adaptação transcultural da família expatriada. O modelo apresentado considera que as características familiares estão positivamente relacionadas com a capacidade de ajustamento da família na MI. Qualquer membro da família pode influenciar tanto positivamente como negativamente, o ajustamento de toda a família e, em especial, do expatriado.

Um estudo realizado por Black *et al.* (1999) revelou que cerca de 10% a 20% dos gestores norte-americanos expatriados enviados para o exterior regressaram antes do período definido, devido a insatisfação com o trabalho ou dificuldades de adaptação. Dos restantes expatriados que cumpriram a expatriação até ao final, cerca de um terço não apresentou um desempenho satisfatório mediante o que era esperado pelos superiores hierárquicos desses expatriados.

Um outro fator importante a considerar no fracasso das missões internacionais são os custos associados. O custo direto de uma MI falhada pode ultrapassar o valor de 80 mil euros (Paik *et al.*, 2002). Para além dos custos diretos, existem os custos indiretos, como a redução da produtividade, perda de competitividade, perda da imagem corporativa perante cliente e fornecedores (Martins *et al.*, 2012).

Por outro lado, Tung (1989), identifica sete razões para o fracasso das missões internacionais, sendo que apenas duas delas se encontram diretamente relacionadas com a família. A tabela 1 da página seguinte ilustra as razões referidas pela autora por ordem decrescente.

Tabela 1 - Razões para o fracasso da expatriação

1	Incapacidade de adaptação por parte do cônjuge ao novo ambiente físico e cultural.
2	Incapacidade de adaptação por parte do expatriado ao novo ambiente físico e cultural.
3	Outros problemas relacionados com a família.
4	A personalidade do expatriado ou a imaturidade emocional.
5	A incapacidade do expatriado em lidar com as responsabilidades do trabalho no exterior.
6	Falhas de competências técnicas do expatriado.
7	Falta de motivação do expatriado para uma MI.

Fonte: Adaptado de Tung (1989).

Também numa análise realizada por Paik *et al.* (2002), onde procuraram explorar junto dos expatriados e dos gestores de recursos humanos, razões subjacentes ao fracasso do processo de expatriação, a família foi referida como um elemento importante. Neste estudo, Paik *et al.* (2002) referem que, ao contrário das expectativas dos gestores de recursos humanos que optam por colocar maior ênfase na adaptação dos expatriados, estes, por sua vez, expressam uma maior importância que deverá ser fornecida na assistência à família.

Segundo Caligiuri (1997), citado por Tung (1998) o sucesso de uma MI trata-se de uma construção multifacetada. Isto é, para além das dificuldades no ajustamento intercultural, muitos expatriados não conseguem ajustar-se ao novo país, optando por permanecer no exterior apenas para cumprir a MI que lhes foi atribuída.

Cooper (2009) a partir de uma amostra de onze expatriados nos cinco continentes, os quais trabalhavam para a sede nos E.U.A., tentou explorar a experiência vivida pelos expatriados acompanhados pela sua família. Os expatriados estudados consideraram a família como um elemento vital para o sucesso das suas missões internacionais, fruto do apoio e incentivo prestado. Para além do crescimento ao nível profissional do expatriado, o estudo revelou que a experiência de expatriação fomentou o crescimento pessoal de toda a família, fruto da necessidade de novas rotinas.

Alguns expatriados referiram a importância de um bom planeamento que foi levado a cabo pelos profissionais de recursos humanos. Contudo, quando se verificou o recurso a serviços externos para agilizar os processos, tal situação, resultou em situações de *stress* para o expatriado e para a família, dado os curtos períodos de tempo para realizar inúmeras tarefas como procurar casa, obter toda a documentação inerente ao

processo bem como, a realização da matrícula dos filhos nas escolas aquando da sua chegada ao país de destino.

Um expatriado bem-sucedido é alguém capaz de viver e trabalhar de forma eficaz num ambiente exterior (Cooper, 2009). Segundo Caligiuri (1996) verifica-se a existência de três indicadores que são frequentemente utilizados para avaliar o sucesso da MI, nomeadamente: (1) a conclusão da MI, (2) a adaptação transcultural e, (3) o desempenho real na MI atribuída.

Com base nos três indicadores referidos anteriormente é observável que para o sucesso da expatriação são necessários não apenas as competências técnicas mas também, um ajustamento eficaz ao novo ambiente sociocultural (Ali, 2003). Contudo, as organizações tendem a considerar as competências técnicas como sendo os critérios mais importantes na escolha dos expatriados, desvalorizando as questões mais relacionadas com as capacidades associadas ao ajustamento cultural (Ali, 2003; Martins, 2013).

Segundo literatura diversa (*e.g.* Solomon, 1995; Paik *et al.*, 2002; Martins, 2013) o sucesso da expatriação é explicado por intermédio de uma análise integrada da expatriação e repatriação como dois processos complexos e inter-relacionados, ao mesmo tempo que requer um alinhamento entre indivíduo e organização.

1.6.A expatriação em Portugal

Segundo Martins (2013), no caso dos expatriados portugueses, estes são enviados para missões internacionais temporariamente com o objetivo de concretizarem o trabalho definido pela sede e, posteriormente, na maioria dos casos, estes mesmos expatriados regressam para os lugares anteriormente ocupados. No estudo realizado por esta autora foi possível notar que as empresas portuguesas ainda apresentam um papel muito ténue relativamente à GRH. Porém, comparativamente com as organizações de outros países, as empresas nacionais apresentam alguma capacidade de reter a maioria dos seus repatriados, especialmente quando comparadas com empresas norte-americanas (Martins, 2013).

De acordo com Pinto (2008), em missões internacionais que apresentem condições familiares comparáveis (*e.g.* acompanhamento do cônjuge e filhos), os expatriados do sexo feminino apresentam maior dificuldade de adaptação.~

Segundo Camara (2011), relativamente à situação familiar do expatriado, a qual tem um peso decisivo no bom desempenho do expatriado, é importante considerar dois fatores, nomeadamente, (1) o apoio familiar e, (2) condições para o agregado familiar acompanhar o expatriado.

Segundo diversa literatura (Hofstede, 2006; Camara, 2011) a expatiação também pode ser influenciada por fatores culturais. No caso de Portugal, a cultura portuguesa é uma cultura muito burocrática, com várias leis, regulamentos e normas internas de forma a reduzir o grau de incerteza. Verifica-se, também, uma cultura avessa a conflitos abertos e agressividade devido à feminilidade dominante. É uma cultura onde se verifica uma presença de traços individualistas, uma vez que as pessoas se preocupam essencialmente com o seu bem-estar e dos seus familiares mais próximos. Por fim, na cultura portuguesa, a hierarquia é aceite e vista como necessária e natural.

Da pesquisa realizada até ao momento, em Portugal, é possível identificar alguns investigadores que têm orientado as suas investigações para a área da expatiação.

Uma das investigações mais recentes foi realizada por Martins (2013), onde é atribuída atenção para a Gestão e Retenção de Expatriados em Portugal após a realização da MI. Machanisse (2013) focou a sua atenção na expatiação, com especial enfoque no caso de empresas Portuguesas com operações em Moçambique.

Pinto (2008) explorou os efeitos da cultura organizacional sobre a adaptação transcultural dos expatriados e a satisfação geral por parte dos repatriados. No estudo levado a cabo por Camara (2011), a maioria dos expatriados inquiridos afirmou, expressamente, que se a família se tivesse oposto, não teriam aceitado ir trabalhar para o exterior.

Contudo, da pesquisa realizada até ao momento, não se registou a existência de qualquer estudo sobre a expatiação, cujo principal foco seja a família do expatriado, nomeadamente a possível influência da família na MI. Esta lacuna na investigação reforça ainda mais, a pertinência do presente estudo.

2. O ajustamento intercultural

2.1. Contextualização do ajustamento intercultural

Ao abordar a temática do ajustamento intercultural é importante, desde logo, deixar de forma clara dois conceitos frequentemente utilizados na literatura: o ajustamento sociocultural e o ajustamento psicológico (*e.g.* Usunier, 1998; Rego e Cunha, 2009; Ghafoor *et al.*, 2011). Apesar do desajustamento sociocultural influenciar o desajustamento psicológico e vice-versa, ambos são conceitos distintos (Rego e Cunha, 2009).

O ajustamento psicológico, corresponde ao grau de bem – estar afetivo ou satisfação emocional do expatriado. Um indivíduo desajustado neste plano tende a apresentar depressão, ansiedade, tensão e fadiga (Usunier, 1998; Ghafoor *et al.*, 2011). Por outro lado segundo, Rego e Cunha (2009), o ajustamento sociocultural corresponde ao grau em que o expatriado adquire competências específicas da cultura e é capaz de se relacionar com os indígenas.

O ajustamento intercultural é normalmente definido como o processo de adaptação à nova vida e trabalho numa nova cultura. O ajustamento à nova vida, corresponde a uma capacidade de adaptação, em geral, a uma nova cultura, o que envolve rotinas diárias, habitação, alimentação, saúde, custo de vida e interação com as pessoas do novo país. Este último ponto, é considerado o mais difícil, dado ser o que apresenta uma maior complexidade (Palthe, 2004).

Segundo Herleman *et al.* (2008), o ajustamento intercultural é definido como o grau de conforto psicológico de uma pessoa com vários aspetos de uma nova configuração. Este revela-se um conceito relevante e crítico para o sucesso da MI, pois não é suficiente o ajustamento apenas do expatriado, é necessário o ajustamento de toda a família que acompanha o expatriado durante a MI (Herleman *et al.*, 2008; Martins, 2013).

Num estudo realizado a um conjunto de expatriados portugueses, Martins (2013) refere-se ao processo de ajustamento como algo complexo e que está dependente de aspetos como as diferenças culturais, económicas e políticas entre os países de origem e de acolhimento, as características individuais e familiares do expatriado. Desta forma, o possível sucesso ou insucesso da expatriação encontra-se muito para além das questões

que envolvem o trabalho a desempenhar (e.g. Black & Gregersen, 1999; Martins, 2013;).

Dada a importância atribuída na literatura ao ajustamento intercultural (e.g. Black & Mendenhall, 1991; Black & Gregersen, 1991; Ghafoor et al., 2011), importa compreender as suas três dimensões: (1) o ajustamento no trabalho, corresponde ao grau em que o expatriado se ajusta ao seu papel organizacional. Pode ser entendido como o conforto psicológico relativamente a diferentes padrões e formas de trabalho; (2) o ajustamento intercultural, diz respeito à forma de comunicação entre os indivíduos na cultura do país de acolhimento e a forma como o expatriado é acolhido. Corresponde ao grau em que o indivíduo é capaz de estabelecer relações satisfatórias com os indígenas do país de acolhimento. Por fim, (3) o ajustamento geral/cultural, corresponde ao grau em que o expatriado se ajusta às condições do país de destino, à cultura do país, aos hábitos, usos e costumes (e.g. Black & Mendenhall, 1991; Black & Gregersen, 1991; Rego & Cunha, 2009). O ajustamento ao trabalho requer a adaptação a novas tarefas, novos papéis, novo ambiente de trabalho e novas pessoas (e.g. Usunier, 1998; Rego e Cunha, 2009; Ghafoor et al., 2011).

Quando ocorre uma transferência para outro país, os expatriados conhecem uma nova cultura, enfrentam novos valores e comportamentos, o que pode provocar uma sensação de confusão e nervosismo, fruto dos novos padrões culturais e sociais. A esta reação, a literatura (e.g. Usunier, 1998; Ghafoor et al., 2011) atribui a designação de choque cultural.

Expatriados, cujos cônjuges apresentam maior dificuldade de adaptação, também se encontram mais propensos a relatar níveis de *stress* mais elevados. Isto é, as relações familiares em termos de flexibilidade, coesão e comunicação apresentam um papel importante sobre os resultados finais da MI (Forster, 1997).

Forster (1997) identificou que, nos primeiros quatro meses após o início da MI, os expatriados apresentavam maiores preocupações relativamente à possibilidade do seu desempenho no trabalho poder ser afetado pela sua atmosfera familiar. Simultaneamente, os cônjuges referiram que, é neste período inicial de MI que os filhos apresentam mais problemas de adaptação às novas escolas e no estabelecimento de novas amizades. Segundo Forster (1997), os cônjuges só mais tarde (após seis a oito meses desde o início da MI) é que apresenta níveis de *stress* mais elevados que os expatriados e denota maior preocupação como o efeito que a expatriação teve sobre a

vida doméstica e a perda de contacto com a família e amigos deixados no país de origem.

A probabilidade de um expatriado ter sucesso numa MI é positivamente correlacionada com a sua capacidade de se adaptar ao novo local. Diversa literatura (e.g. Tung, 1981; Black & Stephens, 1989; Paik *et al.* 2002; Crowne & Goeke, 2012; Martins, 2013) sugere que este processo de ajustamento é fortemente afetado pelo ajustamento do cônjuge do expatriado e dos outros membros da família, que são na maioria das vezes negligenciados quando as empresas planeiam a expatiação.

Crowne & Goeke (2012) referem que as famílias são sistemas culturais que tentam manter um senso de equilíbrio, no ajustamento do expatriado de modo que, se um membro está a ter problemas de ajustamento, o equilíbrio de toda a família é afetado, em particular o do expatriado.

Para o efeito, existem alguns fatores que têm sido referidos por vários autores (e.g. Black, 1988; Black e Stephens, 1989; Black *et al.* 1991; Arthur e Bennett 1995) como influenciadores do ajustamento intercultural, nomeadamente: (1) as características individuais do expatriado e da família expatriada; (2) a diferença cultural existente entre o país de origem e o país de destino; (3) o ajustamento da família expatriada; (4) a existência de experiências anteriores de expatiação.

Algo que constitui parte do estudo do ajustamento cultural é o choque cultural, o qual segundo a literatura (Black & Stephens, 1989; Black *et al.* 1991; Sappinen, 1993; Murdoch & Kaciak, 2001) representa um fenómeno que é vivido por pessoas que passam um longo período de tempo (geralmente mais de três meses) num país estrangeiro. A este fenómeno está associado um estado de *stress* que surge devido à transição do indivíduo entre ambientes culturais distintos. O choque cultural resulta assim, de um confronto com uma cultura diferente da cultural tradicional do país de origem do expatriado. De salientar que no processo de choque cultural e de aculturação, a permanência no país estrangeiro não se encontra relacionada com uma diminuição constante de problemas de ajustamento ou um aumento contante de atitudes positivas face à cultura e às pessoas dessa mesma cultura (Murdoch & Kaciak, 2001).

A literatura (Black, Mendenhall e Oddou, 1991; Sappinen, 1993; Murdoch & Kaciak, 2001; Murdoch & Kaciak, 2001; Camara, 2011; Martins, 2013) refere, também, que quanto maior são as diferenças culturais entre o país de origem e o país de destino, maior é o choque cultural, uma vez que tal situação requer um esforço maior por parte

do expatriado bem como da família expatriada para ser possível de ajustarem à nova realidade.

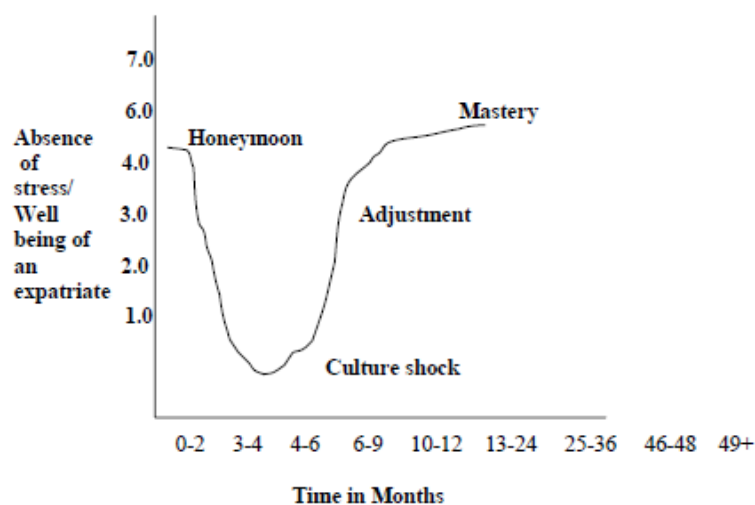
É possível encontrar referenciado em diversa literatura (*e.g.* Black, Mendenhall e Oddou, 1991; Sappinen, 1993; Murdoch & Kaciak, 2001), um conjunto de manifestações que constituem indicadores de choque cultural, nomeadamente: (1) sentimentos de ansiedade, confusão, tensão, decepção, frustração, impaciência; (2) sensação de perda do domínio de uma determinada situação; (3) alterações de carácter fisiológico nomeadamente, insónias, dores de estômago e dores de cabeça; (4) fadiga, preocupação de forma excessiva com a higiene e, em situações extremas, o uso excessivo de drogas e álcool e, por fim; (5) domínio de um sentimento de perda e de privação.

Segundo Murdoch & Kaciak (2001), o ajustamento é um processo que decorre ao longo do tempo começando por ser considerado fácil e bem-sucedido, logo seguido de uma crise em que o expatriado se sente menos ajustado e, posteriormente, volta a sentir-se melhor ajustado ao país de destino tornando-se, por fim, mais integrado na nova realidade. Este modelo explicativo do desdobramento do choque cultural é apresentado na secção seguinte.

2.1.1. Teoria da curva em U

Segundo diversa literatura (Black *et al.* 1991; Lysgaard, 1995; Murdoch e Kaciak, 2011), o ajustamento intercultural ocorre durante um determinado período de tempo, o qual apresenta uma tendência que forma uma curva em U. Segundo Lysgaard (1995) existe um primeiro período relativamente positivo para o expatriado, o qual vai decrescendo ao longo do tempo até atingir o ponto mais baixo da curva e, posteriormente, volta a apresentar um período ascendente, representando a estabilização do expatriado com a cultura do país de destino, sentindo-se verdadeiramente integrado e acolhido.

Black *et al.* (1991), apresentaram um conjunto de fases pelas quais o expatriado e a sua família vão passando. Estas fases assumem a forma de uma curva em U e enfatizam os vários estágios de adaptação de um expatriado no novo país (Fig. 2).

Figura 2 - Teoria da curva em U do ajustamento intercultural

Fonte: Black et al. (1991), pp. 6

Black *et al.* (1991) consideram o ajustamento intercultural como um processo de adaptação que contempla quatro fases, 1) a fase de lua-de-mel, 2) a fase de choque cultural/desilusão, 3) a fase do ajustamento e, por fim, 4) a fase de estabilidade.

Durante a fase de lua-de-mel, o conjuge, os filhos e o expatriado, geralmente vivem um período animado, fruto de todas as coisas novas que se encontram a vivenciar. É uma fase em que se sentem “turistas”.

Na segunda fase do processo, na fase do choque cultural, é quando se começam a evidenciar os primeiros sinais de desconforto com a vida diária. É nesta fase que o expatriado e a sua família reconhecem que os seus hábitos são diferentes da realidade atual que enfrentam. Esta revela-se uma fase muito importante, que pode ditar o (in)sucesso da expatriação, dependendo da capacidade do expatriado e da sua família conseguirem ou não ultrapassar esta fase (Black *et al.*, 1991).

A terceira fase, a do ajustamento, corresponde ao período em que o expatriado e a sua família começam, de uma forma gradual, a aceitar a nova cultura. É uma fase de aprendizagem de novos comportamentos e hábitos da nova cultura.

Por último, a quarta fase é designada de estabilidade. Esta fase é caracterizada como sendo a fase na qual a família expatriada é capaz de viver de forma eficaz no novo país. Esta fase ocorre ao final de aproximadamente 12 meses, deixando o ajustamento intercultural de ser o foco central, dando lugar a uma fase de estabilidade. Contudo, pode ocorrer, como referindo na literatura (*e.g.* Black *et al.*, 1991; Black e Mendenhall, 1991; Black & Gregersen, 1991; Ali, 2003; Herleman, 2008; Cunha e Rego, 2009) a

possibilidade de existirem curvas que não apresentem rigorosamente esta forma relativamente à última fase, onde se evidenciaram comportamentos erróneos. Estas possíveis alterações na formação da curva em U resultam de fatores situacionais e individuais, os quais afetam o padrão de ajustamento e justificam a ocorrência de possíveis oscilações em determinadas fases (Cunha e Rego, 2009).

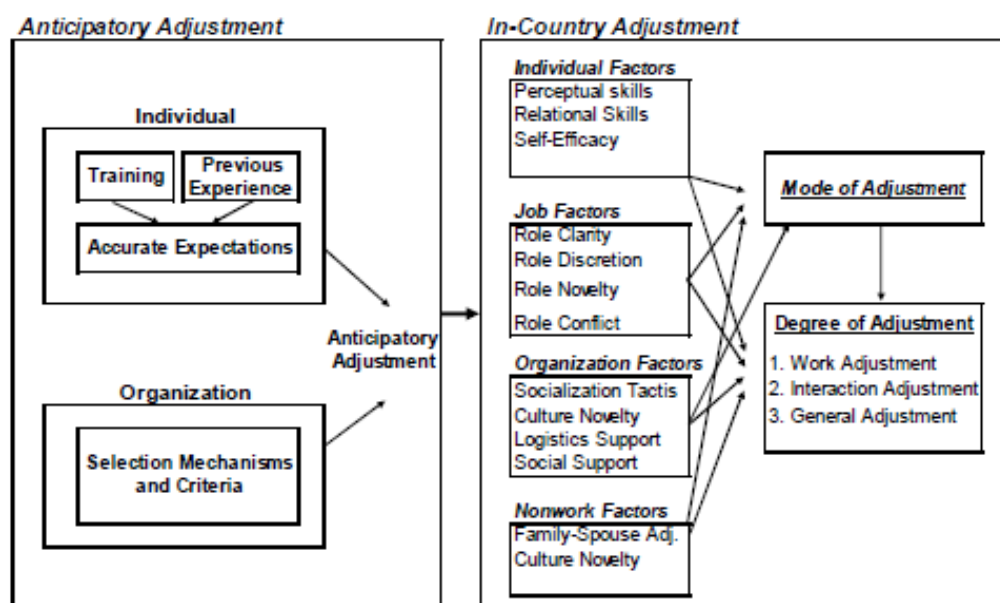
Uma vez que os valores, as normas e a cultura de origem de cada pessoa têm influência na capacidade de adaptação de cada pessoa ao novo país, revela-se pertinente continuar a estudar o ajustamento intercultural, no sentido de apurar quais os reais fatores que justificam uma alteração do comportamento ao longo da curva que não uma forma em U permitindo, assim, às organizações planearem novas necessidades de treino e preparação que devem de facultar aos seus expatriados e família (Gautam & Vishwakarma, 2012).

2.1.2. Modelo de ajustamento intercultural

Black, Mendenhall e Oddou (1991) propõem um modelo de ajustamento intercultural dos expatriados (Fig. 3). Este modelo considera o ajustamento como um estado, ou como um grau de conforto psicológico onde se verifica uma ausência de *stress* face à nova situação (Pinto, 2008).

Segundo diversa literatura (Black & Stephens, 1989; Black *et al.* 1991; Ali, 2003; Pinto, 2008), o modelo assume que o ajustamento é algo multidimensional, constituído por três dimensões distintas de ajustamento, nomeadamente: (1) o ajustamento ao trabalho, que corresponde à adaptação ao novo trabalho no exterior; (2) o ajustamento de socialização, que corresponde ao convívio com os autóctones do país de destino e, por fim; (3) o ajustamento geral que engloba o ajustamento às questões que não são de trabalho, nomeadamente, custo de vida, compras, saúde e transporte (figura 3).

Figura 3 – Modelo de ajustamento intercultural de Black, Mendenhall e Oddou (1991)



Fonte: Black, Mendenhall e Oddou (1991), pp.22

O modelo de Black, Mendenhall e Oddou (1991) pressupõe que um bom ajustamento antecipatório facilita o futuro ajustamento ao novo país. Segundo o modelo proposto pelos autores, os fatores individuais e os organizacionais são os responsáveis pelo ajustamento antecipatório. Segundo os autores, entende-se por ajustamento antecipatório, o treino de preparação que é realizado antes de partir para a MI ainda no país de origem.

Os fatores individuais incluem três elementos: (1) formação; (2) experiência relacionado, com o trabalho anterior e; (3) as expectativas. Os processos de seleção de expatriados bem como os respetivos critérios são os fatores organizacionais determinantes do sucesso de ajustamento antes da partida para a MI (Black & Stephens, 1989; Black *et al.* 1991; Ali, 2003; Pinto, 2008).

Quanto ao ajustamento ao país de destino, o modelo refere quatro categorias influenciadoras do ajustamento ao novo país: (1) fatores individuais, (2) fatores relacionados com o trabalho, (3) fatores organizacionais e, (4) fatores considerados não relacionados com o trabalho (Black *et al.* 1991).

Os fatores individuais e as características pessoais, como competências relacionais, capacidades de aprendizagem, autoeficácia. Estes fatores ligados à natureza individual (capacidades de relacionamento e de autoeficácia) constituem-se facilitadores da adaptação à nova realidade, sugerindo a literatura que quanto mais desenvolvidas

forem as competências de relacionamento e a capacidade de autoeficácia, mais fácil tornará o processo de socialização com os autóctones do país de destino e, conseqüentemente, melhor será o ajustamento à nova realidade (Black *et al.* 1991; Ali, 2003; Pinto, 2008).

Segundo Black *et al.* (1991), os fatores relacionados com o trabalho, correspondem à possibilidade do expatriado executar o seu papel no novo posto de trabalho de uma forma clara. Contrariamente, a ocorrência de possíveis conflitos de papéis na organização e a incerteza na realização das tarefas podem dificultar o processo de ajustamento à nova realidade profissional.

Os fatores organizacionais relacionam-se com as possíveis diferenças existentes entre as várias culturas organizacionais e práticas de socialização adotadas pelas empresas de origem e de destino. Pressupõe-se que quanto maior for a diferença cultural entre empresas, maior será o grau de dificuldade de ajustamento, o que confere aos processos de socialização praticados pela organização uma elevada pertinência (Black *et al.* 1991; Pinto, 2008).

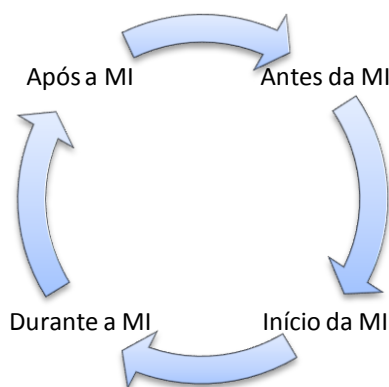
Por fim, os fatores não relacionados com o trabalho seguem uma lógica semelhante à apresentada nos fatores da cultura organizacional ou seja, quanto mais acentuadas forem as diferenças culturais entre os países de origem e o país de destino, maior será a dificuldade de adaptação, exigindo maior interação com a nova cultura. A família assume-se como um fator que afeta o grau de ajustamento do expatriado à nova realidade profissional, internacional e global que vai encontrar no país de destino (Black *et al.* 1991).

2.1.3. Ciclo de vida da família expatriada

Punnett (1997) introduziu uma teoria que contempla quatro fases pelas quais um expatriado e a família expatriada podem passar até à concretização da MI.

De acordo com o autor (Punnett, 1997), as quatro etapas contemplam, (1) uma fase antes da MI, (2) uma fase que se situa no início da MI, (3) uma fase durante a MI e por fim, (4) uma fase após a MI (fig. 4).

Figura 4 - Ciclo de vida da família expatriada



Fonte: Ali, (2003, p. 33), adaptado de Punnett, (1997).

A primeira fase corresponde à pré-partida para MI, a qual é a fase dominada pelas incertezas que podem ser consideravelmente maiores nos casos em que não é ministrada qualquer preparação prévia (Ali, 2003). Nesta fase, o cônjuge tem que tomar a decisão de abdicar do seu trabalho, podendo vivenciar assim uma perda de identidade profissional ao mesmo tempo que se podem verificar eventuais resistências por parte das crianças face à nova fase que se aproxima (Ali, 2003; Punnett, 1997).

A fase seguinte ou seja, o início da MI corresponde ao momento em que a família expatriada entra no país de acolhimento. Esta é uma fase em que a família desfruta de uma experiência estrangeira onde vive, sendo designada como fase de turista segundo a teoria da curva em U de Black *et al.* (1991).

Durante esta fase, habitualmente, é necessária ajuda relativamente a questões como habitação, escolaridade, transporte e sistemas de saúde. Nesta fase, a família vive um período de excitação e entusiasmo com a nova realidade a qual tem uma duração relativamente curta. No entanto representa também a fase em que a família começa a vivenciar a realidade da cultura do novo país e começam a ocorrer os primeiros sinais de choque cultural (Ali, 2003).

A terceira etapa corresponde à fase durante a MI, a qual pode ocorrer até à conclusão da MI. É uma fase em que ainda é necessário o apoio da organização bem como o contacto com o país de origem (Ali, 2003). Esta fase pode revelar-se especialmente difícil para os cônjuges expatriados os quais podem não ter qualquer atividade de ocupação. Pode ser caracterizada como uma fase em que existe um sentimento de tédio, frustração, solidão e falta de sentido (Punnett, 1997). Nos casos em que ocorre uma boa preparação na fase de Pré-partida, esta fase poderá ser

substancialmente mais pacífica para o expatriado e para a sua família, na medida em que o choque cultural será substancialmente menor (Ali, 2003).

A última fase corresponde ao período após a conclusão da MI, a qual tem vindo a ser apontada pelos investigadores como uma fase muito importante (e.g. Martins, 2013). Contudo, as empresas tendem a assumir o “regressar a casa” como algo fácil (Ali, 2003; Martins, 2013). Esta fase requer assistências e meios que permitam uma boa adaptação ao novo ambiente de forma a evitar um novo choque cultural no regresso ao país e empresa de origem (Ali, 2003; Punnett, 1997).

2.1.4. Princípios orientadores do sucesso da família expatriada

Para Barbara & Ramsey (1999) existem oito princípios que são orientadores para o sucesso do ajustamento de uma família expatriada durante a MI. Estes princípios são descritos pelos seus autores do seguinte modo:

(1) Consciência. Para muitas pessoas é fácil viver do hábito, das rotinas de todos os dias. Contudo, tal comportamento habitual não pode ser adaptado quando se vive a nível internacional. Encarar a experiência internacional com consciência significa o “despertar” para os nossos comportamentos habituais, comprometendo-se a uma auto reflexão que nos permite equacionar diferentes formas pelas quais interpretamos a realidade. Segundo os autores, ao aumentarmos a nossa auto-consciência adquirimos uma maior capacidade de responder às várias situações de uma forma mais criativa.

(2) Criatividade. Esta deve ser uma competência central para qualquer indivíduo que trabalhe e vive num ambiente cultural diferente. A criatividade é a capacidade que o indivíduo tem de responder de forma adaptada a cada situação específica. Desta forma, um indivíduo reage às situações não por hábito mas sim, por uma ampla variedade de competências e estratégia de que é portador, e adapta uma resposta a um contexto em específico e às pessoas envolvidas.

(3) Comunicação. Entre os elementos da família é importante que tomem consciência da experiência vivida. Através da discussão familiar regular, cada experiência por mais frustrante que seja, pode tornar-se numa oportunidade de aprendizagem.

(4) Continuidade. A experiência da expatriação é repleta de constantes mudanças. Algumas rotinas e costumes familiares podem fornecer uma certa medida de continuidade e estabilidade no seio familiar.

(5) Colaboração. Por vezes, pode existir um sentimento de impotência por parte de algum dos elementos do núcleo familiar, face à experiência internacional ou porque simplesmente acompanham o cônjuge, deixando para trás a sua carreira. A família pode ajudar os vários elementos, oferecendo oportunidades para participarem na tomada de decisão. A partilha de poder para a tomada de decisão, a discussão e o planeamento em família estimula a colaboração entre os elementos.

(6) Fecho. É importante dar valor ao simples ato de dizer “adeus”. Apesar da existência das novas tecnologias, o relacionamento como era anteriormente com os amigos muda com a distância. Fazer o fecho de um processo de forma consciente, dando-lhe a devida atenção, é crucial para o ajustamento futuro da família.

(7) Confirmação cultural. A experiência de viver e trabalhar num país diferente faz com que determinados valores e a própria identidade sejam questionados e redefinidos. É importante que a família expatriada aceite este processo e que o valorize.

Por fim, o último princípio para o sucesso da família expatriada, (8) Compromisso corporativo, aborda o contexto da organização responsável pela presença da família no exterior. A organização deve ajudar a família a assumir a liderança da sua própria experiência.

Os dois primeiros princípios, (1) consciência e (2) criatividade, são específicos para o expatriado e para a sua capacidade de atuar corretamente em qualquer cultura. Os seguintes cinco princípios que os autores apresentam, dizem respeito à interação entre os membros da família: (3) comunicação, (4) continuidade, (5) colaboração, (6) fecho e (7) confirmação cultural. Estes princípios sugerem práticas específicas para o sucesso das famílias dos expatriados. Por fim, o último, aborda o contexto: (8) compromisso corporativo.

3. A família como fator de sucesso nas missões internacionais

3.1. Papel da família no ajustamento intercultural do expatriado

Tal como sugere a literatura (*e.g.* Tung, 1981; Black & Stephens, 1989; Fukuda & Chu, 1994; Paik *et al.* 2002; Crowne & Goeke, 2012), a família de um expatriado tem um impacto profundo sobre o sucesso das missões internacionais. No entanto, pouca atenção tem sido dada à família dos expatriados.

Segundo dados do Brookfield GRS (2012), 86% dos expatriados referem que a família é um dos fatores que mais influencia o ajustamento do expatriado e a sua eficácia. O estudo realizado por Dhara & wilhelmsen (2007) indica que a insatisfação conjugal e a discórdia familiar são fatores de extrema importância, os quais contribuem para o fracasso da MI.

Também Black & Stephens (1989) estudaram a influência dos cônjuges na MI, constatando que a existência de um parecer favorável por parte do cônjuge em relação à expatriação está positivamente relacionado com a adaptação do expatriado. Por outro lado, o ajustamento cultural dos cônjuges parece estar altamente relacionado com o ajustamento do expatriado e, por último, o ajustamento cultural dos cônjuges e dos expatriados encontra-se positivamente relacionado com a intenção de concretizar a MI até ao fim, em vez de decidir regressar antecipadamente (Black & Stephens, 1989).

Lee (2007) apresenta algumas razões que constituem deficiências no processo de expatriação relacionadas com a família. A família do expatriado, por vezes determina o sucesso da MI ou, pelo contrário, o seu fracasso, fruto de situações de stresse psicológico em situações limites por parte de elementos do núcleo familiar, podendo afetar o desempenho geral do expatriado no seu trabalho. A título de exemplo, quando se verifica a necessidade do cônjuge deixar de lado a sua vida profissional em detrimento de ter que acompanhar o expatriado, esta situação a longo prazo poderá provocar resultados negativos.

O insucesso da MI encontra-se relacionado com o facto de, nem o expatriado nem a sua família estarem preparados para lidar com a magnitude de dúvidas que se verificam em todo o processo de expatriação (Lee, 2007). Por este motivo, Semere e Marcus (2009) consideram a família, não como o fator chave para o sucesso mas sim, como um elemento que ajuda o expatriado a evitar o fracasso. Tal ocorre quando o apoio da família exerce uma influência positiva sobre a qualidade do trabalho do

expatriado bem como a sua capacidade de cumprir a MI até ao fim, atenuando as possíveis saudades que o expatriado possa sentir.

Pereira *et al.* (2005) sublinham algumas evidências que reforçam a importância de incluir a família nos processos de seleção nomeadamente, (1) a aceitação para desempenhar tarefas em outras regiões sem a transferência da família reduz de uma forma substancial o número de candidatos para as vagas existentes; (2) o choque cultural e emocional é muito maior para os expatriados que não se deslocam acompanhados pela família; (3) com o apoio da família, a dedicação ao trabalho e às tarefas que é suposto desempenhar recebem maior atenção aumentando consequentemente, o grau de sucesso.

O sucesso da MI não pode apenas ser determinado pela influência da família, mas também em outras questões como a carreira do cônjuge, a qual por vezes é sujeita a uma interrupção (*e.g.* Harvey, 1995; Pereira *et al.* 2005; Lee, 2007).

O apoio da família é importante para facilitar a adaptação do expatriado. Contudo, uma família que apresente debilidades de estruturação e que se encontre mal ajustada, não é capaz de prestar o apoio social necessário ao expatriado (*e.g.* Tung, 1988; Janssens, 1992; Wang *et al.*, 2011).

A disposição da família em mudar para uma nova realidade é algo que influencia a decisão do expatriado em aceitar a MI. Por outro lado, a adaptação da família e a adaptação do expatriado influenciam-se mutuamente. Para além destes fatores, a assistência no emprego que é prestada ao cônjuge é outro fator igualmente importante, o qual afeta a disposição dos expatriados em aceitarem a MI (Cho *et al.*, 2012).

À semelhança do que é afirmado na literatura por alguns autores (*e.g.* Sievers, 1998; López, 2005), a adaptação dos membros da família revelou-se uma importante variável para o sucesso e qualidade do desempenho do expatriado. Em especial, a capacidade de adaptação do conjugue à mudança está altamente relacionada com o ajustamento do expatriado. (*e.g.* Tung, 1982; Black, 1988; Wang *et al.* 2011).

O estudo desenvolvido por Palthe (2004) reforçou a importância que o ajustamento da família tem na expatriação e acrescenta a importância da variável socialização na empresa como um elemento que facilita a expatriação.

Também os autores Arthur & Wiston (1995) obtiveram resultados que confirmam a influência da família no (in)sucesso da expatriação. Entrevistaram 338 expatriados de 56 nacionalidades, aos quais foi solicitado que de um total de 52 itens, selecionassem os que consideraram mais relevantes para o sucesso da MI. Todos os

itens relacionados com a família (*e.g.* capacidade de adaptação do cônjuge e da família, parecer positivo do cônjuge, vontade do cônjuge em se deslocar para o exterior e uma situação matrimonial estável) foram referidos como determinantes para o sucesso da MI.

De entre os vários estudos realizados, a maioria refere que um retorno prematuro dos expatriados encontra-se altamente relacionado com uma incapacidade por parte dos cônjuges e membros da família se adaptarem às atribuições no estrangeiro. Este retorno prematuro do expatriado, para além de representar um peso na carreira do expatriado, representa também, um custo elevado para a organização (Crowne & Goeke, 2012).

Uma missão no exterior implica mudanças, o que requer da família uma capacidade de se reestruturar, desenvolver e de se adaptar em resposta às exigências da nova situação. Ali *et al.* (2003) sugerem três características que contribuem para o ajustamento da família expatriada e, conseqüente, ajustamento do expatriado, nomeadamente: (1) a coesão que corresponde ao grau de ligação emocional entre os membros da família, (2) a adaptabilidade que é referente à capacidade da família se reestruturar, relacionar as funções e regras de relacionamento em resposta a situações de stress e; por fim, (3) a comunicação que possibilita criar um sentimento de partilha, harmonia e equilíbrio de forma a enfrentarem e resolverem problemas dentro da família.

Por sua vez, o estudo de Sievers (1998) concluiu que o ajustamento da família (65%), a resistência do cônjuge (53%) e a carreira do cônjuge (43%) são considerados os obstáculos críticos para a aceitação e para o sucesso das MI.

Igualmente relevante foram as conclusões de Tung (1981) que, após uma pesquisa com executivos de recursos humanos, registou que a explicação mais frequente para o fracasso das missões internacionais derivava da má adaptação sociocultural dos cônjuges ao país de destino.

Segundo a autora (Tung, 1987), a família é referida como um elemento estabilizador na MI. Sublinha ainda que, os expatriados que se faziam acompanhar da família, muitas vezes recorreram ao conforto de casa para lidar com o *stress* e tensões do trabalho no exterior. No caso em que os expatriados se faziam acompanhar dos filhos, o estudo de Tung (1998) revelou que os expatriados estavam mais propensos a aceitar a separação com o país de origem. Tung (1998) considera que este fator se relaciona com uma tendência por parte dos expatriados em procurarem criar um ambiente para os filhos o mais similar possível com o ambiente do país de origem (Tung, 1998).

Estes resultados sugerem que a satisfação da família parece ter uma influência positiva sobre a satisfação pessoal do expatriado, o qual por sua vez, vive a experiência e a interação com a nova cultura de uma forma ainda mais positiva do que os seus familiares (Usunier, 1997).

Dhara & wilhelmsen (2007) referem que, a maioria dos estudos existentes procuram explorar a influência da família expatriada na adaptação do colaborador expatriado. Porém, parece haver na literatura uma lacuna ao nível de estudos que exploram a importância da adaptação intercultural da família.

Estes resultados corroboram a importância de continuar a explorar o papel da família e do seu ajustamento no sucesso das missões internacionais. Especialmente em Portugal, esta necessidade justifica-se por não serem conhecidos estudos dedicados ao assunto do ajustamento intercultural do expatriado e dos familiares.

3.2. A relação da família expatriada com a MI

Pereira *et al.* (2005) consideram o ajustamento intercultural da família do expatriado e a resistência dos cônjuges dos expatriados à nova situação, como grandes desafios para as organizações. Por vezes, a MI acaba por fracassar por se verificarem problemas de adaptação da família expatriada face ao ambiente sócio cultural do novo país. Este problema de adaptação encontra-se relacionado com fatores como, o transporte (exemplo: a falta de transportes leva a que a família se feche em casa, desenvolvendo um sentimento de isolamento), a habitação (localização e condições de conforto), desconhecimento de sistemas de saúde, educação e até mesmo a alteração da vida social (Develioglu, 2002).

Quando uma família é expatriada, as suas relações com os amigos tendem a sofrer alterações drásticas. A família expatriada torna-se fisicamente distante. Apesar de normalmente ser mantido o contacto com recurso às novas tecnologias, a essência dos relacionamentos cara-a-cara é alterada. As barreiras linguísticas ou a falta de atividades sociais que permitam o estabelecimento de novos relacionamentos torna-se um fator que dificulta a adaptação da família expatriada aumentando a dificuldade em se desligarem das relações deixadas no país de origem (Copeland & Norell, 2002).

Segundo Ali et al. (2003), o ajustamento dos cônjuges expatriados abrange três dimensões nomeadamente: (1) o ajustamento psicológico (refere-se ao bem estar pessoal, saúde mental e a satisfação pessoal), (2) o ajustamento sociocultural (representa

a capacidade de lidar com os problemas diários estando inserida numa determinada sociedade e cultura) e, por último, (3) o ajustamento intercultural (o qual corresponde, por exemplo, à capacidade de lidar com pessoas de outra cultura).

O cônjuge raramente consegue emprego e, principalmente, quando abandona uma carreira bem-sucedida apresenta dificuldades em lidar com uma vida muito mais “parada”, num ambiente desconhecido (Camara, 2011).

Segundo Pereira *et al.* (2005), tendencialmente, o ajustamento intercultural do cônjuge e dos filhos é mais difícil do que o ajustamento do expatriado. Este passa grande parte do seu tempo na organização, não entrando em contato com a cultura do país em que trabalha. Tem o privilégio de ter uma rede de contatos na organização que lhe dá suporte bem como, uma rede de troca de informação com o país de origem. Por outro lado, o cônjuge e os filhos do expatriado, vivem uma interrupção das suas vidas pessoais, das suas rotinas diárias, tendo poucas formas de apoio para lidar com os acontecimentos fora do ambiente familiar que estavam habituados a lidar no país de origem (Pereira *et al.*, 2005).

Segundo Cooper (2009), os problemas causadores de *stress* para a família do expatriado podem não ser o choque cultural mas sim, a ausência de uma vida social ativa, fruto de uma alteração nos ritmos de vida e de uma rutura com determinadas relações pessoais.

A dificuldade de ajustamento intercultural da família do expatriado pode também surgir fruto de pequenos problemas que, numa primeira análise, podem parecer quase triviais. Contudo, o choque cultural surge “à medida que se vai descobrindo a dificuldade de acesso a água potável, às constantes falhas de redes elétricas, às diferenças na gastronomia bem como, as características físicas do novo lugar”. Para além destes fatores, também é possível verificar algumas restrições severas à liberdade de alguns cônjuges expatriados em países do Médio Oriente, principalmente quando estes são do sexo feminino (Harvey, 1985).

Também o apoio social tem vindo a ser alvo de estudo como um elemento relevante para compreender o processo de adaptação da família expatriada e do cônjuge (Copeland & Norell, 2002). O papel do apoio social nas deslocalizações internacionais revela-se um elemento importante para a família expatriada, uma vez que esta vivencia uma quebra nas relações sociais anteriormente estabelecidas e enfrenta o desafio de desenvolver novas relações (Copeland & Norell, 2002). Estes autores concluíram que,

cerca de 95% de um total de 194 cônjuges expatriados, revela melhor facilidade em suportar a expatriação através do recurso a um bom suporte social.

Outro elemento do núcleo familiar que também é importante considerar são os filhos, os quais influenciam a relação que é estabelecida entre a família e a expatriação (Barbara & Ramsey, 1999). O número de filhos e as suas idades são importantes dados a considerar na adaptação da família ao novo ambiente (Barbara & Ramsey, 1999). Quando no processo de expatriação, os filhos são crianças menores, os problemas de adaptação à nova realidade tendem a ser substancialmente menores, pois as crianças adaptam-se mais facilmente. Porém, revela-se mais difícil o regresso às origens pois, os filhos enquanto crianças foram criados numa cultura diferente. A educação dos filhos é outro grande problema que os expatriados por vezes enfrentam pois, as crianças normalmente tem problemas de adaptação linguística e cultural em novos ambientes sociais e culturais.

Neste sentido, existe uma forte tendência para colocar os filhos em escolas de prestígio existindo assim, uma tendência dos expatriados em preferirem aceitar missões internacionais mais facilmente quando estas são para grandes cidades pois, geralmente são as que oferecem várias oportunidades de educação (Develioglu, 2002).

Nesta linha de argumentos, Fukuda & Chu (1994) sublinham que o impacto da deslocalização para concretizar a missão internacional é mais grave nos cônjuges e filhos do que nos expatriados, os quais mantém uma rotina e uma rede de colegas.

A família do expatriado passa a ter menos estabilidade e sofre perdas, incluindo a interrupção da educação infantil e o contacto próximo com família e amigos. As crianças, tendencialmente, são participantes passivos no processo de decisão da concretização MI, o que pode afetar os sentimentos de segurança e de bem-estar fruto da perda de laços com a vida da comunidade de origem (Fukuda & Chu, 1994). Estes autores, Fukuda & Chu (1994), referem, ainda, que as crianças dos três aos cinco anos e dos catorze aos dezasseis anos, são as que normalmente vivenciam um maior nível de stress. Normalmente, no primeiro caso, dos três aos cinco anos, as crianças experimentam dificuldades emocionais, por outro lado dos catorze aos dezasseis anos de idade, em grande parte, passam por frustrações sociais.

Por outro lado, o cônjuge do expatriado tem que tomar a decisão de abdicar do seu trabalho atual e de se sujeitar à possibilidade de perder parte do apoio social fornecido pela família e pelos amigos bem como problemas associados à falta de vontade dos filhos face à mudança (Ali, 2003).

O estudo realizado por Gomez-Meija & Balkin (1987) evidenciou que um total de 71% dos cônjuges expatriados inquiridos, consideraram que a sua experiência internacional foi positiva e apenas 33% dos inquiridos voltariam a acompanhar o expatriado noutra MI (Gomez-Meija & Balkin, 1987).

De acordo com Pereira *et al.*, (2005) existem três grupos de fatores que contribuem especificamente para a adaptação dos cônjuges expatriados, nomeadamente: (1) fatores individuais como a fluência da língua, mudanças ao nível da carreira e a eficácia social, (2) fatores ambientais, tais como a diferença entre a cultura do país de origem e do país de destino, os aspetos económicos, sociais, políticos e demográficos, os sistemas de valores e as crenças dominantes e por fim, (3) fatores de relacionamento interpessoal, nomeadamente, relacionamento com família e com as redes de relacionamentos sociais. A capacidade de adaptação do cônjuge é tanto maior quanto maior for a sua capacidade de lidar com os três grupos referidos anteriormente (Pereira *et al.*, 2005).

3.3. O suporte organizacional à família do expatriado

A preocupação com a família expatriada resulta da incapacidade que esta revela em se adaptar ao ambiente externo, trazendo efeitos para a pressão que é colocada sobre o expatriado (Tung, 1981; Fukuda & Chu, 1994; Paik *et al.* 2002). O estudo realizado a um conjunto de empresas (Fukuda & Chu, 1994) mostra que a família era o elemento que mais influenciava a MI mas, por outro lado, relevou-se também, o elemento mais negligenciado pelas várias empresas responsáveis pela gestão das missões internacionais dos seus expatriados.

Apesar de mencionar ainda pouca atenção nas fases de seleção e formação do expatriado (Fkuda & Chu, 1994), a família parece ser, pois, um elemento vital a ter em consideração no processo de expatiação. Wang *et al.* (2011) tentaram perceber qual a relação entre as estratégias de seleção utilizadas pela empresa e o sucesso dos expatriados. Foram tidos em conta para o sucesso da expatiação um conjunto de critérios, nomeadamente, competências técnicas, competências de relacionamento interpessoal, adaptabilidade e a família do expatriado.

A incapacidade da família do expatriado se ajustar a viver e a trabalhar no estrangeiro revela-se uma razão importante para o fracasso da MI (Tung, 1984). Apesar da maioria dos gestores de GIRH serem detentores deste conhecimento e reconhecerem

a importância da família para o sucesso da expatriação, poucas são as empresas que tem este elemento em consideração nos seus processos de gestão de expatriados, o que resulta num aumento das possibilidades de ocorrerem problemas de adaptação dos cônjuges e outros problemas de carácter familiar (Harvey, 1985; Arthur, W. & Wiston, B. 1995; Develioglu, 2002; Palthe, 2004; Freitas, 2006; Dhara & wilhelmsen 2007; Cooper 2009).

Um estudo recente na área da repatriação (Martins, 2013) demonstrou que, no caso específico de Portugal, é dada pouca atenção a situação familiar no processo de expatriação ao nível da seleção dos expatriados, tendo a autora salientado a relevância para a necessidade de um maior envolvimento da família. Este mesmo estudo, revelou que as empresas demonstram sensibilidade para a situação familiar mas consideram-na um aspeto de cariz pessoal e não uma responsabilidade organizacional (Martins, 2013).

Um acompanhamento sistemático por parte da função Recursos Humanos da empresa-mãe ao expatriado bem como à família expatriada revela-se uma fonte de estabilidade e de preparação para o futuro regresso e reintegração (Camara, 2011).

Punnett (1997) refere um conjunto de ações que devem ser realizadas pela empresa de forma a apoiar a família expatriada ao longo das quatro etapas, nomeadamente: (1) antes da MI, (2) no início da MI, (3) durante a MI e por fim, (4) após a MI, conforme mostra a tabela 2.

Tabela 2 - Ações organizacionais de suporte à família expatriada

Etapas	Práticas/Ações Organizacionais
Antes da MI	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas Conjugais; - Testes Psicotécnicos; - Formação ao nível do idioma e de questões culturais; - Visita prévia ao país de destino.
Fase Inicial da MI	<ul style="list-style-type: none"> - Assistência nas atividades diárias; - Aconselhamento face ao choque cultural; - Apoio financeiro para questões de educação, alimentação e outras atividades; - Apoio com questões de emprego.
Durante a MI	<ul style="list-style-type: none"> - Reconhecimento da contribuição do expatriado e da família expatriada; - Manter contatos com a organização de origem;

Após a MI	<ul style="list-style-type: none"> - Assistência para reestabelecer a vida doméstica e familiar; - Assistência com questões de emprego; - Suporte em gerir um novo choque cultural.
-----------	--

Fonte: Deen, (2011) adaptado de Punnett, (1997).

A falta de apoio por parte da organização à família expatriada bem como ao expatriado encontra-se relacionada com uma maior dificuldade de adaptação intercultural e, conseqüente, aumento da probabilidade de insucesso da MI (Deen, 2011).

Guzzo *et al.* (1994) procuraram estudar junto de um grupo de expatriados como se encontrava distribuído o apoio da organização durante a MI relativamente a uma lista de várias questões. Os resultados deste estudo revelam que a maioria do apoio prestado por parte da organização se centra nas questões financeiras, sendo que o apoio prestado à família foi o mais negligenciado pelas empresas.

O apoio prestado pelas organizações ainda se encontra muito centrado apenas no expatriado ficando a família num segundo plano como um elemento que apenas deve facilitar o processo de adaptação do expatriado. Contudo, o foco das organizações é na procura da adaptação do expatriado negligenciando, assim, a necessidade de suporte por parte da família. Este comportamento organizacional revela-se um fator que potencia a probabilidade de desajustamento intercultural da família expatriada, podendo afetar o desempenho e conseqüente sucesso da MI (Hasberger *et al.* 2008).

4. Pertinência da problemática

Apesar de a maioria da literatura revista atribuir especial importância à adaptação da família expatriada referindo, em muitos casos, que a família constitui o elemento responsável pelo sucesso ou pelo fracasso da internacionalização reforçando assim, a pertinência de explorar o presente tema (*e.g.* Tung, 1981; Tung, 1982; Black *et al.* 1991; Develioglu, 2002; Paik, 2002; Ali, 2003; Tung, 2004; López e Prieto, 2005; Lee, 2007; Dhara & wilhelmsen, 2007; Rego e Cunha, 2009) não é possível encontrar estudos empíricos sobre o tema.

Em Portugal é possível verificar a existência de alguns autores que exploram a área da expatriação (*e.g.* Pinto, 2008; Rego e Cunha, 2009; Camara, 2011; Machanisse, 2013; Martins, 2013). Contudo, ao longo da revisão da literatura realizada foi possível

evidenciar uma lacuna ao nível de estudos sobre a temática da expatriação em Portugal que dêem especial importância e foco à família expatriada.

Paralelamente embora o tema da expatriação seja estudado por vários autores a nível internacional (*e.g.* Shephard, 1996; Caligiuri *et al.*, 1998; Brewster *et al.*, 2001; Paik *et al.*, 2002; Tung, 2004; Cooper, 2009), até ao momento, a maioria dos estudos existentes procura explorar a influência da família expatriada muito centrada na adaptação do colaborador expatriado (Dhara e Wilhelmsen, 2007).

Estudar esta temática parece ser pertinente dado que, uma grande maioria dos estudos realizados incide sobre expatriados e famílias expatriadas oriundas de países com uma cultura muito diferente da cultura Portuguesa, a qual apresenta, como qualquer outra cultura, inúmeras especificidades (Hofstede, 1991; Tung, 2004; López e Prieto, 2005; Dhara & wilhelmsen, 2007).

Para o efeito, definimos na secção seguinte alguns objetivos específicos desta pesquisa, capazes de ajudarem a compreender o tema da expatriação em Portugal.

4.1. Objetivos e questões de pesquisa

Este estudo tem como objetivo primordial explorar a perceção dos expatriados acerca da influência do ajustamento intercultural das famílias durante a MI. De um modo mais específico, pretendemos determinar como é que os expatriados portugueses percecionam o ajustamento intercultural das suas famílias e, perceber a influência deste ajustamento intercultural (in)sucesso da sua expatriação. Para responder aos objetivos que nos propomos, identificamos como questões centrais deste estudo, compreender:

- Como é percecionado, pelo expatriado, o apoio recebido da sua família durante a expatriação?
- Como é percecionado, pelo expatriado, o efeito da adaptação da sua família sobre o seu “sucesso da MI” (ao nível da integração na sociedade, no desempenho organizacional e no cumprimento da MI até ao fim).
- Quais são os fatores considerados facilitadores da adaptação intercultural das famílias expatriadas?
- Quais os fatores considerados como obstáculos à adaptação das famílias expatriadas?
- Como ocorreu a integração da família nas quatro fases mencionadas na teoria da Curva em U?

Capítulo II – Metodologia

2.1. Abordagem qualitativa

A metodologia privilegiada para a concretização do estudo tem por base uma abordagem qualitativa (Yin, 2014), recorrendo à análise de um conjunto de casos, de forma a explorar uma temática ainda pouco conhecida em Portugal.

As investigações qualitativas caracterizam-se por serem métodos parcialmente indutivos que, tendencialmente, seguem uma lógica exploratória, permitindo a descoberta e a construção de um esquema teórico sobre determinada realidade (Albarello *et. al.*, 1995; Silva e Menezes, 2001).

Segundo Yin (2014), a abordagem qualitativa procura responder às questões *Porquê* e *Como*, revelando-se apropriada quando o objetivo do estudo passa pela exploração de um determinado tema com vista a obter mais informação sobre o mesmo.

Na investigação qualitativa, o investigador tenta compreender determinada realidade sem impor expectativas prévias ao fenómeno estudado procurando, assim, explorar ideias e descobrir significados nas ações individuais e nas interações sociais, por intermédio dos atores que intervêm no processo (Guerra, 2006; Coutinho, 2013).

Segundo Bogdan e Biklen (1991), uma investigação qualitativa possui cinco características, sendo que estas não se manifestam com a mesma eloquência em todas as investigações.

(1) O ambiente natural constitui a fonte direta de dados onde o investigador é o principal instrumento, ou seja, há uma melhor compreensão quando as ações são observadas no ambiente natural onde ocorrem e o entendimento do investigador sobre estas ações, constitui o instrumento chave de análise;

(2) A investigação qualitativa é descritiva, pois não se evidencia a presença de números mas, sim, uma transcrição de narrativas e outros dados respeitando, tanto quanto possível, a forma como estes foram registados ou transcritos;

(3) Existe um maior interesse no processo do que simplesmente no resultado por parte dos investigadores, na medida em que é procurada uma resposta às questões do *Porquê* e do *Como* em que determinada realidade ocorre, de forma a obter um entendimento de todas as ações desde o início até ao final do processo;

(4) Na investigação qualitativa, os dados tendem a ser analisados de forma indutiva pois o investigador não procura responder a um conjunto de hipóteses mas sim,

construir um quadro que vai ganhando forma à medida que os dados são recolhidos e analisados.

(5) Por fim, o significado que é atribuído aos acontecimentos assume uma importância vital, ou seja, existe uma preocupação em compreender a perspectiva dos participantes na investigação.

A escolha da metodologia qualitativa revela-se adequada uma vez que o que se pretende é obter uma maior compreensão sobre uma determinada realidade através de uma análise exploratória sobre uma temática para a qual ainda não existe um conjunto de resultados (Yin, 2014).

Neste sentido, procura-se também que o estudo seja exploratório (Gil, 1999) na medida em que se pretende explorar e esclarecer conceitos e ideias, chegando a informações mais precisas ou pistas para estudos posteriores. É assim requerida uma análise exploratória da bibliografia existente e a aplicação de entrevistas junto de intervenientes que vivenciaram a problemática a ser estudada proporcionando, assim, uma visão acerca do acontecimento (Gil, 1999).

2.2. Estudo de caso múltiplo

O estudo de caso trata-se de uma abordagem de investigação qualitativa que consiste no registo e na observação detalhada de um contexto ou indivíduo de uma única fonte de documentos ou de um acontecimento específico (Bogdan e Biklen, 1991). Como o próprio nome indica, no estudo de caso, examina-se o caso¹ em detalhe e de forma aprofundada no seu contexto natural. Trata-se de uma investigação empírica que se baseia num raciocínio indutivo, o qual está fortemente dependente do trabalho de campo tendo fontes de dados múltiplas e variadas (Coutinho, 2013).

No estudo de casos múltiplos é necessário uma atenção especial ao selecionar os casos a estudar, de forma a tornar-se possível a obtenção de resultados semelhantes entre os vários casos. Numa abordagem deste tipo, o investigador explora as diferenças entre os casos, procurando replicar as conclusões ao longo dos casos (Mazzotti, 2006; Yin, 2009).

¹ Segundo Coutinho (2013) um caso pode ser uma infinidade de fontes ou objetos de estudo nomeadamente: um indivíduo, um processo, um acontecimento, um pequeno grupo, uma organização, uma comunidade ou até uma nação.

Segundo Yin (2014), o estudo de caso múltiplo, geralmente, é mais desafiador por ser mais amplo e robusto quando comparado com a possibilidade de estudar de forma detalhada um único caso. Este método premeia o investigador com a oportunidade de conceber replicações teóricas e generalizações, partindo das constatações e cruzamentos dos resultados dos casos explorados.

A recolha de dados no estudo de caso utiliza várias técnicas da investigação qualitativa. A utilização destes diferentes instrumentos representa uma forma de obtenção de dados de diferentes tipos, os quais posteriormente proporcionam a possibilidade de cruzamento e triangulação da informação (Coutinho, 2013).

Segundo Guerra (2006), a recolha de informação deverá ser concluída a partir do momento em que se verifique uma saturação da informação recolhida, ou seja, no contexto de interrogação, o investigador dá conta da repetição de informações face à problemática de partida.

Desta forma, a saturação pode ser definida como um fenómeno pela qual o investigador, após um certo número de entrevistas, denota que não são recolhidos novos dados face ao objeto de pesquisa (Guerra, 2006).

Esta estratégia de investigação empírica permite o estudo de um fenómeno contemporâneo, reunindo uma grande quantidade de informação de forma detalhada que possibilita o entendimento face a situações complexas do ponto de vista da análise e resolução de problemas (Yin, 2009; Lima *et al.* 2012).

2.3. Instrumento de recolha de informação

O instrumento de recolha de informação privilegiado foi a entrevista semiestruturada. De acordo com Gil (1999), a entrevista pode ser definida como uma técnica em que investigador e o investigado se encontram frente a frente sendo formuladas perguntas pelo investigador com o objetivo de obter dados relevantes para a investigação. Trata-se de uma forma de diálogo assimétrico em que uma das partes procura obter dados e a outra se apresenta como fonte de informação, possibilitando assim aos entrevistados darem respostas exaustivas (Ghiglione e Matalon, 1997; Gil, 1999; Coutinho, 2013).

Para além da utilidade da técnica de entrevista em metodologias qualitativas, revela-se também útil e complementar à observação participante e quando se pretende recolher dados válidos sobre crenças, opiniões bem como ideias dos sujeitos observados

(Hébert *et al.* 1990). No caso concreto do estudo a realizar, o que se pretende é compreender a perceção/opinião dos expatriados e repatriados sobre o ajustamento intercultural das famílias expatriadas.

A aplicação deste instrumento de recolha de dados requer algumas características do investigador. É esperado que este seja capaz de colocar questões focadas no objeto de estudo tendo, de forma clara, em mente as questões a serem estudadas. Para além disso, é necessário uma imparcialidade relativamente a noções pré-concebidas (Yin, 2014).

As questões apresentadas no guião de entrevista aplicado aos expatriados e repatriados foram elaboradas com base na revisão da literatura realizada previamente.

A aplicação deste tipo de técnica de recolha de informação apresenta a vantagem de ter um enfoque direto no objetivo central do estudo de caso. Porém, apresenta como desvantagem um risco acrescido em ser apresentada uma visão influenciada da realidade, ou seja, questões desajustadas e respostas tendenciosas, fruto do entrevistado dizer o que o entrevistador quer ouvir (Yin, 2014).

Devem ser evitadas, tanto quanto possível, perguntas que possam ser respondidas simplesmente com recurso às expressões “sim” e “não”. As boas entrevistas produzem uma riqueza de dados, recheados de palavras que revelam a perspetiva do entrevistado (Bogdan e Biklen, 1991).

A esta técnica de recolha de dados está sempre associado um método de análise de conteúdo pois, durante a entrevista, procura-se obter o máximo de informação e de reflexão do entrevistado que servirá de material para análise sistemática de conteúdo a realizar posteriormente (Quivy e Campenhoudt, 1998).

2.4. Seleção dos participantes

Para a seleção dos entrevistados deste estudo foram considerados como critérios, (1) a presença da família durante a MI, (2) serem expatriados ou repatriados de uma organização portuguesa que exerce operações internacionais em qualquer país do mundo e, (3) a necessidade de estar há pelo menos nove meses em MI no caso de ser expatriado.

Entenda-se, no presente estudo, o conceito de família como sendo constituída pelos membros nucleares (cônjuge e filhos) (Piato *et al.* 2012).

O tipo de amostra utilizada é uma amostra não probabilística, uma vez que devido a determinadas características que são consideradas relevantes para os objetivos do estudo, os casos foram selecionados de forma ponderada, ficando várias realidades do universo sem igual possibilidade de serem selecionadas (Vicente *et al.* 1996).

Foi utilizada uma amostra intencional e com recurso à técnica de amostragem de *snowball* (Vicente *et al.* 1996; Coutinho, 2013). Na amostragem intencional, os elementos são deliberadamente selecionados pelo investigador ou porque possuem determinadas características consideradas representativas da população ou porque podem prestar a colaboração necessária (Vicente *et al.*, 1996). Procura-se assim, obter conhecimento específico e aprofundado junto dos participantes sobre o estudo em causa.

Este tipo de amostra é característica dos estudos exploratórios onde o importante é recolher ideias e opiniões aprofundadas que contribuam para uma perspetiva melhorada sobre a problemática em estudo (Coutinho, 2013).

A técnica de amostragem *snowball* é uma forma de amostra intencional em que o investigador vai solicitando aos entrevistados, após as entrevistas, referências de outros indivíduos que podem igualmente ser entrevistados (Coutinho, 2013).

Segundo Coutinho (2013) esta é uma técnica muito utilizada quando se pretende chegar a populações pequenas e muito específicas e a qual requer do investigador a capacidade de identificar, de início, um grupo de indivíduos que apresentam as características desejadas.

Para o presente estudo, esta revela-se uma técnica adequada, dada a dificuldade em chegar a entrevistados com o perfil desejado.

2.4.1. Expatriados/Repatriados entrevistados

A amostra do estudo é constituída por expatriados e repatriados provenientes de diferentes sectores de atividade: Indústria, Tecnologias da Informação e Serviços.

A maioria dos elementos que constituem a amostra realizou as missões internacionais em Angola apesar de este fator não ter ocorrido de uma forma intencional.

Foram entrevistados no total 11 indivíduos dos quais, 6 ainda se encontram em missão internacional em Angola, 1 em Moçambique e 2 no Brasil. Os restantes entrevistados são 2 repatriados que realizaram as suas missões na China e nos EUA..

Todos os entrevistados são do sexo masculino, com idades entre os 32 anos e os 59 anos sendo que, o entrevistado mais velho é um repatriado com 59 anos de idade, do sexo masculino e o entrevistado mais novo é um expatriado com 32 anos de idade, do sexo masculino.

As habilitações académicas dos entrevistados situam-se entre o 12º ano (n=1) de escolaridade e o ensino superior (n=10). Relativamente à antiguidade na empresa, esta varia entre o mínimo de 3 anos e o máximo de 41 anos.

Na tabela seguinte (tabela 3) é apresentada uma síntese das características dos entrevistados.

Tabela 3 - Caracterização dos entrevistados

Entrevistados	Situação Atual	Sexo	Idade	Estado Civil	Antiguidade na Empresa	Habilitações	Cargo	País de Destino
A	Repatriado	M	59	Casado	41 Anos	12º Ano	Chefe de Equipa	EUA
B	Expatriado	M	42	Casado	6 Anos	Bacharelato	Gestor	Angola
C	Expatriado	M	35	Casado	7 Anos	Licenciatura	Eng. Civil	Angola
D	Repatriado	M	57	União de facto	20 Anos	Licenciatura	Diretor	RP China
E	Expatriado	M	32	Casado	4 Anos	Licenciatura	Gestor	Moçambique
F	Expatriado	M	38	Casado	5 Anos	Mestrado	Diretor	Angola
G	Expatriado	M	39	Casado	3 Anos	Licenciatura	Diretor	Angola
H	Expatriado	M	37	Casado	4 Anos	Licenciatura	Gestor	Angola
I	Expatriado	M	40	Casado	5 Anos	Licenciatura	Diretor	Brasil
J	Expatriado	M	36	Casado	13 Anos	Licenciatura	Diretor	Brasil
K	Expatriado	M	35	Casado	3 Anos	Mestrado	Eng. Civil	Angola

2.4.2. Caracterização da família dos expatriados/repatriados

Relativamente às famílias expatriadas, a idades dos cônjuges situa-se entre os 31 anos de idade e os 51 anos de idade.

Dos entrevistados, aquando da realização da MI, três dos cônjuges não se encontram a exercer qualquer tipo de atividade profissional e oito dos cônjuges encontravam-se com uma vida profissional ativa.

As famílias dos entrevistados têm entre 1 e 2 filhos com idades compreendidas entre os 2 e os 33 anos de idade. Dos entrevistados, dois foram acompanhados apenas pelo cônjuge durante a MI e os restantes nove entrevistados foram acompanhados pelo cônjuge e pelos filhos.

Tabela 4 - Caracterização da família dos expatriados e repatriados

Família dos Expatriados/Repatriados							
Entrevistado	Sexo Cônjuge	Idade Cônjuge	Situação Profissional do Cônjuge	Número de Filhos	Idade dos Filhos		Elementos Expatriados
					F1	F2	
A	F	51	Empregada	2	31	9	Esposa e Filha
B	F	40	Desempregada	2	18	11	Esposa
C	F	36	Empregada	2	7	5	Esposa e Filhos
D	F	40	Empregada	1	33	-	Esposa
E	F	31	Empregada	1	8	-	Esposa e Filho
F	F	38	Empregada	2	10	4	Esposa e Filhos
G	F	39	Desempregada	2	10	6	Esposa e Filhos
H	F	35	Empregada	1	9	-	Esposa e Filho
I	F	40	Empregada	2	14	7	Esposa e Filhos
J	F	38	Empregada	2	5	2	Esposa e Filhas
K	F	35	Desempregada	1	7	-	Esposa e Filho

2.5. Procedimento na recolha dos dados

De modo a recolher os dados necessários, numa fase inicial foram contactadas várias empresas de forma a validar a possibilidade de uma colaboração no estudo.

Inicialmente, o objetivo passava pela possibilidade de estudar expatriados e repatriados de várias empresas bem como obter a opinião dos responsáveis organizacionais pela gestão dos expatriados e famílias, o que tornaria o estudo mais rico ao nível das fontes de obtenção de informação.

Contactadas as direções de RH de 17 empresas, via correio eletrónico e por contacto telefónico, não houve disponibilidade das mesmas para uma eventual colaboração no estudo.

Fruto da dificuldade apresentada, foi adotada uma nova estratégia para recolha de informação necessária, nomeadamente, foram contactados expatriados e repatriados isoladamente, independentes da empresa, abordando a disponibilidades destes para participarem no estudo.

Esta procura de expatriados e repatriados para participar no estudo foi realizada através das redes sociais LinkedIn e recorrendo a referências por parte de outros profissionais.

Numa primeira abordagem, foi analisado o perfil apresentado pelos voluntários a participar no estudo em comparação com o perfil requerido para o trabalho.

Validado o perfil e após aceitação do pedido de colaboração no estudo foi agendada uma entrevista presencial com os repatriados que concretizaram a MI acompanhados pela família.

Nos casos em que ainda se encontrava a decorrer a MI, a entrevista com os expatriados foi realizada com recurso às novas tecnologias nomeadamente, via Skype.

As entrevistas decorreram entre o dia 20 de Maio de 2014 e o dia 12 de Agosto de 2014. Cada entrevista teve uma duração média de 40 a 60 minutos, sendo que a todos os entrevistados, foi garantido o anonimato da informação recolhida.

2.6. Procedimento de tratamento e análise dos dados recolhidos

Todo o material compilado em terreno durante a investigação (as anotações do trabalho, as gravações, os documentos e até mesmo a transcrição das entrevistas), constituem material documental a partir do qual os dados serão construídos, graças aos meios formais que a análise proporciona (Hébert *et al.* 1990). Assim, numa primeira fase, após a realização das entrevistas, foi realizada a transcrição das mesmas de forma integral e fiel ao que foi dito pelos entrevistados (Guerra, 2006).

Após a transcrição das entrevistas, seguiu-se a redefinição de categorias de análise e respetivas dimensões de análise de cada categoria, unicamente definidas após a revisão da literatura previamente realizada (ver tabela 5). Este procedimento confere assim, especificidade e pertinência para o objeto de estudo a cada categoria de análise (Coutinho, 2013). Outras categorias emergiram em virtude dos dados recolhidos.

Coutinho (2013) refere que a categorização permite reunir um maior número de informação à custa de uma esquematização e assim correlacionar classes de acontecimentos para ordená-los.

De seguida, foram realizadas leituras aprofundadas às entrevistas transcritas com o objetivo de realizar uma análise do conteúdo e extrair excertos do texto referentes às dimensões correspondentes (Guerra, 2006). De forma a facilitar o processo de análise dos resultados obtidos foi utilizado o método sugerido por Guerra (2006) isto é, a realização de sinopses das entrevistas. Estas caracterizam-se por serem resumos fiéis dos discursos dos entrevistados, que contêm a mensagem essencial, permitindo reduzir o volume de informação a trabalhar e focando na mensagem essencial e na obtenção de conhecimento da totalidade do discurso (Guerra, 2006).

A análise de conteúdo é um método muito utilizado para a análise de texto. Utiliza-se normalmente na análise de dados de estudos em que os dados tomam a forma de texto, permitindo uma análise das comunicações resultantes de um discurso (Coutinho, 2013). À medida que se vão lendo os dados, verificam-se determinadas palavras, frases, padrões de comportamento, formas dos sujeitos pensarem e acontecimentos que se repetem, sendo aqui importante estabelecer ligação com as categorias já definidas (Bogdan e Biklen, 1991).

Tabela 5 - Categorias e dimensões de análise do estudo

Categorias	Dimensões	Informação a Obter
Motivações Individuais para aceitar a MI	Motivações profissionais	Conhecer as razões pelas quais os expatriados aceitaram realizar a MI;
	Motivações pessoais	
Apoio Organizacional	Apoio prestado ao expatriado	Conhecer o apoio prestado pela organização ao expatriado e à família expatriada: (1) Antes de iniciar a MI; (2) Durante a MI; (3) Após a realização da MI.
	Apoio prestado à família expatriada	
Ajustamento Intercultural	Ajustamento Intercultural do Expatriado	Conhecer o ajustamento do expatriado ao longo do primeiro ano; Conhecer os elementos que facilitaram o ajustamento intercultural dos expatriados; Conhecer os elementos que dificultaram o ajustamento intercultural dos expatriados.
	Ajustamento Intercultural da Família Expatriada	Conhecer o ajustamento da família expatriada ao longo do primeiro ano; Conhecer os elementos que facilitaram o ajustamento intercultural das famílias dos expatriados; Conhecer os elementos que dificultaram o ajustamento intercultural das Famílias dos expatriados.
	Importância do ajustamento	Compreender a importância atribuída pelos

	intercultural da família expatriada	expatriados ao ajustamento intercultural das famílias expatriadas durante a MI.
Importância de Expatriar a Família	Apoio da família na adaptação psicológica, sociocultural e intercultural do expatriado	Conhecer a importância atribuída pelos expatriados ao facto de a família os acompanhar durante a MI;
Apoio prestado pela Família	Apoio prestado pela Família na integração intercultural e estabilidade emocional	Conhecer como avaliam os expatriados o apoio prestado pela Família durante a MI.
Relação da Família com a expatriação	Relação da Família com a expatriação na adaptação sociocultural, psicológica e intercultural	Conhecer como é vivenciada a MI pela Família ao nível da adaptação psicológica, do ajustamento sociocultural e do ajustamento intercultural.
Outros aspetos sugeridos pelos expatriados	Aspetos a melhorar no processo de expatriação	Averiguar como melhorar o processo de expatriação de expatriados com família.
	Recomendações para futuros expatriados acompanhados pela família	
	Repatriação	Conhecer como ocorreu o processo de reintegração em Portugal do expatriado e da família expatriada.

2.7. Principais dificuldades na recolha de dados

No processo de recolha de dados foram encontradas algumas dificuldades e obstáculos: (1) Uma grande maioria das empresas apresentou elevada resistência em permitir a realização das entrevistas aos seus expatriados e repatriados, apresentando como justificação o facto de o momento não se revelar o mais oportuno ou mesmo o facto de não existirem autorizações internas por parte dos superiores hierárquicos.

“...infelizmente, não será possível realizar o seu estudo aqui na empresa (...) não tivemos as devidas autorizações internas para dar continuidade ao seu pedido.”

(Resposta de uma empresa contactada a solicitar colaboração no estudo)

“...lamento informar que de momento face ao pouco tempo disponível pelo responsável da gestão dos nosso expatriados (...) revela-se impossível uma colaboração da nossa parte no seu estudo.”

(Resposta de uma empresa contactada a solicitar colaboração no estudo)

“...não é possível responder de forma positiva e eficaz ao pedido que nos dirige devido à quantidade de pedidos que o Grupo recebe diariamente.”

(Resposta de uma empresa contactada a solicitar colaboração no estudo)

(2) Um outro fator que também inviabilizou a recolha de dados foi a dificuldade de acesso a profissionais com o perfil pretendido. Apesar de estarem presentes em quase todo o mundo, muitas empresas também referiram o facto de não terem profissionais com o perfil pretendido isto é, terem ido acompanhados por familiares para a MI.

“...tendo em conta os dados de que necessita para a realização da dissertação do seu Mestrado (...) infelizmente, não será possível a nossa ajuda pois os nossos expatriados não possuem o perfil apresentado.”

(Resposta de uma empresa contactada a solicitar colaboração no estudo)

“...a administração do Grupo analisou e debateu o seu pedido com os responsáveis pela área internacional (...) uma grande parte dos nossos expatriados está sem a família.”

(Resposta de uma empresa contactada a solicitar colaboração no estudo)

(3) Um outro fator foi o pouco tempo disponível dos expatriados que se encontravam em missão internacional.

“...tendo em conta a difícil gestão do tempo dos expatriados quando em Portugal, as entrevistas não poderão realizar-se face-a-face.”

(Resposta de uma empresa contactada a solicitar colaboração no estudo)

Apesar das dificuldades em encontrar profissionais com o perfil desejado para a realização do estudo, foi possível a realização de 11 entrevistas recorrendo, na maioria dos casos, a uma abordagem direta junto dos expatriados, utilizando a técnica bola de neve.

Capítulo III – Apresentação dos resultados

3.1. Motivações individuais para aceitar a missão internacional

Foram quatro as principais motivações individuais identificadas para os entrevistados aceitarem a missão internacional nomeadamente: (1) Desenvolvimento e desafio profissional; (2) Condições monetárias; (3) Conjuntura atual e; (4) Experiência Intercultural.

Não foi definido qualquer limite máximo ou mínimo de motivações individuais por expatriado, pelo que a tabela seguinte (Tabela 6) apresenta todas as motivações individuais referidas por cada expatriado/repatriado entrevistado.

Tabela 6 - Motivações individuais para a expatriação

Motivações Individuais	Entrevistados											Totais
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	
Desenvolvimento profissional e Pessoal	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	10
Condições Monetárias	X	X		X	X	X		X	X		X	8
Conjuntura atual		X	X		X		X	X			X	6
Experiência Intercultural	X								X	X		3

Desenvolvimento profissional e pessoal

Como se pode verificar na tabela 6 o desenvolvimento profissional e pessoal foi a principal motivação individual destacada pelos expatriados e repatriados entrevistados (n=10). Para os entrevistados, esta motivação individual é uma possibilidade de assumirem mais responsabilidades num contexto completamente novo, proporcionando, crescimento profissional e pessoal.

A expatriação é, assim, vista como uma oportunidade aliciante de desenvolvimento e crescimento profissional possibilitando realizar novas funções, com mais responsabilidades e com melhores condições remuneratórias, ambicionado uma progressão na carreira que, em Portugal, actualmente, dizem ser mais difícil. Seguem-se alguns testemunhos de entrevistas que confirmam o referido anteriormente:

“... o objetivo passava por montar o china office de apoio à atividade comercial, apoiar os comerciais, garantir padrões de qualidade(...) Isto representou

um grande desafio profissional e pessoal, para além do grande desafio, as condições financeiras era muito boas.” (Repatriado D)

“A possibilidade de entrar com um projeto novo num país em prospeção económica onde a empresa está a crescer, sem dúvida que foi importante para poder projetar um novo desafio para a minha carreira (...) Em Portugal estava a sufocar...”
(Expatriado F)

Condições monetárias

As condições monetárias foram outra das motivações individuais destacada pelos entrevistados, nomeadamente a componente salarial. De um modo geral, todos os entrevistados referiram que recebem mais do que quando estavam a trabalhar em Portugal. Alguns entrevistados referem-se não apenas ao salário de forma isolada mas também, a outras regalias disponibilizadas pela empresa.

“...foi-me feita a proposta para um desafio em que o salário e as condições eram muito boas (...) posso-lhe garantir que se ganha efetivamente muito mas muito dinheiro o que ainda tornou mais aliciante a oferta.” (Expatriado E)

“...as condições financeiras também pesaram na minha decisão, estamos a falar de valores consideráveis...” (Expatriado I)

Conjuntura Atual

A situação economia atual do país, onde se assiste a uma elevada taxa de desemprego, a economia estagnada e o aumento da internacionalização das empresas portuguesas para outros mercados em franco crescimento económico são, também, algumas das razões apontadas pelos expatriados entrevistados como constituindo uma motivação individual para terem aceite a missão internacional.

“...o estado do país, a incerteza de um futuro muito instável e o aumento do desemprego, deram-me força para aceitar este novo desafio fora de portas (...) tendo em conta o mercado de atuação da empresa, foi, sem dúvida, uma boa aposta na expansão do negócio...” (Expatriado H)

“...la fora está um mundo cheio de oportunidades que aqui tão cedo tenho as minhas dúvidas que venham a existir...” (Expatriado E)

Experiência intercultural

Os entrevistados que identificaram a experiência intercultural como sendo uma motivação individual para terem aceite a missão internacional, relacionaram-na com o facto de ser algo intrínseco, um gosto pelo descobrimento e pelo conhecimento de novas culturas. Para além de uma componente mais intrínseca, os entrevistados referiram também ser vantajoso ao nível do crescimento profissional e pessoal fruto do desempenho de novas funções, conhecer novos métodos de trabalho e operar num meio económico diferente do habitual.

“...é uma oportunidades de conhecer algo de novo, viver uma nova cultura, com hábitos diferentes (...) por mais pequenas que possam parecer, existem sempre diferenças nas tarefas e no método de trabalho...” (Repatriado A)

3.2. Apoio prestado pela organização

Dos dados recolhidos, todos os entrevistados referiram que as empresas se encontram a prestar o apoio necessário com a exceção dos repatriados A e D que referem debilidades no apoio prestado pela empresa na fase de regresso e do expatriado I que não se manifestou totalmente satisfeito com o apoio da empresa.

“...proporcionou as condições necessárias dentro dos possíveis (...) a grande questão é, o que é no papel as práticas de expatiação e outra é a realidade...” (Expatriado I)

3.2.1. Apoio prestado pela organização na fase que antecede à MI

Na fase que antecede ao início da missão internacional, os entrevistados referem que o apoio prestado pela organização, foi ao nível de alguma formação de preparação quer ao expatriado que para a família expatriada e a possibilidade de realizarem viagens ao país de destino com a família antes do início oficial da expatiação.

Viagens ao país de destino

Durante a recolha dos dados, os entrevistados A, D e o J referiram como apoio recebido por parte da empresa, a possibilidade de visitar, juntamente com a família, o país de destino onde seria realizada a missão internacional. Este apoio é uma oportunidade concedida pelas empresas aos expatriados de forma a estabelecerem um primeiro contacto em família com a nova realidade, vivenciando de uma forma muito ténue a cultura e os costumes do país de destino.

“...já era frequente eu ir aos E.U.A. em trabalho mas a minha família nunca tinha ido (...) a empresa deu a possibilidade de ir com a minha família, conhecer a cidade onde íamos ficar, ver as casas, escolas (...) foi o primeiro contato em família...” (Repatriado A)

“...fui com a minha esposa para conhecer a cidade (...) ver a casa onde íamos ficar e identificar principais pontos...” (Expatriado J)

Por outro lado, os restantes entrevistados (B, C, E, F, G, H, I, K) referiram que numa fase inicial de deslocaram sozinhos ao país de destino e, posteriormente, já com vista a uma fixação mais duradoura, ocorreu uma mudança definitiva do expatriado e só mais tarde se verificou a transferência dos restantes elementos da família. Por norma, o cônjuge vai realizando algumas viagens ao país de destino e só posteriormente se verifica uma transferência definitiva deste juntamente com os filhos.

Esta questão é mais frequente nos entrevistados que se encontram a realizar a missão internacional em Angola, estando muito associado às potenciais dificuldades de ajustamento intercultural ao país de destino.

“...vim conhecer Luanda (...) quando já estava por cá com todas as questões mais estáveis começou a vir a minha esposa (...) ao fim do primeiro ano a minha família mudou-se de vez...” (Expatriado C)

“Inicialmente vim eu (...) passado algum tempo começou a vir a minha esposa me visitar e conhecer a realidade que vivemos cá (...) agora já estamos aqui todos, já tenho as condições necessárias para ter aqui a minha família...” (Expatriado E)

“...eu fui primeiro, a empresa aconselhou que seria melhor assim e eu concordei (...) a minha família veio depois (...) na realidade acredito que foi o melhor, já estava tudo organizado e preparado...” (Expatriado I)

Formação de preparação

Os resultados demonstram que a formação, quando facultada ao expatriado e à família expatriada, incide essencialmente sobre o idioma ou sobre questões culturais, sendo que neste último caso, os entrevistados referem o carácter mais informal da forma como o conhecimento é transmitido.

Este carácter mais informal da formação surge associado ao início da missão internacional deixando por norma a família de ser considerada.

Foi possível também, evidenciar que, a maior parte da formação que é facultada pela empresa e que contempla a família expatriada é, apenas, ao nível do idioma:

“...tivemos formação na língua inglesa ainda aqui em Portugal antes de iniciar este desafio (...) também formação cultural mais a mim, mas num ambiente mais informal...” (Repatriado A)

“...tivemos os dois apesar de muito básica, formação de cantonês e mandarim antes de iniciar a missão (...) a minha esposa procurou soluções. Foi aceite numa das melhores faculdades o que a possibilitou de aprender muito sobre a cultura e mesmo sobre o idioma (...) eu também recebi alguns conselhos sobre a cultura e os costumes mas num registo mais informal...” (Repatriado D)

“...foi mesmo só ao nível das diferenças culturais e de cuidados especiais que eu deveria de ter (...) eu próprio depois passei a informação à minha família...” (Expatriado E)

3.2.2. Apoio prestado pela organização na fase concomitante à MI

Na fase inicial da missão internacional e durante a missão internacional, os entrevistados destacaram essencialmente o apoio prestado pela organização ao nível de logística e questões jurídicas bem como o apoio com ajudas de custo suplementares e a possibilidade de realizarem viagens a Portugal.

Apoio logístico e jurídico

Este apoio é caracterizado pelos expatriados como sendo, um apoio relativamente a necessidades de transporte de alguns bens, planeamento de viagens iniciais e tratamento de todas as questões legais necessárias, como vacinação, vistos necessários, questões relacionadas com contrato, escola para os filhos e questões de saúde.

“...Apoio logístico ao nível da casa, transporte de bens pessoais (...) apoio jurídico, passaportes e vistos necessários, vacinação (...) a empresa foi excepcional, nunca faltaram com nada do que precisamos...” (Repatriado A)

“...sempre que solicitados deram todo o apoio (...) questões como meios de transporte, casa, questões de saúde, inscrição do meu filho no colégio (...) não foi necessário nem eu nem a minha esposa nos preocuparmos com estas questões...” (Expatriado K)

Ajudas de custo suplementares

Alguns expatriados referiram ainda possuírem um subsídio que era destinado a cobrir parte das despesas diárias.

“...ao nível da casa, escola da minha filha, mobiliário, transporte para as nossas deslocações (...) não me tive que preocupar com nenhuma destas questões a empresa suportou estes custos...” (Repatriado A)

“...tudo que é custos com casa, escola dos meus filhos e transportes a empresa suporta (...) também me deram um budget que era destinado a cobrir parte dos nossos custos diários...” (Expatriado E)

“...casa, carro e a escola para os meus filhos (...) não tive que suportar nenhum destes custos (...) era impensável ser eu a suportar qualquer um destes custos...” (Expatriado F)

Viagens a Portugal

Na fase inicial do processo em que apenas se verificou a deslocação do expatriado existia uma maior frequência das viagens realizadas a Portugal. Após se verificar a transferência por completo, em média são realizadas duas viagens por ano a Portugal suportadas pela empresa.

“...durante os três anos de missão fazíamos duas viagens por ano a Portugal (...) excepcionalmente quando tinha alguma questão muito importante vinha mais que duas vezes...” (Repatriado D)

“...inicialmente viajava mais vezes para Portugal porque a família não estava comigo (...) agora duas vezes por ano vimos cá...” (Expatriado K)

3.2.3. Apoio prestado pela organização na fase após o regresso da MI

No geral, o apoio prestado pela empresa após o regresso é quase inexistente. Quando existe, a preocupação da empresa é apenas centrada no expatriado, descuidando qualquer tipo de apoio à família expatriada.

“...no regresso foi um pouco mais complicada a minha reintegração (...) agora estou totalmente integrado (...) a minha esposa está desempregada (...) foi difícil ir mas voltar também o é...” (Repatriado A)

“Antes e durante, sem dúvida, muito apoio (...) após, foi um caminhar para o abismo (...) só com o passar do tempo pude ver isto bem (...) para ela foi o começar de novo...” (Repatriado D)

3.3. Ajustamento intercultural

Tendo por base a teoria da curva em U, são apresentados os resultados do processo de adaptação dos expatriados e respetivas famílias ao longo das quatro fases mencionadas na teoria, nomeadamente: (1) lua-de-mel, (2) choque cultural, (3) ajustamento e (4) estabilidade.

Para além da descrição do processo de ajustamento dos expatriados e respetiva família são, ainda, apresentados os fatores que os expatriados consideram facilitar e dificultar o processo de adaptação por parte dos expatriados e das famílias expatriadas.

3.3.1. Ajustamento intercultural do expatriado

Foi possível identificar dois grupos de comportamentos entre os repatriados e expatriados. Um grupo, cuja adaptação vai ao encontro da curva em U e, por outro lado, um grupo cujo comportamento se afasta na fase inicial da curva em U.

No caso dos expatriados C, E, F, H e J verifica-se a existência de um período inicial de fascínio e descoberta. Posteriormente, os expatriados começam a relatar a vivência de um choque face à nova realidade. Após os seis meses, os expatriados começam a apresentar um ajustamento à nova realidade e após um ano de missão, os expatriados relataram sentirem-se completamente integrados e ajustados à nova realidade. Seguem alguns relatos:

“Durante os primeiros meses foi uma descoberta, curiosidade e expectativa mas também algum cansaço e saudades (...) tudo é muito diferente do habitual (...) após esta fase inicial foi uma continuação da descoberta (...) uma adaptação mais atribulada já com a necessidade de criar algumas rotinas e de resolver alguns problemas (...) nesta altura o cansaço era maior (...) passado meio ano já tinha rotinas, mais convívios novas amizades (...) atualmente estou totalmente entrosado com a realidade...” (Expatriado E)

“Ao início tudo é novidade, foi engraçado, foi uma descoberta (...) depois dos dois meses já só me apetecia ir embora (...) voltar a minha realidade anterior (...) a partir dos seis meses habituámo-nos à ideia (...) ao fim de um ano já esta tudo orientado...” (Expatriado H)

Por outro lado, os restantes expatriados e repatriados entrevistados manifestaram um comportamento diferente dos entrevistados anteriores. A fase designada de choque teve lugar no início da missão tendo, posteriormente, se verificado um melhor ajustamento e descobrimento da nova realidade mais próximo dos seis meses de missão.

No caso dos entrevistados A, B, D, G, I e K, o período inicial designado por lua-de-mel corresponde ao período mais difícil vivenciado pelos entrevistados. Este foi o período que descrevem como sendo de choque. Posteriormente, após os dois primeiros meses, os entrevistados descrevem um período em que, apesar de ainda existir algum desconforto e saudade das rotinas anteriores, começam a entender a nova realidade.

Após concretizados os seis meses, à semelhança dos entrevistados anteriores, começam a surgir as rotinas diárias bem como uma adaptação face à nova realidade. Concretizado um ano, os entrevistados descreveram estarem completamente integrados e ajustados à nova realidade.

“...ao início uma sensação estranha pela distância e por ser tudo muito novo casa, tempo, amigos pessoas novas um ritmo de vida diferente ...Penso que foi o período mais difícil principalmente porque não dominava o idioma (...) após o segundo mês, foi um período de adaptação e integração com a comunidade mas as vezes ainda sentindo uma sensação desconfortável (...) do que me recorde posso dizer que durante este tempo sentia alguma nostalgia (...) uma saudade das rotinas que tinha em Portugal, dos meus amigos e da família (...) passado meio ano, foi o período do descobrimentos (...) nesta altura como já tinha mais conhecimento da realidade em que estávamos aproveitamos para conhecer algumas coisas que nos foram falando (...) Considero que neste período estava mais confiante da realidade onde me encontrava (...) ao fim do primeiro ano estava integrado na comunidade e, a cada di,a tudo se tornava mais normal...” (Repatriado A)

“Nos Primeiros meses foi confusão (...) muita coisa me chocava, principalmente a quantidade de lixo que existia na cidade de Luanda (...) ao fim dos dois meses, estava saturado do trânsito (...) a vontade de voltar era muita (...) ao fim de meio ano, como se costuma dizer primeiro estranha-se depois entranha-se (...) por esta altura os meus olhos já só viam o que eu queria ver (...) ao fim do primeiro ano estava integrado e já tolerava a realidade ...” (Expatriado B)

“Os dois primeiros meses formam terríveis (...) viver dois meses num hotel não é fácil (...) encontrar uma casa com condições, encontrar comida considerada normal também não foi fácil (...) depois deste período já tinha casa e carro (...) comecei verdadeiramente a explorar a realidade (...) após meio ano estava totalmente integrado com a sociedade e com os costumes...” (Repatriado D)

3.3.2. Fatores que facilitaram o ajustamento intercultural dos expatriados

Os entrevistados foram identificando diferentes fatores que facilitaram a adaptação ao país de destino. O idioma foi identificado como um elemento que facilitou a adaptação ao país de destino do expatriado e da família

Apoio organizacional recebido

O apoio prestado pela organização, quer em Portugal quer no país de destino durante a expatriação, foi um dos fatores identificados pelos entrevistados como tendo contribuído de forma positiva para o ajustamento do expatriado ao país de destino. O apoio da organização salientado pelos entrevistados é relacionado com as condições que a empresa oferece aos expatriados e à família expatriada bem como a disponibilidade para atender às necessidades dos expatriados no decurso da expatriação.

“...o apoio da empresa aqui em Portugal e de lá foi muito importante (...) sempre disposta a ajudarem em tudo o que era necessário...” (Repatriado A)

“...qualquer necessidade que tivesse sabia que podia contar com o apoio total da organização...” (Repatriado D)

“...as condições oferecidas pela empresa são sem dúvida, dos motivos que mais contribuem para a permanência em Angola(...) a empresa oferece condições fantásticas, o que apesar de tudo, motiva a maioria de nós a permanecer...” (Expatriado H)

Idioma do país de destino

O idioma do país de destino, com a exceção dos repatriados entrevistados A e D que realizaram missões em países com um idioma distinto do nosso, foi dos elementos mais referidos pelos restantes entrevistados como constituindo um contributo para o ajustamento ao país de destino. Esta facilidade ao nível de idioma está relacionada com a facilidade em comunicar com os restantes elementos da equipa de trabalho no país de destino bem como a facilidade de comunicar e de socializar com os restantes autóctones.

“O idioma facilitou muito (...) é uma questão de apanhar umas palavras tradicionais que colocam no meio de cada frase e a partir daí está descodificado...”

(Expatriado C)

“...o idioma também facilitou todo o processo (...) noutros países teria que ser o inglês mas nem todos os nacionais dominam outro idioma que não o deles...”

(Expatriado I)

O suporte e o ajustamento da família no país de destino

Todos os entrevistados referiram o suporte e apoio da família expatriada durante a missão internacional como um fator importante para a sua adaptação ao país de destino. Este fator é referido pelos expatriados como um contributo para obter estabilidade psicológica durante a expatriação, permitindo uma redução do choque cultural uma vez que existe uma partilha das experiências vividas e um apoio constante por parte de todos os elementos da família.

A capacidade de adaptação por parte da família expatriada também foi referida pelos expatriados como um fator que contribuiu positivamente para facilitar o processo de adaptação dos expatriados à nova realidade.

“O apoio da família é decisiva (...) facilitou em tudo é um grande suporte (...) é completamente diferente ter a minha família cá comigo ou ter a minha família à distância (...) o facto de a minha família estar ajustada também facilitou o meu processo de adaptação” (Expatriado C)

“...a nível psicológico facilitou muito (...) chegar a casa naqueles dias em que nada corre bem, e termos a compreensão da nossa família faz o amanhã ser encarado de ânimo muito mais leve...” (Expatriado E)

“...um bom suporte familiar é fundamental(...) penso que sem este não seria fácil ultrapassar todos os problemas que se vive num processo de expatriação...”

(Expatriado J)

3.3.3. Fatores que dificultaram o ajustamento intercultural dos expatriados

Os expatriados e repatriados entrevistados foram identificando diferentes fatores que dificultaram a sua adaptação ao país de destino (idioma; trabalhar com autóctones; insegurança; trânsito; estilo de vida do país de destino; ausência da família).

Idioma

Apesar do idioma ter sido identificado pela grande maioria dos entrevistados como um fator que facilitou o processo de adaptação, no caso específico dos entrevistados A e D, este foi um fator que dificultou o processo de adaptação. Esta dificuldade manifestou-se através de uma barreira em comunicar com os nacionais, quer no ambiente de trabalho quer fora do ambiente de trabalho.

“...o idioma dificultou (...) quando não se domina por completo o idioma, fica ainda difícil de comunicar...” (Repatriado A)

“...ao nível de idioma penso que foi a principal dificuldade (...) nem todos os nacionais falam inglês (...) é o cantonês e o mandarim que para mim era verdadeiramente chinês...” (Repatriado D)

Trabalho com os autóctones

As relações de trabalho com os colegas autóctones foi outro dos fatores identificados pelos entrevistados como constituindo uma barreira ao processo de adaptação dos expatriados. As dificuldades sentidas no caso do repatriado A são distintas uma vez que se refere ao carácter mais conservador na interação com os nacionais.

“...a interação com os colaboradores, especialmente com os do sexo feminino (...) os Americanos são um povo mais resguardado, não têm o hábito de se cumprimentarem com apertos de mão e dois beijos como nós (...) considero que são um povo um pouco melindroso (...) mesmo no vocabulário é necessário ter algum cuidado...” (Repatriado A)

Por outro lado, os entrevistados B, F, H e K manifestaram dificuldades no processo de adaptação, relacionadas com a mentalidade e a cultura dos angolanos face ao trabalho, referindo a pouca produtividade dos colegas autóctones.

“...a pouca proatividade laboral dos nacionais (...) para quem vem com um ritmo de trabalho intenso é algo que aqui é difícil de aceitar e de mudar...” (Expatriado B)

“...a preguiça e o desleixo não fazem parte do nosso dia-a-dia (...) é uma mentalidade muito diferente dos nossos padrões habituais...” (Expatriado F)

Insegurança, trânsito e estilo de vida nos países de destino

Este foi o aspecto mais referido pelos expatriados que se encontram a realizar a missão internacional em Angola. A complexidade de viver numa grande cidade com um ritmo de vida muito acelerado, também foi sublinhada pelos entrevistados (expatriados I e J).

“...viver numa cidade com mais de 30 milhões de pessoas também é complexo e tem o seu período de reconhecimento (...) o processo de adaptação passa pelo reconhecimento das diferenças...” (Expatriado I)

“...é assustador ver tanta desgraça para quem nunca tinha visto e sentido as dificuldades de quem vive num país carenciado (...), vindo de Portugal onde os bens primários não nos faltam e vendo uma realidade completamente distorcida é difícil de entender (...) como é que a cidade mais cara do mundo ainda não tem sistema de esgotos feitos, como é possível que a população de forma geral não tenha água potável, não tem luz, a quantidade de lixo nas ruas, os buracos na estrada são assustadores, a segurança é mínima, os hospitais públicos assustadores (...) tudo isto não é fácil de aceitar....e torna a adaptação difícil...” (Expatriado G)

“...chego a ter que sair de casa uma hora mais cedo para chegar a tempo ao trabalho (...) um percurso que fazia em 20 minutos não chega uma hora...” (Expatriado J)

No caso concreto dos expatriados em Angola, a insegurança, estando relacionada, com os assaltos constantes que ocorrem diariamente, com a corrupção que

ainda se vive no país, com o incumprimento ou mesmo inexistência de regras, com uma alteração no estilo de vida e nos hábitos bem como, as inúmeras carências que ainda se vive no país em causa, foi um dos aspectos mais sublinhado.

“...em Portugal estamos muito habituados a jantar fora, ir sair com amigos, passear (...) aqui em Angola tem de ser alterado (...) em vez de jantar almoça-se (...) passa-se muito tempo em casa, fazem-se as reuniões com amigos (...) não é de todo seguro andar na rua á noite e aqui todos os dias do ano anoitece as 18:30...”
(Expatriado C)

Ausência da família

A distância inicial da família expatriada foi identificada pelos expatriados que partiram sem a família como um período de difícil adaptação. Esta dificuldade inicial sentida pelos entrevistados foi caracterizada por um sentimento de saudade aliado a uma necessidade de adaptação e de absorção de novos conhecimentos face à nova realidade. No caso de expatriado G, para além da dificuldade inicial para o expatriado, também os filhos começaram a manifestar consequência deste processo inicial.

“...a distância inicial da minha família foi duro (...) foi muito difícil (...) lembro-me que os meus filhos começaram a não querer conversar comigo no skype, a ter comportamentos de defesa devido a minha ausência (...) penso que tomaram a consciência que eu nunca mais ia estar junto deles (...) a minha mulher dizia-me que as professoras também os achavam muito mais agressivos, tristes (...) uma postura de auto-defesa, de quem estava a sofrer interiormente com todo este processo (...) tudo isto é difícil de gerir...” (Expatriado G)

“...a distância inicial da minha mulher e dos meus filhos foi muito difícil (...) estar longe da família é difícil pelo sentimento de perda, apesar de passageiro...”
(Expatriado I)

3.3.4. Ajustamento intercultural da família expatriada

Segundo os entrevistados, o processo de ajustamento das famílias ocorreu de forma similar ao ajustamento dos expatriados. No caso das famílias expatriadas A, C, E, F, I e J, é possível aferir que o processo de ajustamento ocorreu de acordo com a teoria da curva em U de Black *et al.* (1991).

Segundo os entrevistados, as famílias experimentaram uma primeira fase dominada pela novidade e descoberta da nova realidade seguida de uma fase em que inicia uma crise em virtude da ausência de rotinas anteriores, relações interpessoais e uma necessidade de ajustamento a novos padrões. Posteriormente, verifica-se um ajustamento por parte das famílias expatriadas e consequente estabilidade.

De salientar que a adaptação das famílias expatriadas dos entrevistados A e I contrariamente aos entrevistados que viveram um choque inicial, no caso das suas famílias não se verificou este mesmo comportamento.

“...nesta fase vivemos em conjunto a dificuldade acrescida de não falar a língua inglesa (...) a minha família viveu algum fascínio, entusiasmo face à nova situação (...) depois dos dois meses iniciais, as saudades dos amigos, da família foi o fator mais difícil (...) no caso concreto da minha esposa, que tinha uma vida ativa profissionalmente antes de me acompanhar nesta fase começou a sentir falta de uma rotina que existia até antes de partir (...) após meio ano penso que estariam apenas um pouco mais ainda na descoberta e a sentirem-se mais acomodados com a realidade (...) talvez por termos começado a viajar mais e a conhecer mais em detalhe a cultura (...) ao final do primeiro ano considero que a minha família estava totalmente ajustada à realidade que vivíamos (...) fomos criando algumas rotinas o que também ajuda a criar um ambiente mais estável...” (Repatriado A)

“Os primeiros meses foram de fascínio e descoberta mas sempre com algum receio dadas as carências (...) ao fim dos dois meses os meus filhos já estavam na escola e a nível logístico aqui, tudo é difícil (...) nesta fase talvez algum cansaço por parte da minha família, saudades dos que ficaram e de alguma estabilidade (...) depois dos seis meses acho que a minha família já conseguiu criar alguma ordem no meio (...) após um ano as dificuldades foram ultrapassadas (...) Eu diria que da fase inicial do terceiro mês até bem próximo dos seis meses foi um choque total (...) depois a adaptação foi sendo gradual...” (Expatriado C)

“Posso dizer que a adaptação da minha família foi muito similar à minha adaptação (...) os primeiros meses foi uma descoberta (...) muitas coisas chocavam e ainda chocam mas também tem coisas boas (...) depois dos dois, três meses já via alguma saudade da restante família (...) a minha esposa tem muita dificuldade em aceitar a mentalidade dos nacionais o que também levou a alguma negação nesta fase

(...) ao fim de meio ano já tinha a minha família totalmente rotinada ao meu lado (...) nesta fase fomos a Portugal, acho que ajudou a compensar o período mais negativo (...) no final do primeiro ano de missão já levamos uma vida normal em todos os aspetos...” (Expatriado F)

Por outro lado, os entrevistados B, D, G, K e H relataram dificuldades de adaptação face à nova realidade por parte da família expatriada desde a fase inicial da missão. Desta forma, segundo os entrevistados a fase em que as famílias apresentaram maior dificuldade de adaptação foi no período inicial dos dois meses, sendo que nos meses seguintes a realidade passou a ser mais facilmente aceite pelas famílias expatriadas tendo-se verificado uma adaptação gradual ao país de destino.

Segundo os entrevistados este choque inicial deve-se à realidade apresentada no país em causa bem como a questões de logística e necessidade de rotinas diárias que existiam até ter ocorrido a expatriação.

“Para a minha esposa os dois primeiros meses foram terríveis (...) estava muito limitada ao hotel (...) neste período inicial não tinha carro nem motorista, o que dificultava mesmo que a minha esposa quisesse procurar algo ou conhecer (...) eu estava na empresa a trabalhar passava bem melhor o dia já ela que estava todo o dia no hotel não era fácil (...) mesmo para ir de táxi não era fácil porque apenas falamos mandarim ou cantonês (...) a minha esposa tem uma grande abertura o que facilitou todo o processo (...) ao final dos dois primeiros meses já ficou tudo mais fácil, já conseguimos casa com condições (...) foi aceite numa das melhores faculdades, o que a possibilitou de aprender muito sobre a cultura e mesmo sobre o idioma (...) ela sempre teve uma grande capacidade de adaptação a novas realidades o que vez com que apesar de difícil, ela ultrapassou bem o período inicial (...) bem melhor que eu, que não disponha de uma abertura tão grande face a certas situações características da cultura Chinesa (...) ao fim de seis meses já estava completamente adaptada e integrada na cultura (...) no meio de 14 milhões de habitantes já íamos a restaurantes, saíamos com outros grupos que fomos frequentando de expatriados...” (Repatriado D)

“...sem dúvida um choque (...) muita insegurança, muito trânsito (...) ao início foi muito difícil para a minha esposa aceitar esta realidade (...) a diferença é tal que só mesmo vivendo é possível ter uma noção (...) com o tempo a minha esposa foi se conformando com esta realidade (...) apesar de algum receio já saía de casa, (...) aqui

já via alguma normalidade a aparecer (...) a partir dos seis meses, a realidade deixou de chocar (...) acho que a minha família aprendeu a viver com as carências que o país tem e também com o que existe de bom (...) ao fim do primeiro ano, sinto a família ao meu lado, perfeitamente rotinada e adaptada, o que possibilitou que consigamos estabelecer outras metas...” (Expatriado G)

3.3.5. Fatores que facilitaram o ajustamento intercultural da família expatriada

Os expatriados e repatriados entrevistados identificaram uma sequência de fatores que facilitaram o ajustamento da família expatriado ao país de destino (idioma; a existência de uma comunidade de portugueses no país de destino; as TIC existentes; as características do país de destino).

Idioma

À semelhança do ajustamento dos expatriados e repatriados entrevistados, também o idioma foi identificado como um fator que facilitou o ajustamento das famílias expatriadas, com a exceção da família dos repatriados A e D.

Os entrevistados que se encontram a realizar a missão internacional em países onde a língua portuguesa se encontra difundida, identificaram o idioma como sendo um fator que facilitou o ajustamento da família expatriada ao país de destino. Este fator é associado a uma facilidade por parte da família expatriada em estabelecer um contacto com os nacionais do país de destino na realização das tarefas diárias.

“...a língua portuguesa foi um contributo acrescido (...) permite uma autonomia nas tarefas diárias que não seria possível em determinados países...” (Expatriado B)

“...sem dúvida que tal como no meu caso, o idioma foi importante para uma ajustamento mais rápido da minha família...” (Expatriado J)

A comunidade de portugueses no país de destino

Um outro fator mencionado pelos entrevistados como tendo contribuído para o ajustamento da família expatriada foi a existência de uma comunidade de portugueses no país de destino que normalmente é constituída por outros expatriados.

Os repatriados A e D atribuíram extrema importância a este aspeto para o ajustamento da família, dadas as grandes diferenças ao nível de idioma.

“A comunidade portuguesa residente foi muito importante no apoio que nos deu (...) como falavam o mesmo idioma era algo muito bom para a minha esposa e para a minha filha...” (Repatriado A)

“...também a comunidade de portugueses foi importante (...) a minha esposa e eu encontrávamos a possibilidade de partilhar as mesmas experiências com alguém...” (Repatriado D)

Recurso às tecnologias da informação e comunicação

Os expatriados entrevistados C, G e K fizeram referência às novas tecnologias, como uma forma de apoiar a família numa fase inicial ajudando a atenuar as saudades dos restantes elementos da família não nuclear e permitindo suportar mais facilmente o sentimento de saudade e de perda das relações sociais e familiares deixadas em Portugal.

“...as tecnologias informáticas ajudam a minimizar a distância (...)apesar da distância, o apoio da família que ficou, o constante estímulo que recebemos para continuar é fundamental...” (Expatriado C)

“...foi criada uma rotina de falar por skype (...) ajudou a família a minimizar a distância de Portugal e a matar as saudades...” (Expatriado G)

Características do país de destino

As características do país de destino onde é realizada a missão internacional foi igualmente referido pelos expatriados como um contributo para o melhor ajustamento das famílias expatriadas (exemplo: clima do país; cultura do país; condições de aprendizagem).

“...também fomos sempre atraído por climas mais quentes (...) aqui o calor é essencial para a boa disposição dos nacionais (...) é o elemento decisivo na cultura implementada...” (Expatriado C)

“...para quem gosta de sol, como eu e a minha família, é do melhor (...) tem uma cultura aberta, as pessoas são de fácil relacionamento o que também ajuda...”
(Expatriado J)

Por outro lado, os repatriados entrevistados A e D referiram igualmente o país de destino por razões distintas dos anteriores entrevistados. Estes entrevistados salientaram o facto de ser um país desenvolvido que apresenta boas condições de estabilidade para a permanência da família e aprendizagem dos filhos.

“...sem dúvida que por ser um país desenvolvido facilitou todo o processo (...) as condições eram boas, não só para mim mas também para a minha família...”
(Repatriado A)

“...na China são extremamente exigentes (...) para quem tem filhos é um grande desenvolvimento, aprendem novos idiomas e uma preparação e abertura para o futuro muito grande (...) estão muito avançados...” (Repatriado D)

3.3.6. Fatores que dificultaram o ajustamento intercultural da família expatriada

Relativamente aos principais fatores que os entrevistados identificaram como tendo dificultado o processo de adaptação da família expatriada estes são, em parte semelhantes, aos fatores identificados pelos expatriados como tendo dificultado a sua adaptação à nova realidade (idioma; insegurança; trânsito e estilo de vida; ausência da actividade profissional do cônjuge).

Idioma

A semelhança das dificuldades sentidas pelos repatriados no processo de ajustamento ao país de destino, também as famílias expatriadas dos repatriados A e D revelaram dificuldades ao nível do idioma. Esta dificuldade ao nível de idioma foi considerada pelos entrevistados como uma barreira inicial à comunicação da família com os nacionais do país de destino, “limitando” por vezes as atividades do dia-a-dia bem como a possibilidade de a família disfrutar em pleno a experiência intercultural.

“...o idioma foi uma dificuldade acrescida (...) a minha família acabou por ter um pouco mais de dificuldade (...) a necessidade de interagir com a comunidade

envolvente era maior (...) a dificuldade inicial de integração na escola da minha filha foi essencialmente devido ao idioma...” (Repatriado A)

“...inicialmente, mesmo que a minha esposa quisesse procurar algo ou conhecer era muito difícil (...) estava muito limitada ao hotel porque os taxistas apenas falavam mandarim ou cantonês...” (Repatriado D)

Insegurança, trânsito e estilo de vida

Segundo os expatriados, também este fator dificultou a adaptação da família expatriada ao país de destino. Os entrevistados relacionaram estas dificuldades no ajustamento da família com as questões de escolaridade dos filhos e a necessidade de alteração dos padrões habituais de vida, fruto da mentalidade e cultura dos nacionais.

“...para a minha esposa, sendo uma pessoa tão organizada, a adaptação não foi linear (...) foi preciso digerir uma série de aspetos e adotar uma nova postura...” (Expatriado B)

“...ao nível da escola dos nossos filhos não foi fácil, porque apesar de ser apenas a cerca de 10 ou 15 km podemos demorar cerca de duas horas para chegar diariamente (...) acontecem assaltos diariamente...” (Expatriado C)

“...a minha esposa tem dificuldade em aceitar a mentalidade angolana e tem pouca paciência para algumas situações...” (Expatriado F)

“...inicialmente, para quem vai de Portugal e encontra uma realidade em que há falta de luz (...) por vezes até mesmo falta de água (...) ruas com quantidades de lixo incalculáveis e relatos constantes de assaltos cria algum bloqueio e receio...” (Expatriado K)

Ausência da atividade profissional do cônjuge

Os entrevistados A, D, E e J referiram dificuldades relacionadas com a alteração sofrida por parte dos cônjuges a nível da vida profissional. Esta dificuldade foi

relacionada pelos expatriados com a ausência de uma vida profissional ativa a qual existia até ao momento.

“...a minha esposa, que tinha uma vida ativa profissionalmente antes de me acompanhar nesta fase, começou a sentir falta de uma rotina que existia até antes de partir...” (Repatriado A)

“...para quem tinha rotinas diárias incutidas e passa a não ter qualquer rotina é confuso e difícil...” (Expatriado E)

3.4. Importância de a família acompanhar o expatriado

Os resultados revelam que numa fase inicial de aceitação da missão internacional, todos os entrevistados destacaram a importância da possibilidade da família os acompanhar na missão internacional como um fator que motivou a decisão de aceitar o desafio. No caso dos entrevistados A, D, E, I, J e K foi referido diretamente que não aceitariam a missão, caso houvesse uma validação positiva da família.

“A família é algo que valorizo muito, sendo que a opinião deles influenciou a minha decisão em aceitar (...) o facto de ter uma filha pequena e sendo a expatriação por um período tão alargado (...) não fazia sentido, partir sem a minha família e viver esta rutura ao nível familiar e do crescimento da minha filha (...) caso não tivessem aceite o desafio juntamente comigo eu não teria ido...” (Repatriado A)

“...só aceitei a missão porque foi possível levar a família (...) sempre defendemos que a família deve ficar junta, sendo fundamental para a educação dos filhos...” (Expatriado J)

Tendo em conta todo o período de missão internacional que já decorreu, quando questionados novamente relativamente à importância da família os ter acompanhado, todos referiram que a família é fundamental para a concretização da missão, para a sua permanência e ajustamento ao país de destino. No caso de ser necessário tomar novamente a decisão de levar ou não a família, igualmente todos os expatriados referiram que tomariam a mesma decisão. Fariam tudo igual, ou seja, a família teria que ser novamente incluída na missão internacional.

“Foi o que tornou tudo agradável e enriquecedor. É uma partilha de experiências e vivências únicas (...) sem ela já mais conseguia atingir o que atingi e chegar onde cheguei (...) Se não tiver apoio, o copo está sempre meio cheio mas nunca está completo, falta sempre algo (...) o suporte familiar é muito importante (...) estamos longe, precisamos de algo próximo ao mesmo tempo...” (Repatriado D)

“...da mesma maneira, só aceitaria com a família (...) sozinho não ficava (...) combinamos fazer suporte um ao outro, se ela não se tivesse ajustado, sozinho também não ficava...” (Expatriado K)

3.5. Apoio prestado pela família ao expatriado durante a MI

O apoio da família é uma forma de obter alguma estabilidade e normalidade ao longo da missão internacional, pelo que todos os entrevistados consideram o apoio da família de extrema importância.

Para além de facilitar a adaptação dos expatriados, o apoio por parte da família é percebido pelos expatriados como um suporte, possibilitando a partilha de vivências ao longo da missão, a estabilidade emocional e a capacidade para cumprir a missão até ao final.

“...uma pessoa a trabalhar num ambiente completamente novo, estando em contante stress de adaptação sem alguém com quem socializar fica maluco (...) o apoio da minha esposa foi muito importante em todo este desafio” (Repatriado D)

“Sem dúvida que o apoio da família foi importante (...) estar a minha família comigo é como me sentir em casa...” (Expatriado F)

“A presença da família foi fundamental para a minha adaptação ao país, com ela criei a estabilidade emocional necessária para o enfrentar o desafio profissional...” (Expatriado J)

3.6. Relação da família com a expatriação

Considerando as três dimensões de adaptação da família expatriada nomeadamente, (1) a adaptação psicológica, (2) adaptação sociocultural e (3) a adaptação

intercultural, o processo de adaptação ao longo da MI em todos os casos foi ocorrendo de uma forma gradual.

Os dados obtidos revelam que a adaptação psicológica foi um processo gradual que melhorou à medida que a missão internacional avançou, atingindo a estabilidade total após um ano de missão internacional. Verifica-se que a adaptação psicológica foi mais difícil no caso das famílias que se encontram em Angola, referindo a falta de condições e o estilo de vida como fator que mais influenciou esta dificuldade.

“...após o primeiro ano, sinto que a minha família estava totalmente integrada (...) ao início muita coisa chocava, foi um desgaste muito grande (...) depois de aceitar a realidade tudo fica mais fácil...” (Expatriado F)

“...ao início tudo foi muito estranho (...) ao fim de um ano, já estávamos inseridos na sociedade com contactos de toda a espécie, em termos pessoais e em termos laborais (...) já conhecemos a vivência, convivemos com esta triste realidade embora difícil de aceitar na sua totalidade (...) a família já está perfeitamente rotinada e adaptada...” (Expatriado G)

Ao nível da adaptação sociocultural, apesar das diferentes formas de reagir face às novas situações, todas as famílias apresentaram capacidade para lidar com os problemas do dia-a-dia. Dos resultados obtidos é possível verificar que a abertura para a mudança e a capacidade de aceitar as diferenças culturais são fundamentais para uma correta adaptação sociocultural.

“...total capacidade de lidar com aspetos que no nosso país tomamos como banais, tal como ter água, luz, internet, segurança (...) sempre conseguimos ultrapassar os problemas que foram aparecendo...” (Expatriado B)

“Tudo vai da capacidade de perceber que os outros são diferentes, é importante compreender que temos ritmos diferentes (...) desde a alimentação ao idioma e ao estilo de vida...” (Repatriado D)

“...não tivemos momentos de depressão (...) ultrapassamos os problemas de adaptação criando amigos locais. Como é óbvio, com a família, este processo é muito mais fácil (...) é uma questão de aceitar as diferenças e aprender a viver com elas...” (Expatriado J)

Quanto ao relacionamento com os autóctones do país de destino, de um modo geral todas as famílias apresentaram uma boa capacidade de se relacionarem com os autóctones à exceção das famílias B e H que revelaram algumas dificuldades de adaptação intercultural.

“...não convivo muito com nacionais fora do âmbito profissional (...) a minha esposa têm um temperamento mais reservado não têm apetência por uma vida social agitada...” (Expatriado B)

“...a mentalidade dos nacionais, a falta de condições do país (...) estes fatores contam (...) a minha esposa aceita as diferenças e tenta viver com elas ...” (Expatriado H)

Por outro lado, os restantes entrevistados referiram ter facilidade de relacionamento com o povo local.

“...desde interação com autoridades locais, hábitos de consumo, utilização de algumas expressões de linguagem, habituação até andar na rua sem medo e contornar situações adversas (...) é tudo uma questão de aceitar as diferenças...” (Expatriado C)

“O convívio com o povo de cá foi o mais fácil, apesar de tudo o que já viveram são naturalmente felizes (...) claro que há pessoas racistas em relação a nós (...) almoço a mesa com eles, trabalho com eles (...) saímos com eles, são eles que indicam os melhores locais para frequentar...” (Expatriado E)

“...o convívio com os nacionais foi o mais fácil (...) são pessoas muito prestáveis e naturalmente alegres...” (Expatriado J)

3.6.1. Importância do ajustamento intercultural da família expatriada

De uma forma geral todos os entrevistados referiram a importância do ajustamento por parte da família à nova realidade como um aspeto importante para o ajustamento em diferentes níveis, nomeadamente ao nível da sua integração na sociedade, no desempenho organizacional e no cumprimento da missão até ao final.

Integração na sociedade

O desejo por parte da família expatriada em descobrir a nova cultura, os novos costumes e os novos hábitos, é visto pelos expatriados como um estímulo face à nova realidade, facilitando o processo de socialização e de ajustamento intercultural do expatriado.

Nas entrevistas realizadas, foi possível verificar que os expatriados e repatriados que demonstraram uma maior adaptação à nova realidade são os que referem, igualmente, uma maior adaptação por parte da família expatriada.

“...a curiosidade da minha esposa em conhecer a cultura dos nacionais e a capacidade de fazer alguns ajustes na nossa formação humana facilitou muito todo o processo...” (Expatriado C)

“...também a capacidade de adaptação da minha esposa, integração com os demais expatriados (...) a minha esposa tem uma grande capacidade de localização, tem ainda mais abertura de mentalidade que eu (...) fui muito a reboque da minha esposa (...) sempre incentivou a experimentar ao máximo tudo de novo, frequentar restaurantes típicos (...) tinha um desejo de experimentar tudo o que era de novo o que ajudou muito a minha adaptação e integração...” (Repatriado D)

Desempenho organizacional

Das entrevistas realizadas foi possível verificar que, de uma forma mais direta ou mais indirecta, as dificuldades de ajustamento sentidas pela família se traduzem em preocupações para os entrevistados. Estas dificuldades sentidas não determinaram o sucesso nem o insucesso da missão internacional, contudo, foi referida pelos entrevistados como pequenas preocupações. De igual forma, o apoio e o ajustamento da família expatriada também foi considerado pelos entrevistados como um elemento de estabilidade e que contribuiu positivamente, para um melhor desempenho organizacional do expatriado.

“...não posso dizer que tenha dificultado ou prejudicado o meu desempenho, mas uma pessoa sente sempre preocupação com o bem-estar da nossa família (...) não senti qualquer tipo de pressão fruto das dificuldades de adaptação da minha família...” (Repatriado A)

“...por vezes questioneei se todo este sacrificio valia apenas (...) por mais que se tente separar as coisas ambas se influenciam (...) quer o trabalho quer a vida pessoal...” (Expatriado G)

“...claro que estas dificuldades da minha família se traduzem em preocupações e ao mesmo tempo afetam o desempenho...” (Expatriado H)

Cumprimento da missão internacional até ao final

Das entrevistas realizadas foi possível verificar que é atribuída por parte dos entrevistados uma grande importância à adaptação e aceitação face a missão internacional por parte das famílias expatriadas. No caso dos repatriados A e D, ambos consideraram a família como um fator que determinou o cumprimento da missão internacional até ao final.

“...a família foi o principal elemento que pesou na minha decisão (...) sem dúvida que foram muito importantes em todo este processo (...) sem eles não conseguia ir até onde fui...” (Repatriado A)

“...precisava de apoio (...) falar inglês o dia inteiro porque era o único idioma possível num ambiente de difícil penetração (...) é necessário uma casa com alguma estabilidade onde podia partilhar e muitas vezes desabafar se necessário (...) sempre referi, vou para qualquer lado deste que acompanhado pela minha esposa...” (Repatriado D)

Os restantes expatriados, apesar de ainda de encontrarem em missão internacional, atribuíram extrema importância ao papel que as famílias expatriadas assumem no processo de expatiação, referindo que a concretização da missão até ao momento se deve em parte à presença e apoio por parte da família expatriada.

“...a família foi e é muito importante (...) a minha permanência por Angola deve-se a eles (...) caso contrário não seria possível...” (Expatriado H)

“...sem a minha família, considero que o processo de adaptação seria diferente (...) para mim, bastante mais difícil (...) a família tem sido decisiva na minha

adaptação e permanência (...) sempre disse que sem eles não aceitaria o desafio...”
(Expatriado J)

3.7. Outros aspetos sugeridos pelos entrevistados

Par além de eventuais melhorias no processo de expatriação procuramos, também, identificar recomendações para futuros expatriados que tencionem realizar a MI com o acompanhamento da família.

Os entrevistados foram questionados acerca do seu processo de reintegração ou, nos casos em que a missão internacional se encontra a decorrer, como é expectável que seja o processo de reintegração.

3.7.1. Aspetos a melhorar no processo de expatriação

Entre os entrevistados foi possível identificar alguns aspetos com potencial de melhoria no processo de expatriação. Foi possível identificar (1) a ausência de um processo de formação formalizado e estruturado tendo em vista a preparação para a missão internacional do expatriado e da família expatriada.

Também foi identificada uma possibilidade de melhoria (2) no foco dado, por parte da empresa à família. Existe uma preocupação muito maior com os expatriados do que com os seus familiares. Por último (3) a fase de repatriação do expatriado e da família expatriada ainda é algo negligenciado.

“...também tivemos formação de língua inglesa eu e a minha família (...) a mim antes e durante (...) também formação cultural a mim mas num ambiente mais informal (...) o regresso foi um pouco mais complicada a minha reintegração...” (Repatriado A)

“...foram-me alertando para os aspetos mais importantes em que deveria ter mais cuidado (...) alguma formação e mais informação sobre a cultura, principalmente, fui eu próprio que a procurei (...) o foco está muito voltado para nós e quem nos acompanha fica um pouco na sombra deste foco (...) a minha esposa é que procurou e se interessou em ter mais formação mesmo a nível de idioma...” (Repatriado D)

3.7.2. Recomendações para futuros expatriados acompanhados pela família

Das entrevistas realizadas aos expatriados/repatriados surgiram algumas recomendações para futuros expatriados que tencionam realizar uma missão internacional acompanhados pela família, nomeadamente:

- a) Atenção na escolaridade dos filhos. Procurar colégios de referência que permitam fazer a equivalência aquando do regresso para Portugal com qualidade de ensino e segurança. No caso dos expatriados para Angola, referem em concreto a má qualidade de ensino público ao contrário dos Repatriados A e D, expatriados nos EUA e na China que referem a excelência do ensino.

“...com filhos já mais vir para Angola sem escola assegurada...as escolas são medíocres, as nacionais (...) as que podem ter algum reconhecimento em Portugal pela aprendizagem são exageradamente caras...” (Expatriado C)

“...quem tem filhos é muito importante ter em conta a possibilidade de irem para colégios (...) em Angola, ainda existe uma lacuna muito grande a nível de ensino o melhor é optar pelo colégios privados onde o ensino é de maior qualidade e existe mais segurança” (Expatriado F)

“...nos países desenvolvidos levar os filhos é uma mais-valia, principalmente na China eu via pelos outros expatriados com filhos, são extremamente exigentes na escola (...) é um grande desenvolvimento para os filhos, aprendem novos idiomas e uma preparação e abertura para o futuro muito grande...” (Repatriado D)

- b) Definir todas as condições previamente com a empresa, quer para a fase durante a missão internacional quer para a fase de regresso;

“...ou fica tudo escrito ou é mentira (...) tem que ser tudo bem negociado e escrito até porque, com quem eu negocie pode já não estar quando se voltar (...) ter algumas condições de regresso garantidas, no mínimo o mesmo que tínhamos no momento em que saímos.” (Repatriado D)

“...que tenham boas condições asseguradas pela empresa para não ocorrerem surpresas menos desejadas...” (Expatriado C)

- c) Abertura à mudança e respeito pelas diferenças culturais, hábitos e costumes dos nacionais;

“...é importante ser aberto à mudança, nunca pensar que só o que é nosso é melhor...” (Expatriado H)

“...façam um esforço de adaptação e tudo será mais fácil (...) nunca esquecer que estamos num país de acolhimento, que não é o nosso e temos que respeitar a cultura e a tradição dos povos (...) tentar aproveitar as coisas boas que recebemos...” (Expatriado F)

- d) Visita prévia ao país de destino envolvendo a família ao máximo num estudo prévio de exploração das diferenças culturais, educacionais, estilos de vida e eventuais dificuldades;

“...se puderem façam sempre uma visita prévia acompanhados da família (...) façam um estudo prévio das diferenças culturais, educacionais. Se tiverem a felicidade de abraçar um projeto destes não desperdicem a oportunidade porque para vocês e para a vossa família será sempre uma mais-valia e uma marca para toda a vida...” (Expatriado A)

“...visitar o país para onde vão antes da deslocalização (...) levar a mulher para conhecer o meio, ver as pessoas, hábitos, dificuldades, escola (...) nada como ver in loco.” (Expatriado J)

3.7.3. A repatriação dos entrevistados

Procuramos explorar junto dos entrevistados como ocorreu o processo de repatriação do expatriado e da família nos casos em que a missão internacional já terminou. Junto dos expatriados em que a missão internacional ainda está a decorrer procuramos explorar o que se encontra definido para a repatriação.

Algo que é transversal a todos os entrevistados é a ausência de uma estruturação clara relativamente ao processo de repatriação. No caso dos repatriados entrevistados (A e D), o processo de repatriação foi algo muito informal e sem um planeamento prévio.

Os resultados revelaram que não foi dada qualquer atenção à família expatriada, para além da ausência do suporte à família, ambos os repatriados referiram dificuldades

no processo de reintegração. O posto de trabalho dos expatriados estava ocupado, tendo mesmo um dos entrevistados (repatriado D) referido ter sido convidado a abandonar a empresa meio ano após o regresso.

“Sempre que solicitei apoio deram-me todo o apoio (...) apenas no regresso foi um pouco mais complicado (...) a minha reintegração e a tentativa da minha família em voltar a criar rotinas (...) agora estou totalmente integrado...” (Repatriado A)

“O após, foi um caminhar para o abismo (...) a minha esposa procurou normalizar a vida que tinha (...) só com o passar do tempo pude ver isto bem (...) o regresso deveria representar e conter um reconhecimento pelos 3 anos na China e pelos resultados alcançados (...) no mínimo, deveria garantir que a luta pelo próprio emprego não fosse tão iníqua (...) o regresso foi muito difícil, não estavam preparados (...) aspirava um reconhecimento pelo meu desempenho, uma progressão na carreira mas na realidade nem tinha o meu lugar de volta (...) a conjuntura e a proposta da empresa levaram a aceitar a proposta para sair (...) após 20 anos de trabalho, acabo seis meses num gabinete sozinho até sair...” (Repatriado D)

No caso dos expatriados entrevistados C, H e G a tendência do que inicialmente era uma missão provisória passar a assumir os contornos de algo mais duradouro, fruto da conjuntura económica actual e do grande crescimento do negócio nos mercados onde a empresa se encontra.

“...a tendência será um prolongamento da nossa permanência por aqui (...) a empresa tem crescido muito cá (...) se voltar não sei se tenho lugar...” (Expatriado C)

“O regresso, só o tempo o dirá (...) mas vejo que é uma realidade cada vez mais distante (...) é notável a pujança económica cá (...) em Portugal, as oportunidades não são as mesmas...” (Expatriado G)

“...deveriam ter sido três anos (...) mas a expansão da empresa e a falta de oportunidades em Portugal levaram-me a permanecer por os cinco (...) mas posso lhe dizer que certamente se vai prolongar ainda mais...” (Expatriado H)

Nos restantes casos, os entrevistados revelaram não estarem totalmente certos quanto ao que o futuro reserva. A expectativa sempre foi a de progredir ou, no mínimo, reintegrar a posição anterior. De salientar que nos vários casos não foi referida qualquer atenção particular à família expatriada.

“...certezas ninguém as tem (...) o objetivo no fim de uma jornada desta natureza é uma possibilidade de crescimento profissional...” (Expatriado E)

“...pelo menos uma reintegração nas minhas funções anteriores foi garantido (...) a ambição é sempre conseguir para além de um crescimento pessoal também um profissional...” (Expatriado K)

3.7.4. Perceção dos expatriados face ao apoio prestado pela organização

De um modo geral, todos os entrevistados se manifestaram satisfeitos com o apoio prestado pela organização. De salientar os repatriados A e D que mencionaram total apoio durante a missão internacional mas debilidades no processo de regresso, e o expatriado I que manifestou algum descontentamento com o apoio prestado pela organização.

“...as condições são aceitáveis (...) a grande questão ,é que no papel, as práticas de expatiação são um coisa e na realidade são outra...” (Expatriado I)

No geral todos os entrevistados referiram que sempre que necessário a empresa se disponibilizou para ajudar, quer o expatriado quer a família expatriada.

“...a organização teve e continua a ter sempre o melhor cuidado, quer comigo, quer com a minha família...” (Expatriado H)

“Sempre que solicitados deram todo o apoio (...) até ao momento não posso dizer que a empresa tenha falhado com a parte dela...” (Expatriados K)

A tabela seguinte (7) apresenta uma síntese dos resultados que foram obtidos relativamente ao apoio organizacional prestado ao expatriado e à família expatriada.

Tabela 7 – Síntese apoio organizacional

Etapa	Apoio Organizacional	Notas mais relevantes
Antes da MI	Formação de preparação	A formação dada ao expatriado e à família expatriado é ao nível de idioma e de diferenças culturais. Em todos os casos, há muita informação que é transmitida de forma informal. O repatriado D e o expatriado I referiram terem procurado informação adicional.
	Viagens ao país de destino	Nos casos A, D e J foram realizadas viagens ao país de destino pelo expatriado e pela família, de forma a explorar a futura realidade.
Durante a MI	Ajudas de custo suplementares	Todas as empresas suportam os custos com a casa, transporte e colégio dos filhos. No caso dos entrevistados A, C, D, E e J também se verificou a existência de um suplemento para cobrir custos diários.
	Viagens a Portugal	Em média são realizadas duas viagens anualmente a Portugal.
	Apoio logístico e jurídico	Todos os expatriados referiram que a empresa apoia em todas as questões jurídicas e de logística.
Após a MI	Nesta fase do processo, dois repatriados manifestaram que (1) a empresa não se encontrava preparadas para os receber e; (2) relativamente à família, não foi identificada qualquer preocupação formal por parte da empresa.	

3.8. Síntese dos principais resultados

Na tabela da página seguinte (tabela nº 8) são apresentados os principais resultados obtidos para cada uma das dimensões analisadas no presente estudo. As dimensões consideradas no estudo representam as áreas analisadas, de forma a entender o ajustamento intercultural das famílias expatriadas portuguesas.

Tabela 8 - Síntese dos principais resultados do estudo

Dimensões	Resultados mais relevantes
Motivações individuais para aceitar a MI	O desenvolvimento e desafio profissional, as condições monetárias, a conjuntura atual e a experiência intercultural foram as principais motivações identificadas pelos expatriados.
Apoio organizacional	<p>Viagens a Portugal: em média duas viagens por ano a Portugal, podendo variar em função das necessidades de negócio.</p> <p>Viagens prévias ao país de destino: no caso A, D e J foram realizadas viagens iniciais em família, de forma a explorar e ver as condições.</p> <p>Apoio logístico e jurídico: transporte de bens, vistos, vacinação e contractos.</p> <p>Formação de preparação: a formação é essencialmente ao nível do idioma para o expatriado e para a família. Também é facultada formação sobre questões culturais em contexto mais informal e orientada para o expatriado.</p> <p>Ajudas de custo suplementares: custos com casa, transporte, escola para os filhos, saúde e, em alguns casos, um <i>budget</i> diário.</p> <p>Avaliação dos expatriados face ao apoio da empresa: de um modo geral todos os entrevistados manifestaram satisfação com o apoio prestado pela organização. De salientar o caso A e D que referem falta de apoio na fase de regresso.</p>
Ajustamento intercultural	<p>Ajustamento ao longo do primeiro ano: tanto os expatriados com as famílias apresentaram dois padrões de adaptação: (1) um de acordo com a curva em U (2) e outro em que, primeiro, vem o choque cultural e, posteriormente, verificou-se uma adaptação gradual.</p> <p>Fatores que facilitaram a adaptação do expatriado: apoio organizacional, o idioma do país de destino e o suporte e ajustamento da família ao país de destino.</p> <p>Fatores que dificultaram a adaptação do expatriado: Idioma, trabalho com os autóctones, a insegurança, trânsito e o estilo de vida e a ausência da família.</p> <p>Fatores que facilitaram a adaptação da família: Idioma, a comunidade de</p>

	<p>portugueses no país de destino, o recurso as tecnologias da informação e as características do país de destino.</p> <p>Fatores que dificultaram a adaptação da família: Idioma, insegurança e o estilo de vida e a ausência da atividade profissional do cônjuge.</p> <p>Importância do ajustamento intercultural das famílias: a integração na sociedade, o desempenho organizacional e o cumprimento da missão até ao final do expatriado é influenciado pelo ajustamento intercultural da família.</p>
Importância de expatriar a família	<p>A possibilidade de a família acompanhar o expatriado é um fator que influencia a aceitação da MI. Todos os expatriados consideram muito importante a família também ser expatriada.</p> <p>Os entrevistados A, D, E, I, J e K referiram não aceitar a MI no caso de não poderem levar a família consigo.</p>
Apoio prestado pela família	<p>O apoio da família é considerado, pelos entrevistados, como uma forma de obter suporte e estabilidade emocional.</p> <p>Para além de facilitar o ajustamento do expatriado ao país de destino, incentiva ao cumprimento da MI até ao final evitando, assim, um retorno prematuro.</p>
Relação da família com a expatriação	<p>A adaptação da família ao nível psicológico, social e intercultural ocorreu de uma forma gradual. Foram identificadas algumas dificuldades ao nível do relacionamento com os nacionais (caso dos entrevistados B e H).</p>
Outros aspetos sugeridos pelos expatriados	<p>Aspetos a melhorar: estrutura um plano de formação com vista a facilitar a adaptação do expatriado e da família; maior foco na família expatriada ao longo de todo o processo e; estruturar e desenvolver políticas de repatriação.</p> <p>Recomendações para futuros expatriados: atenção à escolaridade dos filhos, optar por colégios principalmente no caso de Angola; definir previamente as condições para a fase durante a MI e para o regresso; abertura à mudança, não esquecendo que estão num país de acolhimento; procurar fazer uma visita prévia com a família.</p> <p>Fase de regresso: Os repatriados A e C revelaram dificuldades no regresso tendo ocorrido o despedimento num dos casos; nos casos C, H e G, o que seria uma missão temporária passou a assumir os contornos de algo mais duradouro fruto da conjuntura económica actual; em nenhum dos casos apresentados foi referido qualquer atenção à família expatriada.</p>

Capítulo IV – Discussão dos resultados

4.1.O apoio da família ao expatriado durante a MI

A presença da família durante a missão internacional é tida pelos expatriados como um fator de extrema importância, quer na fase de aceitação da missão internacional quer no decorrer da missão e consequente, cumprimento da MI até ao final definido.

O apoio da família expatriada é considerado pelos expatriados como um fator que confere suporte e estabilidade emocional aos expatriados durante a missão internacional, facilitando o consequente ajustamento do expatriado.

Os resultados corroboram assim as afirmações de diversa literatura (Tung 1998; Usunier, 1997; Dhara & wilhelmsen 2007) em que a família é referida como um elemento estabilizador nas missões internacionais. Os expatriados que se fazem acompanhar da família, muitas vezes recorreram ao conforto de casa para lidar com o *stress* e tensões do trabalho no exterior.

A família foi referida pelos expatriados como constituindo um fator que influenciou a aceitação da missão internacional, ou seja, os dados revelam que a possibilidade da família acompanhar o expatriado parece contribuir para a aceitação da missão internacional. Os nossos resultados parecem ser corroborados pelos resultados do estudo de Pereira *et al.* (2005) relativamente à importância do acompanhamento da família, ou seja, a aceitação para desempenhar funções em outras regiões sem o acompanhamento da família, reduz substancialmente o número de candidatos.

Quando questionados se voltariam a levar a família, todos os expatriado referiam que voltariam a realizar todo o processo da mesma forma, sempre com a família. Os nossos resultados vão ao encontro das conclusões de Crowne & Goeke, (2012) que associam um retorno prematuro dos expatriados a uma incapacidade por parte dos cônjuges e membros da família se adaptarem à nova realidade. Os entrevistados referiram que, no caso de se verificar uma inadaptação da família expatriada, também eles abandonariam a missão internacional, se necessário.

Estes resultados são coincidentes com os resultados de Malek *et al.* (2014) ao considerarem que a família é identificada como um elemento que exerce influência ao nível do bem-estar do expatriado e, consequentemente, revela-se um fator que facilita o ajustamento intercultural dos expatriados.

Os resultados obtidos revelam que os expatriados consideram a presença da família durante a expatriação como um fator que reduz o sentimento de perda e de saudade, uma vez que a família se encontra junto dos expatriados ao longo da expatriação. O facto de ter a família toda reunida, é referido pelos expatriados como um fator capaz de reduzir o sentimento de ansiedade em regressar ao país de origem para estar com a família.

Para além deste fator, a expatriação envolve um processo de aprendizagem a vários níveis, fruto das constantes novas situações que ocorrem, nomeadamente, uma nova cultura, novo idioma, novas relações interpessoais, novos ritmos de trabalho. A esta necessidade de aprendizagem, os expatriados atribuem relevância ao apoio e suporte por parte da família expatriada. Estes resultados evidenciam que a família é uma forma dos expatriados obterem estabilidade emocional e suporte face ao incalculável número de novas situações que ocorrem no processo de expatriação. Neste sentido, tal como referem conclusões de Malek *et al.* (2014), também o nosso estudo aponta o apoio prestado pela família ao expatriado como uma forma de reduzir os problemas de adaptação, aumentando o suporte e a capacidade do expatriado para lidar com a magnitude de eventuais diferenças do país de destino e, conseqüentemente, potenciando o processo de ajustamento do expatriado e o seu desempenho organizacional.

4.2.A percepção dos expatriados sobre o papel da família na concretização da MI

Na sequência do que é referido por diversa literatura (e.g. Tung, 1982; Black & Stephens, 1989; Black, 1988; Paik *et al.*, 2002; Crowne & Goeke, 2012), a incapacidade de adaptação por parte do cônjuge ou dos restantes elementos da família, na maioria dos casos, acaba por ditar o insucesso da expatriação. Esta afirmação encontra-se evidenciada nos dados obtidos, uma vez que os entrevistados para além de mencionarem que sem a família não aceitariam a missão internacional referiram, também abandonar a missão internacional no caso de se verificar uma inadaptação da família face à nova realidade, reforçando assim as conclusões de Tung (1987) de que a incapacidade do cônjuge se ajustar às diferenças físicas e ao novo ambiente cultural representam o fracasso da MI.

Dos dados obtidos, o suporte e a capacidade de ajustamento da família expatriada ao país de destino foi um dos fatores que os expatriados destacaram como

tendo contribuído de forma positiva para o seu ajustamento. Na mesma linha de conhecimento de Cooper (2009), os expatriados consideram a adaptação da família vital para o sucesso das suas missões internacionais.

À semelhança da literatura prévia (*e.g.* Tung, 1981; Black & Stephens, 1989; Paik *et al.* 2002; Crowne & Goeke, 2012; Martins, 2013), os nossos resultados mostram que o processo de ajustamento do expatriado é fortemente afetado pelo ajustamento do cônjuge e dos outros membros da família que são, na maioria das vezes, negligenciados quando as empresas planeiam a expatriação.

É possível afirmar, face aos dados obtidos, que a existência de um parecer favorável por parte do cônjuge em relação à expatriação, está positivamente relacionado com a adaptação do expatriado. Por outro lado, o melhor ajustamento cultural dos cônjuges parece ajudar a compreender o melhor ajustamento do expatriado e por último, o ajustamento cultural dos cônjuges e dos expatriados parece estar relacionado com a intenção de concretizar a MI até ao fim, em vez do regresso antecipado (Black & Stephens, 1989).

Os expatriados referiram que a vontade por parte da família expatriada em descobrir a nova cultura, os novos costumes e os novos hábitos são um estímulo face à vontade em conhecer a nova realidade por parte do expatriado, facilitando o processo de socialização e de ajustamento intercultural.

Os resultados também confirmam os estudos existentes (*e.g.* Sievers, 1998; López, 2005) ao sugerirem que a adaptação dos membros da família revelou-se uma importante variável para o sucesso e qualidade do desempenho do expatriado. Em especial, a capacidade de adaptação do conjugue à mudança está altamente relacionada com o ajustamento do expatriado. (*e.g.* Tung, 1982; Black, 1988; Wang *et al.* 2011).

O correto ajustamento da família expatriada e a aceitação face a MI foram elementos altamente valorizados pelos expatriados e que ditaram o cumprimento da MI até ao fim, pois caso contrário, os resultados revelam que se teria verificado um regresso prematuro.

É possível referir que o ajustamento da família expatriada exerce uma enorme influência sobre o sucesso das MI, concretamente no ajustamento do expatriado, ao nível da qualidade do desempenho do expatriado e por último ao nível da vontade de permanecer na missão internacional até ao final de todo o processo.

4.3. Fatores facilitadores da adaptação intercultural das famílias

Dos dados recolhidos, a comunidade de portugueses no país de destino, o recurso às novas tecnologias da informação e determinadas características do país de destino foram os principais elementos identificados pelos expatriados como sendo facilitadores do processo de adaptação da família expatriada ao país de destino. Importa salientar o idioma, o qual, constitui um fator que foi identificado como facilitador da adaptação em determinadas realidades e, em razão inversa foi identificado como obstáculo à adaptação da família expatriada. Os resultados revelam que, no caso concreto dos expatriados em Angola, Brasil e Moçambique, o idioma foi identificado como um fator que facilitou o processo de adaptação uma vez que se revelou mais fácil a comunicação com os nacionais do país de destino e, conseqüentemente, a realização de tarefas diárias. Estes resultados vão ao encontro das conclusões de Pereira *et al.*, (2005) que menciona a fluência da língua como um elemento facilitador do processo de adaptação intercultural.

Este estudo confirma os argumentos de Martins (2013) nomeadamente, quando sugere que o processo de ajustamento é algo complexo, que está dependente de aspetos como as diferenças culturais, económicas e políticas entre os países de origem e de acolhimento e as características individuais e familiares do expatriado.

A comunidade de portugueses no país de destino foi referida pelos expatriados como sendo um fator que contribuiu positivamente no ajustamento da família expatriada, dada a possibilidade de partilha do mesmo idioma, pelo suporte social e pela partilha da experiência vivida por ambos ao nível da expatriação. Estes resultados vão ao encontro das conclusões do estudo de Copeland & Norell (2002), onde o suporte social é mencionado como um elemento importante na adaptação da família expatriada, uma vez que esta vivencia uma quebra nas relações sociais anteriormente estabelecidas e enfrenta o desafio de desenvolver novas relações. Estes autores concluíram que cerca de 95% de um total de 194 cônjuges expatriados revelou melhor facilidade em suportar a expatriação através do recurso a um bom suporte social, recorrendo em alguns casos às comunidades existentes no país de destino.

Os dados apresentados sugerem as novas tecnologias de informação como um fator que contribuiu positivamente para facilitar a adaptação da família ao país de destino. Os expatriados do nosso estudo associam este fator a uma forma de reduzir as saudades e o sentimento de perda face às relações sociais que mantinham no país de

origem (nomeadamente com amigos, restantes elementos da família não nuclear). Estes dados vão ao encontro das afirmações de diversa literatura (Copeland & Norell, 2002; Herleman, H. *et al.*, 2008; Lin *et al.*, 2012) que tem sugerido o recurso às novas tecnologias como uma forma de suportar mais facilmente a distância inicial do país de origem atenuando, assim, as saudades e a quebra das relações interpessoais que provocariam potencialmente um maior choque.

Os resultados seguem as afirmações de Develioglu, (2002) de que existe uma forte tendência para colocar os filhos em escolas de prestígio existindo, assim, uma tendência dos expatriados em preferirem aceitar missões internacionais mais facilmente quando estas são para grandes cidades, pois, geralmente, são as que oferecem mais e melhores oportunidades de educação para os filhos dos expatriados. Os expatriados em países como Angola referiram as características do país a nível de clima por apresentarem uma preferência por climas mais tropicais e os expatriados no Brasil e Moçambique referiram as características culturais como um fator potenciador. Estes dados sugerem uma forte influência das características individuais no processo de adaptação intercultural (*e.g.* Black & Mendenhall, 1991; Black & Gregersen, 1991; Black & Gregersen, 1999; Pereira *et al.*, 2005; Ghafoor *et al.*, 2011; Martins, 2013).

4.4.Fatores que dificultaram adaptação das famílias

Dos dados obtidos, o idioma, a insegurança o estilo de vida e a ausência da actividade profissional por parte do cônjuge foram os principais fatores que os expatriados entrevistados identificaram como constituindo os obstáculos da adaptação da família expatriada no país de destino. No caso particular do idioma, que anteriormente foi referido como um fator facilitador do processo de adaptação da família expatriada, em oposição, no caso dos repatriados dos E.U.A. e da China, o idioma foi destacado como obstáculo à adaptação da família expatriada.

Esta dificuldade ao nível de idioma foi considerada como uma barreira inicial à comunicação com os autóctones do país de destino “limitando”, por vezes, as atividades do dia-a-dia bem como a possibilidade de a família disfrutar em pleno a experiência intercultural. No caso concreto dos repatriados nos E.U.A., o idioma foi considerado um entrave na adaptação inicial por parte da filha face à integração inicial ao nível da escolaridade. Estes resultados vão ao encontro das afirmações de Copeland & Norell, (2002), em que se verificou que a existência de barreiras linguísticas dificultam o

estabelecimento de novos relacionamentos e, por consequência, a adaptação da família expatriado nomeadamente na maioria, dificuldade em se desligarem das relações deixadas no país de origem.

A semelhança das dificuldades sentidas pelos expatriados também as famílias expatriadas apresentaram dificuldades no processo de adaptação, fruto da insegurança e estilo de vida existente no país de destino. Os resultados demonstram que os expatriados relacionam esta dificuldade sentida pela família com questões da escolaridade dos filhos e necessidades de alteração nos padrões habituais de vida. Principalmente nos expatriados em Angola, as dificuldades de acesso a um bom nível de escolaridade, juntamente com um elevado nível de insegurança e a necessidade de um grande reajuste de mentalidade fazem com que este fator se destaque como obstáculo na adaptação intercultural da família expatriada.

É possível constatar que a educação dos filhos é outro grande problema que os expatriados, por vezes, enfrentam. Pois, as crianças normalmente têm problemas de adaptação linguística e cultural em novos ambientes sociais e culturais (Develioglu, 2002). Os resultados confirmam, ainda, as conclusões de Fukuda & Chu (1994), de que as crianças dos três aos cinco anos e dos catorze aos dezasseis anos são as que normalmente vivenciam um maior nível de *stress* bem como maiores dificuldades de adaptação intercultural.

Os nossos resultados ajudam a compreender que a diferença cultural existente entre o país de origem e o país de destino bem como as características individuais influenciam o ajustamento intercultural (e.g. Black, 1988; Black e Stephens, 1989; Black *et al.* 1991; Arthur e Bennett 1995), ou seja, quanto maior são as diferenças culturais entre o país de origem e o país de destino, maior é o choque cultural, uma vez que tal situação requer um esforço maior por parte do expatriado bem como da família expatriada no ajustamento à nova realidade cultural que vão encontrar (Black, Mendenhall e Oddou, 1991; Sappinen, 1993; Murdoch & Kaciak, 2001; Murdoch & Kaciak, 2001; Camara, 2011; Martins, 2013).

Tal como sugere Develioglu (2002), verificou-se que fatores como, o transporte (exemplo: a falta de transportes leva a que a família se feche em casa desenvolvendo um sentimento de isolamento), a habitação (localização e condições de conforto), o desconhecimento de sistemas de saúde (falta de qualidade e de meios para tratamentos), a educação (dificuldades de acesso a ensino de qualidade e segurança dos filhos), as dificuldades de acesso a bens essenciais e segurança (possibilidade de comunicar e

conviver livremente com a comunidade envolvente) e até mesmo a alteração da vida social são, igualmente, fatores que dificultam a adaptação intercultural dos expatriados e suas famílias.

Os resultados revelam que as dificuldades de ajustamento intercultural da família do expatriado podem surgir fruto de pequenos problemas que, numa primeira análise, podem parecer quase triviais. Contudo, o choque cultural surge à medida que se vai descobrindo a dificuldade de acesso a água potável, às constantes falhas de redes elétricas, às diferenças na gastronomia bem como, às características físicas do novo lugar (Harvey, 1985).

Por fim, os resultados demonstram que em, alguns casos, a ausência da atividade profissional por parte dos cônjuges levou a algum *stress* e dificuldades de adaptação inicial.

Verificou-se que a necessidade do cônjuge deixar de lado a sua vida profissional para acompanhar o expatriado, a longo prazo, poderá provocar resultados negativos no ajustamento intercultural (Lee, 2007).

4.5.A integração das famílias expatriadas segundo a teoria da curva em U

Ao analisar o ajustamento das famílias que acompanharam os expatriados durante a missão internacional, é possível verificar que existem dois tipos distintos de comportamentos de ajustamento intercultural segundo a teoria da curva em U.

Por outro lado, a existência de seis famílias, cujo ajustamento à nova realidade vai ao encontro da curva em U. Existe um primeiro período relativamente positivo para a família expatriada, o qual vai decrescendo ao longo do tempo até ter atingido o ponto mais baixo da curva, o designado choque cultural. De salientar que, no caso das famílias expatriadas em Angola, este choque encontra-se associado às várias carências existentes no país e à insegurança, como já foi referido anteriormente. No caso das restantes famílias o choque vivido foi associado à ausência de rotinas, relações interpessoais e à dificuldade de viver numa nova realidade, com novos padrões e novos hábitos.

Seguidamente a este período de “crise” os resultados revelam que as famílias voltaram a apresentar um período ascendente até atingirem a estabilização com a cultura do país de destino, tendo os expatriados referido este período de verdadeiro sentimento de ajustamento e integração com a nova realidade, onde já existem rotinas e uma maior estabilidade emocional.

Estes resultados corroboram a teoria da curva em U de Black *et al.* (1991) quando sugere um conjunto de fases pelas quais o expatriado e a sua família vão passando, enfatizando vários estágios de adaptação do expatriado e da sua família no novo país.

Por outro lado, as restantes cinco famílias apresentaram um comportamento de ajustamento distinto do comportamento vivenciado pelas anteriores seis famílias. Estes dados reforçam as afirmações de diversa literatura (*e.g.* Black *et al.*, 1991; Black e Mendenhall, 1991; Black & Gregersen, 1991; Ali, 2003; Herleman, 2008; Cunha e Rego, 2009) que sugere a possibilidade de existirem curvas que não apresentem rigorosamente esta forma (curvo em U). Estas possíveis alterações na formação da curva em U resultam de fatores situacionais e individuais, os quais afetam o padrão de ajustamento e justificam a ocorrência de possíveis oscilações em determinadas fases (Cunha e Rego, 2009). Estes resultados revelam que o ajustamento destas famílias apresentam um comportamento ascendente, ou seja, inicia no ponto mais baixo e vai apresentando um movimento ascendente até atingir uma determinada maturidade e consequente estabilidade.

As famílias revelaram dificuldades de adaptação face à nova realidade desde a fase inicial da missão. Segundo os resultados obtidos a fase em que as famílias apresentaram maior choque cultural foi nos primeiros dos dois meses, sendo que nos meses seguintes a realidade passou a ser mais facilmente aceite pelas famílias expatriadas tendo-se verificado uma adaptação gradual ao país de destino.

Após os 12 meses os resultados revelam haver estabilidade e adaptação à nova realidade.

Os resultados revelam que este choque inicial deve-se à realidade apresentada no país em causa bem como a questões de logística e necessidade quebrar com as rotinas diárias que existiam até ter ocorrido a expatriação. De salientar que as famílias que apresentaram este comportamento distinto da curva em U foram, de forma massiva, as famílias com missões em Angola, estando mais uma vez as carências do país, a insegurança e a mentalidade existente na base deste elevado choque cultural inicial.

Tal como sugere diversa literatura (Black, *et al.*, 1991; Sappinen, 1993; Murdoch & Kaciak, 2001; Murdoch & Kaciak, 2001; Camara, 2011; Martins, 2013), verificamos que quanto maior são as diferenças culturais entre o país de origem e o país de destino, maior é o choque cultural, uma vez que tal situação requer um esforço maior

por parte do expatriado bem como da família expatriada para ser possível o ajustamento à nova realidade.

Os resultados revelam, assim, a complexidade associada ao ajustamento intercultural onde os valores, as normas e a cultura de origem de cada pessoa têm influência na sua capacidade de adaptação ao novo país, uma vez que se verificou a existência de diferentes comportamentos (Gautam & Vishwakarma, 2012).

Por fim, os resultados possibilitaram a constatação de que expatriados, cujos cônjuges apresentam maior dificuldade de adaptação, também se encontram mais propensos a relatar níveis de *stress* mais elevados. Isto é, as relações familiares em termos de flexibilidade, coesão e comunicação apresentam um papel importante sobre os resultados finais da MI (Forster, 1997). Os nossos resultados sugerem, também, esta evidência uma vez que é possível verificar que a maioria dos expatriados apresenta um comportamento de ajustamento similar ao ajustamento das suas famílias, ou seja, encontramos similaridade no ajustamento entre os expatriados e os seus familiares em 5 dos casos estudados.

Porém, os resultados revelaram, também, a existência de alguns casos em que o ajustamento da família expatriada e do expatriado é distinto, revelando-se assim pertinente continuar a estudar o ajustamento intercultural, no sentido de apurar quais os reais fatores que justificam uma alteração do comportamento ao longo da curva que não uma forma em U, permitindo assim às organizações planearem novas necessidades de treino e preparação que terá que ser facultada aos seus expatriados e família (Gautam & Vishwakarma, 2012).

4.6. Aspetos sugeridos pelos expatriados

Na sequência das entrevistas realizadas aos expatriados e repatriados, os resultados obtidos. Sugerem que os entrevistados foram revelando algumas recomendações para futuros expatriados que pretendam abraçar uma missão internacional acompanhados da família.

A escolaridade dos filhos foi um dos aspetos mencionados pelos entrevistados a ter em consideração no momento de planear e operacionalizar a expatriação. No caso concreto de quem pretende abraçar um desafio desta natureza em terras Angolanas, deverá ter em atenção a má qualidade do ensino público, sendo necessário garantir o

acesso dos filhos a colégios privados, de referência, bem como redobrar os cuidados com a segurança.

Contrariamente, os entrevistados que desenvolveram a missão internacional em países desenvolvidos aconselham vivamente o acompanhamento dos filhos na missão internacional, pelas oportunidades a que tem acesso, especialmente em termos de ensino. Destacam a qualidade e exigência do ensino, referindo ser uma mais-valia na formação pessoal e académica dos filhos, uma vez que aprendem um novo idioma e desenvolvem uma abertura de mentalidade e preparação para o futuro. Os resultados apontam no sentido do que é afirmado por Develioglu (2002). Isto é, para a atenção às características do país de destino e a preocupação em garantir o acesso a um sistema de ensino reconhecido, de forma a ser possível fazer uma transição sem perdas de anos de formação aquando do regresso.

Um outro aspeto em que os resultados demonstram ser necessária uma maior atenção é na definição prévia de todas as condições envolventes da expatriação, quer para durante a expatriação mas, especialmente, para o regresso.

Dos casos apresentados foi possível verificar que o regresso foi um processo complexo e de elevado desgaste para os expatriados e família. As empresas não se encontravam preparadas para lidar com o regresso quer do expatriado quer da família expatriado aos quais, não foi dada qualquer atenção em particular. O regresso conduziu a um maior *stress* e desgaste do expatriado e família expatriada, porque nos casos apresentados nem o próprio posto de trabalho estava disponível, conduzindo, num dos casos a necessidade de despedimento. Na sequência do que é afirmado por Punnett (1997), estes resultados apontam para uma necessidade de maior atenção nas práticas organizacionais que visam apoiar o regresso do expatriado e da família expatriada e a sua reintegração ao nível organizacional e social, nomeadamente: (1) assistência para reestabelecer a vida doméstica e familiar, (2) assistência em questões de emprego e (3) o suporte em gerir um novo choque cultural (Martins, 2013).

Os resultados sugerem, também, a necessidade de abertura à mudança para lidar com as diferenças culturais, hábitos e diferentes posturas face ao trabalho não esquecendo que os expatriados se encontram num país de acolhimento culturalmente diferente. Estes resultados corroboram as afirmações de diversa literatura (e.g. Black, 1988; Black e Stephens, 1989; Black *et al.* 1991; Arthur e Bennett 1995) que sugere como facilitadores do ajustamento ao país de destino: (1) as características individuais do expatriado e da família expatriada; (2) a diferença cultural existente entre o país de

origem e o país de destino; (3) o ajustamento e elasticidade cultural do expatriado e da família expatriada.

Os resultados apontam para a necessidade de melhorar a preparação do expatriado e, especialmente, da família expatriada, de forma a facilitar o processo de adaptação ao país de destino. Para além da fase inicial, dos casos analisados, não se evidenciou qualquer política de repatriação dos expatriados e respetiva família, pelo que, como sugere Martins (2013), é necessário um maior investimento a este nível no sentido de desenvolver medidas preventivas de *turnover* dos expatriados após o regresso ao país e empresa de origem.

Para finalizar, é possível aferir a necessidade de maior atenção nas famílias expatriadas, através do envolvimento da família expatriada em todo o processo e do treino transcultural (Ali *et al.*, 2003), para garantir maior eficácia no processo de adaptação ao país de destino.

Capítulo V. Considerações finais

5.1. Limitações encontradas e pistas para futuras pesquisas

Tendo em conta número reduzido de inquiridos, a metodologia utilizada para a realização do presente estudo e as características da amostra, não é possível realizar uma extrapolação dos resultados obtidos para o universo, pelo que, a exploração desta temática por intermédio de uma abordagem quantitativa ou uma abordagem mista (qualitativa e quantitativa) tornaria possível obter uma amostra mais significativa de uma determinada realidade para posterior generalização.

O presente estudo centra-se no ajustamento das famílias expatriadas portuguesas sem estarem associados requisitos quanto a questões de personalidade ou relativamente às características dos países em que decorreram as missões internacionais, o qual poderá ser um fator relevante para a obtenção em resultados futuros.

A impossibilidade de considerar a opinião dos responsáveis organizacionais pela gestão dos expatriados e repatriados bem como a opinião direta das famílias expatriadas leva a dispor apenas de uma única fonte de informação face às várias perspectivas. Sugere-se que estudos futuros possibilitem o cruzamento de diferentes opiniões, dando um maior contributo para a temática aqui estudada.

Um outro elemento a considerar é a questão do género predominante presente na amostra do estudo. A amostra é constituída apesar de involuntariamente, apenas por indivíduos do sexo masculino. Não foi possível aferir até que ponto uma amostra constituída por indivíduos do sexo feminino apresentaria dados semelhantes ou distintos dos atuais, pelo que se sugere que este aspeto seja levado em atenção em estudos futuros.

Os resultados permitem também aferir que as características individuais e as características do país de destino são um forte determinante do ajustamento ao país de destino, sendo importante explorar futuramente estes dois elementos. Um questão igualmente importante a considerar são as características de personalidade, as quais, pelos resultados obtidos, demonstram que a adaptação não é uniforme entre os indivíduos face à mesma realidade. Estudos futuros deverão procurar explorar a influência destas características e perceber se revelam um contributo na compreensão dos resultados.

Apesar das limitações encontradas, é possível verificar um cumprimento dos objetivos definidos inicialmente, considerando o presente trabalho como mais um contributo para a comunidade científica, para a identificação de pistas para futuros estudos e para aumentar o conhecimento por todos aqueles que ambicionam uma expatriação acompanhados pela família.

5.2. Conclusões

Sendo o objetivo central do presente estudo obter uma perceção dos expatriados sobre a influência do ajustamento intercultural das famílias expatriadas portuguesas durante as missões internacionais, é possível afirmar face aos resultados obtidos que, o ajustamento intercultural das famílias expatriadas influencia o sucesso ou o insucesso da missão internacional. Ou seja, o ajustamento da família face à nova realidade exerce influência ao nível do desempenho do expatriado, da adaptação intercultural do expatriado e da aceitação e cumprimento da missão internacional até ao final.

Os resultados revelam que os expatriados consideram que as dificuldades de adaptação sentidas pela família influenciam o seu desempenho, apesar de não considerarem ser um fator determinante. Do ponto de vista da adaptação do expatriado à nova realidade, quanto maior for a vontade da família em conhecer e explorar a nova realidade mais fácil de revelar a adaptação da família ao país de destino e, conseqüentemente, mais fácil de revelar o processo de adaptação do expatriado. De forma inversa, nos casos em que as famílias revelaram mais dificuldades de adaptação, os expatriados revelaram, igualmente, maior dificuldade de adaptação e de abertura face à nova realidade cultural encontrada.

Os resultados mostram também, que a aceitação e o cumprimento da missão até ao final se encontram extremamente relacionados com a vontade da família em acompanhar o expatriado na MI. A maioria dos entrevistados referiu não aceitar ou abandonar a missão internacional caso a família não conseguisse suportar as diferenças culturais da missão internacional. Do ponto de vista da teoria de Black *et al.* (1991), os resultados confirmam a literatura que refere a possibilidade de existirem processos de adaptação que apresentam comportamentos contrários face à tradicional curva em U (e.g. Ali, 2003; Herleman, 2008; Cunha e Rego, 2009; Gautam & Vishwakarma, 2012).

Foi possível identificar dois padrões de comportamento de adaptação, um primeiro, que vai ao encontro da teoria da curva em U e, um segundo padrão em que o

choque cultural iniciou com o início da missão internacional e, posteriormente, ocorreu uma adaptação gradual, tendo melhorado após os seis meses de expatriação.

Da exploração dos fatores que facilitaram e que dificultaram a adaptação dos expatriados durante a missão internacional, o ajustamento e o apoio prestado por parte da família ao expatriado durante a missão internacional foram considerados os fatores que facilitaram a adaptação do expatriado. A família é também percebida pelos expatriados como elemento que confere suporte e estabilidade emocional ao longo da missão internacional.

As conclusões apontam, assim, para uma efetiva importância do ajustamento das famílias expatriadas nas missões internacionais enquanto fator que condiciona o sucesso ou o insucesso da expatriação.

No caso concreto dos expatriados em Angola, o choque cultural foi relatado como sendo maior, fruto das grandes diferenças ao nível das condições básicas, em comparação com outros países concretamente, Portugal.

Evidencia-se a necessidade de maior atenção e preparação por parte das empresas para gerir os processos de expatriação e repatriação em que a família se encontra inserida. A pouca atenção existente encontra-se limitada aos expatriados, ao longo de todas as fases do processo sendo estes a receber a maior parte da formação e preparação para a missão. Também na fase de repatriação, nenhuma atenção especial foi dada à família expatriada. Estes resultados confirmam as conclusões de vários autores (*e.g.* Tung, 1981; Black & Stephens, 1989; Fukuda & Chu, 1994; Paik *et al.* 2002; Crowne & Goeke, 2012) em que a família, apesar de ter um impacto profundo em todo o processo de expatriação, é também, dos elementos mais negligenciados por parte das empresas.

O estudo que agora concluímos apresenta-se como um contributo teórico embrionário para a investigação realizada ao nível da gestão internacional de recursos humanos em Portugal, mais concretamente, uma exploração das dimensões do ajustamento intercultural e do papel das famílias que acompanham os expatriados portugueses nas suas missões internacionais. A análise realizada mostra ainda a necessidade de continuar a investigar a relação da família com a missão internacional.

Por último, para além da mais-valia do ponto de vista académico fica também a expectativa de que o estudo realizado represente um contributo ao nível das práticas de GIRH adotadas pelas empresas, facultando *inputs* valiosos para uma futura gestão mais eficaz dos seus expatriados.

Referências

- Aghazadeh, S. (2004). Managing workforce diversity as an essential resource for improving organizational performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 53, Nº 6, pp. 521-531.
- Albarello L., Digneffe F., Hiernaux J., Maroy C., Ruquoy D., Georges P. (1995). *Pratiques et méthodes de recherche en sciences sociales*. Paris: Edição Armand Colin.
- Arthur W., Bennett W. (1995). Personnel Psychology, The International Assignee: The Relative Importance of Factors Perceived to Contribute to Success. *Personnel Psychology*, Vol. 48, Nº 1, pp. 99-114.
- Ali, A. (2003). The Intercultural Adaptation of Expatriate Spouses and Children: An empirical study on the determinants contributing to the success of expatriation, Tese de Doutorado em Negócios Internacionais – Universidade de Groningen.
- Ali, A., Zee, K., Sanders, G. (2003). Determinants of intercultural adjustment among expatriate spouses. *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 27, Nº 5, pp. 563–580.
- Anna, M., Eugene, K. (2011). Culture Shock Re-Visited: What Features Of The Polish Culture Most Bother Expatriates In Poland?. *The Journal of Applied Business Research*, Vol. 27, pp. 87-105.
- Araújo, B., Bilsky, W., Moreira, L. (2012). Personal values as antecedentes of the cross-cultural adaptation of expatriates. *Revista de Administração Mackenzie*, Vol. 13, Nº 3, pp. 8-15.

- Arthur, W. & Wiston, B. (1995). The International Assignee: The Relative Importance of Factors Perceived to Contribute to Success. *Personal Psychology in Texas University and Armstrong Laboratory*, Vol. 48, Nº1 pp. 99-112.
- Avril, A. B & Magnini, V. P. (2007). A Holist approach to expatriate success” *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 19, Nº 1 pp. 53-64.
- Barbara, F. & Ramsey, S. (1999). The Expatriate Family: Practicing Pratical Leadership. Monthly Magazine. Washington – EUA.
- Black, J. S. (1988). Work transitions: A study of American expatriate managers in Japan. *Journal of Inter-national Business Studies*, Vol. 19, Nº 2, pp. 274-291.
- Black, J., Mendenhall, M. (1991), The U-curve adjustment hypothesis revisited: a review and theoretical framework. *Journal of International Business Studies*, Vol. 22, Nº 2, pp. 225–247.
- Black J., Mendenhall M. & Oddou G. (1991). Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives. *Academy of Management Review*, Vol. 16, Nº 2, pp. 291-317.
- Black, J.S., & Stephens, G.K. (1989). "The Influence of the Spouses on American Expatriate Adjustment in Overseas Assignments” *Journal of Management*, Vol. 15, Nº 4, pp. 529-544.
- Black, J. S., & Gregersen, H. B. (1999). The right way to manage expats. *Harvard Business Review*, Vol. 77, Nº 2, pp. 52-62.
- Bonache, J. (2005). Job satisfaction among expatriates, repatriates and domestic employees: The perceived impact of international assignments on work-related variables. *Personnel Review*, Vol. 34, Nº 1, pp. 110-124.

- Bonache, J., Brewster, C. & Suutari, V. (2001). Expatriation: A Developing Research Agenda. *Thunderbird International Business Review*, Vol. 43, Nº 1, pp. 3-20.
- Brewster, C., Sparrow, P. & Vernon, G. (2007) “International Human Resource Management”, CIPD, Londres, acessado em 3 de Fevereiro de 2014.
- Brewster, C.; Scullion, H. (2001). The Management of Expatriates: Messages from Europe. *Journal of World Business*, Vol.36, Nº 4, pp. 346 – 365.
- Brookfield Global Relocation Services (2009), “2009 Global Relocation Trends Survey”, <http://www.brookfieldgrs.com>, acessado em 8 de Fevereiro de 2014.
- Brookfield Global Relocation Services (2010), “2010 Global Relocation Trends Survey”, <http://www.brookfieldgrs.com>, acessado em 8 de Fevereiro de 2014.
- Brookfield Global Relocation Services (2011), “2011 Global Relocation Trends Survey”, <http://www.brookfieldgrs.com>, acessado em 8 de Fevereiro de 2014.
- Brookfield Global Relocation Services (2012), “2012 Global Relocation Trends Survey”, <http://www.brookfieldgrs.com>, acessado em 8 de Fevereiro de 2014.
- Brookfield Global Relocation Services (2013), “2013 Global Relocation Trends Survey”, <http://www.brookfieldgrs.com>, acessado em 8 de Fevereiro de 2014.
- Caligiuri, P. M. (1996). Individual Characteristics Related to Effective Performance in Cross Cultural Work Setting. *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, Nº 3, pp. 601-619.
- Camara, P. (2011). A Expatriação em Portugal. 1º Edição, Lisboa: Editora RH.
- Camara, P., Guerra, P. & Rodrigues, J. (2007). Novo Humanator. 1ª Edição, Lisboa: Publicações Dom Quixote

- Caligiuri, P., Hyland, M., Joshi, A. & Bross, A. (1998). Testing a Theoretical Model for Examining the Relationship Between Family Adjustment and Expatriates' Work Adjustment. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83, N° 4, pp. 598-614.
- Cerdin, J-L. & M. L. Pargneux (2009), "Career and International Assignment Fit: Toward an Integrative Model of Success", *Human Resource Management*, Vol. 48, N° 1, pp. 5-25.
- Cooper, D. (2009). Expatriate Workers as Cultural Bridge Builders: A Qualitative study of the expatriate experience Doctoral Thesis in Human Resource Development from University of Minnesota.
- Connelly, B., Hitt, M., DeNisi, A. & Ireland, R. (2007). Expatriates and corporate-level international strategy: governing with the knowledge contract. Emerald Group Publishing Limited, Vol. 45, N° 3, pp. 564-581.
- Copeland, A. & Norell, S. (2002). Spousal adjustment on international assignments: the role of social support. *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 26, N° 3, pp. 255-272.
- Coutinho C. (2013). Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática. 2ª Edição, V. N. Famalicão: Edições Almedina.
- Cho, T.; Hutching, K. & Marchant, T. (2012). Key factors influencing expatriates' and spouses' perceptions of expatriation and repatriation. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.24, N° 4, pp. 105-175.
- Crowne, K. & Goeke, R. (2012). Utilizing Online Social Networks for Expatriate's Families. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3, N° 19, pp. 9-15.
- Denn, M. (2011). The expatriate's spouse: an influential factor on international assignment success, Master thesis in Business Administration from University of Twente, The Netherlands.

- Develioglu, K. (2002) Individual and Family level determinants of expatriate adjustment. *Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Vol. 7, N° 1, pp. 167-178.
- Dhara, S. & wilhelmsen, L. (2007). Spousal Perspective of Expatriate Family Adjustment. *International Journal of Diversity in Organisations, Communities & Nations*, Vol. 7, N° 2, pp. 93-101.
- Dickmann, M., Doherty, N., Mills, T. & Brewster, C. (2008). Why do they Go? Individual and Corporate Perspectives on the Factors Influencing the Decision to Accept an International Assignment. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, N° 4, pp. 4 -29.
- Finuras, P. (2003) *Gestão Intercultural, Pessoas e Carreiras na Era da Globalização*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Forster, N. (1997). The persistent myth of high expatriate failure rates: A reappraisal. *The Internayional Journal of Human Resource Management*, Vol. 8, N° 4, pp. 414-433.
- Freitas, M. (2006). Expatriação de Executivos. *Especial Negócios Internacionais*, Vol.5, N° 4, pp. 48-51.
- Fukuda, K. & Chu, P. (1994). Wrestling with Expatriate Family Problems. *International Studies of Management & Organization*, Vol. 24, N° 3, pp.36-47.
- Gautam, P. & Vishwakarma, G. (2012). An Adjustment Process of Expatriate: “U-Curve Theory” (Culture shock, Acculturation, Adjustment). *Meditech's International Journal of Management*, Vol. 1, N° 1, pp. 1-9.
- Gil, A. (1999). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 5ª Edição, São Paulo: Editora Atlas

- Gomez-Meija, L. & Balkin, B. (1987). The determinants of managerial satisfaction with the expatriation and repatriation process. *Journal of Management Development*, Vol. 6, Nº 1, pp. 7-17.
- Guerra, I. (2006). Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo – Sentidos e formas de uso. 1ª Edição, Estoril: Príncipia Editora.
- Guzzo, R., Noonan, K. & Elron, E. (1994). Expatriate managers and the psychological contract. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, pp. 617-626.
- Ghafoor, S., Khan, U., Idrees, F., Javed, B., Ahmed, F. (2011). Evaluation of expatriates performance and their training on International Assignments. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 3, Nº. 5, pp. 335-351.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (1997). O Inquérito - Teoria e Prática. Oeiras: Celta Editora.
- Harvey, M. G. (1985). The executive family: An overlooked variable in international assignments. *Columbia Journal of World Business*, Vol. 20, nº 1, pp. 84-92.
- Harvey, M. (1995). The impact of dual-career families on international relocations. *Human Resource Management Review*, Vol. 5, Nº 3, pp. 223-244.
- Haslberger A. & Brewster C. (2008). The expatriate family: an international perspective. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23, Nº 3, pp. 324-346.
- Hébert, M. L., Goyette, G. & Boutin, G. (1990) Investigação Qualitativa: Fundamentos e Práticas. 2ª edição. Lisboa: Éditions Agence d'Arc.
- Herleman, H., Britt, T. & Hashima, P. (2008). Ibasho and the adjustment, satisfaction, and well-being of expatriate spouses. *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 1, Nº 32, pp. 282-299.

- Hofstede G. (2006). What did GLOBE really measure? Researchers' minds versus respondents minds. *Journal of International Business Studies*, Vol. 37, Nº 1, pp. 882–896.
- Lee, H. (2007). Factors That Influence Expatriate Failure: An Interview Study. *International Journal of Management*, Vol.24, Nº 1, pp. 403-415.
- Lin, C., Lu, T. & Lin, H. (2012). A diferente perspective of expatriate management. *Human Resource Management Review*, Vol. 22, Nº 2, pp. 189-207.
- Lima, J., Antunes, M., Neto, O. & Peleias, I. (2012). Estudos de caso e sua aplicação: Proposta de um esquema teórico para pesquisas no campo da contabilidade. *Revista de Contabilidade e Organizações*, Vol. 6, Nº 14, pp. 127-144.
- López, S. & Prieto, L. (2005). Políticas de expatriación y repatriación en multinacionales: visión de las empresas y de las personas. Centro Anselmo Rubiralta de Globalización y Estrategia. Navarra.
- Lysgaard S. (1955), Adjustment in a foreign society: Norwegian Fullbright grantees visiting the United States. *International Social Science Bulletin*, Vol.7, Nº 1, pp. 45-51.
- Malek, M., Budhwar, P. & Reiche, B. (2014). Sources of support and expatriation: a multiple stakeholders perspective of expatriate adjustment and performance in Malaysia. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 25, Nº 1, pp. 37-41.
- 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*. Porto: Edições Politema.
- Martins, D. (2013). “Gestão e Retenção de Repatriados: um estudo empírico em empresas portuguesas”. 1ª edição, Madrid: Bubok Publishing S.L.

- Murdoch, A., Kaciak, E. (2011). Culture Shock Re-Visited: What Features of The Polish Culture Most Bother Expatriates in Poland?. *The Journal of Applied Business Research*, Vol. 27, N° 2, pp. 87-105.
- Mazzotti, A. (2006). Usos e Abusos dos Estudos de Caso. Vol. 36, N° 129, pp. 637 – 651, Rio de Janeiro: Cadernos de Pesquisa.
- Olsen, J., Martins, L. (2009). The effects of expatriate demographic characteristics on adjustment: A social identity approach. *Human Resource Management*, Vol. 48, N° 2, pp. 311-328.
- Paik, Y., Segaud, B., & Malinowski, C. (2002). How to improve repatriation management: Are motivations and expectations congruent between the company and expatriates? *International Journal of Manpower*; Vol. 23 N° 7, pp. 635-648.
- Palther, J. (2004). The relative importance of antecedents to cross-cultural adjustment: implications for managing a global workforce. *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 28, N° 1, pp. 37-59.
- Pereira, N.; Pimentel, R. & Kato, H. (2005). Expatriação e Estratégia Internacional: o Papel da Família como Fator de Equilíbrio na Adaptação do Expatriado. *Revista de Administração Contemporânea*, Vol. 9, N°4, pp. 6-10.
- Piato, R., Alves, R. & Martins, S. (2012). Conceito de Família na Pós-Modernidade. V Congresso Internacional de Psicologia da Universidade Estadual de Maringá.
- Pinto, L. (2008). The effects of organizational culture on expatriates and repatriates' cross-cultural adjustment, general satisfaction and withdrawal intentions. Tese de Doutorado em Ciências Empresariais – Universidade do Minho.
- 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, n° 11, pp. 229-231.

- Punnett, B. (1997). Towards effective management of expatriate spouses. *Journal of World Business*, Vol. 32, Nº 3, pp. 2-43.
- Quivy, R. e Campenhoudt, L. (1998). Manual de Investigação em Ciências Sociais, Trajectos. 2ª Edição, Lisboa: Publicações Gadiva.
- Rego, A. & M. P. Cunha (2009). Manual de Gestão Transcultural de Recursos Humanos. 1ª Edição, Lisboa: RH Editora.
- Reiche, S., Harzing, A. (2009). *International Human Resource Management*, London: Sage Publication, pp. 1-58.
- Richardson, J. (2004). Self-directed expatriation: family matters. *Personnel Review*, Vol. 35, Nº 4, pp.469-486.
- Sappinen, J. (1993). Expatriate Adjustment on Foreign Assignment. *European Business Review*, Vol. 93, Nº 5, pp. 3-11.
- Silva, E. L & Menezes, E. M (2001) “Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação”. Florianópolis: Laboratório de Ensino à distância da UFSC.
- Suutari, V. & Brewster, C. (2000). Making Their Own Way: International Experience Through Self-Initiated Foreign Assignments, *Journal Of World Business*, Vol. 35, Nº 4, pp. 418-436.
- Suutari, V. & Burch, D. (2001). The role of on-site training and support in expatriation: existing and necessary host-company practices, *Career Development International*, Vol. 6, Nº 6, pp. 298-311.
- Semere, H. & Marcus, J. (2009). Business success; Curiosity; Global economy. *International Academy of Business and Economics*, Vol. 9, Nº 4. pp. 166-215.
- Shephard, P. (1996). Working with Malaysians - expatriates and Malaysians Perspectives. In: ABDULLAH, A. (Ed.) *Understanding the Malaysian*

- Workforce - Guidelines for Managers. 1. ed., pp. 144-155, Kuala Lumpur; Malaysian Institute of Management.
- Sievers, C. (1998). Work/Family: Key to a successful assignment. *The Windham International and National Foreign Trade Council*, Vol. 75, Nº 3, pp. 9-10.
- Sumetzberger, W. (2005). Managing human resources in a multinational context. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 29, Nº 8, pp. 663-674.
- Tung, R.L. (1981). Selection and training of personnel for overseas assignments. *Columbia Journal of World Business*, Vol. 16, Nº 1, pp. 68-78.
- Tung, R.L. (1982). Selection and training procedures of U.S. European, and Japanese multinationals. *California Management Review*, Vol. 25, Nº 1, pp. 57-71.
- Tung, R. L. (2004). Female Expatriates: The Model Global Manager?. *Organizational Dynamics*, Vol.33, Nº 3, pp. 243-253.
- Tung, R. (1984). Strategic management of human resources in the multinational enterprise. *Human Resource Management*, Vol. 23, Nº 3, pp. 129-143.
- Tung, R. (1987). Expatriate assignments: enhancing success and minimizing failure. *Academy of management Executive*, Vol. 1, Nº 2, pp.117-126.
- Tung, R. L. (1998). American expatriates abroad: From neophytes to cosmopolitans. *Journal of World Business*, Vol. 33, Nº 2, pp. 125-145.
- Vicente, P., Reis, E., Ferrão, F. (1996). Sondagens: A amostragem como fator decisivo de qualidade. 1ª Edição, Lisboa: Edições Sílabo.
- Usunier, J. C. (1998). Oral pleasure and expatriate satisfaction: An empirical approach. *International Business Review*, Vol. 7, Nº 1, pp. 89-110.

Yin, R. K. (2014). *Case Study Research - Design and Methods*, Third Edition, Applied Social Research Methods Series, 5ª Edição, London: Sage Publications.

Wang, J., Bullock, C. & Oswald, S. (2011). Expatriate Selection: The key to international success. *International Business & Economics Research Journal*, Vol. 1, Nº 1, pp. 69-78.

Webb, A., Wright, P.(1996). The expatriate experience: implications for career success. *Career Development International*, Vol. 5, Nº 1, pp. 38-44.

Anexos

Guião de entrevista dirigido aos Repatriados e Expatriados

1. Qual foi a duração da missão internacional e o país em que esta decorreu?
2. Quem o(a) acompanhou durante a Missão Internacional?
3. O que o(a) motivou a aceitar o desafio de uma Missão Internacional?
4. A possibilidade da sua família o(a) acompanhar na Missão internacional influenciou a sua decisão em aceitar a missão? De que forma?
5. A sua família apoiou a sua decisão de aceitar a Missão Internacional? Se sim, em que sentido? Se não quais as razões apresentadas?
6. Como avalia a sua capacidade de adaptação intercultural ao país onde realizou a Missão Internacional? (Pode dar exemplos me demonstrem esta capacidade de adaptação?)
7. Dividindo a Missão Internacional em várias etapas, pode por favor descrever a experiência/sensação vivenciada por si ao longo dos:
 - > Primeiros meses (aproximadamente 2 primeiros meses);
 - > Entre o segundo e o sexto mês;
 - > Entre os seis e os doze meses
 - > Após concretizar um ano.
8. Como avalia o apoio prestado pela sua família ao longo da Missão Internacional?
9. Sente que a sua família foi um elemento que facilitou ou pelo contrário dificultou a sua adaptação ao país de destino? Porquê?

10. A sua família revelou algum tipo de dificuldade de adaptação? Se sim, em que aspetos?
11. Sentiu que estas dificuldades afetaram a sua adaptação e o seu desempenho? Se sim, de que forma?
12. Quais os fatores que considera que mais contribuíram para a sua adaptação e para a adaptação da sua família? (ex: o país de destino, o apoio da organização de cá ou de lá, contacto de familiares, idioma, estilo de vida, etc...).
13. Em que situações tiveram mais dificuldades de adaptação intercultural ao longo de todo o processo de expatriação? Por alguma razão específica? Quais?
14. Considera que a presença da sua família facilitou o seu processo de adaptação ao país e à empresa de destino? Se sim, de que forma sentiu o contributo da sua família ao longo de todo o processo? Se não, porquê?
15. Sentiu que a organização prestou o apoio suficiente a si e à sua família antes, durante e após a Missão Internacional?
16. Se sim, que tipo de apoio foi prestado pela empresa? Se não, considera que teria sido importante ter existido algum tipo de apoios? Quais?
17. Alguma vez pensou em desistir da Missão Internacional? Quais os motivos? Por razões de inadaptação? Porque não desistiu?
18. Dividindo a Missão Internacional em várias etapas, pode por favor descrever a experiência/sensação vivenciada pela sua família ao longo dos:
 - > Primeiros meses (aproximadamente 2 primeiros meses);
 - > Entre o segundo e o sexto mês;
 - > Entre os seis e os doze meses
 - > Após concretizar um ano.

19. Como avalia, hoje, a importância da sua família o ter acompanhado durante a Missão Internacional?
20. Se tivesse que voltar a tomar a decisão de levar a família como iria decidir? Porquê?
21. Se possível, gostaria de ficar com alguns dados seus nomeadamente: Idade; Estado civil; Função; Sector de atividade onde opera a empresa; Habilitações; Antiguidade na empresa; O cônjuge trabalhava aquando da realização da missão; Idade do cônjuge; Têm filhos e respetivas idades.
22. Gostaria de acrescentar mais alguma informação que considere pertinente sobre este tema (a sua adaptação intercultural e da sua família)? Que sugere aos futuros expatriados que vão acompanhados da família na Missão Internacional?

Muito Obrigado pela sua Colaboração!