



# O ajustamento intercultural de expatriados e impatriados numa organização portuguesa: um estudo de caso

Catarina Calçada Correia

07/2021

Versão final (Esta versão contém as críticas e sugestões dos elementos do júri)



M

MESTRADO  
GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

# O ajustamento intercultural de expatriados e impatriados numa organização portuguesa: um estudo de caso

Catarina Calçada Correia

**Dissertação de Mestrado apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, sob orientação de Doutora Dora Cristina Moreira Martins.**

Catarina Calçada Correia. O ajustamento intercultural de expatriados e impatriados numa organização portuguesa: um estudo de caso.  
07/2021



## **Resumo:**

A crescente globalização dos mercados é um dos principais desafios para as organizações no decurso do século XXI, levando as organizações a expatriar os seus colaboradores. Paralelamente, a população estrangeira a residir e a procurar trabalho em Portugal tem vindo a crescer substancialmente nos últimos anos. Considerando estes dois fatores, torna-se importante compreender de que forma acontece o ajustamento intercultural destes dois tipos de indivíduos, expatriados e impatriados.

Assim, o presente estudo tem como objetivos (1) compreender o processo de ajustamento intercultural dos expatriados e dos impatriados de uma empresa portuguesa, (2) explorar os fatores de adaptação intercultural, (3) conhecer o apoio organizacional prestado aos trabalhadores internacionais, (4) explorar a perceção dos trabalhadores internacionais e (5) conhecer as expectativas futuras dos trabalhadores internacionais com a MI.

Tendo como suporte a entrevista semiestruturada construída para o efeito, foram entrevistados 8 expatriados, 8 impatriados, 3 chefias e 1 gestão de RH. Todos os participantes pertencem a uma organização portuguesa do setor elétrico com operação em diferentes países, o que permite uma forte sustentabilidade dos resultados.

Os resultados sugerem que, os expatriados têm menos receios e uma adaptação mais rápida, ao mesmo tempo que são movidos pelas condições monetárias e recebem um apoio mais direcionado para a área logística. A distância da família é o aspeto mais negativo da MI, sendo que trabalhar com colegas do país de origem e autóctones facilitou o processo de adaptação. Contrariamente, os impatriados têm mais receios e a adaptação ao país e empresa de acolhimento foi gradual. O desenvolvimento pessoal e profissional foram os impulsionadores da missão internacional e, estes, recebem um tipo de apoio mais direcionado para o âmbito pessoal. A distância da família é, igualmente, o aspeto mais negativo, mas todo o processo de adaptação foi facilitado pelo idioma.

No final, são apresentadas as conclusões.

**Palavras chave:** Ajustamento Intercultural; Expatriados; Impatriados; Gestão Internacional de Recursos Humanos, Estudo de Caso.

## **Abstract:**

The growing globalization of markets is one of the main challenges for organizations in the course of the 21st century, leading organizations to expatriate their employees. At the same time, the foreign population residing and looking for work in Portugal has been growing substantially in recent years. Considering these two factors, it is important to understand how the intercultural adjustment of these two types of individuals, expatriates and impatriates, takes place.

Therefore, this study aims to (1) understand the intercultural adjustment process of expatriates and impatriates of a Portuguese company, (2) explore the factors of intercultural adaptation, (3) learn about the organizational support provided to international workers, (4) explore the perception of international workers and (5) know the future expectations of international workers with IM.

Based on a semi-structured interview built for this purpose, 8 expatriates, 8 impatriates, 3 heads and 1 HR management were interviewed. All participants belong to a Portuguese organization in the electricity sector with operations in different countries, which allows a strong sustainability of the results.

The results suggest that expatriates have less fears and adapt faster, at the same time they are driven by monetary conditions and receive more targeted support for the logistics area. Distance from the family is the most negative aspect of IM, and working with colleagues from the country of origin and natives facilitated the adaptation process. On the contrary, the impatriates are more afraid and the adaptation to the host country and company was gradual. Personal and professional development were the drivers of the international mission and, these, receive a type of support more directed at the personal level. Distance from the family is also the most negative aspect, but the entire adaptation process was facilitated by the language.

At the end, the conclusions are presented.

**Keywords:** Intercultural Adjustment; Expatriates; Impatriates; International Human Resources Management, Case Study.

## Índice geral

<b>Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I – REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>3</b>
1.1.    A expatriação .....	4
1.1.1.    Principais conceitos .....	4
1.1.2.    Razões organizacionais e motivações individuais para a expatriação.....	5
1.1.3.    Ciclo da expatriação: Práticas de GRH determinantes do sucesso das missões internacionais.....	7
1.1.4.    Fatores determinantes do in(sucesso) das missões internacionais.....	11
1.2.    O Ajustamento Intercultural .....	12
1.2.1.    Contextualização de ajustamento intercultural.....	12
1.2.2.    Fatores influenciadores de ajustamento intercultural .....	15
1.2.3.    Principais modelos teóricos do ajustamento intercultural .....	16
1.2.3.1.    Teoria da Curva em U do ajustamento intercultural .....	16
1.2.3.2.    Modelo do ajustamento cultural internacional .....	18
1.2.3.3.    Teoria da Curva em W .....	20
1.2.3.4.    O modelo de Hofstede.....	21
1.3.    Objeto do estudo e pertinência do tema.....	24
<b>Capítulo II – METODOLOGIA.....</b>	<b>29</b>
2.1.    Objetivos de pesquisa.....	30
2.2.    Abordagem qualitativa .....	30
2.3.    Estudo de caso.....	31
2.4.    Instrumento de recolha de informação .....	32
2.5.    Seleção dos participantes .....	33
2.5.1.    Expatriados e Impatriados participantes .....	34
2.5.2.    Gestão de Recursos Humanos e Chefias participantes .....	35
2.6.    Procedimento de recolha de dados .....	36

2.7.	Procedimento de análise de dados.....	36
<b>Capítulo III – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....</b>		<b>38</b>
3.1.	Caracterização das Missões Internacionais .....	39
3.1.1	País de acolhimento .....	39
3.1.2	Experiência internacional .....	39
3.1.3	Acompanhantes na missão internacional.....	39
3.2	Preparação da Missão Internacional.....	40
3.2.1	Preparação da MI dos impatriados.....	40
3.2.2	Preparação da MI dos expatriados .....	41
3.2.3	Receios associados à MI .....	43
3.3	Processo de adaptação intercultural .....	44
3.3.1	Tipo de adaptação ao país e à empresa de destino.....	44
3.3.2	Fatores facilitadores da adaptação intercultural.....	45
3.3.2.1	Na perspetiva dos trabalhadores internacionais .....	45
3.3.2.2	Na perspetiva dos representantes organizacionais .....	48
3.3.3	Fatores dificultadores.....	49
3.3.3.1	Na perspetiva dos trabalhadores internacionais .....	49
3.3.3.2	Na perspetiva dos representantes organizacionais .....	52
3.3.4	Papel da chefia na integração ao país e na empresa de destino .....	53
3.3.5	Papel do DRH na integração ao país e na empresa de destino .....	54
3.3.6	Papel dos colegas de trabalho na integração ao país e na empresa de destino	55
3.4	Apoio organizacional antes da Missão Internacional.....	56
3.4.1	Na empresa de origem.....	56
3.4.2	Na empresa de destino.....	57
3.5	Apoio organizacional durante a Missão Internacional.....	58
3.5.1	Tipo de apoio.....	58

3.5.2	Contacto com Expatriados e Impatriados ao longo da MI.....	59
3.6	Ajustamento intercultural dos impatriados .....	60
3.6.1	Grau do ajustamento intercultural dos impatriados .....	60
3.6.2	Semelhanças e diferenças entre os países de origem e de acolhimento	60
3.7	Ajustamento intercultural dos expatriados.....	61
3.7.1	Grau do ajustamento intercultural dos expatriados.....	61
3.7.2	Semelhanças e diferenças entre os países de origem e de destino .....	62
3.8	Identidade cultural dos trabalhadores internacionais .....	62
3.8.1	Identidade com a cultura societal do país de origem .....	62
3.8.2	Identidade com a cultura societal do país de destino .....	63
3.9	Perceção sobre a Missão Internacional .....	63
3.9.1	Aspetos positivos da MI.....	64
3.9.2	Aspetos negativos da MI.....	65
3.9.3	Vontade de desistir .....	66
3.9.4	Sentimento atual face à missão internacional .....	67
3.10	Expectativas futuras sobre a MI.....	68
3.11	Perceção sobre o processo de expatiação/impatriação.....	68
<b>Capítulo IV – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>		<b>70</b>
4.1	O processo de ajustamento intercultural dos expatriados e dos impatriados de uma organização portuguesa .....	71
4.2	Os fatores de adaptação intercultural durante uma missão internacional ....	73
4.3	O apoio organizacional prestado aos trabalhadores internacionais antes e durante uma missão internacional.....	75
4.4	A perceção dos trabalhadores internacionais sobre a missão internacional desenvolvida.....	76
4.5	As expectativas futuras dos trabalhadores internacionais com a missão internacional.....	77
<b>Capítulo V – CONCLUSÃO.....</b>		<b>78</b>

<b>Referências bibliográficas.....</b>	<b>81</b>
<b>Apêndices.....</b>	<b>88</b>
Apêndice I – Guião de entrevista – Expatriados e Impatriados.....	89
Apêndice II – Guião de entrevista – Gestão de Recursos Humanos e Chefias.....	92
Apêndice III – Consentimento informado – Expatriados e Impatriados .....	94
Apêndice IV – Consentimento informado – Gestão de Recursos Humanos e Chefias .....	95
Apêndice V – Dados sociodemográficos dos Expatriados e Impatriados entrevistados .....	96
Apêndice VI - Dados sociodemográficos da Gestão de Recursos Humanos e Chefias entrevistadas.....	97
Apêndice VII - Categorias e dimensões de análise dos Expatriados e Impatriados ...	98
Apêndice VIII - Categorias e dimensões de análise da Gestão de Recursos Humanos e Chefias .....	99

## **Índice de Figuras**

**Figura 1** - O ciclo da expatriação

**Figura 2** - A curva em U do ajustamento intercultural

**Figura 3** - Modelo do ajustamento cultural internacional

**Figura 4** - O W de dois choques culturais e dois ajustamentos

**Figura 5** - Portugal nas seis dimensões culturais de Hofstede

## **Índice de Tabelas**

**Tabela 1** - País de acolhimento

**Tabela 2** - Experiência internacional

**Tabela 3** - Acompanhantes na MI

**Tabela 4** - Aspectos facilitadores da adaptação intercultural

**Tabela 5** - Aspectos facilitadores da adaptação ao país e à empresa de destino na percepção dos representantes organizacionais

**Tabela 6** - Aspectos dificultadores da adaptação ao país e à empresa de destino

**Tabela 7** - Aspectos dificultadores da adaptação ao país e à empresa de destino na percepção dos representantes organizacionais

**Tabela 8** - Apoio organizacional prestado aos expatriados ao longo da MI

**Tabela 9** - Apoio organizacional prestado aos impatriados ao longo da MI

**Tabela 10** - Semelhanças e diferenças entre o país de origem e de destino de expatriados

**Tabela 11** - Semelhanças e diferenças entre o país de origem e de destino de impatriados

**Tabela 12** - Vontade de desistir da MI

## **Lista de abreviaturas**

**DRH** – Departamento de Recursos Humanos

**IEFP** – Instituto do Emprego e Formação Profissional

**MI** – Missão Internacional

**NIF** – Número de Identificação Fiscal

**NISS** – Número de Identificação da Segurança Social

**RH** – Recursos Humanos

**SEF** – Serviço de Estrangeiros e Fronteiras

## INTRODUÇÃO

---

A aposta em mercados externos, e conseqüente globalização, é um dos principais desafios para as organizações no decurso do século XXI (Brewster, Sparrow & Harris, 2005), refletindo-se numa aposta cada vez maior de expatriação de colaboradores (Lee & Beaumont, 2000; Bonache & Brewster, 2001).

No caso português, este fenómeno tem assumido forte importância, primeiro, por Portugal ser um país tipicamente de emigrantes (Arroteia, 2001) e, em segundo, porque as empresas portuguesas também têm vindo a acompanhar este fenómeno, ao internacionalizarem-se e a recorrerem à expatriação organizacional (Camara, 2011). Paralelamente, a população estrangeira a residir em Portugal tem vindo a crescer significativamente nos últimos anos, contabilizando-se já, através da concessão de títulos de residência com o motivo do exercício da atividade profissional, mais de meio milhão de estrangeiros a viver em Portugal.

Face a este aumento do volume de expatriação e impatriação, torna-se pertinente estudar a forma de ajustamento intercultural destes dois tipos de trabalhadores internacionais - expatriados e impatriados. Neste seguimento, o estudo irá ser desenvolvido numa organização portuguesa internacionalizada, com expatriados nos diferentes continentes e impatriados a exercer funções em Portugal, o que fará deste um estudo único.

O estudo aqui levado a cabo procurará responder aos seguintes objetivos: (1) compreender o processo de ajustamento intercultural dos expatriados e dos impatriados de uma empresa portuguesa, (2) explorar os fatores de adaptação intercultural durante uma MI, (3) conhecer o apoio organizacional prestado aos trabalhadores internacionais antes e durante uma MI, (4) explorar a perceção dos trabalhadores internacionais sobre a MI desenvolvida e (5) conhecer as expectativas futuras dos trabalhadores internacionais com a MI.

Por forma a responder a estes objetivos, o presente estudo será composto por quatro capítulos. No primeiro capítulo é realizada a revisão de literatura sobre a temática em estudo. Segue-se o capítulo da metodologia orientadora da investigação. No capítulo terceiro são apresentados os principais resultados e no capítulo quarto a discussão dos mesmos. O quinto capítulo apresenta as principais conclusões do estudo.

## **CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA**

---

## **1.1. A expatriação**

### **1.1.1. Principais conceitos**

A aposta em mercados externos, e consequente globalização, é um dos principais desafios para as organizações no decurso do século XXI (Brewster, Sparrow & Harris, 2005). Como consequência, e por forma a dar resposta ao processo de globalização, as organizações apostam cada vez mais na expatriação de colaboradores (Lee & Beaumont, 2000; Bonache & Brewster, 2001). Assim, a expatriação assume um papel fundamental nas organizações, pois representa uma forma de coordenar e controlar as operações da organização no exterior (Bonache & Brewster, 2001).

A expatriação pode ser categorizada em três tipos (1) expatriação organizacional, (2) expatriação por autoiniciativa e (3) expatriação organizacional de autoiniciativa. A expatriação organizacional define-se como o processo de envio de um colaborador para o estrangeiro, sempre por via de uma organização (Richardson & McKenna, 2014). A expatriação por autoiniciativa tem vindo a receber cada vez mais atenção por parte da investigação científica e distingue-se da expatriação organizacional na medida em que o expatriado se desloca para outro país por conta própria e não através de uma organização, sendo assim considerado um tipo de expatriação não corporativa (Richardson & McKenna, 2014; McDonnell & Scullion, 2013). Por último, surge a expatriação organizacional de autoiniciativa, onde o expatriado inicia a sua própria mobilidade, dentro de um contexto organizacional, mas sob o seu patrocínio, apoio e/ou conhecimento (Richardson & McKenna, 2014; Martins, 2019).

O conceito de expatriação é definido como a colocação de um colaborador no estrangeiro, alterando assim o seu local habitual de trabalho, por um período de aproximadamente três anos, podendo este período ser renovável (Camara, 2011; Martins, 2013).

Outro conceito associado ao tema da expatriação refere-se ao expatriado, isto é, o indivíduo que é destacado temporariamente para outro país, exercendo funções ao serviço da sua organização, por um período que varia entre 6 meses e vários anos (Brewster, Dowling, Grobler, Holland & Warnich, 2000; Caligiuri, 2000; Dowling, Festing & Engle, 2013; Martins, 2013). O colaborador destacado no estrangeiro altera o seu local habitual de trabalho mas permanece vinculado à organização de origem, à qual regressa no final da sua missão de expatriação (Camara, 2011; Martins, 2013).

Na generalidade dos expatriados, após o regresso à empresa de origem, o expatriado vê garantido o seu vínculo contratual, mas o posto de trabalho que ocupava na empresa antes do processo de expatriação não é garantido, podendo, no entanto, ocupá-lo caso esteja vago aquando do regresso ou, poderá ser integrado num cargo a definir pela empresa, sempre enquadrado dentro das suas competências (Camara, 2011).

No âmbito destes conceitos, existem ainda diversas categorias de expatriados (Dowling *et al.*, 2013; Martins, 2013; Rego & Cunha, 2009):

- Expatriados de país de origem – São trabalhadores de um país onde a sede da empresa está localizada e que são transferidos para uma filial da empresa localizada noutro país;
- Expatriados de países terceiros – São trabalhadores que não vêm do país onde se encontra localizada a sede da empresa, mas desempenham o seu trabalho num país estrangeiro;
- Impatriados – São os colaboradores que passam por um processo de transferência da subsidiária estrangeira para a sede da empresa;
- Flexipatriados – São colaboradores que circulam entre países em estadas de curta duração. Os flexipatriados não se fazem acompanhar da família e a sua missão visa responder à necessidade de flexibilidade das empresas;
- Repatriados – São trabalhadores que são enviados para outro país e que regressam ao seu país de origem, após a conclusão, com sucesso, da missão internacional.

### **1.1.2. Razões organizacionais e motivações individuais para a expatriação**

A expatriação de colaboradores assume uma vertente estratégica nas organizações. Como consequência, as organizações são detentoras de recursos humanos cosmopolitas, com sensibilidade para questões internacionais, maior experiência internacional e uma base de conhecimento do negócio mais abrangente, reforçando a vantagem competitiva das organizações com operações internacionais (Lee & Hung-Wen, 2011).

São inúmeras as razões para expatriar colaboradores (Bonache, Brewster & Suutari, 2001, Stahl & Cerdin, 2004). Entre as mais comuns, podemos identificar (1) controlar e coordenar as operações da subsidiária, garantindo que estas sigam as regras, a política e os objetivos da empresa-mãe, encurtando assim a distância entre as duas, (2) transferir conhecimento, especialmente o conhecimento tácito da organização e (3) melhorar a comunicação entre a

subsidiária e a empresa-mãe, algo que não conseguiriam de forma tão eficaz através da aposta em gestores locais.

No caso das organizações a operar no contexto português, Martins (2013) apresenta como principais razões organizacionais que explicam o fenómeno da expatriação, (1) a transferência de conhecimento e competências nas diversas áreas de negócio da organização, (2) a representação internacional da sede da organização, (3) o controlo e a coordenação de atividades globais, (4) o desenvolvimento da carreira profissional, sobretudo de quadros executivos, (5) o desenvolvimento de uma mentalidade global na organização e (5) a falta de talento local.

Para que a expatriação seja bem-sucedida, importa que os colaboradores estejam motivados para realizar uma missão internacional. Martins (2013) considera como principais motivações individuais para a expatriação é possível encontrar (1) o desenvolvimento profissional e comunicacional, (2) os benefícios financeiros, (3) a maior autonomia e variedade de tarefas, (4) a aquisição de uma perspetiva global, (5) a progressão na carreira, (6) a procura de *status*, (7) a necessidade de escapar a problemas, tanto pessoais como familiares, (8) o gosto pela aventura, pelos desafios e pelos contextos culturais desconhecidos e (9) o gosto em disseminar ou melhorar os seus conhecimentos e competências.

A partir das motivações individuais, diversa literatura (Kammel & Teichelmann, 1994; Hippler, 2009) distingue seis diferentes tipos de expatriados, (1) o legionário, sendo este incentivado pelos benefícios financeiros, (2) o carreirista, cujo principal desejo é o de prosperar na carreira, (3) o aventureiro, que procura constantemente novos desafios, (4) o curioso, cujo objetivo é conhecer uma nova cultura, tal como um turista, (5) o fugitivo, que tenta escapar da frustração e dos problemas pessoais e, por último, (6) o jogador global, com uma vasta experiência internacional e que tem uma mentalidade verdadeiramente cosmopolita.

Apesar das diversas razões individuais que explicam o fenómeno da expatriação, considera-se que existem fatores que influenciam a decisão de aceitar uma missão internacional, como a idade, o género, a educação, o tipo de trabalho, a atitude em relação à mudança, a estabilidade no emprego, ter um cônjuge que trabalha, ter dependentes, nomeadamente filhos menores, ter vínculos comunitários e estabilidade, ter abertura à mudança e ter experiência anterior no exterior (Dickmann, Dohertya, Millsa & Brewster, 2008).

Ligado aos fatores que influenciam a decisão de aceitar uma missão internacional, alguns estudos (Stahl *et al.*, 2002, Suutari & Valimaa, 2002) revelam que por vezes existe pressão por parte da organização na decisão de expatriação. Nos estudos de Stahl *et al.* (2002), a amostra em estudo revelou que o principal motivo para a realização da missão internacional ser aceite seria o desafio pessoal. No entanto, os expatriados desta amostra demonstraram estar cientes do efeito e das consequências negativas a que estariam sujeitos no caso de rejeitarem a realização da missão (Stahl *et al.*, 2002). Suutari e Valimaa (2002), a partir do estudo de uma amostra de repatriados finlandeses, demonstraram que a pressão submetida aos candidatos para aceitarem a realização da missão internacional originou dificuldades nos momentos de ajustamento e de repatriação (Pinto, Cardoso & Werther, 2012). Apesar de a influência na decisão de expatriação, por parte da organização, estar comprovada em diversos estudos, considera-se que existe ainda uma lacuna sobre o tema na literatura referente à Gestão Internacional de Recursos Humanos (Pinto *et al.*, 2012).

### 1.1.3. Ciclo da expatriação: Práticas de GRH determinantes do sucesso das missões internacionais

O processo de expatriação de um colaborador é refletido num ciclo de expatriação que decorre ao longo de diversas fases (Martins, 2013; Rego & Cunha, 2009). Cada uma destas fases é acompanhada por um conjunto de práticas de Gestão de Recursos Humanos determinantes do sucesso das missões internacionais. A figura abaixo descreve este mesmo ciclo.



**Figura 1:** O ciclo da expatriação

Fonte: Martins (2013), construída a partir de Rego e Cunha (2009) e Wright *et al.*, (1996).

Vários autores (e.g. Martins, 2013; Rego & Cunha, 2009; Bonache *et al.*, 2001; Wright, Geroy & Baker, 1996) descrevem o ciclo da expatriação em seis fases principais:

A primeira fase do ciclo é a avaliação, por parte da empresa de origem, da necessidade de expatriação. O ciclo de expatriação inicia com a identificação e avaliação da necessidade de recorrer a colaboradores expatriados e esta deve ter como base o processo de Planeamento de Recursos Humanos. Este processo tem de responder a questões como: Qual o motivo para expatriar colaboradores, sendo que estes representam um custo elevado para a organização? O valor adquirido através da expatriação de um colaborador é superior ao custo da mesma? Ao responder a estas questões torna-se possível compreender se a expatriação é, ou não, vantajosa para a organização. Este planeamento tem sido cada vez mais utilizado pelas organizações, que fazem desde logo uma análise custo-benefício por forma a avaliar a rentabilidade de uma missão internacional (Brewster *et al.*, 2016). Wright *et al.*, (1996) propõem que esta fase é útil para a equipa de *BackOffice* pois permite identificar os requisitos de recrutamento e seleção ou, o nível de formação necessário para iniciar a missão e haver um ajustamento intercultural em pleno dos colaboradores a expatriar.

A segunda fase do ciclo corresponde ao recrutamento e seleção do candidato à expatriação. Esta fase pressupõe a identificação e escolha do melhor candidato para a realização da missão internacional. Apesar de vários autores (e.g. Martins, 2013, Rego & Cunha, 2009; Evans *et al.*, 2002, Briscoe, 1995, Dowling & Welch, 2004) afirmarem ser necessário ter especial cuidado nesta fase, pois a expatriação requer um conjunto de competências individuais de forma a garantir o sucesso da expatriação, Bonache *et al.* (2001) acreditam que, apesar do esforço dos investigadores em identificar as competências-chave de um expatriado de sucesso, ainda existe um longo caminho a percorrer no que diz respeito a identificar os critérios que garantem o sucesso das missões internacionais. Durante este processo, a organização deve informar o expatriado sobre a realidade do trabalho e do país de acolhimento, pois isto irá significar uma redução dos problemas ligados à assimilação das idiossincrasias culturais (Armstrong & Taylor, 2014).

A terceira fase do ciclo contempla a orientação/ preparação transcultural. Esta etapa corresponde à preparação transcultural, onde a organização procura a melhor forma de adaptação do expatriado à sua nova realidade. O objetivo da organização é minimizar os efeitos do choque cultural no ajustamento ao país e respetiva organização de acolhimento. Tendo em vista este objetivo, a aposta em programas de formação e desenvolvimento tem

sido cada vez mais comum, quer através de programas formais, que incluem a natureza da operação, a interação com os locais, a motivação ou a aprendizagem da língua, ou através de programas mais económicos, sendo exemplo disto, as visitas preparatórias, *briefings* informais ou *shadowing* (Martins, 2013).

Tarique e Caligiri (1995; citados por Armstrong & Taylor, 2014) propõem um modelo de preparação para a missão, assente em cinco etapas. A primeira etapa do modelo pressupõe a identificação do carácter da missão internacional (e.g. técnico, funcional, tático, estratégico), por forma a que, em seguida, seja feito um levantamento das necessidades de formação a nível de ajustamento intercultural. Em terceiro lugar, deverão ser estabelecidas as metas e as medidas da formação, incluindo o nível cognitivo (e.g. compreender o papel e o valor das normas culturais) e o nível afetivo do expatriado (e.g. desenvolver as *soft skills* do expatriado). Posteriormente, deverá existir um desenvolvimento e aplicação do programa, culminando na última etapa do mesmo, com a avaliação da eficácia do programa de preparação transcultural.

Na quarta fase do ciclo, surge o desenvolvimento da missão internacional. Aqui, o foco centra-se no desenvolvimento profissional contínuo do expatriado, na otimização do seu desempenho e na satisfação com as tarefas atribuídas (Martins, 2013; Rego & Cunha, 2009) É nesta fase que a organização experiencia a compensação das apostas nas fases anteriores pois, é só aqui que existe um funcionamento eficaz e em pleno por parte do expatriado (Wright *et al.*, 1996). Esta fase deve ser acompanhada do processo Recompensas. Este é um dos mais clássicos na área da Gestão Internacional de Recursos Humanos pois, a remuneração e os benefícios associados ao destacamento são um dos principais motivos que levam os indivíduos a aceitarem a realização de uma missão internacional.

Considerando que a expatriação envolve um custo elevado para a organização, é cada vez mais importante desenvolver sistemas de recompensas eficazes que, segundo Evans *et al.* (2002; citados por Brewster *et al.*, 2016) deverão respeitar: eficiência de custos, questões de equidade e manutenção do sistema. Desenvolver estes sistemas requer, por parte dos gestores de Recursos Humanos, um profundo conhecimento da legislação, dos costumes e das práticas de emprego nos diversos países em que a empresa tenha intenção de destacar colaboradores (Bornay-Barrachina, 2019).

Na penúltima fase do ciclo surge a avaliação da missão internacional. É nesta fase que devem ser identificados os potenciais problemas e contributos da missão internacional, pois nesta

começa-se a preparar o regresso do expatriado (Martins, 2013; Rego & Cunha, 2009). Paralelamente à avaliação da missão internacional, surge o processo Avaliação da Performance do expatriado. Embora ainda pouco utilizado na Gestão Internacional de Recursos Humanos, a literatura sugere ser bastante importante dado o custo que um expatriado assume na organização. O principal motivo desta lacuna deve-se principalmente à falta de conhecimento da situação local e, por forma a colmatá-la, os gestores de Recursos Humanos poderão apostar em relatórios, e-mails, visitas e processos de avaliação de desempenho (Brewster *et al.*, 2016). Os processos de avaliação de desempenho dos expatriados deverão contemplar as competências dos expatriados, as *skills* interculturais, a sensibilidade com as normas e valores estrangeiros, a capacidade de adaptação, bem como, os resultados e o desempenho global da subsidiária (Bornay-Barrachina, 2019).

Por último, surge a repatriação, sendo que esta significa o fim da missão internacional e o regresso do expatriado ao seu país e empresa de origem. A repatriação é também uma das áreas de trabalho dos gestores de Recursos Humanos e esta fase assume-se de grande importância para os gestores pois, segundo diversos estudos empíricos, cerca de 60% a 70% dos expatriados abandona a organização no espaço de 3 anos de repatriação (Lee, 2000). Desta forma, recomenda-se que nesta fase as organizações desenvolvam um programa de preparação da repatriação para melhorar o desempenho do repatriado (Martins, 2013; Rego & Cunha, 2009). Recomenda-se também que seja proporcionada ao expatriado uma posição onde as *skills* adquiridas durante a missão sejam utilizadas, validando abertamente a importância da missão internacional na organização e no indivíduo (Wright *et al.*, 1996). Neste campo, são ainda exemplos de boas práticas: “...*discussões de carreira antes da partida, identificar um interlocutor na organização do país de origem, um mentor no local de acolhimento, aconselhamento de reentrada, programas de repatriação familiar, relatórios de colaboradores e planos de sucessão.*” (Brewster, Houldsworth, Sparrow & Vernon, 2016, p.400).

Conclui-se, assim, que, ao longo do ciclo de expatriação, os gestores de Recursos Humanos podem trabalhar em diversos processos e/ou práticas por forma a que os expatriados das suas organizações alcancem o sucesso das missões internacionais, isto é, que os motivos que justificaram o seu envio sejam alcançados, desde a escolha do candidato adequado, a sua integração intercultural plena, o desempenho durante a missão adequado e a sua satisfação com a reintegração (Martins, 2013).

#### **1.1.4. Fatores determinantes do in(sucesso) das missões internacionais**

O objetivo das organizações é sempre o alcance do sucesso das missões internacionais (Toh & DeNisi, 2005; Hippler, Brewster & Haslberger, 2015). No entanto, o insucesso das mesmas também é uma realidade, causando inúmeros custos tangíveis e intangíveis para a organização e para o indivíduo (Lee, 2000).

A nível organizacional, contabilizam-se custos decorrentes da baixa *performance*, a quebra de relações com o país anfitrião, custos de recrutamento e de substituição de recursos humanos, perdas de receita associada à diminuição da produtividade, quebra da imagem e da marca da empresa (Cole & Nesbeth, 2014).

A nível individual, o insucesso de uma missão internacional afeta o bem-estar físico e mental dos expatriados, representando uma perda de prestígio e de respeito entre os colegas, bem como, problemas familiares, a rutura do contrato psicológico e alterações no plano de carreira (Cole & Nesbeth, 2014).

Apesar de difícil de definir, considera-se que uma missão internacional é fracassada quando se verifica “(1) o regresso antecipado do expatriado; (2) a permanência do expatriado, mas denotando um baixo desempenho ou; (3) a saída do expatriado da empresa” (Sousa, 2014, p.21).

As razões apontadas por Camara (2008) como causadoras do insucesso das missões são: (1) a incapacidade de ajustamento do cônjuge ou filhos ao país de acolhimento; (2) a incapacidade de adaptação por dificuldades culturais, linguísticas ou de mercado; (3) os traços de personalidade do expatriado, que impedem um relacionamento interpessoal eficaz, quer dentro da organização, quer no local envolvente; (4) a frustração e a incapacidade de lidar com as diversas dificuldades quotidianas e (5) a rejeição por parte dos colegas de trabalho.

Briscoe (1995; citado por Camara, 2011) acrescenta ainda que o fraco desempenho das funções no país de acolhimento, a incapacidade em identificar o sucessor do seu cargo, a duração da missão, a preocupação antecipada com o momento de repatriação, a falta de um processo de preparação da expatriação e o exagero criado em torno das competências técnicas relativamente a outras, podem ser motivos causadores do insucesso de uma missão internacional.

Cole e Nesbeth (2014), através de um estudo com expatriados que regressaram antes do final da missão internacional, identificaram quatro principais motivos causadores do insucesso da missão, nomeadamente (1) o insuficiente suporte organizacional, (2) problemas familiares (e.g. problemas conjugais, problemas de saúde mental, saudades de casa, dificuldades dos filhos na escola (*bullying*), bem como com os habitantes locais), (3) o ambiente de trabalho e o próprio trabalho (e.g. pobre interação com os cidadãos locais, diferenças nas normas culturais e questões éticas entre os dois países, falta de suporte na gestão de carreira) e (4) fatores de contexto no país anfitrião (e.g. diferenças culturais e questões relacionadas com proteção e segurança).

Por sua vez, e dado que o objetivo das organizações é alcançar o sucesso das missões internacionais, as organizações tendem a avaliar o sucesso das mesmas em dois níveis: o nível individual e o organizacional. O sucesso individual na missão avalia-se com base no sucesso na carreira, no trabalho e no desenvolvimento. Por outro lado, o sucesso organizacional, representado através da expatriação e repatriação, avalia-se através da *performance*, da transferência de experiência, da rede de *networking* e da retenção de colaboradores (Cerdin & Le Pargneux, 2009).

Neste seguimento, existem diversas práticas capazes de promover o sucesso das missões, como,

*“o cuidado adequado na seleção dos candidatos à expatriação; a preparação da expatriação, envolvendo os familiares que o acompanhem; a monitorização da forma como se ajustam ao país de acolhimento, e através de um sistema de avaliação de desempenho que faça o acompanhamento e dê feedback ao expatriado”* (Camara, 2008, p.235).

As organizações podem, ainda, apostar na redução da duração das missões internacionais. Um período mais curto de missão internacional pode significar uma melhor adaptação do expatriado à cultura, reduzindo a possibilidade de insucesso da missão (Bornay-Barrachina, 2019) ou maior investimento no programa formação intercultural antes e durante a expatriação (Martins, 2013).

## **1.2. O Ajustamento Intercultural**

### **1.2.1. Contextualização de ajustamento intercultural**

Na fase durante a expatriação, o ajustamento intercultural do expatriado torna-se crucial, sendo este, definido por Black (1990) e Oberg (1960) como o grau de conforto psicológico com os vários aspetos culturais do país de destino.

Rego e Cunha (2009) apresentam dois conceitos relacionados com a temática, embora distintos, nomeadamente, (1) o ajustamento sociocultural e o (2) ajustamento psicológico. O ajustamento sociocultural diz respeito ao grau em que o expatriado adquire as competências específicas da cultura (Cooper, 2015; Rego & Cunha, 2009; Ward & Kennedy, 1999). Por outro lado, o ajustamento psicológico representa o grau em que o expatriado experimenta bem-estar afetivo ou satisfação emocional (Cooper, 2015; Rego & Cunha, 2009; Ward & Kennedy, 1999). Apesar de os conceitos se relacionarem, estes são distintos na medida em que um desajustamento sociocultural pode contribuir para o desajustamento psicológico e, o contrário também pode acontecer, um ajustamento sociocultural pode contribuir para o ajustamento psicológico.

O ajustamento intercultural do expatriado ao país de destino pode implicar o sucesso ou insucesso de uma missão internacional, sendo que o sucesso de uma missão está positivamente relacionado com o ajustamento do colaborador à sua nova vida (Kraimer, Wayne & Jaworski, 2001).

No âmbito deste tema, Lee e Hung-Wen (2011) apresentam as três dimensões do ajustamento intercultural. A primeira dimensão diz respeito ao ajustamento ao trabalho, sendo que este envolve a adaptação às novas tarefas de trabalho, aos novos papéis e ao novo ambiente de trabalho. Aqui, considera-se que o ajustamento acontece de forma mais natural quando existe uma semelhança entre os processos, políticas e requisitos das tarefas entre a empresa-mãe e a empresa de acolhimento (Black, Gregersen, Mendenhall, & Stroh, 1999; citados por Lee & Hung-Wen, 2011). A segunda dimensão diz respeito ao ajustamento de interação, que envolve o conforto que o expatriado obtém na interação com a população do país de acolhimento, quer em situações de trabalho como de não trabalho. Black *et al.* (1999; citados por Lee & Hung-Wen, 2011) referem que esta dimensão é a mais difícil de alcançar, especialmente quanto maior for a distância cultural entre o país de origem e o país de destino (Martins, 2013). Por último, surge a dimensão ajustamento geral, que envolve a adaptação geral para viver na cultura estrangeira (Black, 1988; citado por Lee & Hung-Wen, 2011) e compreende fatores como as condições da casa, a assistência médica e o custo de vida (Black & Stevens, 1989; citados por Lee & Hung-Wen, 2011).

Hippler *et al.* (2015) acrescentam ainda que ao longo da missão internacional, o expatriado tem de se ajustar a diversos domínios. Na chegada ao país de acolhimento, o expatriado tem de se ajustar aos sistemas políticos e às normas de ordem pública, sendo um exemplo disto, conduzir do lado correto da estrada. No domínio económico é considerado o ajustamento a diversas áreas, como a aceitação ou não de cartões de crédito ou as diferentes formas de fazer transferências bancárias. O nível das relações sociais, também pode ser visto uma dificuldade para os expatriados pois, diferentes culturas exprimem diferentes formas de fazer amizades, ou, do ponto de vista familiar, pode haver dificuldade em manter o contacto com a família e amigos que estão no país de origem. Ainda assim, este último ponto, tem cada vez mais, vindo a ser neutralizado pelas novas tecnologias. O expatriado tem ainda de se adaptar ao domínio da língua do país de acolhimento e ao contexto ecológico do país, que inclui o ambiente físico e ambiental (e.g. nível de poluição ambiental ou nível de ruído). A ideologia é considerada como um domínio em que são poucos os expatriados que se ajustam. Neste domínio, refletido por exemplo através da religião, os expatriados tendem a ajustar-se minimamente por forma a evitar qualquer problema. No entanto, prevê-se que seja uma área em que os expatriados não mudam as suas convicções. As relações familiares são vistas como um domínio que pode ser alvo de tensão no novo ambiente. Está comprovado que as famílias tendem a não fazer ajustes abruptos, no entanto, podem ter de alterar alguns comportamentos para se ajustarem, por exemplo, alterando os comportamentos em público, em função de serem ou não adequados. Por último, surge o domínio trabalho, no qual, muitos dos aspetos podem ser familiares para o expatriado, e por isso considerado um domínio onde os expatriados não sentem extrema dificuldade.

A missão internacional significa muitas vezes stress e períodos de tensão para o expatriado (Tung, 1998). Por forma a combater o stress e as tensões associadas ao isolamento de viver e trabalhar num país estrangeiro, Tung (1998) apresenta algumas estratégias que ajudam os expatriados no ajustamento ao ambiente externo. Por ordem decrescente de eficácia, Tung (1998) sugere: 1 - Aprender mais sobre o país de acolhimento, incluindo linguagem e passeios turísticos; 2 - Socializar com os nacionais do país de acolhimento; 3 - Passar mais tempo com a família; 4 - Comunicar com a família e amigos do país de origem; 5 - Socializar com outros expatriados; 6 - Ocupar o tempo livre com atividades desportivas; 7 - Manter-se ocupado com o trabalho durante grande parte do tempo e, por último, 8 - Envolver-se em atividades de alívio de stress, tais como, atividades de convívio social.

### **1.2.2. Fatores influenciadores de ajustamento intercultural**

Dada a grande importância que o ajustamento intercultural assume no alcance do sucesso de uma missão internacional, Rego e Cunha (2009) referem serem diversos os fatores que favorecem o ajustamento dos expatriados ao país de acolhimento. Estes, encontram-se divididos em três grandes categorias:

1. Fatores relacionados com os países de acolhimento e de origem. Entre estes, consideram-se fatores como a similaridade cultural e das condições de vida entre os dois países; as atitudes positivas do país de acolhimento no que diz respeito às empresas multinacionais; a ausência de xenofobia no país de acolhimento e a legislação favorável relativamente à quantidade de expatriados permitidos.

2. Fatores organizacionais. Nesta categoria encontram-se fatores como as práticas organizacionais e o apoio ao expatriado; o apoio prestado pelos colegas e superior, bem como o apoio prestado ao cônjuge e à família do expatriado; a boa formação intercultural proporcionada ao expatriado e à sua família; a clareza do papel do expatriado e a semelhança entre a organização em que o expatriado trabalhava e a organização onde decorre a missão internacional.

3. Fatores individuais e familiares. Estes fatores envolvem o nível de motivação para a missão; a boa competência técnica e a experiência do expatriado; a autoconfiança e a autoeficácia; as competências de comunicação intercultural, de empatia e de redução do *stress*; a estabilidade emocional; a extroversão; a amabilidade; a abertura à experiência; a fluência na língua do país de acolhimento; o fraco grau de etnocentrismo; a flexibilidade cultural; a experiência internacional anterior e o apoio ao ajustamento do cônjuge e dos restantes elementos de família acompanhantes do expatriado.

As organizações de origem e de acolhimento são responsáveis por desenvolver ações promotoras e decisoras do ajustamento intercultural do expatriado na sua chegada ao país de acolhimento. De entre as várias, Camara (2011) apresenta medidas como: o acolhimento à chegada, a organização de um programa social de integração do expatriado e da família na comunidade do país de origem ou estrangeira local, a seleção de empresas prestadoras de serviços de apoio à instalação e integração, o apoio logístico, doméstico e escolar (aplicável quando os expatriados se fazem acompanhar dos filhos) e, por último, o apoio ao reenquadramento profissional do cônjuge do expatriado (aplicável quando os expatriados se fazem acompanhar dos cônjuges).

Além destas medidas de apoio na chegada ao país de destino, é fundamental que haja um acompanhamento sistemático por parte da Gestão de Recursos Humanos da empresa-mãe pois isto significará “(...) *fonte de estabilidade no desempenho, como ainda fator preparatório do regresso e reintegração do expatriado.*” (Camara, 2011, p.50).

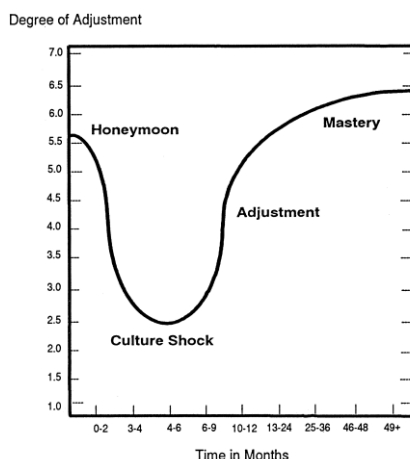
A Gestão de Recursos Humanos deverá manter o contacto regular com o expatriado, mantendo-o informado acerca das diversas alterações da empresa-mãe, como as novas operações, os novos projetos, os fluxos de recursos humanos ou as políticas organizacionais. Este contacto irá permitir que o expatriado não se sinta desamparado, sendo que comunicação pode fluir de diversas formas, como videoconferências, *newsletters*, emails, via telefone, através de visitas dos gestores à empresa de acolhimento ou visitas dos expatriados à empresa-mãe (Waxin, 2007).

### **1.2.3. Principais modelos teóricos do ajustamento intercultural**

#### **1.2.3.1. Teoria da Curva em U do ajustamento intercultural**

Lysgaard (1955) foi um dos primeiros teóricos a abordar a temática do ajustamento intercultural, tendo apresentando uma curva em forma de U com quatro fases, para descrever o processo de ajustamento intercultural de três grupos de estudantes noruegueses a viver nos Estados Unidos da América (Zhu, 2014).

Black & Mendenhall, retomaram os estudos de Lysgaard e, em 1991, apresentaram “A Teoria da Curva em U do ajustamento intercultural”, um modelo teórico de referência que explica a forma como se desenvolve o ajustamento intercultural de expatriados ao longo de uma missão internacional. Este modelo, que assume a forma de um U, conforme demonstrado na figura 2, confirma que o ajustamento intercultural se divide em 4 fases.



**Figura 2:** A curva em U do ajustamento intercultural  
 Fonte: Black & Mendenhall (1991, p.227)

A primeira fase é denominada como a fase da lua de mel, do entusiasmo e da euforia. Nesta primeira fase da missão internacional, o indivíduo sente o entusiasmo gerado pela nova cultura, onde tudo é novo e interessante. Esta é a chamada fase da lua de mel, ou a fase do turista, onde a diferença cultural é causadora de curiosidade e entusiasmo e ainda não é sentido qualquer tipo de dificuldade.

A segunda fase é conhecida como a fase do choque cultural e da crise. Nesta fase da missão internacional surge o choque que advém do confronto com a realidade cultural encontrada. Este choque pode ser explicado por diversos fatores como: a distância relativamente à família e amigos, a privação dos hábitos, a dificuldade de compreensão da cultura e dos hábitos e eventual rejeição do país de acolhimento, o sentimento de isolamento ou, por exemplo, a confusão acerca dos comportamentos adequados. Esta fase cria no indivíduo irritação, ansiedade, sensação de abandono e até sensação de desespero.

Num terceiro momento, o expatriado enfrenta a fase da recuperação. Passada a fase do choque, o indivíduo começa a adaptar-se à nova realidade, surgindo assim a fase da recuperação. Nesta etapa, o indivíduo vai compreendendo o contexto local, começa a criar laços e a estabelecer relações interpessoais e a compreender melhor a linguagem, levando a que este se conforme com a realidade encontrada.

Por último, surge a fase do ajustamento, da satisfação e do bom desempenho. É apenas nesta etapa que surge o ajustamento em pleno, com um sentimento de vitória acerca das dificuldades sentidas, uma sensação de que as novas aprendizagens resultaram em enriquecimento pessoal e profissional, uma vida de relações sociais consideradas normais e

uma autonomia suficiente para desenvolver as tarefas quotidianas, quer do âmbito social, quer do âmbito profissional (Rego & Cunha, 2009; Black & Mendenhall, 1991).

Apesar de este ser um modelo de referência e cientificamente aceite no âmbito do ajustamento intercultural, não significa que todos os expatriados tenham uma experiência cultural igual à descrita no modelo. No estudo com expatriados e repatriados portugueses, Sousa (2014) revela ter encontrado um grupo de expatriados cujo comportamento se afasta na fase inicial da curva em U. A segunda fase da teoria, designada como a fase do choque cultural e da crise teve lugar no início da missão, correspondendo ao período mais difícil vivido pelos entrevistados.

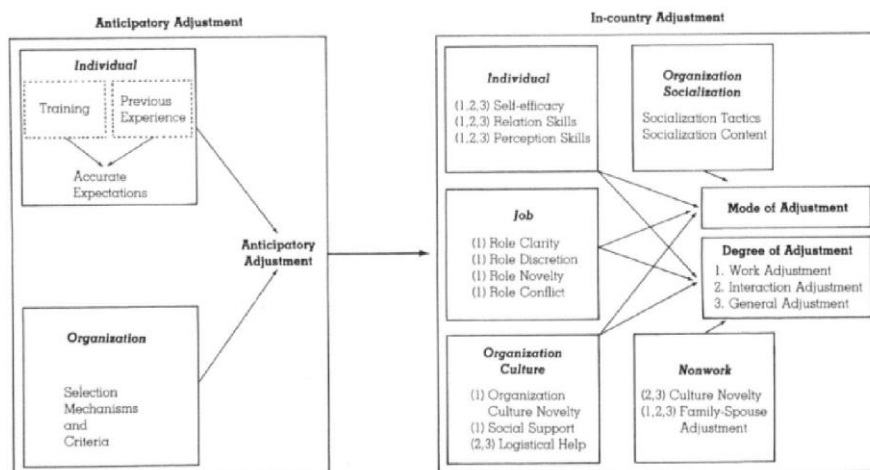
Fonseca (2017) também revela ter encontrado um comportamento diferente do apresentado na teoria da Curva em U. O seu estudo, constituído por expatriados portugueses, revela que o maior choque cultural aconteceu no primeiro mês após a chegada ao país de acolhimento, sendo que a adaptação ocorreu de forma gradual.

Por último, num estudo com expatriados portugueses em missões internacionais no Médio Oriente, Pontes (2017) considera que a generalidade dos participantes teve uma boa capacidade de adaptação à cultura árabe.

Assim, considera-se que fatores de natureza pessoal e ligados ao país de acolhimento (e.g. a fraca higiene do país, o trânsito, o contraste na forma de trabalhar entre profissionais locais e os expatriados, o idioma, as condições da casa, a gastronomia) possam explicar as diferenças de ajustamento intercultural entre expatriados do mesmo país (Fonseca, 2017; Sousa, 2014), justificado como expatriados do mesmo país de origem reagem e revelam diferentes capacidades de ajustamento intercultural (Martins, 2013), levando a que no mesmo país de acolhimento alguns expatriados considerem não ter sentido dificuldades de adaptação e outras admitem terem sentido essas dificuldades.

### **1.2.3.2. Modelo do ajustamento cultural internacional**

Black, Mendenhall e Oddou criaram, em 1991, o modelo do ajustamento cultural internacional (Figura 3), que integra duas dimensões: o ajustamento antecipado, quando o colaborador ainda se encontra no país de origem e o ajustamento no país de acolhimento, quando o colaborador já se encontra no país de destino (Black, Mendenhall & Oddou, 1991).



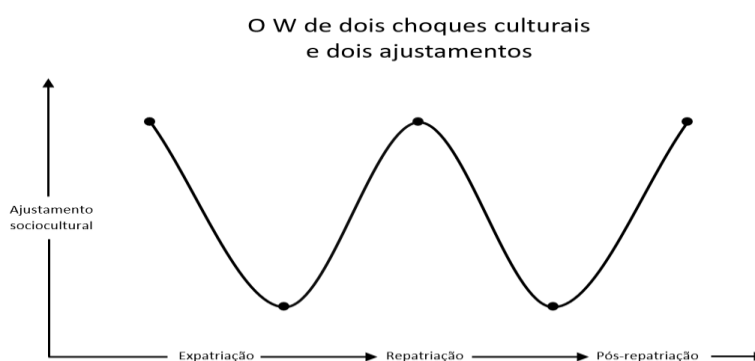
**Figura 3:** Modelo do ajustamento cultural internacional  
 Fonte: Black, Mendenhall & Oddou (1991, p.303)

O ajustamento antecipado é considerado um elemento fundamental para tornar o ajustamento no país de acolhimento um processo mais rápido e fácil e aqui consideram-se duas categorias fundamentais: (1) fatores individuais, onde constam a formação de pré-partida, estando provado que a formação de pré-partida tem um impacto positivo na eficácia do ajustamento intercultural e a experiência profissional anterior a nível internacional, sendo que este é um fator facilitador do ajustamento intercultural. Em segundo lugar, surgem os (2) fatores organizacionais, onde constam os critérios e mecanismos de seleção por parte da organização, estando provado que quanto mais o colaborador a expatriar se identificar com as necessidades da organização, mais fácil será o ajustamento intercultural após a sua integração na organização.

Segundo este modelo de Black *et al.* (1991), o ajustamento no país de acolhimento é considerado um tema mais complexo pois, o ajustamento intercultural deverá ser analisado considerando duas variáveis: o grau e o modo de ajustamento. Nesta dimensão são consideradas cinco categorias que influenciam o ajustamento intercultural: (1) fatores individuais como a autoeficácia, as habilidades de relacionamento e de perceção, (2) fatores de trabalho como a novidade, discrição e clareza do papel a desempenhar, bem como o conflito de papéis, (3) a cultura organizacional, sendo elementos influenciadores, a novidade da cultura organizacional, o apoio social e o suporte logístico, (4) a socialização organizacional, onde constam as táticas e conteúdo de socialização da organização e, por último, (5) fatores não relacionados com o trabalho, sendo que aqui se encontram considerados a novidade cultural sentida e o ajustamento do cônjuge e da família do expatriado ao país de acolhimento (Black, Mendenhall & Oddou, 1991).

### 1.2.3.3. Teoria da Curva em W

Gullahorn e Gullahorn desenvolveram, em 1963, a teoria da curva em W do ajustamento intercultural (Figura 4). Segundo esta teoria, o ajustamento intercultural pode assumir a forma de um duplo U, ou seja, de um W, o que significa que o expatriado poderá sentir algo como o apresentado na teoria da curva em U aquando do seu regresso ao país de origem (Fonseca, 2017). Este modelo contempla dois momentos críticos do ajustamento intercultural do expatriado na ida para o país de destino e no regresso ao país de origem.



**Figura 4:** O W de dois choques culturais e dois ajustamentos

Fonte: Rego & Cunha (2009, p.297), contruído a partir de Gullahorn & Gullahorn (1963)

Segundo o modelo da teoria da curva em W, o expatriado passa pela primeira fase do ciclo, anteriormente descrita na teoria da curva em U do ajustamento intercultural, passando pelo denominado primeiro "U". Posteriormente, aquando do fim da missão internacional, o expatriado começa por sentir o entusiasmo associado ao seu regresso ao país de origem e ao reencontro com a sua família, amigos e cultura. Já no seu país de origem, o repatriado começa a enfrentar diversas dificuldades como: as diferentes ideias partilhadas sobre o mundo, a dificuldade em encontrar um posto de trabalho compatível com a experiência profissional, a quebra de rendimentos, os efeitos do afastamento físico havido durante a missão internacional e as saudades das relações interpessoais criadas no país de acolhimento. Todos estes fatores levam o indivíduo a desejar voltar a realizar uma missão internacional.

Com o decurso do tempo, o repatriado acomoda-se e recompõe a sua vida, retomando o seu percurso profissional e recuperando as experiências sociais e de trabalho. Durante todo este processo de regresso ao país de origem, o expatriado volta a passar por um processo equivalente ao sentido na chegada ao país de destino levando-o, assim, a passar por um denominado duplo "U", quer no país de acolhimento como no seu regresso ao país de origem (Rego & Cunha, 2009).

#### 1.2.3.4. O modelo de Hofstede

No final dos anos 60, Hofstede aproveitou a falta de conhecimento científico e o crescente interesse pelas diferenças culturais existentes entre nações e organizações e desenvolveu um dos modelos mais clássicos no que diz respeito ao tema do ajustamento intercultural (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010).

De acordo com Hofstede (1980), o ajustamento intercultural era um tema já bastante estudado na área das ciências sociais. No entanto, para este autor, existia uma lacuna teórica, a cultura em si. Assim, Hofstede, através da publicação “*Culture’s Consequences*”, em 1980, revela que existem quatro dimensões que explicam a forma como os valores culturais dominantes de cada país afetam o pensamento humano, as organizações e as instituições (Hofstede, 1980).

As quatro dimensões culturais apresentadas por Hofstede em 1980 são (1) Distância de Poder, (2) Individualismo vs Coletivismo, (3) Masculinidade vs Feminilidade e (4) Evitamento da Incerteza (Hofstede, 1980).

Mais tarde, já nos anos 2000, Michael Minkov, acrescentou a quinta dimensão cultural, nomeadamente (5) Orientação a Longo Prazo vs Orientação a Curto Prazo e mais recentemente, Hofstede (2011) acrescenta uma nova dimensão (6) Indulgência vs Restrição.

A Distância de Poder descreve a forma como os membros menos poderosos de uma organização e instituição aceitam e esperam que o poder seja distribuído de forma desigual. Esta questão representa desigualdade, mas definida de baixo e não de cima, o que significa que a desigualdade de uma sociedade provém tanto dos líderes como dos seus seguidores. Neste seguimento, Rego e Cunha (2009) referem que o *empowerment* dos colaboradores tende a ser mais elevado em culturas de menor distância de poder. Este índice tende a ser mais elevado em países da Europa Oriental, Europa Latina, Ásia, América Latina e África e, tende a ser mais baixo do Norte da Europa, Nova Zelândia e Austrália (Hofstede, 2011).

A dimensão Individualismo vs Coletivismo opõe as culturas individualistas, onde os laços entre os membros são frágeis, e onde se espera que cada um cuide de si e da sua família mais próxima, às culturas coletivistas, cujos laços entre os membros são fortes e coesos e a família inclui toda a sua extensão (Hofstede, 2011). Na vertente organizacional, pressupõe-se que nas culturas individualistas, os colaboradores se sintam mais motivados para satisfazer os seus objetivos pessoais e autointeresses, opondo-se às culturas coletivistas, onde os

colaboradores tendem a ser mais leais, mais disponíveis para sobrepor os interesses do grupo aos interesses individuais e, tendem a ter uma visão mais alinhada com os objetivos do líder e do grupo (Rego & Cunha, 2009).

O individualismo prevalece em países desenvolvidos e ocidentais, ao passo que o coletivismo prevalece em países menos desenvolvidos e orientais (Hofstede, 2011).

A dicotomia Masculinidade vs Feminilidade apresenta as sociedades dos países mais masculinos como assertivas e competitivas, ao contrário das sociedades dos países mais femininos, onde as sociedades tendem a ser mais modestas e o foco são as boas relações e a garantia da melhor qualidade de vida para todos (Hofstede, 2011).

Na vertente organizacional, em sociedades masculinas (e.g. Japão, Itália, México), os gestores são mais valorizados pela assertividade e pelo espírito competitivo, opondo-se às sociedades femininas (e.g. França, Espanha, Portugal, Chile, Coreia e Tailândia), onde os gestores são mais valorizados por características como a modéstia e a afabilidade (Rego & Cunha, 2009; Hofstede, 2011).

A dimensão Evitamento da Incerteza diz respeito à forma como uma sociedade lida com situações desconhecidas, surpreendentes e diferentes do normal. As sociedades com um baixo índice de Evitamento da Incerteza (e.g. países de língua inglesa e países com cultura escandinava e chinesa) são caracterizadas por serem mais tolerantes a opiniões divergentes das suas, tentam ter menos regras e são mais flexíveis com situações desconhecidas. As sociedades com elevado índice de Evitamento da Incerteza (e.g. países da Europa Central e Oriental, países latinos, Japão e países de língua alemã) são mais emocionais, havendo uma tendência em evitar riscos e situações inesperadas (Hofstede, 2011).

A nível organizacional constata-se que nos países com baixo nível de Evitamento da Incerteza, seja valorizada a improvisação e a capacidade de desenvoltura, opondo-se aos países com elevado nível de Evitamento da Incerteza, onde se encontram gestores mais controladores e socialmente mais distantes dos colaboradores. Nestas sociedades são valorizadas e expectáveis a pontualidade e a consistência dos colaboradores (Rego & Cunha, 2009).

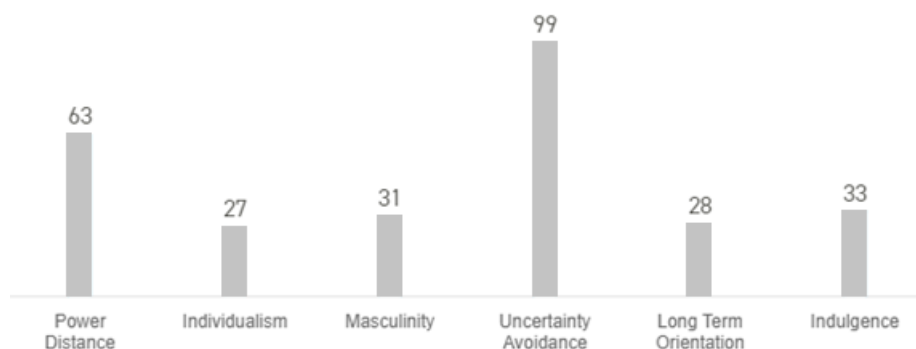
A quinta dimensão opõe a Orientação a Longo Prazo à Orientação a Curto Prazo. As sociedades com Orientação a Curto Prazo valorizam os momentos do passado e do presente, nomeadamente o respeito pela tradição e o cumprimento das obrigações sociais. Uma das

premissas da Orientação a Curto Prazo é a de que o esforço deve produzir resultados imediatos e, desta forma, estas sociedades incentivam a gastar e a obter lucros imediatos. Por sua vez, as sociedades com Orientação a Longo Prazo valorizam a importância dos momentos futuros e incentivam as pessoas a serem económicas, persistentes e cautelosas (Hofstede, 2011; Hofstede *et al.*, 2010).

Os países do Leste Asiático, da Europa Central e Oriental têm uma Orientação a Longo Prazo, contrapondo-se aos Estados Unidos da América, à Austrália, à América Latina, a África e aos países muçulmanos, sendo estes últimos caracterizados por uma Orientação a Curto Prazo (Hofstede, 2011).

Por último, surge a dimensão Indulgência vs Restrição. As sociedades com orientação para a Indulgência (e.g. países da América do Sul e do Norte, países da Europa Ocidental e alguns países de África subsariana) tendem a permitir que as pessoas desfrutem da vida e se divirtam, satisfazendo os desejos das mesmas e as necessidades básicas humanas. Por outro lado, as sociedades com orientação para a Restrição (e.g. países da Europa Oriental, Ásia e países muçulmanos) tendem a ser mais restritas e reguladas, havendo maior controlo dos impulsos através de ameaça de regras e normas sociais (Hofstede, 2011; Hofstede *et al.*, 2010).

A plataforma Hofstede Insights (figura 5) permite posicionar a cultura portuguesa nas seis dimensões culturais de Hofstede (Hofstede Insights, 2021).



**Figura 5:** Portugal nas seis dimensões culturais de Hofstede  
Fonte: Hofstede Insights (2021)

Portugal destaca-se por ser um país claramente definido pela Evitamento da Incerteza, com 99 pontos nesta dimensão. Assim, considera-se que o país tem uma elevada preferência por evitar a incerteza, havendo por isso códigos rígidos de crença e de comportamento.

No que diz respeito à dimensão Distância de Poder, Portugal apresenta-se com uma pontuação de 63, o que significa que a distância hierárquica é aceite pelas pessoas da sociedade, considerando-se que aqueles que ocupam os cargos mais poderosos é-lhes permitido gozarem de certos privilégios que a posição oferece.

No terceiro lugar decrescente, surge a Indulgência. Sendo que aqui a pontuação é relativamente baixa (33), considera-se que Portugal é caracterizado por uma cultura Restrita, onde as pessoas tendem a perceber que as suas ações estão condicionadas por normas sociais.

Na dimensão Masculinidade, Portugal apresenta-se com a pontuação 31. Este valor intermédio significa que a sociedade portuguesa é caracterizada pelo termo consenso, pois não apresenta um valor elevado (Masculinidade), nem demasiado baixo (Feminilidade).

A Orientação a Longo Prazo é pontuada com o valor 28, assim, considera-se que a cultura portuguesa tem uma preferência pelo pensamento normativo e, a orientação tende a ser a curto prazo, sendo o foco a obtenção de resultados rápidos.

Por último, surge a dimensão Individualismo, que soma um total de 27 pontos. Este baixo valor coloca a cultura portuguesa como uma cultura coletivista, onde os laços grupais e os relacionamentos são fortes. Na cultura portuguesa, a lealdade sobrepõe-se às regras e aos regulamentos sociais (Hofstede Insights, 2021).

### **1.3. Objeto do estudo e pertinência do tema**

A partir de revisão de literatura, esta dissertação procura compreender o processo de ajustamento intercultural de expatriados portugueses, com particular incidência em dois tipos de colaboradores – os expatriados e os impatriados.

Estudar estes dois tipos de indivíduos que realizam missões internacionais torna-se relevante por Portugal ser um país caracterizado tipicamente por empresas em fase inicial de expatriação, recorrendo com regularidade a expatriados, nos últimos anos, ao mesmo tempo que parece estar a crescer a procura de trabalho em Portugal por colaboradores imigrantes.

A população estrangeira a residir em Portugal tem vindo a crescer significativamente nos últimos anos (SEF, 2019; PORDATA, 2021). De acordo com o Relatório de Imigração, Fronteiras e Asilo de 2018, desenvolvido pelo Serviço de Estrangeiros e Fronteiras, verifica-

se um aumento da imigração em Portugal desde o ano de 2016. Este acréscimo do fluxo migratório é visível no aumento de títulos de residência emitidos e no número de cidadãos de outros estados-membros a residir em Portugal.

O Ministro da Administração Interna, Eduardo Cabrita, na apresentação do Relatório de Imigração, Fronteiras e Asilo de 2018, admite que este aumento se encontra, em muito, determinado pelas,

*“(...) alterações demográficas e o sucesso da economia portuguesa (...) o facto de Portugal ser um país de regime misto de migrações ao ser simultaneamente recetor e emissor de migrantes, as relações históricas e culturais com outros países, os impactos da operacionalização de políticas de imigração, bem como os contextos económicos e sociais português e dos países de origem.”* (Relatório de Imigração, Fronteiras e Asilo de 2018), são também alguns dos fatores que contribuem para o aumento da população estrangeira em Portugal.

O número de estrangeiros a viver em Portugal aumentou 22,9% em 2019, face a 2018, contabilizando um total de 590.348, logo, o valor mais elevado registado pelo SEF desde que foi criado, em 1976 (SEF, 2019).

Os distritos que acolhem mais estrangeiros são Lisboa, com o número mais elevado e destacando-se de todos os outros, seguindo-se de Faro, Setúbal, Porto, Leiria e Braga. Por outro lado, nos distritos de Guarda, Portalegre, Vila Real, Bragança, são registados um menor número de estrangeiros (SEF, 2019).

O Relatório de Imigração, Fronteiras e Asilo de 2019, divulgado em 2020 (SEF, 2019), acrescenta que o crescimento da população estrangeira em Portugal surge ligado a países da União Europeia. Os principais motivos deste crescimento estão relacionados com o Brexit e com os fatores de atratividade, como a perceção de Portugal como um país seguro, bem como as vantagens fiscais decorrentes do regime para residentes não habituais.

Na lista das 10 principais nacionalidades residentes em Portugal em 2019 (SEF, 2019; PORDATA, 2021), constam o Brasil (151.304), Cabo Verde (37.436), Reino Unido (34.358), Roménia (31.065), Ucrânia (29.718), China (27.839), Itália (25.408), França (23.125), Angola (22.691) e Guiné-Bissau (18.886).

As principais comunidades estrangeiras em Portugal estão ligadas a três principais países (SEF, 2019): os brasileiros continuam a ser a maior comunidade estrangeira a residir em

Portugal, com 151.304 cidadãos e com uma tendência crescente; os cidadãos provenientes do Reino Unido continuam a aumentar, tendo subido duas posições em relação a 2018 e, os cidadãos vindos de Itália também têm vindo a aumentar nos últimos anos, sendo importante declarar que 29,5% dos cidadãos de nacionalidade italiana são naturais do Brasil.

Face a este grande aumento de população estrangeira em Portugal e, considerando que a procura do exercício de uma atividade profissional é um dos grandes objetivos desta população estrangeira, pois 31.511 das novas concessões de títulos de residência têm como motivo a atividade profissional (SEF, 2019), torna-se fundamental compreender de que forma acontece o ajustamento intercultural dos impatriados.

Até ao momento, foram desenvolvidos vários estudos (e.g. Ribeiro, 2019; Fonseca, 2017; Pontes, 2017; Sousa, 2014) que abordam o tema dos expatriados e a forma como se desenrola o ajustamento intercultural dos mesmos e das suas famílias nos países para onde são expatriados e onde desenvolvem uma missão internacional. A este respeito, o estudo de Ribeiro (2019) explorou o ajustamento intercultural dos expatriados portugueses, Sousa (2014) investigou a adaptação intercultural da família num estudo exploratório com expatriados portugueses, Pontes (2017) estudou a relação entre o ajustamento intercultural e o sucesso da expatriação em expatriados em missões internacionais no Médio Oriente, ou, por último, o caso de Machanisse (2013), que desenvolveu um estudo exploratório em empresas portuguesas com operações em Moçambique. Contrariamente, os estudos com impatriados são menos frequentes, conhecendo-se para o efeito, o estudo de Diogo (2019) que desenvolveu um estudo exploratório com estudantes africanos em instituições do ensino superior do grande Porto.

Considera-se assim, que muito se tem vindo a estudar olhando para o ângulo dos expatriados e muito se tem contribuído para o aumento do conhecimento na área da Gestão Internacional de Recursos Humanos. No entanto, verifica-se ainda pouca tendência em estudar aqueles que chegam todos os dias a Portugal em busca de melhores oportunidades de vida. Este reduzido número terá também muito a ver com o facto de este ser um tema bastante recente pois, como foi apresentado anteriormente através do Relatório de Imigração, Fronteiras e Asilo de 2019, o número de população estrangeira a residir em Portugal tem tido um grande aumento apenas nos últimos anos (SEF, 2019).

Assim, dado o elevado e crescente número de população estrangeira em Portugal, e dada a pouca investigação que tem vindo a ser feita olhando para a vertente dos impatriados,

considera-se de forte importância explorar de que forma acontece o ajustamento intercultural dos impatriados em Portugal.

Por outro lado, é possível constatar que Portugal é tipicamente um país de expatriados, também vulgarmente conhecidos como emigrantes. A emigração portuguesa esteve sempre presente na história da sociedade portuguesa, sendo que no fim do século XIX e o no terceiro quarto do século XX foi quando mais se sentiu este fenómeno (Arroteia, 2001).

Uma análise mais detalhada sobre o fenómeno acrescenta ainda variações significativas desde o início do século XV, com o povoamento das Ilhas Atlânticas dos Açores e da Madeira, a saída da população portuguesa para África e para as Índias Orientais e Ocidentais no século XVII e também com a emigração para o Brasil após a descoberta das minas de ouro e de pedras preciosas (Arroteia, 2011). O período entre 1965 e 1973 registou os valores mais elevados da emigração com destino à Europa, especialmente para França e posteriormente para a Alemanha e o Luxemburgo (Enciclopédia Activa Multimédia, 1997). O século XXI é também um momento marcante para a história da emigração portuguesa, onde Espanha, França e Reino Unido, bem como o restante continente europeu, assumem principal destaque. Por outro lado, a emigração para os continentes americano e africano ficou reduzida a valores mínimos, sendo Angola e Moçambique a única exceção (Pires *et al.*, 2020).

As empresas portuguesas também têm vindo a acompanhar este fenómeno, tendo cada vez mais vindo a internacionalizar-se. O principal motivo desta internacionalização é o crescimento das empresas, pois este não seria tão significativo se as organizações operassem apenas no mercado português, quer devido ao reduzido poder de compra, bem como às modestas taxas de crescimento (Camara, 2011).

A afinidade cultural e linguística e o conhecimento do terreno, fruto da emigração portuguesa, facilitaram também a internacionalização das empresas. Traduzindo o acima exposto em números concretos, estima-se que mais de cinco mil empresas portuguesas estejam internacionalizadas, e que existam mais de 20.000 colaboradores portugueses expatriados ao serviço das empresas portuguesas (Camara, 2011).

Assim, e dada a importância que o ajustamento intercultural assume no sucesso de uma missão internacional, torna-se de todo pertinente compreender de que forma acontece o ajustamento intercultural daqueles que são expatriados de Portugal para outros países ou impatriados em Portugal.

Para melhor compreender o fenómeno no contexto português, esta investigação será desenvolvida numa organização portuguesa, que possua colaboradores expatriados e colaboradores impatriados. Este critério de escolha do objeto de estudo procura compreender, mais incisivamente, o papel que poderá a empresa que envia e recebe expatriados e impatriados, assumir no processo de ajustamento intercultural.

## **CAPÍTULO II – METODOLOGIA**

---

## **2.1. Objetivos de pesquisa**

O presente estudo tem como objetivo principal compreender o processo de ajustamento intercultural dos expatriados e dos impatriados de uma empresa portuguesa.

De forma mais específica, pretende-se:

1. Explorar os fatores de adaptação intercultural durante uma missão internacional.
2. Conhecer o apoio organizacional prestado aos trabalhadores internacionais antes e durante uma missão internacional.
3. Explorar a perceção dos trabalhadores internacionais sobre a missão internacional desenvolvida.
4. Conhecer as expectativas futuras dos trabalhadores internacionais com a missão internacional.

## **2.2. Abordagem qualitativa**

A presente investigação terá por base uma abordagem metodológica qualitativa. Neste tipo de metodologia, os dados recolhidos apresentam-se como qualitativos, o que significa que são ricos em pormenores descritivos relativamente a pessoas, locais e conversas, sendo por isso de complexo tratamento estatístico (Bogdan & Biklen, 1994). Na metodologia qualitativa, tende a colocar-se questões utilizando “o quê”, “como” e “porquê”, revelando-se particularmente útil quando não existem teorias prévias ou não adequadas sobre o objeto de estudo. Com este tipo de abordagem pretende-se que seja desenvolvida uma análise intensiva em redor do tema, sendo por isso voltada para a descoberta (Resende, 2016).

Pinto, Campos e Siqueira (2018) identificam ainda algumas características que definem a pesquisa qualitativa, nomeadamente: a fonte direta dos dados é o ambiente natural e o investigador é o principal agente da recolha dos mesmos; os dados recolhidos são maioritariamente de carácter descritivo; o objetivo do investigador é tentar compreender o significado que os participantes atribuem às suas experiências e a análise dos dados é feita de forma indutiva.

Para este tipo de abordagem poderão ser utilizadas diversas técnicas de recolha de informação (Sampieri, Collado & Lucio 2006; Coutinho, 2018), sendo que as mais predominantes são (1) a observação (naturalista, participante, participativa e não

estruturada), (2) as entrevistas abertas, (3) a revisão de documentos, (4) a discussão em grupo, (5) a avaliação de experiências pessoais, (6) a análise de histórias de vida, (7) a análise semântica, e de discurso quotidiano, (8) a interação com grupos ou comunidades e (9) a introspeção.

Neste estudo em concreto a técnica de recolha de informação privilegiada será a entrevista.

### **2.3. Estudo de caso**

A investigação terá por base a utilização de um método – o estudo de caso. O estudo de caso é descrito como um plano de investigação que envolve um estudo intensivo e detalhado de uma situação específica, ou seja, de um “caso” (Coutinho, 2018). Figueiredo e Amendoeira (2018), confirmam a visão anterior e acrescentam que este método tem a particularidade de ser um estudo intensivo, adequado “(...) *quando se procura compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão envolvidos diversos fatores*” (Figueiredo & Amendoeira, 2018, p.103).

O estudo de caso assume a particularidade de estudar tudo em detalhe e de forma exaustiva, no seu contexto natural, sendo caracterizado como um estudo de uma entidade definida, podendo esta entidade ser indivíduos, grupos, organizações, comunidades, ou até nações (Coutinho, 2018).

No que diz respeito à escolha do método de investigação a utilizar, são vários os objetivos que levam os investigadores a optar pelo estudo de caso, como

*“Aprender a totalidade de uma situação resultante de reunião de informação detalhada que auxilia o investigador num maior conhecimento e numa possível resolução de problemas relacionados ao assunto estudado; expandir e propagar teorias de forma a se retirarem conclusões sobre a possível generalização dos factos; explorar situações de contexto real cujos limites não estão claramente definidos; sustentar o carácter unitário do objeto estudado; formular hipóteses ou desenvolver teorias; explicar as variáveis causais do fenómeno em estudo”* (Reis, 2018, p.117).

Na utilização deste método de investigação é ainda importante ter em conta as diferentes tipologias do estudo de caso que, perante a visão de Bogdan e Biklen (1994), podem ser únicos, baseando-se apenas no estudo de um caso, ou múltiplos, baseando-se assim no estudo de mais do que um caso. Yin (2001) acrescenta ainda que os estudos de caso podem ser

exploratórios, descritivos ou explanatórios. Os estudos de caso exploratórios têm como objetivo definir questões ou hipóteses para um estudo futuro, sendo importantes na orientação de investigações posteriores, que não têm de ser necessariamente um estudo de caso. Os estudos de caso descritivos apresentam-se como uma descrição completa de um fenómeno, enquanto, os estudos de caso explanatórios têm como objetivo estabelecer relações de causa-efeito, procurando sempre a causa que melhor explica o fenómeno em estudo (Yin, 2001; Meirinhos & Osório, 2010).

Para o estudo levado a cabo, o foque da investigação recai sobre os impatriados e expatriados de uma organização portuguesa. Este será um estudo de caso único, onde se pretende conhecer ao detalhe o fenómeno do ajustamento intercultural de um grupo de impatriados e expatriados de uma organização portuguesa.

#### **2.4. Instrumento de recolha de informação**

A presente investigação privilegiará a utilização da entrevista semiestruturada enquanto técnica de recolha de informação.

A entrevista caracteriza-se por um contato direto entre o investigador e os interlocutores, existindo assim uma verdadeira troca, onde o interlocutor exprime as suas perceções, interpretações e experiências, ao passo que o investigador facilita a sua expressão, não permitindo que o interlocutor se afaste dos objetivos centrais da entrevista, podendo assim aceder a um grau máximo de autenticidade e profundidade (Quivy & Campenhoudt, 1998).

Coutinho (2018) acrescenta ainda que a utilização da entrevista é uma poderosa técnica de recolha de dados pois, permite pedir esclarecimentos adicionais no caso de as respostas não serem suficientemente esclarecedoras para o entrevistador.

Neste seguimento, Reis (2018) enumera algumas das vantagens da utilização da entrevista, como: muita informação num curto espaço de tempo; amplo índice de contestação derivado da abertura dos entrevistados em concordarem em falar sobre determinados temas; possibilita analisar dois tipos de comportamento do entrevistado, o oral e o não oral; a garantia de uma resposta por parte do entrevistado.

No entanto, a utilização da entrevista também reflete desvantagens, como: a presença do entrevistador e as questões delicadas podem levar à inibição do entrevistado; a recolha dos

dados e análise dos mesmos acontece em momentos diferentes pois, após a entrevista torna-se necessário fazer a sua transcrição, categorização e codificação; requer custos financeiros e o tempo despendido na realização das entrevistas.

Por ser uma entrevista semiestrutura, o entrevistador é conhecedor de todos os temas sobre os quais tem de obter reações por parte do entrevistado e possui um esquema das questões a realizar, que serão abordadas numa ordem livre (Pardal & Correia, 1995).

Ao longo da entrevista, o entrevistador deverá ter alguns cuidados para que a entrevista seja um sucesso, tais como (1) fazer o menor número de perguntas possível, (2) intervir de uma forma aberta, (3) abster-se de se implicar a si mesmo no conteúdo, (4) promover um ambiente e contexto adequados para a realização da entrevista e, por último, (5) gravar a entrevista (Quivy & Campenhoudt, 1998).

Neste estudo foram construídos dois guiões de entrevistas (Apêndice I e II), um deles direcionado para os expatriados e impatriados e outro direcionado para a gestão de recursos humanos e chefias. Ambos os guiões contêm um grupo de questões direcionado para a caracterização sociodemográfica dos participantes e um outro grupo direcionado, no caso dos impatriados e expatriados, para a experiência da atual missão internacional e, no caso da gestão de recursos humanos e chefias, para a forma como é gerido o processo de envio e recebimento de colaboradores.

Conforme já foi identificado anteriormente, após a realização das entrevistas, o entrevistador transcreveu, categorizou e codificou todos os dados recolhidos (Reis, 2018).

## **2.5. Seleção dos participantes**

O conjunto de participantes neste estudo é constituído por dois grupos de participantes distintos, (1) expatriados e impatriados e (2) gestão de recursos humanos e chefias.

Como critérios de escolha dos expatriados e impatriados participantes do estudo considerou-se (1) os expatriados ou impatriados terem que pertencer todos à mesma organização e, (2) estes, estarem há pelo menos 6 meses numa missão internacional.

No que concerne à seleção dos participantes afetos à gestão de recursos humanos e chefias, os critérios foram (1) a gestão de recursos humanos e chefias deveriam pertencer todas à

mesma organização e, (2) as chefias deveriam ter pelo menos um expatriado e/ou impatriado a seu cargo.

O critério comum a todos os participantes, expatriados e impatriados e gestão de recursos humanos e chefias, é o de pertencerem todos à mesma organização.

Para a seleção dos participantes, e cumpridos e critérios acima apresentados, foi utilizada uma amostragem não probabilística, o que significa que não foi possível especificar a probabilidade de um sujeito pertencer a uma dada população (Coutinho, 2018). No que diz respeito à técnica de amostragem, foi utilizada a amostragem acidental, também conhecida como amostragem por conveniência, o que significa que a amostra é constituída por voluntários que se ofereceram para participar na investigação (Coutinho, 2018). Pelo facto de a investigadora ser um membro da organização onde os expatriados, impatriados, gestão de recursos humanos e chefias exercem funções, esta técnica demonstrou ser a mais fácil e eficaz no sentido de conseguir participantes suficientes para o estudo. Coutinho (2018) revela que uma das principais desvantagens da utilização desta técnica de amostragem está relacionada com o facto de não haver representatividade da população, no entanto, dado que o estudo inclui grande parte do universo de expatriados e impatriados da organização, a desvantagem que a literatura aponta não é aplicável no estudo em causa.

### **2.5.1. Expatriados e Impatriados participantes**

Foram entrevistados 8 expatriados e 8 impatriados, contabilizando um total de 16 entrevistas a colaboradores em missão internacional. Dos 8 expatriados entrevistados, 5 encontram-se numa missão internacional em Angola e 3 desenvolvem uma missão internacional em França. Por outro lado, os 8 impatriados entrevistados estão a desenvolver uma missão internacional em Portugal, sendo que o país de origem é Angola.

Todos os entrevistados pertencem ao sexo masculino e a idade dos mesmos varia entre os 27 e os 58 anos, sendo a média de idades dos entrevistados 36 anos. Dos 16 participantes, 4 expatriados são casados ou encontram-se em união de facto e 12, são solteiros (8 impatriados e 4 expatriados).

As habilitações literárias dos participantes variam entre o 3º ciclo de escolaridade (6 participantes), o ensino secundário (7 participantes), a licenciatura (1 participante) e o mestrado (2 participantes).

Todos os participantes exercem funções numa organização ligada ao setor elétrico. Por essa mesma razão, a profissão dos entrevistados encontra-se ligada a esta área profissional, tendo sido entrevistados colaboradores com as funções de eletricista, técnico de telecomunicações, técnico de estaleiro e engenheiro eletrotécnico. Adicionalmente, foi entrevistado um colaborador de *BackOffice*, com a função de contabilista.

A duração da missão internacional varia entre 1 ano e 4 meses e os 7 anos e 2 meses, sendo notável que, comparativamente com os impatriados, os expatriados entrevistados encontram-se há mais tempo em missão internacional. A antiguidade dos colaboradores na organização também varia entre 1 ano e 17 anos, sendo que os impatriados em Portugal representam os colaboradores com menos anos de antiguidade na empresa de origem (Angola) e os expatriados em Angola revelam os colaboradores com mais anos de antiguidade na empresa.

No apêndice V são apresentados os dados sociodemográficos dos expatriados e impatriados entrevistados.

### **2.5.2. Gestão de Recursos Humanos e Chefias participantes**

Foram entrevistadas três chefias e uma pessoa ligada à gestão de recursos humanos. Duas das chefias têm impatriados a cargo e uma delas tem expatriados. A gestão de recursos humanos é, de forma indireta, responsável pelos impatriados e expatriados da organização.

As chefias entrevistadas (2 do género masculino e 1 do género feminino), exercem funções na área da engenharia eletrotécnica e da engenharia de sistemas de energias renováveis. A média de idades é de 34 anos (o mais novo tem 31 anos e o mais velho 38 anos). Um dos membros das chefias entrevistadas é casado e os restantes dois são solteiros. Duas destas chefias são licenciadas e uma é mestre.

A antiguidade na função varia entre os 5 anos e os 12 anos, sendo notável que os responsáveis por impatriados apresentam uma antiguidade na função superior ao responsável por expatriados.

A técnica de recursos humanos entrevistada pertence ao sexo feminino, tem 27 anos, é solteira, licenciada e encontra-se há 4 anos a exercer funções na organização.

No apêndice VI são apresentados os dados sociodemográficos da gestão de recursos humanos e chefias que integram os participantes deste grupo de entrevistados.

## **2.6. Procedimento de recolha de dados**

Tendo como objetivo recolher os dados necessários para levar a cabo este estudo, foram contactados 20 colaboradores de uma organização portuguesa ligada ao setor elétrico. Sendo a investigadora também uma parte integrante da organização, foram contactados diversos expatriados, impatriados, gestão de recursos humanos e chefias, sendo que dos 20 contactos efetuados, todos eles aceitaram participar no estudo.

A primeira abordagem, cujo principal objetivo foi a apresentação do estudo e o convite de participação, foi feita através de contacto direto presencial, através da aplicação *WhatsApp* e da rede social *Facebook*. O contacto direto presencial foi utilizado, maioritariamente, através das chefias e da gestão de recursos humanos pois estas pessoas apresentam facilidade de contacto direto bastante maior, por se encontrarem a desempenhar funções na sede da organização. A aplicação *WhatsApp* e a rede social *Facebook* permitiram entrar em contacto com os expatriados, devido à distância física que estes apresentavam das instalações da empresa, uma vez que se encontram fora de Portugal.

As entrevistas decorreram entre os dias 27 de fevereiro e 9 de abril de 2021. Quinze entrevistas foram feitas através da aplicação *WhatsApp*, duas através da rede social *Facebook* e três, nomeadamente duas chefias e gestão de recursos humanos, foram realizadas presencialmente nas instalações da organização. No total foram realizadas 20 entrevistas (8 expatriados, 8 impatriados, 3 chefias, 1 DRH).

Cada entrevista durou em média 20 minutos, todas elas foram gravadas e em cada uma foram garantidos o anonimato e a oportunidade de desistir a qualquer momento, conforme previa o consentimento informado previamente assinado por cada participante (Apêndices III e IV).

## **2.7. Procedimento de análise de dados**

Após realização das entrevistas, foi feita uma transcrição *verbatim* de cada uma das mesmas. Posteriormente, iniciou-se a fase de análise de dados que privilegiou a utilização da análise de conteúdo. A análise de conteúdo é um método bastante utilizado para a análise de texto

e, tende a ser utilizado quando existem perguntas de tipo “aberto” que resultam em dados textuais de onde é necessário retirar um sentido. Ou seja, a análise de conteúdo apresenta-se como *“um conjunto de técnicas que permitem analisar de forma sistemática um corpo de material textual, por forma a desvendar e quantificar a ocorrência de palavras/frases/temas considerados “chave” que possibilitem uma comparação posterior”* (Coutinho, 2018, p.217).

Existem dois tipos de análise de conteúdo, um tipo com categorias pré-definidas, onde existe um quadro teórico que a sustém e ao qual se refere e, um segundo tipo, de caráter exploratório, onde não existem categorias pré-definidas à partida (Coutinho, 2018). Esta investigação em concreto, privilegiou a utilização de uma análise de conteúdo com categorias pré-definidas. Dado que os participantes pertenciam a dois públicos diferentes, onde os guiões de entrevistas utilizados também foram diferentes, foram elaboradas duas tabelas de categorias, sendo que em cada uma delas (Apêndice VII: Expatriados e Impatriados; Apêndice VIII: Gestão de Recursos Humanos e Chefias) foram definidas categorias, dimensões de análise e informação pretendida.

A partir deste ponto, é possível transpor a informação resultante das entrevistas para as categorias previamente construídas e, uma vez estabelecida toda esta informação, é possível passar ao próximo passo da investigação, à análise e tratamento de dados.

## **CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

---

### 3.1. Caracterização das Missões Internacionais

#### 3.1.1 País de acolhimento

No que respeita ao país de acolhimento, 8 participantes são impatriados uma vez que se encontravam a desenvolver a missão internacional em Portugal e 8 participantes são expatriados, sendo que, 5 encontravam-se a desenvolver a missão internacional em Angola e, os restantes 3 expatriados encontravam-se destacados em França.

Número de participantes	Tipo	País de acolhimento
8	Impatriados	Portugal
5	Expatriados	Angola
3	Expatriados	França

**Tabela 1:** País de acolhimento

#### 3.1.2 Experiência internacional

Grande parte dos participantes (4 expatriados e 7 impatriados) não possuía experiência internacional prévia, pelo que, a missão internacional em curso representa a sua primeira experiência de trabalho fora do seu país de origem. Por sua vez, 5 participantes do estudo já possuíam experiência internacional anterior (4 expatriados e 1 impatriado), conforme é visível na tabela 2.

Experiência internacional prévia	Número de participantes
Sim	4 expatriados; 1 impatriado
Não	4 expatriados; 7 impatriados

**Tabela 2:** Experiência internacional

#### 3.1.3 Acompanhantes na missão internacional

A maioria dos participantes realizou a missão internacional acompanhado por colegas de trabalho (14 participantes). Todos os impatriados entrevistados (8) e, parte dos expatriados (6), foram acompanhados por colegas de trabalho. Nenhum dos participantes foi acompanhado por familiares e, 2 expatriados realizaram a sua missão internacional sozinhos (tabela 3).

Acompanhantes	Expatriados	Impatriados
Sem acompanhantes	2 expatriados	0
Colegas de trabalho	6 expatriados	8 impatriados
Familiares	0	0

**Tabela 3:** Acompanhantes na MI

### **3.2 Preparação da Missão Internacional**

Segundo a gestão de RH e as chefias, a preparação da missão internacional, dependendo se são expatriados ou impatriados, acontece de diferentes formas.

#### **3.2.1 Preparação da MI dos impatriados**

Os dois responsáveis por impatriados e a gestão de recursos humanos são unânimes no referirem que a MI é preparada da seguinte forma: (1) identificação da necessidade de RH's no país de acolhimento, (2) abertura da oferta de recrutamento internacional no IEFP, (3) recrutamento e seleção, (4) viagem, (5) acolhimento e integração durante primeira semana no país de destino e, por último, (6) início de funções.

##### **Identificação da necessidade de RH's no país de destino**

No país de destino (Portugal) é feita uma análise dos recursos humanos necessários, ou seja, número de RH's e perfil pretendido.

*“(...) análise dos recursos humanos que necessitamos para a nossa atividade (...) em função disso comunicamos ao departamento de Recursos Humanos as necessidades (...)”* (E. 18, Chefia de impatriados)

##### **Abertura da oferta de recrutamento internacional no IEFP**

Paralelamente ao processo de identificação da necessidade de recursos humanos, o DRH, em Portugal, trata da abertura da oferta de recrutamento internacional no IEFP.

*“Tudo começa no IEFP com a abertura da oferta recrutamento internacional.”* (E.17, GRH)

##### **Recrutamento e seleção**

Posteriormente, inicia-se o processo de recrutamento e seleção sendo que, ainda no país de origem é feita uma proposta, de forma personalizada, através de um convite pessoal.

*“Depois (...) são selecionados alguns colaboradores da empresa em Angola.”* (E.17, GRH)

*“Mediante isto, aquilo que é feito em Angola é, olhar para a mão-de-obra que nós temos e (...) identificar aquelas pessoas que nos parecem melhor para virem para Portugal. Depois*

*de estarem selecionados, são feitos convites pessoais às pessoas (...).” (E. 18, Chefia de impatriados)*

### **Viagem**

No caso de aceitarem a proposta, inicia-se o processo de envio de colaboradores, dando início ao processo, através da marcação da viagem.

*“É programada a viagem (...).” (E.17, GRH)*

### **Acolhimento e integração durante primeira semana no país de destino**

Durante a primeira semana dos impatriados em Portugal é feito o acolhimento e integração por parte do DRH (DRH trata de toda a documentação legal: NIF, NISS, abertura de conta bancária, número de utente, título de residência, entre outros), a consulta de medicina do trabalho e formação técnica necessária entrada em obra.

*“Quando eles chegam cá, tratamos dos documentos legais necessários, nomeadamente NIF, NISS, número de utente, a questão da residência (...). Durante a primeira semana (...) têm uma semana de formação (...) e, a partir daí, medicina do trabalho também.” (E.17, GRH)*

*“Durante a primeira semana em Portugal, é feito um acolhimento e integração por parte do departamento de RH para tratar de toda a documentação legal, como o NIF, NISS, abertura de conta bancária (...). Aproveitamos que os técnicos estão nas instalações para fazerem toda a formação que precisam para dar entrada em obra (...).” (E.19, Chefia de impatriados)*

### **Início de funções**

A partir da segunda semana é feito o enquadramento dos impatriados nas diversas equipas.

*“A partir daí estão aptos para irem para o posto de trabalho.” (E.17, GRH)*

*“Depois, é necessário perceber em qual das áreas de atividade os técnicos se irão sentir mais enquadrados para se sentir mais à vontade com o trabalho e os colegas. É importante integrá-los em equipas acolhedoras.” (E.19, Chefia de impatriados)*

## **3.2.2 Preparação da MI dos expatriados**

Segundo dois testemunhos organizacionais (1 GRH e 1 Chefia de expatriados), a preparação da MI dos expatriados tem menos etapas do que a preparação dos impatriados. Genericamente inclui (1) identificação da necessidade de RH's no país de destino, (2) recrutamento e seleção, (3) legalização, consulta do viajante, viagem e alojamento, (4) formação e, (5) viagem e início de funções no país de destino.

### **Identificação da necessidade de RH's no país de destino**

*“No caso de Angola é identificada a necessidade por parte de Angola.”* (E.17, GRH)

### **Recrutamento e seleção**

A nível interno, recorre-se ao recrutamento e seleção do/s técnico/s pretendidos, sendo que os pré-requisitos se relacionam com o domínio do idioma, a experiência na área de trabalho, entre outros.

*“A nível interno faz-se um procurement para perceber quem fala o idioma da região para onde vamos trabalhar, quem está interessado em apoiar a empresa nessa atividade, que normalmente são pessoas que já têm alguma experiência na área.”* (E. 20, Chefia de expatriados)

### **Legalização, consulta do viajante, viagem e alojamento**

A partir do momento em que estão identificados os colaboradores a expatriar, a empresa começa a tratar da documentação legal (visto de trabalho – quando aplicável), da consulta do viajante, da viagem e do alojamento no país de acolhimento.

*“(…) tratamos do processo de visto de trabalho e da consulta do viajante.”* (E.17, GRH)

*“Posteriormente é procurar alojamento (...).”* (E. 20, Chefia de expatriados)

*“A viagem é marcada, comprada e lá, tem todo o acompanhamento por parte da empresa que o acolhe.”* (E.17, GRH)

### **Formação**

Ainda no país de origem (Portugal), os técnicos têm a formação necessária para entrar em obra.

*“As pessoas têm as formações necessárias em Portugal para executarem as tarefas em segurança no país de acolhimento.”* (E. 20, Chefia de expatriados)

### **Viagem e início de funções no país de destino**

Por último, decorre a viagem entre o país de origem e o país de destino, sendo que os expatriados poderão iniciar funções no país de acolhimento mal cheguem ao destino.

*“E pronto, posteriormente, as pessoas vêm para França (...).”* (E. 20, Chefia de expatriados)

Desta forma, enquanto que os impatriados são recrutados externamente, com o apoio do IEFP, os expatriados são recrutados internamente na empresa de origem. Por sua vez, no que respeita à formação de preparação para a função, em ambos os tipos de trabalhadores, ela é realizada em Portugal, ou seja, no caso do impatriados já depois de chegarem e no caso dos expatriados antes de partirem.

### **3.2.3 Receios associados à MI**

Os principais receios dos expatriados e impatriados estão relacionados com o clima, o racismo, as condições de saúde e de segurança. No entanto, alguns participantes referem não terem sentido receios em realizar a missão internacional.

#### **Clima**

Quatro impatriados provenientes de Angola referiram que o clima, nomeadamente, o frio, era um dos principais receios sentidos antes de iniciar a MI.

*“Era o clima porque ouvíamos dizer que aqui era muito frio.”* (E.14, Impatriado)

*“O meu principal receio era como é que nos íamos adaptar porque o ambiente é muito frio, muita chuva, coisa que não tem nada a ver com o nosso país.”* (E.2, Impatriado)

#### **Racismo**

Três impatriados apontaram o racismo como principal fonte de receio antes de viajarem para Portugal.

*“Eu tinha medo, tinha medo de estar num país de pele branca e eu sou negro.”* (E.1, Impatriado)

*“Ouve-se muito falar de racismo e eu tinha sempre medo disso.”* (E.14, Impatriado)

#### **Condições de saúde**

Quatro expatriados, todos em Angola, recearam as condições de saúde do país de acolhimento.

*“Bem, os medos (...) principalmente doenças, também muito motivado pela consulta do viajante, que é extremamente assustadora. Na consulta do viajante fiquei com vontade zero de vir (...). Fiquei com receio do que me foi dito na consulta do viajante, não podia comer nada que não fosse embalado, tinha de ter cuidado com as águas, com o sítio onde tomava banho.”* (E.8, Expatriado)

*“Doenças. Quando nos falamos em Angola associamos muito a doenças.”* (E.3, Expatriado)

### **Segurança**

A questão da segurança foi apontada por 2 expatriados em Angola como um dos principais receios, conforme ilustra o seguinte testemunho:

*“Nível de segurança em Angola. Não sabia muito bem mas, sabia que era um bocado perigoso, é um país enorme, onde ainda existe muito vandalismo e muita criminalidade.”* (E.10, Expatriado)

### **Sem receios**

Cinco participantes (4 expatriados e 1 impatriado) revelaram não terem sentido quaisquer receios antes de iniciarem a missão internacional. Destes participantes, 4 já possuíam experiência internacional.

*“(...) já tinha 32 anos de experiência internacional, por isso era mais um país, nada de especial.”* (E.13, Expatriado)

*“Não tive receios. E como o trabalho era o mesmo que fazia no dia a dia (...).”* (E.6, Impatriado)

## **3.3 Processo de adaptação intercultural**

### **3.3.1 Tipo de adaptação ao país e à empresa de destino**

No que respeita à adaptação ao país e à empresa de destino, a opinião dos 16 participantes (8 expatriados e 8 impatriados) distribuiu-se entre um sentimento de (1) adaptação gradual e (2) uma adaptação rápida.

### **Adaptação gradual**

Dos participantes entrevistados, 7 (1 expatriado e 6 impatriados) referiram que a adaptação ao país e à empresa de destino aconteceu de forma gradual.

*“Fui me adaptando aos poucos (...).”* (E.14, Impatriado)

*“No início custa, custou.”* (E.4, Impatriado)

### **Adaptação rápida**

Cinco expatriados e 2 impatriados revelam que, a adaptação ao país e à empresa de destino foi fácil, e por isso, considerada uma adaptação rápida.

*“Para mim foi muito fácil, adaptei-me facilmente, não tive dificuldade, nem eu próprio estava à espera que fosse tão fácil. Para mim foi uma coisa muito natural.”* (E.8, Expatriado)

*“Foi uma adaptação fácil. O país eu já conhecia, já tinha estado antes, não foi uma surpresa (...) totalmente tranquilo.”* (E.11, Expatriado)

*“A minha integração foi, podemos dizer, a 100% (...) é como se aqui estivesse em Portugal a viver.”* (E.12, Expatriado)

## **3.3.2 Fatores facilitadores da adaptação intercultural**

### **3.3.2.1 Na perspetiva dos trabalhadores internacionais**

Os participantes do estudo (tabela 4) mencionaram 8 aspetos facilitadores da adaptação ao país e à empresa de destino.

<b>Aspetos facilitadores</b>	<b>Expatriados (n)</b>	<b>Impatriados (n)</b>
Idioma	1	8
Gastronomia	0	4
Ambiente entre colegas de trabalho	4	0
Proximidade entre a empresa e os expatriados	2	0
Semelhança na forma de trabalhar	0	2
Condições de alojamento	1	0
Clima	1	0
Acolhimento	1	0

**Tabela 4:** Aspetos facilitadores da adaptação intercultural

### **Idioma**

O idioma é apontado por 9 participantes (8 impatriados e 1 expatriado) como um fator facilitador da adaptação, uma vez que o português é a língua oficial no país de destino (Portugal), sendo esta também falada no país de origem (Angola).

*“A língua. A língua foi o fator que facilitou mais.”* (E.14, Impatriado)

*“Foi o fator da língua portuguesa, ajudou imenso a me adaptar.”* (E.1, Impatriado)

Todos os 8 impatriados angolanos em Portugal referiram o idioma como um fator positivo da sua adaptação, enquanto que entre os expatriados, este ponto apenas foi relevante para 1 expatriado.

### **Gastronomia**

A gastronomia foi mencionada por 4 impatriados como um aspeto facilitador da adaptação.

*“(...) a gastronomia de Angola em relação com a daqui tem muita diferença por isso é por gostar, gosto muito (...) gosto muito da gastronomia portuguesa.”* (E.14, Impatriado)

*“(...) o fator gastronomia. A gastronomia portuguesa não difere muito da gastronomia angolana.”* (E.1, Impatriado)

Por sua vez e ao contrário dos impatriados, a gastronomia não foi sublinhada por nenhum expatriado.

### **Ambiente entre colegas de trabalho**

Trabalhar com colegas do país de origem e com os autóctones foi outro dos fatores facilitadores da adaptação. Este aspeto foi referido apenas pelos expatriados (4 expatriados) que partilham o mesmo país de destino, Angola.

*“(...) trabalhar com pessoas, e chefias inclusive, com quem eu já tinha trabalhado anteriormente na empresa de origem, em Portugal. Isso diria que foi o fator principal.”* (E.16, Expatriado)

*“Foi trabalhar com os angolanos que são pessoas (...) são muito porreiras, são muito humildes.”* (E.10, Expatriado)

### **Proximidade entre a empresa e os expatriados**

A proximidade entre a empresa e os expatriados foi considerada como um fator chave de adaptação, mas apenas para 2 expatriados em França.

*“Tenho sempre acompanhamento dos colegas de Portugal. Sempre que preciso de alguma coisa, tenho sempre alguém a quem recorrer. A empresa nisso é top (...).”* (E.12, Expatriado)

*“O intercâmbio entre a empresa e nós equipa. Há uma relação muito próxima para resolver qualquer problema que haja.”* (E.11, Expatriado)

### **Semelhança na forma de trabalhar**

A semelhança na forma de trabalhar entre o país de origem e o país de destino é fator facilitador de adaptação, segundo 2 impatriados.

*“Também o trabalho, como passei muito ano em Angola a trabalhar como eletricista, foi uma adaptação muito boa.”* (E.1, Impatriado)

No entanto, este fator não foi mencionado por nenhum expatriado.

### **Condições de alojamento**

Somente 1 expatriado em Angola referiu que as condições de alojamento apresentadas tiveram um forte impacto positivo na sua adaptação intercultural.

*“Eu cheguei cá e fiquei surpreendido com as condições de alojamento que tinham disponíveis para mim. Estamos a falar de um bom condomínio numa das melhores zonas de Luanda. E isto, com certeza, teve um impacto muito grande.”* (E.8, Expatriado)

### **Clima**

Um expatriado em Angola foi o único participante a mencionar o clima, nomeadamente o calor, como um aspeto facilitador da adaptação intercultural.

*“(...) gostei do clima (...).”* (E.9, Expatriado)

### **Acolhimento**

O acolhimento do povo é apresentado, também, e apenas por 1 expatriado em Angola, como um fator facilitador da adaptação intercultural.

*“O acolhimento que as pessoas me deram (...) as pessoas tratam-nos bem, posso dizer que somos bem tratados.”* (E.9, Expatriado)

### 3.3.2.2 Na perspetiva dos representantes organizacionais

Quando abordados relativamente aos aspetos facilitadores da adaptação ao país e à empresa de destino, as chefias e a gestão de RH identificaram diversos fatores, tais como:

#### **Idioma**

*“A língua, sem dúvida. Em Angola fala-se a mesma língua que em Portugal e por isso é muito fácil adaptar ao país como a empresa (...).”* (E.19, Chefia de impatriados)

*“A língua também é um fator facilitador, sem dúvida.”* (E.17, GRH)

#### **Gastronomia**

*“(...) a comida também, que de certa forma, em França é bastante parecida com a nossa.”* (E.17, GRH)

#### **Experiência profissional**

*“(...) já tinham experiência no sector elétrico e o facto de fazerem o mesmo quem em Angola facilitou muito a adaptação ao trabalho.”* (E.19, Chefia de impatriados)

*“E o tipo de trabalho porque eles em Angola desempenham o mesmo tipo de funções que vêm para cá desempenhar (...).”* (E.17, GRH)

#### **Proximidade cultural**

*“Relativamente aos que vão para França, acredito que o fator facilitador seja a cultura porque é bastante parecida com a nossa (...).”* (E.17, GRH)

#### **Ambiente entre colegas**

*“Os colegas. O facto de haver aqui portugueses que já lá estiveram. O facto também de terem já (...) um número grande (...) de angolanos, que também os conseguem integrar (...).”* (E.18, Chefia de impatriados)

#### **Clima**

*“O clima também (...).”* (E.17, GRH)

Por forma a melhor compreender os aspetos que facilitam a adaptação dos vários grupos, a tabela abaixo (Tabela 5) demonstra quais os aspetos facilitadores de cada um dos grupos de

trabalhadores internacionais estudados, os expatriados e os impatriados, segundo a perspectiva dos representantes organizacionais.

<b>Aspetos facilitadores</b>	<b>Expatriados</b>	<b>Impatriados</b>
Idioma	x	x
Gastronomia	x	
Experiência profissional		x
Proximidade cultural	x	
Ambiente entre colegas		x
Clima	x	

**Tabela 5:** Aspetos facilitadores da adaptação ao país e à empresa de destino na percepção dos representantes organizacionais

Assim, o idioma, a gastronomia, o ambiente de trabalho entre colegas e o clima foram os fatores comuns, quer nos trabalhadores, quer nos representantes organizacionais, como facilitadores de adaptação intercultural.

### **3.3.3 Fatores dificultadores**

#### **3.3.3.1 Na perspectiva dos trabalhadores internacionais**

Os participantes do estudo identificaram também os aspetos dificultadores da adaptação ao país e à empresa de destino. Entre estes aspetos, contabilizam-se o clima, o trânsito, a gastronomia, o estilo de vida, a carga horária, o idioma, a falta de espaços de lazer, o débil acolhimento do povo do país de destino e, por fim, a distância da família. Na tabela 6, encontram-se discriminados os fatores identificados pelos expatriados e impatriados, como mais dificultadores da sua adaptação intercultural.

<b>Aspetos dificultadores</b>	<b>Expatriados (n)</b>	<b>Impatriados (n)</b>
Clima	2	6
Trânsito	2	0
Gastronomia	1	0
Estilo e modo de vida	0	1
Carga horária	1	0
Idioma	1	0
Falta de espaços de lazer	1	0
Débil acolhimento por parte dos autóctones	1	0
Distância da família	1	0

**Tabela 6:** Aspetos dificultadores da adaptação ao país e à empresa de destino

#### **Clima**

Ainda que descrito como um aspeto facilitador para um expatriado em Angola, o clima apresenta-se, também, como um aspeto dificultador, em grande parte para impatriados de nacionalidade angolana a trabalhar em Portugal (6 impatriados) e para expatriados a trabalhar em Angola (2 expatriados). O frio para os impatriados em Portugal e o calor para os expatriados em Angola, foram apontados como um aspeto dificultador da adaptação intercultural.

*“O clima. O clima foi uma dificuldade total.”* (E.14, Impatriado)

*“E também o calor, também dificultou por ser bastante calor.”* (E.8, Expatriado)

*“O clima. Porque é muito frio. É uma mudança radical.”* (E.15, Impatriado)

### **Trânsito**

O trânsito apresenta-se como um dos fatores dificultadores da adaptação de dois expatriados ao país de destino, neste caso, Angola.

*“O trânsito, também, especialmente aqui em Luanda onde estou agora, isto aqui é uma selva para conduzir, de dia e de noite, é terrível mesmo.”* (E.10, Expatriado)

*“O trânsito, aqui não há regras (...) é o caos.”* (E.3, Expatriado)

### **Gastronomia**

Ainda que mencionado com fator facilitador para 4 impatriados, a gastronomia apresenta-se como um fator dificultador da adaptação para 1 expatriado em Angola.

*“A alimentação, isto porque independentemente dos cuidados, eles aqui cozinham com muito sal, foi a primeira coisa que me apercebi. Comida cheia de molhos, se não tiveres habituado esquece. Fritos a toda a hora, pouca variedade e a qualidade, por norma, é baixa.”* (E.3, Expatriado)

### **Estilo e modo de vida**

Por ser totalmente diferente do seu país de origem, o estilo e o modo de vida apresentaram-se como um entrave à adaptação, conforme revela 1 impatriado de nacionalidade angolana.

*“Foi a cultura, é totalmente diferente. O modo de vida e a forma como as pessoas encaram as coisas e tal. Eu vim de uma realidade totalmente diferente então tive uma dificuldade enorme em adaptar-me à vossa forma de viver.”* (E.5, Impatriado)

### **Carga horária**

A carga horária é um dos pontos apontados por um expatriado em Angola como um fator dificultador. O principal motivo relaciona-se com o facto de o país de destino ter uma carga laboral superior à do país de origem.

*“Já foi há algum tempo mas o que eu me lembro que foi mais difícil foi a adaptação ao horário de trabalho. A carga horária não tem nada a ver com Portugal. Aqui a carga horária normal são 10 horas por dia (...) e depois também porque se começa mais cedo. Em Portugal é às oito horas aqui é às seis, portanto é bastante diferente. Eu tinha alturas na fase inicial em que tinha de me pôr a pé às 5h, 5h30 e eu, claramente, não estava habituado a isso. A carga horária e o horário de trabalho foram das coisas mais difíceis.”* (E.8, Expatriado)

### **Idioma**

O idioma, anteriormente apontado como fator facilitador da adaptação ao país e empresa de acolhimento para 1 expatriado e 8 impatriados, é também referido por 1 expatriado como um fator dificultador da adaptação. Neste caso, o expatriado deslocou-se para um país onde a língua oficial é o francês e, portanto, diferente da língua oficial do seu país de origem (português).

*“A coisa que dificulta mais um bocadinho ou que dificultou no início foi mesmo a questão da língua.”* (E.11, Expatriado)

### **Falta de espaços de lazer**

A falta de espaços de lazer é apontada por um expatriado como um fator dificultador. Pelo facto de o país de origem (Portugal) ter mais quantidade e variedade de espaços de lazer do que o país de acolhimento (Angola), este é considerado pelo entrevistado como um fator que dificultou a adaptação.

*“Sim, aqui não tens a variedade que tens em Portugal. Aqui ainda está muito limitado. Já comesas a ter os shoppings que temos em Portugal mas em escala mais pequena.”* (E.10, Expatriado)

### **Débil acolhimento por parte dos autóctones**

Um expatriado em França referiu que o débil acolhimento do povo do país de acolhimento foi o fator mais negativo da sua adaptação.

*“No início, os franceses (...) Eles são um bocadinho mais rígidos (...) não vou dizer xenófobos, não é esse nome que eu quero dizer, mas são um bocado racistas e essa parte dificulta sempre.”* (E.13, Expatriado)

### **Distância da família**

Por último, um expatriado em Angola referiu que a distância da família foi o fator mais dificultador da adaptação.

*“O que custou mais foi estar longe da família.”* (E.9, Expatriado)

Conclui-se que o idioma é um fator facilitador quando falado tanto no país de origem como no país de destino. Mas, quando é diferente entre ambos os países, o idioma é apontado como fator dificultador.

### **3.3.3.2 Na perspetiva dos representantes organizacionais**

No que diz respeito aos aspetos dificultadores da adaptação ao país e à empresa de destino, as chefias e a gestão de Recursos Humanos identificaram (a) o idioma, (b) a gastronomia, (c) a cultura, (d) o clima e (e) o ritmo de trabalho como os aspetos que mais podem dificultar a adaptação dos expatriados/impatriados ao país e empresa de acolhimento.

### **Idioma**

*“Depois também lhes dificulta a aprendizagem da língua. Sendo que a equipa, maioritariamente é portuguesa, como é que eles vão aprender outro idioma? Não têm vontade de aprender quando chegam a casa e nem os colegas de trabalho o falam. Há uma preocupação da nossa parte em tentar incentivá-los para melhorarem mas não é fácil.”* (E.20, Chefia de expatriados)

*“Para França, acredito que seja a língua, sem dúvida.”* (E.17)

### **Gastronomia**

*“A comida lá em Angola, também acredito que não seja uma coisa muito facilitadora.”* (E.17, GRH)

### **Cultura**

“Eles lá têm uma cultura um pouco diferente da nossa e por aí, se calhar não estão tão habituados a algumas regras e normas que nós aqui temos.” (E.17, GRH)

### **Clima**

“O clima. Eles queixam-se muito do frio em Portugal.” (E.19, Chefia de impatriados)

“O clima, lá também é um país mais quente e como eles também trabalham ao ar livre, de certa forma, o calor também lhes deve dificultar um bocadinho a vida.” (E.17, GRH)

“(…) um dos fatores é o clima porque eu lembro-me de colaboradores vieram na altura, no mês de novembro, e teve-se de comprar uma roupa mais quente porque não estavam habituados.” (E.18, Chefia de impatriados)

### **Ritmo de trabalho**

“Como é óbvio, há, devido ao país, se calhar até um outro ritmo de trabalho, não é? Porque tudo funciona a um ritmo muito rápido que Angola e há sempre alguma dificuldade de adaptação (…).” (E.18, Chefia de impatriados)

Na perspetiva dos representantes organizacionais, nem todos os aspetos dificultadores mencionados são transversais a expatriados e a impatriados, conforme mostra a tabela (Tabela 7). A gastronomia é percecionada como o aspeto dificultador apenas para expatriados, enquanto que o ritmo de trabalho é um aspeto dificultador apenas para os impatriados.

<b>Aspetos dificultadores</b>	<b>Expatriados</b>	<b>Impatriados</b>
Idioma	X	X
Gastronomia	X	
Cultura	X	X
Clima	X	X
Ritmo de trabalho		X

**Tabela 7:** Aspetos dificultadores da adaptação ao país e à empresa de destino na perceção dos representantes organizacionais

#### **3.3.4 Papel da chefia na integração ao país e na empresa de destino**

A chefia assume um papel fundamental na integração dos participantes ao país e na empresa de destino. Como iniciativas de integração foram apontados os seguintes motivos:

#### **Contacto constante entre a chefia e os colaboradores (1 expatriado; 1 impatriado)**

*“Às vezes liga-me o administrador a perguntar se está tudo bem e eu digo que se não estivesse dizia, mas ele pede para ligar que diz que gosta de me ouvir e tudo mais.”* (E.9, Expatriados)

*“Diálogo, incentivos, isso contribui muito para que eu continue cá.”* (E.5, Impatriado)

#### **Chefia como modelo a seguir (1 impatriado)**

*“A boa chefia, que está ali sempre determinada a fazer o certo e isso já é muito bom. Tentar fazer o mesmo ou tentar fazer melhor do que ele está fazendo. A tendência é sempre melhorar.”* (E.2, Impatriado)

#### **Apoio constante (1 expatriado)**

*“Aquilo que eu já tinha dito é que qualquer coisa ou, qualquer dificuldade que nós tivéssemos, mesmo a nível da língua, qualquer dificuldade, por exemplo, falar com alguém ou isso, eu ligava para as chefias e elas desenrascavam-me o problema. Estavam sempre disponíveis e isso é uma mais-valia.”* (E.11, Expatriado)

#### **Promoção de igualdade de tratamento entre os colaboradores (1 expatriado)**

*“Os colegas de trabalho tinham todos o mesmo tratamento.”* (E.12, Expatriado)

#### **Preocupação da chefia em enquadrar os colaboradores nas equipas (1 expatriado)**

*“Da parte das chefias já foi necessário integrá-los numa equipa onde pudessem aprender a língua, portanto, tem havido essa parte da chefia em que tenta que as pessoas aprendam um bocadinho em casa, falem em francês com alguns colegas.”* (E.13, Expatriado)

### **3.3.5 Papel do DRH na integração ao país e na empresa de destino**

No que diz respeito ao DRH, foram, também, várias as iniciativas identificadas como integradoras:

#### **Apoio na obtenção do título de residência em Portugal (3 impatriados)**

*“Foram os Recursos Humanos com a questão da documentação. Os Recursos Humanos, graças a Deus, fizeram tudo com a questão da documentação. E hoje, estou à vontade e estou legal graças ao departamento de Recursos Humanos.”* (E.14, Impatriado)

*“Eu acho que a maior iniciativa que teve foi o cartão de residência. Eu tenho visto as informações a dizer que é muito difícil para um imigrante de ter um cartão de residência. Não só em Portugal como em qualquer país, mas com esse documento sou livre e facilita a fazer a vida em Portugal. E isso foi uma das coisas que eu gostei, o apoio que me deram para ter o documento.”* (E.1, Impatriado)

#### **Sessão de acolhimento e integração (1 expatriado; 1 impatriado)**

*“Foi a forma como os Recursos Humanos nos receberam, como nos explicaram como eram as coisas (...). O acolhimento que os Recursos Humanos deram a mim e aos outros colegas foi uma coisa que eu não contava.”* (E.7, Impatriado)

*“Quando cheguei, a primeira coisa que fiz foi conhecer o pessoal todo, os departamentos todos onde eles explicaram os processos.”* (E.3, Expatriado)

#### **Apoio constante (1 expatriado)**

*“Desde o início sempre foram cinco estrelas (...) na parte dos Recursos Humanos também a ajudar (...) correu tudo muito bem. Posso dizer que nunca falharam.”* (E.12, Expatriado)

#### **Liberdade concedida aos colaboradores (1 expatriado)**

*“Da parte da empresa: No nosso tempo livre nós podemos circular, mas a empresa podia ser mais restrita a esse nível, quer por questões de segurança ou porque o carro é da empresa e, portanto, é arriscado andar ou porque isso tem custos mas a empresa nunca me impôs nenhuma limitação a esse nível. Ou seja, tinha liberdade para andar 24 horas por dia, embora que claro não é recomendável andar de noite, mas isto é uma forma de dizer que a empresa nunca me colocou barreiras, sempre facilitou e eu acho que isso ajuda também. Ou seja, mesmo que a pessoa não queira sair, é o sentir que tem essa liberdade.”* (E.8, Expatriado)

### **3.3.6 Papel dos colegas de trabalho na integração ao país e na empresa de destino**

Por último, os colegas de trabalho assumem, também, forte importância na integração no país e na empresa de destino. Os participantes identificaram que usufruíram das seguintes iniciativas por parte dos colegas:

### **Convívio entre colegas (2 expatriados; 1 impatriado)**

*“Posso dizer que por exemplo, aos fins de semana, juntamente com os colegas de trabalho, alguns deles já pessoas amigas, havia aquele espírito de ir jantar fora, de ir à praia, a gente juntar-se (...) esse tipo de atividades.”* (E.8, Expatriado)

*“O bom comportamento que há entre os colegas (...)”* (E.2, Impatriado)

### **Apoio constante (2 expatriados; 1 impatriados)**

*“Quando eu cheguei aqui já estava aqui gente, já estavam mais adaptados e toda a gente foi 5 estrelas comigo. O pessoal orientou-me por aqui e obviamente foram importantes.”* (E.10, Expatriado)

*“Durante o tempo em que estive na sede, nunca almocei nem jantei sozinho e, no fundo, quem já cá estava sabe o que é alguém chegar e estar sozinho. E até à ida para a obra eles nunca me deixavam sozinho.”* (E.3, Expatriado)

## **3.4 Apoio organizacional antes da Missão Internacional**

### **3.4.1 Na empresa de origem**

#### **Legalização do destacamento internacional**

A empresa de origem deu apoio a nível de documentação legal, nomeadamente no pedido de vistos de trabalho, de 8 participantes entrevistados. Importa referir todos estes participantes se encontram a desenvolver uma missão internacional num Continente diferente do seu de origem, o que obriga a que haja um visto de trabalho. No caso dos expatriados em França (3 expatriados), esta documentação não é necessária dado serem 2 países membros da União Europeia, pelo que este tipo de apoio apenas foi necessário a 13 participantes neste estudo.

*“A nível de empresa de origem, o apoio que prestou foi a nível da documentação, vistos, basicamente foi isso.”* (E.16, Expatriado)

*“Documentação legal, eu não tive de tratar de nada, todo o processo foi tratado pelas empresas. Basicamente eu só tive de ir ao consulado de Angola em Portugal, no Porto, porque isso tem de ser a pessoa presencialmente a fazer.”* (E.8, Expatriado)

*“Em Portugal, quando precisei de ir ao Consulado, foi à semana, nunca ao fim de semana, (...) forneceram-nos carro, o dia foi pago, por isso a empresa deu-nos sempre apoio.”* (E.10, Expatriado)

### **Transporte e Viagens**

Parte dos participantes (8 expatriados e 5 impatriados) revelaram também que a empresa de origem concedeu apoio a nível de transporte no país de acolhimento e de viagens de deslocação entre os países de origem e de acolhimento, como evidenciam os seguintes relatos.

*“Deram-me transporte, uma carrinha que levava e trazia os colegas para casa, para o trabalho, para os cursos (...).”* (E.12, Expatriado)

*“Deram sim, foi a viagem; [“A viagem para Portugal?”], Exatamente.”* (E.15, Impatriado)

### **3.4.2 Na empresa de destino**

Os participantes mencionaram cinco tipos de apoio que receberam por parte da empresa de destino: transporte (8 expatriados e 5 impatriados), alimentação (1 expatriado e 5 impatriados), alojamento (8 expatriados e 4 impatriados), legalização (1 expatriado e 5 impatriados), abertura de conta bancária (3 impatriados) e outros apoios como, seguro de saúde (1 impatriado), formação (1 expatriado) ou assistência médica (1 impatriado).

### **Transporte**

*“Quando eu chego a Angola tinha um motorista à espera no aeroporto, fui encaminhado ao local onde fiquei alojado desde esse momento até hoje. Transporte sempre disponível.”* (E.8, Expatriado)

*“Em França (...) tenho uma viatura atribuída.”* (E.12, Expatriado)

*“Eu tenho uma carrinha para mim.”* (E.10, Expatriado)

### **Alimentação**

*“Deram alimentação.”* (E.15, Impatriado)

*“A alimentação é a empresa que garante, de domingo a domingo, pequeno-almoço, almoço e jantar.”* (E.10, Expatriado)

### **Alojamento**

*“Tenho alojamento da empresa.”* (E.10, Expatriado)

*“Alojamento. A empresa foi muito boa na parte do alojamento, têm sido sempre impecáveis.”* (E.13, Expatriado)

*“Eu cheguei cá e fiquei surpreendido com as condições de alojamento que tinham disponíveis para mim. Estamos a falar de um bom condomínio numa das melhores zonas de Luanda.”* (E.8, Expatriado)

### **Legalização no país de acolhimento**

*“A empresa aqui deu-nos tudo, documentos para estarmos aqui legalizados, ou seja, o título de residência, uma das coisas que eu não contava.”* (E.7, Impatriado)

*“Tratamento dos documentos que comprovam que estou legal no país.”* (E.15, Impatriado)

### **Abertura de conta bancária**

*“Aqui a empresa é que nos apoiou, abriu as contas, fez tudo praticamente por nós.”* (E.2, Impatriado)

*“Abertura de conta em Portugal (...).”* (E.15, Impatriado)

### **Outros apoios (formação, cuidados médicos, seguros de saúde)**

*“Tive direito a cuidados médicos (...), seguro de saúde (...).”* (E.5, Impatriado)

*“Dão-nos os cursos necessários que a nível profissional são muito bons, são impecáveis. Nesse ponto acho que investiram bastante no pessoal.”* (E.13, Expatriado)

## **3.5 Apoio organizacional durante a Missão Internacional**

### **3.5.1 Tipo de apoio**

Ao longo da missão internacional, os expatriados e impatriados usufruem de um conjunto de apoios por parte da organização (Tabela 8).

Segundo os representantes organizacionais entrevistados (1 participante do GRH e 1 chefia de expatriados), os expatriados recebem (a) apoio organizacional a nível de alimentação, (b) alojamento, (c) transporte, (d) documentação legal e (e) viagens.

<b>Tipo de apoio</b>	<b>GRH</b>	<b>Chefia de expatriados</b>
Alimentação	x*	
Alojamento	x	x
Transporte	x	x
Documentação legal		x
Viagens	x	x

(\*) Apenas em Angola

**Tabela 8:** Apoio organizacional prestado aos expatriados ao longo da MI

Os impatriados, conforme testemunhos da gestão de Recursos Humanos e de duas chefias de impatriados, recebem apoio organizacional semelhante ao dos expatriados, acrescendo a formação técnica que vão recebendo ao longo da MI (Tabela 9).

<b>Tipo de apoio</b>	<b>GRH</b>	<b>Chefias de impatriados</b>
Alimentação	x	x
Alojamento	x	x
Transporte	x	
Documentação legal	x	x
Viagens		x
Formação técnica		x

**Tabela 9:** Apoio organizacional prestado aos impatriados ao longo da MI

### **3.5.2 Contacto com Expatriados e Impatriados ao longo da MI**

As chefias e a gestão de Recursos Humanos consideram manter um contacto constante com a generalidade dos expatriados e impatriados ao longo da missão internacional.

*“Sim, fazemos várias chamadas semanais e visitas a obra.”* (E.19, Chefia de impatriados))

*“Sim, sistematicamente. Costumo fazer um acompanhamento diário, não com todos mas com os condutores de trabalho de cada atividade, esse sim é diário. Com a restante equipa pelo menos uma vez por semana.”* (E.20, Chefia de expatriados)

*“(…) estamos sempre em pleno contato com eles.”* (E.18, Chefia de impatriados)

Este contacto é estabelecido com dois propósitos fundamentais, obter informações e apoiar os expatriados e impatriados a nível de trabalho e preocupações pessoais dos mesmos.

*“(…) aproveitamos para falar do trabalho e algumas preocupações pessoais.”* (E.19, Chefia de impatriados)

*“Normalmente as conversas iniciam-se por saber qual o ponto de situação dos trabalhos e posteriormente para as vontades pessoais e profissionais.”* (E.20, Chefia de expatriados)

Apesar de haver um contacto constante com os expatriados e impatriados, a gestão de Recursos Humanos confirma que o contacto havido com os impatriados é superior ao contacto existente com os expatriados, uma vez que fisicamente estão mais próximos.

*“(…) os impatriados recebem um apoio maior da nossa parte.”* (E.17, GRH)

### **3.6 Ajustamento intercultural dos impatriados**

#### **3.6.1 Grau do ajustamento intercultural dos impatriados**

Quando questionamos acerca do grau do ajustamento intercultural dos impatriados à cultura portuguesa e ao tipo de trabalho que executam, as duas chefias (E.18 e E.19) e a gestão de Recursos Humanos (E.17) acreditam que os impatriados se encontram totalmente adaptados.

*“Sim, eu considero que sim. Quer à cultura, quer ao trabalho, estão bem ajustados. Primeiro no sítio onde eles estão alojados (...) as pessoas gostam de os ter, eles gostam de estar com as pessoas (...). E têm-se adaptado até áquilo que é a forma do próprio país, eu dou um exemplo simples, o facto de eles muito facilmente se conseguirem adaptar à questão de que, não é algo que é normal em Angola, que é ter comboios, ter autocarros e eles conseguem-se adaptar (...).”* (E.18, Chefia de impatriados)

*“Totalmente adaptados. Apresentam bons resultados no trabalho e interagem bastante a nível social.”* (E.19, Chefia de impatriados)

*“Ao tipo de trabalho acredito até porque nós mandamos para lá pessoal nosso, antes de eles começarem a vir para cá, e por isso de certa forma já estão habituados à forma como os portugueses trabalham. Se estão completamente integrados? Eu creio que sim, na forma como eles agem, alguns já nem querem voltar para Angola, por isso acredito mesmo que estejam adaptados.”* (E.17, GRH)

#### **3.6.2 Semelhanças e diferenças entre os países de origem e de acolhimento**

Os participantes do estudo identificaram diversas semelhanças e diferenças entre o país de origem e o país de destino. Na tabela abaixo (Tabela 10), encontram-se identificadas todas as semelhanças e diferenças entre ambos os países, na opinião dos impatriados.

<b>Impatriados</b>			
<b>Semelhanças</b>	<b>Nº de participantes</b>	<b>Diferenças</b>	<b>Nº de participantes</b>
Idioma	4	Grau de liberdade de expressão	1
Clima	1	Organização do país	1
Sociedade	1	Condições de vida	1
Sem semelhanças	2	Vias de comunicação	1
		Condições de saúde	1
		Cultura	1
		Estilo de vida	2
		Segurança	1
		Respeito	2

**Tabela 10:** Semelhanças e diferenças entre o país de origem e de destino de impatriados

### **3.7 Ajustamento intercultural dos expatriados**

#### **3.7.1 Grau do ajustamento intercultural dos expatriados**

Por outro lado, através das entrevistas à gestão de Recursos Humanos (E.17) e à chefia de expatriados em França (E.20), verifica-se que os expatriados não sentem tanta facilidade no que respeita ao grau de ajustamento intercultural como os impatriados, à cultura e ao tipo de trabalho que executam.

*“Na média, um profissional está expatriado cerca de um ano e meio, dois anos connosco, é a esperança normal. Isto por várias consequências, uma vida nómada (...) ou por ausência da família ou por questões familiares (...) normalmente, ou trazem a família para cá e preferem levar uma vida mais residencial, mesmo com condições financeiras inferiores, ou retornam à pátria.”* (E.20, Chefia de expatriados)

*“Acho que sim. Os portugueses lá em Angola (...) estão adaptados, mas também acho que não querem estar lá, é um objetivo com prazo. França também acho que não houve assim nenhum caso (...) lá está, como também é um país europeu, acho que não há assim muitas diferenças. Se calhar na forma de trabalhar será um pouco diferente mas não é uma diferença abismal que justifique uma má adaptação.”* (E.17, GRH)

### 3.7.2 Semelhanças e diferenças entre os países de origem e de destino

Os expatriados identificaram diversas semelhanças e diferenças entre o país de origem e o país de destino. Na tabela (Tabela 11), encontram-se identificadas todas as semelhanças e diferenças entre ambos os países, na opinião dos expatriados.

Expatriados			
Semelhanças	Nº de participantes	Diferenças	Nº de participantes
Idioma	1	Clima	1
Gastronomia	1	Gastronomia	1
Clima	1	Condições de saúde	1
Cultura	1	Segurança	1
Moeda	1	Saneamento básico	1
Sem semelhanças	4	Organização, quantidade e limpeza dos espaços públicos	2
		Desenvolvimento dos países	1
		Estilo de vida	1
		Cultura	1
		O acolhimento da sociedade	1
		Sem diferenças	1

**Tabela 11:** Semelhanças e diferenças entre o país de origem e de destino de expatriados

## 3.8 Identidade cultural dos trabalhadores internacionais

### 3.8.1 Identidade com a cultura societal do país de origem

Quando confrontados com a questão “Com qual das culturas se identifica mais?”, 11 entrevistados (7 expatriados e 4 impatriados) revelaram que se identificam mais com a cultura societal do seu país de origem.

Os motivos relacionam-se essencialmente com o facto de ser a cultura do país de origem (5 expatriados e 2 impatriados), pela questão de a cultura de origem ser uma cultura onde o povo tende a ser caracterizado pela felicidade (1 impatriado) e, por último, porque a cultura do país de acolhimento tende a ser demasiado festiva (1 expatriado).

#### **Ser a cultura do país de origem**

*“Identifico-me mais com a portuguesa. Prefiro e identifico-me mais com a cultura portuguesa. Por ser o meu país (...).”* (E.10, Expatriado)

*“Eu sou fiel às minhas origens, mesmo na condição de expatriado, irei continuar nesta condição, não como residente.”* (E.16, Expatriado)

### **Povo da cultura de origem caracterizado pela felicidade**

*“(...) com a cultura angolana (...) A cultura angolana (...) tem mais diversão. Nós lá somos muito divertidos.”* (E.2, Impatriado)

### **Cultura do país de acolhimento é demasiado festiva**

*“(...) identifico-me mais com a minha cultura, a portuguesa. Isto aqui (Angola) qualquer coisinha fazem uma festa (...).”* (E.9, Expatriado)

#### **3.8.2 Identidade com a cultura societal do país de destino**

Dois participantes (1 expatriado e 1 impatriado) referiram que se identificam mais com a cultura societal do país de destino.

Um colaborador de nacionalidade angolana a trabalhar em Portugal (impatriado) mencionou que se identifica mais com a cultura do país de destino por esta ser uma cultura mais fechada, tal como a personalidade do próprio, *“Eu acho que estou a identificar-me mais com a cultura portuguesa. Lá em Angola é sair muito, ter muitos amigos, aqui, não sei se será por causa do confinamento, mas aqui as pessoas vão para casa e é cada um nos seus afazeres e eu estou mais com esse nível de Portugal. Não sou muito de sair, de ir para a festa, eu sou muito caseiro, casa-trabalho. Isso me identifica muito com Portugal.”* (E.1, Impatriado)

Contrariamente, um colaborador de nacionalidade portuguesa a exercer funções em Angola (expatriado) revela identificar-se mais com a cultura do país de destino por esta dar uma maior valorização à vida *“(...) se tivesse que escolher se calhar escolhia a angolana. Principalmente porque eles dão muito mais valor à vida. Há coisas que nós damos demasiada atenção e eles não.”* (E.3, Expatriado)

Por último, 3 impatriados mencionam que se identificam de igual forma quer com a cultura do país de origem, quer com a cultura do país de destino.

### **3.9 Perceção sobre a Missão Internacional**

Quando questionados acerca da perceção do sucesso da MI, todos os participantes (8 expatriados e 8 impatriados) afirmaram que a MI estava a ser um sucesso e, pensando na experiência até ao momento, voltariam a repetir, pela oportunidade de crescimento, quer

enquanto pessoa, quer enquanto profissional, conforme demonstram os seguintes testemunhos:

*“Sim, sem dúvida. Porque foi aqui que eu cresci a todos os níveis, tanto a nível profissional como a nível pessoal. Eu vim para cá, tinha ainda pouca experiência de trabalho, tinha pouca experiência de vida e neste tempo que tenho passado cá, evolui muito a nível profissional e também a nível pessoal.”* (E.8, Expatriado)

*“Sim, sem dúvida. Acho que sim, está a ser um sucesso, do meu ponto de vista e não há dúvidas que voltava a repetir. Foi uma oportunidade que não poderia ter desperdiçado. Porquê? Porque era a oportunidade para poder crescer em termos de carreira e em Portugal não ia ter essa oportunidade, quer em termos de crescimento de carreira e de melhores condições.”* (E.16, Expatriado)

### **3.9.1 Aspetos positivos da MI**

Quando questionados sobre os aspetos mais positivos da MI, os participantes referiram três aspetos fundamentais: (a) as condições monetárias, (b) o desenvolvimento pessoal e, (c) o desenvolvimento profissional.

#### **Condições monetárias**

As condições monetárias foram identificadas por 6 participantes (4 expatriados e 2 impatriados) como um dos aspetos mais positivos da MI.

*“A nível financeiro também foi bom, aliás, foi o motivo mais forte que me fez vir para cá.”* (E.10, Expatriado)

*“A nível financeiro também é uma coisa na qual vale a pena estar fora.”* (E.11, Expatriado)

#### **Desenvolvimento pessoal**

Dos 16 entrevistados, 7 participantes (3 expatriados e 4 impatriados) apontaram o desenvolvimento pessoal como a dimensão mais positiva da MI.

*“O crescimento pessoal, conhecer uma cultura completamente diferente, ver situações que nunca pensei ver, o que fez com que eu deixasse de dar valor a coisas pequenas e passar a dar valor a outras coisas que a vida nos dá. No fundo, expandir horizontes.”* (E.3, Expatriado)

*“O melhor, conhecer uma nova cultura, um novo povo, mais desenvolvimento.”* (E.15, Impatriado)

*“Foi a aventura, conheci um país novo, não me arrependo de ter vindo para cá.”* (E.10, Expatriado)

### **Desenvolvimento profissional**

Dos 16 participantes entrevistados, 4 impatriados e 3 expatriados revelaram que, ao longo da MI, o desenvolvimento profissional é apontado como um dos aspetos mais positivos.

*“Para já novos conhecimentos, numa área nova e que eu não conhecia muito bem.”* (E.11, Expatriado)

*“Estar na posição onde estou, onde consegui chegar, com muito trabalho; [Chegaste a uma posição de chefia, é isso?]; Sim, de chefia.”* (E.12, Expatriado)

### **3.9.2 Aspetos negativos da MI**

Perante a visão dos participantes, existem 4 aspetos apontados como os mais negativos da MI, concretamente, (a) a distância da família, (b) a gastronomia, (c) o clima e (d) a mudança da vida social.

#### **Distância da família**

A distância da família foi apontada por grande parte dos participantes (7 expatriados e 5 impatriados) como o aspeto mais negativo da MI. Este aspeto foi referido por participantes quer solteiros, quer casados/união de facto.

*“O mais negativo foi o afastamento da família. Para quem tem família, é casado e tem filhos é complicado. É complicado porque à medida que o tempo vai passando passas a ser uma pessoa estranha, as coisas vão mudando.”* (E.16, Expatriado)

#### **Gastronomia**

Um dos expatriados em Angola identificou a gastronomia como o aspeto mais negativo de toda a missão internacional.

*“Para mim foi a alimentação.”* (E.3, Expatriado)

#### **Clima**

O clima, nomeadamente o frio, foi apontado por um impatriado em Portugal como um dos aspetos mais negativos da MI.

*“Olha, o pior (...) o frio. O inverno aqui é o pior (risos).”* (E.6, Impatriado)

### **Mudança da vida social**

A mudança da vida social foi referida como o aspeto mais negativo para dois participantes (1 expatriado e 1 impatriado). Conforme demonstra o exemplo infra, a missão internacional significou uma alteração nos hábitos, nos *hobbies* e, em geral, na vida social de quem iniciou uma missão internacional.

*“Há outras coisas, hobbies que eu tinha, coisas que gostava de fazer que aqui não tenho a mesma hipótese, por exemplo, eu praticava surf todos os fins de semana e a partir do momento que vim para cá deixei de o fazer. Gostava de andar de skate, deixei de andar de skate. Gostava de ir a concertos, deixei de ir a concertos. Viajar? Deixei de viajar porque quando quero ir de férias opto por ir ter com a família.”* (E.8, Expatriado)

### **3.9.3 Vontade de desistir**

Grande parte dos expatriados e impatriados (10 participantes), revelam ter tido vontade de desistir da missão internacional (Tabela 12).

<b>Vontade de desistir</b>			
	<b>Expatriados</b>	<b>Impatriados</b>	<b>Total</b>
Sim	4	6	10
Não	4	2	6

**Tabela 12:** Vontade de desistir da MI

Foram 7 os principais motivos referidos: (a) saudades da família, (b) sobrecarga de trabalho, (c) conflitos com colegas de trabalho, (d) problemas internos, (e) racismo, (f) clima e (g) pressão familiar.

### **Saudades da família (1 expatriado; 2 impatriados)**

*“Sim, no início senti isso porque estava distante da família.”* (E.15, Impatriado)

*“Há sempre aquela vontade porque ficas com saudades da tua família, dos teus filhos, da mulher.”* (E.12, Expatriado)

### **Sobrecarga de trabalho (3 expatriados)**

*“Em Portugal, chegas à sexta-feira e vais para casa descansar. Aqui trabalhas sexta, sábado domingo, 24 horas por dia, 7 dias por semana. Às vezes estou a dormir e vêm bater à porta ao domingo ou ao sábado. No fundo, nunca desligas do trabalho e chega a uma altura que é esgotante.”* (E.3, Expatriado)

#### **Conflitos com colegas de trabalho (2 impatriados)**

*“Por causa de colegas (...).”* (E.14, Impatriado)

#### **Problemas internos (1 expatriado; 1 impatriado)**

*“É mais relacionado, às vezes, com a empresa. Stresses, depois coisas que funcionam mal (...) é mais a nível interno. Há dias que correm mal e tu chegas ao fim e dizes: olha para mim chega. Mas depois dormes, no outro dia acordas, já mais fresco, e o problema resolve-se.”* (E.10, Expatriado)

#### **Racismo (1 impatriado)**

*“Eu não gosto muito de falar disso mas (...) é o racismo.”* (E.4, Impatriado)

#### **Clima (1 impatriado)**

*“Sim, no início senti isso por causa do clima, não me adaptava tanto (...).”* (E.15, Impatriado)

#### **Pressão familiar (1 impatriado)**

*“Confesso que sim. Questões familiares.”* (E.5, Impatriado)

### **3.9.4 Sentimento atual face à missão internacional**

Dos 16 participantes entrevistados, sem exceção, referem que neste momento, comparativamente ao antes da partida e aos primeiros dias após a chegada ao país da MI, se encontram totalmente adaptados ao país e à empresa de acolhimento, conforme mostram os seguintes testemunhos:

*“Agora parece que estou em casa, estou em casa.”* (E.7, Impatriado)

*“Estou integrado por completo e gosto muito de estar aqui.”* (E.9, Expatriado)

*“Me sinto um português dentro de Portugal.”* (E.15, Impatriado)

*“Neste momento estou completamente integrado.”* (E.11, Expatriado)

### 3.10 Expectativas futuras sobre a MI

Quando questionados sobre as expectativas relativamente ao futuro da MI, os participantes foram unânimes e, grande parte dos mesmos (5 expatriados e 4 impatriados) referiu que pretende continuar a missão internacional, tendo como objetivo futuro o regresso ao país de origem.

*“Eu acho que a maior parte do sumo que eu podia tirar da experiência internacional aqui, já tirei. Neste momento já começo a olhar no horizonte, se calhar terminar a missão cá. Quer isso aconteça este ano, ou no próximo ano, pronto, não tenho isso bem definido mas tenho na minha cabeça que se calhar não é para ficar mais 5 anos.”* (E.8, Expatriado)

Dois participantes, ambos impatriados de nacionalidade angolana em missão em Portugal, pretendem estabelecer-se permanentemente no país de destino.

*“De momento, aqui eu estou bem, por isso não me vejo a voltar para lá e, se tiver que voltar para lá, estou a ir para trás.”* (E.2, Impatriado)

Por último, e com um peso bastante menor, há participantes que referem que devido à pandemia COVID-19, ou porque a MI está a terminar, não têm quaisquer expectativas sobre o futuro (1 expatriado e 1 impatriado) *“Com isto da pandemia não sei qual pode ser o futuro.”* (E.5, Impatriado), *“Tendo em conta que estou perto do fim, eu acho que chegou a uma altura em que é mais do mesmo. Acho que não vai haver nada de outro mundo que possa acontecer que vai mudar a perceção que eu tenho da missão.”* (E.3, Expatriado).

Um outro participante pretende alternar temporadas entre o país de origem e o de destino (1 expatriado) *“Vai passar por ser meio meio. O ano todo aqui já começa a ser demais. Futuramente, vou tentar fazer uma temporada em Portugal, uma temporada aqui. Não estou a pensar em sair daqui definitivamente, não é só pelo dinheiro, mas porque até gosto de cá estar.”* (E.10, Expatriado).

Importa referir que, quando questionados sobre as expectativas futuras, nenhum participante referiu que pretendia mudar de emprego ou de empresa.

### 3.11 Perceção sobre o processo de expatiação/impatriação

Os 4 entrevistados afirmaram que nunca houve um caso de insucesso que resultasse numa alteração ao processo de envio e acolhimento de colaboradores expatriados e impatriados.

*“(...) não houve nenhuma alteração ao processo até ao momento. Se no futuro recebermos mais impatriados iremos manter o mesmo processo.”* (E.19, Chefia de impatriados)

*“(...) não houve nenhum processo que tivesse de ser revisto (...).”* (E.17, GRH)

No entanto, os representantes organizacionais entrevistados, afirmaram que foram feitas, proactivamente, melhorias aos processos ao longo do tempo.

*“Foram sim, sendo feitas melhorias de uns processos para os outros.”* (E.17, GRH)

*“O que há hoje em dia, e que não havia anteriormente, é comunicação direta entre os responsáveis locais que explicam mais claramente o que vai ser o trabalho, ou seja, que lhes dão um panorama claro daquilo que vão ser as tarefas que eles vão executar.”* (E.20, Chefia de expatriados)

*“Estes processos foram sendo afinados ao longo do tempo (...).”* (E.18, Chefia de impatriados).

## **CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

---

#### **4.1 O processo de ajustamento intercultural dos expatriados e dos impatriados de uma organização portuguesa**

Antes de a missão internacional iniciar, os resultados do presente estudo sugerem que os impatriados sentiam mais receios que os expatriados. Este fator poderá estar relacionado com dois motivos, (1) metade dos expatriados entrevistados já possuía experiência internacional, sendo este um fator individual e familiar favorável ao ajustamento intercultural (Rego & Cunha, 2009) e, (2) o número de impatriados em Portugal tem crescido significativamente apenas nos últimos anos, o que confere uma menor troca de experiências e um maior receio em embarcar numa missão internacional (SEF, 2019; PORDATA, 2021).

Durante a missão internacional, constata-se que os impatriados tiveram uma adaptação gradual ao país e à empresa de destino, enquanto, os expatriados afirmam que tiveram uma adaptação rápida, quer ao país, quer à empresa de destino. Este ponto poderá estar novamente relacionado com o facto de grande parte dos expatriados já ter experiência internacional, o que poderá ajudar a compreender a maior facilidade do seu ajustamento intercultural (Rego & Cunha, 2009).

No que diz respeito às semelhanças e diferenças entre os países de origem e de destino, metade dos expatriados entrevistados, todos eles a desenvolver a MI em Angola, referem que não existem semelhanças entre os países de origem e de destino. No entanto, os impatriados referem que existe grande semelhança entre os dois países, nomeadamente, no uso do mesmo idioma. Relativamente às diferenças existentes, alguns expatriados, também todos eles em missão internacional em Angola, mencionam que a maior diferença entre as organizações de origem e de destino está associado à quantidade e à limpeza dos espaços públicos. Já os impatriados referem que a grande diferença se estabelece no estilo e modo de vida de cada país. Este último ponto é fundamentado pelo facto de, segundo o modelo de Hofstede (1980), Portugal tende a ser um país mais individualista, onde prevalece o interesse do indivíduo sobre o do grupo, ao passo que em Angola, um país menos desenvolvido, onde predomina o coletivismo, onde o poder do grupo é mais forte e importante que o do indivíduo. Ou seja, enquanto em Portugal o estilo de vida é mais materialista e de origem individual, em Angola privilegia-se o convívio em grupo e a cooperação, tanto na vida pessoal como profissional.

Esta dimensão cultural do modelo de Hofstede pode ajudar a compreender o ponto de os resultados mostrarem que, depois de vários meses e/ou anos a viver e a trabalhar no país de

destino, grande parte dos entrevistados revela que se identifica mais com a cultura societal do seu país de origem.

Grande parte dos expatriados e impatriados já tiveram vontade de desistir da missão internacional, sendo que os motivos se relacionam com as saudades da família, a sobrecarga de trabalho, os conflitos com colegas de trabalho, o racismo, o clima ou com problemas internos da empresa. Muitos destes motivos são apontados pela literatura como possíveis causadores do insucesso da MI, o que poderá resultar em vários custos tangíveis e intangíveis para o indivíduo e para a empresa, nomeadamente na necessidade de substituir estes trabalhadores ou de alimentar a perceção negativa sobre as MI entre os trabalhadores da empresa, dificultando o processo de atração em futuras MI (Camara, 2008; Cole & Nesbeth, 2014; Briscoe, 1995; citado por Camara, 2011, Martins, 2013).

Quanto ao papel da chefia, do DRH e dos colegas de trabalho na integração ao país e à empresa de destino, de entre os resultados destacam-se o apoio do DRH na legalização dos impatriados de nacionalidade angolana em Portugal, o convívio entre colegas e o apoio constante de expatriados em França e em Angola. Estes resultados confirmam que os fatores organizacionais, nomeadamente o apoio ao expatriado em vários domínios da MI, são os que mais contribuem de forma favorável para o sucesso da missão (Rego & Cunha, 2009; Martins, 2013).

Comparando os resultados obtidos nos aspetos mais positivos da MI, os expatriados sublinham as condições monetárias favoráveis, o que poderá associar os expatriados em estudo a expatriados de tipo legionário, cujo principal objetivo são os benefícios financeiros (Kammel & Teichelmann, 1994) obtidos na MI. Por outro lado, os impatriados referem, com igual peso, o desenvolvimento pessoal e o desenvolvimento profissional que a MI significa. Tal, denota que os impatriados de nacionalidade angolana a exercer funções em Portugal poderão ser associados a vários tipos de impatriados, tais como carreiristas, aventureiros e/ou curiosos (Kammel & Teichelmann, 1994). Embora, envolvendo apenas expatriados, o estudo de Martins (2013) já tinha encontrado esta diversidade de perfis.

Quanto aos aspetos mais negativos da MI, os resultados são unânimes e, tanto expatriados como impatriados referem que o aspeto mais negativo de toda a missão internacional é a distância da família. Este é um dos pontos referenciados por Cole e Nesbeth (2014) como um motivo causador do insucesso da missão internacional. Os estudos de Fonseca (2017),

Pinto (2016) e Sousa (2014) confirmam este mesmo ponto ao sugerirem que a distância da família é um dos principais fatores dificultadores do processo de adaptação.

É possível que este resultado possa ser explicado por estarmos perante MI de tipo técnico (Rego & Cunha, 2009; Martins, 2013) nas quais o envio de familiares acompanhantes não esteja contemplado nas condições e benefícios dos destacamentos internacionais. O estudo prévio realizado por Martins (2013) mostra que quando a família acompanha expatriado, tal facto não é mencionado como aspeto negativo associado à MI.

#### **4.2 Os fatores de adaptação intercultural durante uma missão internacional**

Os resultados sugerem que o principal fator facilitador da adaptação dos impatriados ao país de destino, neste caso Portugal, é o idioma, por este comum ao país de origem dos impatriados, ou seja, Angola. A gestão de RH e as chefias confirmam esta afirmação pois, apresentam o idioma como um aspeto facilitador da adaptação de impatriados ao país e empresa de destino. Rego e Cunha (2009) corroboram estes argumentos, afirmando que a fluência na língua do país de destino é um dos fatores individuais e familiares que favorecem o ajustamento intercultural de expatriados e/ou impatriados no país de destino ou, dificultando em caso de não ser comum ou quando o inglês não é um idioma dominado pelos trabalhadores internacionais e pelos autóctones em países cujo idioma seja diferente entre ambos os países (Martins, 2013; Pontes, 2017).

Por outro lado, trabalhar com colegas do país de origem e autóctones é apresentado pelos expatriados como o principal fator facilitador de adaptação à empresa e ao país de destino. Apesar de a literatura (Black *et al.*, 1999; citados por Lee & Hung-Wen, 2011) apontar o ajustamento de integração, isto é, o conforto que o expatriado obtém na interação com a população do país de destino, tanto em situações de trabalho como de não trabalho, como a dimensão de ajustamento intercultural mais difícil de alcançar, no presente estudo, este aspeto surge como um fator facilitador do ajustamento de expatriados. É possível este resultado possa ser associado à facilidade que os portugueses sentem na comunicação intercultural e maior facilidade de adaptação a diferentes culturas (Camara, 2011).

Um significativo número de impatriados, referem como aspetos facilitadores da adaptação e, conseqüentemente, do ajustamento intercultural: a gastronomia e a forma de trabalhar,

esta última pela semelhança entre o país de origem e o país de destino e também porque os impatriados desenvolvem a missão internacional em Portugal a executar as mesmas tarefas que executavam em Angola, no seu país de origem. Como possível explicação para esta facilidade poderá ser associada a forte ligação entre Portugal e Angola desde há mais de 6 décadas, quando do tempo de colonização.

Este último ponto vai ao encontro com uma das três dimensões do ajustamento intercultural, onde Lee e Hung-Wen (2011) afirmam que o ajustamento acontece de forma mais natural quando existe uma semelhança entre os processos, políticas e requisitos das tarefas entre a empresa-mãe e a empresa de destino (Black *et al.*, 1999; citados por Lee & Hung-Wen, 2011). É possível que o tipo de missão etnocêntrica (Rego & Cunha, 2009; Martins, 2013), predominante nas empresas portuguesas com operações internacionais, possa ajudar a compreender a maior facilidade de adaptação e semelhança nos processos de trabalho, muitas vezes replicados da sede para as filiais estrangeiras (Martins, 2013).

No que diz respeito aos expatriados, e também com elevado número de respostas, surge a proximidade entre a empresa e os expatriados. Este fator, mais concretamente o apoio ao expatriado, é também referenciado por Rego e Cunha (2009) como um fator organizacional que promove favoravelmente o ajustamento intercultural. Semelhantes resultados foram encontrados por Martins (2013) quando evidenciou ser maior o apoio na ida do que no regresso dos expatriados.

Relativamente aos aspetos dificultadores da adaptação, os resultados são unânimes e, o clima é apresentado, tanto por expatriados como por impatriados, como o principal aspeto dificultador da adaptação. Apesar de o fator dificultador ser o mesmo (clima), o frio é o fator dificultador da adaptação dos impatriados ao país de destino, ao passo que o fator dificultador da adaptação dos expatriados ao país de destino tende a ser o calor. A gestão de RH e as chefias apontam este elemento como fator dificultador da adaptação dos dois tipos de indivíduos: expatriados e impatriados. Para tal, poderá ser encontrada a diferença no clima, em Portugal mais ameno e em Angola mais tropical.

O trânsito é um aspeto que dificulta a adaptação dos expatriados, mais concretamente entre expatriados a desenvolver a missão internacional em Angola. Este ponto vai de encontro com os estudos de Fonseca (2017), Pinto (2016) e Sousa (2014) que também apresentam o trânsito como um fator dificultador da adaptação dos expatriados portugueses em Angola.

Por último, o diferente estilo de vida entre o país de origem (Angola) e o país de destino (Portugal) surge também como um dos aspetos mais dificultadores da adaptação dos expatriados. Segundo Rego e Cunha (2009), a similaridade cultural facilita a adaptação do expatriado ao país de destino. Assim, prevê-se que quando não existe similaridade cultural entre os dois países, a adaptação e o ajustamento intercultural sejam dificultados. Sendo que Portugal (país de destino) e Angola (país de origem) apresentam uma grande distância geográfica entre si, o que pode representar, também, uma grande distância e diferença cultural, prevê-se que a adaptação entre nativos de um país (angolanos) a viver e trabalhar no outro (Portugal) represente um entrave ao ajustamento intercultural. Este argumento tende a ganhar força se tivermos em conta que, apesar de um histórico de colonização entre ambos os países, estão em continentes diferentes e caracterizam-se por níveis de desenvolvimento económico com diferenças significativas, evidenciando estilos e modos de vida que podem ser contrastantes dado o acesso diferenciado a esses bens, ou seja, menos acessíveis ao trabalhador-padrão em Angola, com níveis salariais inferiores a Portugal, no mesmo nível profissional.

### **4.3 O apoio organizacional prestado aos trabalhadores internacionais antes e durante uma missão internacional**

No que diz respeito ao apoio recebido por parte da empresa de origem e de destino, os resultados demonstram que os expatriados recebem um apoio mais direcionado para a área logística (e.g. transporte, alojamento), ao passo que os impatriados recebem um tipo de apoio maior no que diz respeito a assuntos do foro pessoal (e.g. legalização, abertura de conta bancária, alimentação). A este tipo de apoios somam-se ainda, para os expatriados, a legalização do destacamento internacional, a alimentação e a formação técnica e, para os impatriados, somam-se o transporte e viagens, o seguro de saúde e a assistência médica. Os estudos de Fonseca (2017) e Pinto (2016) apontam semelhanças com o tipo de apoios que os expatriados entrevistados para o presente estudo receberam, no entanto, também foram encontradas diferenças, nomeadamente no estudo de Pinto (2016) que, apresenta o seguro de saúde e empregada doméstica como apoios organizacionais oferecidos aos expatriados em Angola, o que não se verifica no presente estudo. Relativamente aos impatriados e, dado que o número de estudos com impatriados em Portugal ainda é bastante residual, torna-se

difícil compreender se o apoio prestado pela empresa em estudo é semelhante a outras empresas com expansão de impatriação.

#### **4.4 A percepção dos trabalhadores internacionais sobre a missão internacional desenvolvida**

Os resultados do presente estudo evidenciam uma forte percepção do sucesso da missão internacional por parte dos entrevistados. Todos os participantes, 8 expatriados e 8 impatriados, revelam que a missão internacional está a ser um sucesso e que voltariam a repetir a experiência, sendo diversos os motivos, isto é, quer de crescimento pessoal como de desenvolvimento profissional.

Estes pontos alinham-se com os estudos de Martins (2013), que apresenta o desenvolvimento profissional, a progressão na carreira, a aquisição de uma perspetiva global, a necessidade de escapar a problemas pessoais e familiares, o gosto pela aventura, pelos desafios, pelos contextos culturais desconhecidos e o gosto em disseminar conhecimentos e competências como algumas das motivações individuais para a expatriação e que neste estudo sobressaem tanto para impatriados como para expatriados.

Esta percepção de sucesso poderá, ainda, confirmar que os expatriados e impatriados entrevistados se encontram alinhados com a Teoria da Curva em U do ajustamento intercultural de Black e Mendenhall (1991) pois, a percepção dos expatriados e impatriados entrevistados surge na fase inicial e depois mais tardia, tal como no modelo, como uma fase de ajustamento em pleno com um sentimento de vitória acerca das dificuldades sentidas, uma sensação de que as novas aprendizagens resultaram em enriquecimento pessoal e profissional, uma vida de relações sociais consideradas normais e uma autonomia suficiente para desenvolver as tarefas quotidianas, quer do âmbito social, quer do âmbito profissional (Rego & Cunha, 2009; Black & Mendenhall, 1991). Numa fase intermédia, a desilusão com alguns pontos interculturais no país de destino (clima, gastronomia, estilo e modo de vida, saudades da família) levaram a ponderar a vontade de desistir. Semelhantes resultados foram encontrados em estudos com expatriados portugueses (Sousa, 2014; Pinto, 2016), o que poderá reforçar a importância da distância cultural (Hofstede, 1980) no sucesso ou insucesso de uma MI.

Sendo que todos os entrevistados se encontram há mais de 6 meses em missão internacional, este fator poderá também indicar que os expatriados e impatriados se encontram alinhados com o modelo da Teoria da Curva em U, onde existe um ajustamento intercultural em pleno após os primeiros 6 a 9 meses após o início da MI. Esta suposição é ainda comprovada pelo facto de todos os entrevistados, sem exceção, referirem que no momento em que foram entrevistados, comparativamente ao antes da partida e aos primeiros dias após a chegada ao país onde desenvolvem a missão internacional, se encontram agora totalmente adaptados ao país e à empresa de destino. Significa, assim, que, após os 6 meses de missão internacional, os expatriados e impatriados se encontram em fase de pleno ajustamento (totalmente adaptados ao país e empresa de destino) enquanto que, no início da missão internacional, terão passado por fases diferentes, como por exemplo, um primeiro momento de deslumbre, que os fez aceitar a MI e depois pela fase do choque cultural e da crise que os fez ter vontade de desistir (Black & Mendenhall, 1991).

#### **4.5 As expectativas futuras dos trabalhadores internacionais com a missão internacional**

Por último, quando às expectativas futuras, os resultados são unânimes para os dois tipos de indivíduos. Ou seja, grande parte dos entrevistados (expatriados e impatriados) pretende continuar a missão internacional, tendo como objetivo futuro o regresso ao país de origem. Esta questão não é habitualmente abordada em estudos com expatriados e impatriados, no entanto, torna-se importante pois, dado que o objetivo de grande parte dos expatriados e impatriados é o regresso ao país e à empresa de origem torna-se importante que as organizações preparem desde cedo o processo de reintegração dos colaboradores para que os mesmos não sintam angústia e frustração com a repatriação. Isto normalmente acontece, pois, o expatriado pode ter a sensação de que o seu regresso não foi estudado pela empresa ou porque existe um desencontro de expectativas entre os expatriados, que espera que a experiência internacional seja valorizada e a empresa, que desvaloriza essa mesma experiência internacional (Camara, 2011).



Com os resultados do presente estudo, todos eles recolhidos da mesma organização portuguesa, verifica-se que os impatriados sentiram mais receios e tiveram uma adaptação gradual ao país e à empresa de destino, enquanto os expatriados sentiram menos receios e usufruíram de uma adaptação mais rápida. Assim, os resultados permitem concluir que o ajustamento intercultural ocorre de forma diferente, dependendo se são expatriados ou impatriados.

No que respeita ao apoio organizacional, os expatriados gozam de apoios como transporte, viagens, alimentação e formação e os impatriados têm um apoio organizacional mais específico, nomeadamente na legalização no país de acolhimento e no tratamento de vários assuntos do foro pessoal como a abertura de conta bancária ou pedido de número de utente. Tanto expatriados como impatriados reconhecem o apoio que a organização lhes providencia e reconhecem ainda o papel da chefia, dos colegas e do departamento de recursos humanos na integração ao país e à empresa de destino. Os participantes neste estudo sublinham o apoio constante de colegas e chefias, o convívio entre colegas, a preocupação e o contacto constante entre as chefias e os expatriados e/ou impatriados, ou, por exemplo, o apoio do DRH na obtenção do título de residência ou a sessão de acolhimento e integração do DRH.

Todos os participantes percecionam a atual missão internacional como sendo bem-sucedida até ao momento em que foram entrevistados, embora admitindo que a adaptação intercultural foi sendo gradual, o que vem a confirmar a teoria da curva em U de Black e Mendenhall (1991).

Apesar desta perceção de sucesso, a expectativa futura dos expatriados e dos impatriados passa por, num período de tempo, para muitos ainda não definido, voltar ao país de origem e à empresa-mãe.

Embora os resultados obtidos tenham possibilitado conhecer com profundidade a realidade organizacional objeto de estudo, identificamos algumas limitações que nos sugerem pistas de investigação futura. O número de entrevistados, apesar de ter permitido obter a saturação teórica, poderia ser mais expressivo caso tivéssemos conseguido obter disponibilidade de todos os expatriados e impatriados para participarem no estudo. Por outro lado, também poderia enriquecer o estudo se tivéssemos entrevistado colegas de trabalho. Por vezes, estes são bastante conhecedores das dificuldades sentidas pelos colegas recém-chegados, vindos de outro país e de outra empresa do grupo. Esta possibilidade poderá ser considerada em estudos futuros. O facto de ser privilegiado o estudo de caso único em vez do estudo de caso

múltiplo não permite fazer uma análise contrastante, por exemplo entre empresas de setores de atividade diferentes. Considerando que todos os expatriados e impatriados são do género masculino poderá ser outra limitação do estudo. Em futuros estudos será de ponderar participantes de ambos os géneros, para compreender se o ajustamento intercultural é mais influenciado por fatores de natureza organizacional e contextual ou se pode haver diferenças influenciadas pelas características pessoais, nomeadamente relacionadas com o género dos participantes.

As limitações identificadas não foram, contudo, impeditivas de considerar o presente estudo como um forte contributo para o aumento do conhecimento da área da Gestão Internacional de Recursos Humanos, fornecendo informações acerca do ajustamento intercultural de dois tipos de indivíduos a exercer funções dentro da mesma organização, mas espalhados por vários e diferentes países como é o caso de Portugal, França e Angola.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

---

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13ª Edição). Londres: Kogan Page.

Arroteia, J. (2001). Aspectos da emigração portuguesa. *Scripta Nova: Revista Electrónica de Geografía Y Ciencias Sociales*, 5, 94. Consultado em: <http://www.ub.edu/geocrit/sn-94-30.htm>

Black, J., & Mendenhall, M. (1990). Cross-Cultural Training Effectiveness: A Review and a Theoretical Framework for Future Research. *The Academy of Management Review*, 15(1), 113-136.

Black, J., & Mendenhall, M. (1991). The U-Curve adjustment hypothesis revisited: a review and theoretical frame. *Journal of International Business Studies*, Second Quarter, 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*, 16(2), 291-317.

Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em Educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.

Bonache, J., & Brewster, C. (2001). Knowledge transfer and the management of expatriation. *Thunderbird International Business Review*, 43(1), 145-168.

Bonache, J., Brewster, C., & Suutari, V. (2001). Expatriation: A developing research agenda. *Thunderbird International Business Review*, 43(1), 3-20.

Bornay-Barrachina, M. (2019). International Human Resource Management: How Should Employees Be Managed in an International Context? In: *Managerial Competencies for Multinational Business*, 174-194.

Brewster, C., Dowling, P., Grobler, P. Holland, P., & Warnich, S. (2000). *Contemporary Issues in Human Resources Management: Gaining a competitive advantage*. Cidade do Cabo: Oxford University Press.

Brewster, C., Houldsworth, E., Sparrow, P., & Vernon, G. (2016). *International Human Resource Management 4<sup>th</sup> Edition* (4ª Edição). Londres: Chartered Institute of Personnel and Development.

- Brewster, C., Sparrow, P., & Harris, H. (2005). Towards a new model of globalizing HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(6), 949-970.
- Caligiuri, P. (2000). Selecting Expatriates for Personality Characteristics: A Moderating Effect of Personality on the Relationship Between Host National Contact and Cross-Cultural Adjustment. *Management International Review*, 40(1), 61-80.
- Camara, P. (2008). *Gestão de Pessoas em Contexto Internacional*. Lisboa: Dom Quixote.
- Camara, P. (2011). *A Expatriação em Portugal*. Lisboa: Editora RH.
- Camara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2007). *Novo Humanator. Recursos humanos e sucesso empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.
- Carneiro, R. (Direção). (1997). *Enciclopédia Activa Multimédia - Geografia e História de Portugal*. Lisboa: Lexicultural.
- Cerdin, J. - L., & Le Pargneux, M. (2009). Career and International Assignment Fit: Toward an Integrative Model of Success. *Human Resource Management*, 48(1), 5-25.
- Cole, N., & Nesbeth, K. (2014). Why Do International Assignments Fail? *International Studies of Management & Organization*, 44(3), 66-79.
- Cooper, M. (2015). *The relationship between self-construal and psychological and socio-cultural adjustment of Asian Indian international students studying in New Zealand*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Massey.
- Coutinho, C. (2018). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática* (2ª Edição). Coimbra: Almedina.
- Dickmann, M., Doherty, N., Millsa, T., & Brewster, C. (2008). Why do they go? Individual and corporate perspectives on the factors influencing the decision to accept an international assignment. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 731-751.
- Diogo, A. (2019). *Expatriação por iniciativa própria: um estudo exploratório com estudantes africanos em instituições do ensino superior do grande Porto*. Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia.

Dowling, P., Festing, M., & Engle, A. (2013). *International Human Resource Management* (6ª Edição). Londres: Cengage Learning.

Figueiredo, M. & Amendoeira, J. (2018). O estudo de caso como método de investigação em enfermagem. *Revista da UIIPS – Unidade de Investigação do Instituto Politécnico de Santarém, VI(2)*, 102-107.

Fonseca, M. (2017). *O ajustamento intercultural de expatriados portugueses em Angola*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Instituto Politécnico do Porto.

Freitas, M. (2008). O imperativo intercultural na vida e na gestão contemporânea. *Organizações & Sociedade, 15(45)*, 79-89.

Hippler, T. (2009). Why do they go? Empirical evidence of employees motives for seeking or accepting relocation. *The International Journal of Human Resource Management, 20(6)*, 1381-1401.

Hippler, T., Brewster, C., & Haslberger, A. (2015). The elephant in the room: the role of time in expatriate adjustment. *The International Journal of Human Resource Management, 26(15)*, 1920-1935.

Hofstede Insights. (2021). Consultado em: <https://www.hofstede-insights.com/>

Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills: Sage Publications.

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture, 2(1)*.

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (Rev. 3ª Edição). Nova Iorque: McGraw-Hill.

Kraimer, L., Wayne, J. & Jaworski, A. (2001). Sources of support and expatriate performance: the mediating role of expatriate adjustment. *Personnel Psychology, 54(1)*, 71-79.

Lee, D., & Hung-Wen (2011). Perceptive of Expatriation and Cross-Cultural Adjustment.

Lee, W., & Beaumont, N. (2000). What makes expatriate assignments successful? *R & D Enterprise: Asia Pacific*, 3(5-6), 10-15.

Machanisse, M. (2013). *Gestão de Expatriados: um estudo exploratório em empresas portuguesas com operações em Moçambique*. Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão, Instituto Politécnico do Porto.

Martins, D. (2013). *Gestão e Retenção de Repatriados: um estudo empírico em empresas portuguesas* (1ª Edição). Madrid: Bubok Publishing S.L.

Martins, D. (2019). Zig-Zag da Expatriação. In: J. Jardim & J. E. Franco (Coord). *Empreendipédia – Dicionário de Educação para o Empreendedorismo* (pp.757-758). Lisboa: Gradiva.

McDonnell A., & Scullion H. (2013). Self-Initiated Expatriate's Adjustment: A Neglected Terrain. In: Vaiman, V. & Haslberger A. (eds) *Talent Management of Self-Initiated Expatriates*. Palgrave Macmillan.

Meirinhos, M. & Osório, A. (2010). O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. *EDUSER: Revista de Educação*, 2(2), 49-65.

Oberg, K. (1960). Cultural Shock: Adjustment to New Cultural Environments. *Practical Anthropology*, os-7(4), 177-182.

Pardal, L. & Correia, E. (1995). *Métodos e Técnicas de Investigação Social*. Porto: Areal Editores.

Pinto, I. (2016). *A adaptação intercultural de expatriados portugueses em Angola*. Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão, Instituto Politécnico do Porto.

Pinto, I., Campos, C., & Siqueira, C. (2018). Investigação qualitativa: Perspetiva geral e importância para as ciências da nutrição. *Acta Portuguesa de Nutrição*, 14, 30-34.

Pinto, L., Cardoso, C., & Werther Jr., W. (2012). Compelled to go abroad? Motives and outcomes of international assignments. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(11), 2295-2314.

Pires, R., Pereira, C., Azevedo, J., Vidigal, J., & Veiga, C. (2020). A emigração portuguesa no século XXI. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 94, 9-38.

Pontes, L. (2017). *Expatriados Portugueses em Missões Internacionais no Médio Oriente: a relação entre o ajustamento intercultural e o sucesso da expatriação*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Instituto Politécnico do Porto.

PORDATA. (2021). Portal da Base de Dados Portugal Contemporâneo. Consultado em: <https://www.pordata.pt/Home>

Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (2ª Edição). Publicações Gradiva.

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

Reis, F. (2018). *Investigação Científica e Trabalhos Académicos. Guia Prático*. Lisboa: Edições Sílabo.

República Portuguesa – XXI Governo Constitucional. (2020). Número de estrangeiros a residir em Portugal é o mais elevado de sempre. Consultado em: <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc21/comunicacao/noticia?i=numero-de-estrangeiros-a-residir-em-portugal-e-o-mais-elevado-de-sempre>

Resende, R. (2016). Técnica de Investigação Qualitativa: ETCl. *Journal of Sport Pedagogy & Research*, 2(1), 50-57.

Ribeiro, D. (2019). *O ajustamento intercultural de expatriados portugueses*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Instituto Politécnico do Porto.

Richardson, J., & McKenna, S. (2014). Towards an understanding of social networks among organizational self-initiated expatriates: a qualitative case study of a professional services firm. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(19), 2627-2643.

Sampieri, R., Collado, C., & Lucio, P. (2006). *Metodologia de Pesquisa* (3ª Edição). São Paulo: McGrawHill.

SEFSTAT. (2020). Portal de Estatística. Consultado em: <https://sefstat.sef.pt/forms/home.aspx>

Serviço de Estrangeiros e Fronteiras. (2018). *Relatório de Imigração, Fronteiras e Asilo 2018*. Consultado em: <https://sefstat.sef.pt/Docs/Rifa2018.pdf>

Serviço de Estrangeiros e Fronteiras. (2019). *Relatório de Imigração, Fronteiras e Asilo 2019*. Consultado em: <https://sefstat.sef.pt/Docs/Rifa2019.pdf>

Sousa, A. (2014). *A adaptação intercultural da família: um estudo exploratório com expatriados portugueses*. Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão, Instituto Politécnico do Porto.

Stahl, G., & Cerdin, J. - L. (2004). Global careers in French and German multinational corporations. *Journal of Management Development*, 23, 885-902.

Toh, S., & DeNisi, A. (2005). A local perspective to expatriate success. *Academy of Management Executive*, 19(1), 132-146.

Tung, R. (1998). American expatriates abroad: From neophytes to cosmopolitans. *Journal of World Business*, 33(2), 125-144.

Ward, C., & Kennedy, A. (1999). The measurement of sociocultural adaptation. *International Journal of Intercultural Relations*, 23(4), 659-677.

Waxin, M. (2007). Strategic Human Resource Management of International Assignments. In: *International Business*, 387-438.

Wright, P. C., Geroy, G. D., & Baker, N. (1996). Managing expatriates: a systems approach. *Management Decision*, 34(10), 32-42.

Yin, R. (2001). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos* (2ª Edição). Porto Alegre: Bookman.

Zhu, L. (2014). Rethinking “Cultural Adjustment”: Language Learning, Career Choice and Identity Construction of Chinese International Students in a University Preparation Program. *Critical Intersections in Education*, 2, 1-14.



## **Apêndice I – Guião de entrevista – Expatriados e Impatriados**

A presente entrevista insere-se no âmbito da dissertação do mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP), do Instituto Politécnico do Porto (P.PORTO) e, tem como objetivo compreender de que forma acontece o ajustamento intercultural de expatriados e impatriados.

As respostas desta entrevista são única e exclusivamente para uso académico sendo que está subjacente o anonimato e a confidencialidade do entrevistado.

A investigadora agradece desde já a disponibilidade demonstrada.

### **Dados sociodemográficos:**

**Sexo:** Feminino  Masculino

**Idade:** \_\_\_ anos

**Estado Civil:** Solteiro/a  Casado/a  Viúvo/a  Divorciado/a  União de facto

### **Habilitações Literárias:**

1º Ciclo do Ensino Básico  2º Ciclo do Ens. Básico  3º Ciclo do Ens. Básico   
Licenciatura  Mestrado  Doutoramento

**Profissão:** \_\_\_\_\_

**Antiguidade na empresa:** \_\_\_\_\_

**Situação face à Missão Internacional:** Expatriado/a  Impatriado/a

**País de origem:** \_\_\_\_\_

**País de destino:** \_\_\_\_\_

**Data de início da Missão Internacional:** \_\_\_\_\_

1. Descreva a sua atual missão internacional. (Qual o país de destino e qual a duração da mesma).
2. Esta é a sua primeira MI? Ou já possuía experiência internacional? (Gostava de pedir que se focasse nesta que está a realizar).
3. Aquando da realização da presente missão internacional foi acompanhado/a por alguém? (Ex: família, colegas de trabalho...)
4. Relate os tipos de receios sentidos antes de iniciar a missão internacional.
5. A empresa de origem e de acolhimento deram algum tipo de apoio? Se sim, a que nível? (Ex: transporte, alojamento, documentos legais, abertura de conta bancária, entre outros. Pode especificar qual deu o quê?)
6. De que forma aconteceu a adaptação ao país e empresa de acolhimento? (Desde o momento da chegada até ao longo dos vários meses de missão).
7. Quais os aspetos que mais facilitaram a adaptação ao país e empresa de destino? (Ex: clima, gastronomia, política, língua, cultura, condições de alojamento, condições de saúde, forma de trabalhar, colegas e chefias, cultura da empresa, estratégia...) Porquê?
8. Quais os aspetos que mais dificultaram a adaptação ao país e empresa de destino? (Ex: clima, gastronomia, política, língua, cultura, condições de alojamento, condições de saúde, forma de trabalhar, colegas e chefias, cultura da empresa, estratégia ...) Porquê?
9. Identifique as principais semelhanças e as principais diferenças entre o país de origem e de acolhimento.
10. Com qual das culturas se identifica mais? Porquê?
11. Alguma vez sentiu vontade de desistir da missão internacional? Se sim, quais foram os motivos?
12. Qual foi o papel da sua chefia, do departamento de Recursos Humanos e dos colegas de trabalho na sua integração ao país e à organização de acolhimento? Dê exemplos de algumas iniciativas que cada um teve (Chefia, Colegas, DRH).
13. Considera que a missão internacional está a ser um sucesso? Pensando na sua experiência até ao momento, acha que voltaria a repetir esta MI? Porquê? (Se responder que não, perguntar: E se fosse para outro país, qual seria e porquê?).

14. Para terminar, qual o aspeto que destaca como mais positivo desta missão internacional?  
E qual o mais negativo? (Pedir para justificar cada um).
15. Como se sente atualmente face a esta MI, comparativamente ao antes da partida, e aos primeiros dias após a chegada ao país da MI?
16. Que expectativas tem relativamente ao futuro da MI: ser igual ao que tem sido, ser melhor, ser pior. Porquê?

## **Apêndice II – Guião de entrevista – Gestão de Recursos Humanos e Chefias**

A presente entrevista insere-se no âmbito da dissertação do mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP), do Instituto Politécnico do Porto (P.PORTO), e tem como objetivo compreender de que forma acontece o ajustamento intercultural de expatriados e impatriados.

As respostas desta entrevista são única e exclusivamente para uso académico sendo que está subjacente o anonimato e a confidencialidade do entrevistado.

A investigadora agradece desde já a disponibilidade demonstrada.

### **Dados sociodemográficos:**

**Sexo:** Feminino  Masculino

**Idade:** \_\_\_ anos

**Estado Civil:** Solteiro/a  Casado/a  Viúvo/a  Divorciado/a  União de facto

### **Habilitações Literárias:**

1º Ciclo do Ensino Básico  2º Ciclo do Ens. Básico  3º Ciclo do Ens. Básico

Licenciatura  Mestrado  Doutoramento

**Função:** \_\_\_\_\_

**Antiguidade na função:** \_\_\_\_\_

Quantos expatriados tem na sua equipa e quantos impatriados? (Dar breve explicação de cada um dos tipos).

1. De que forma é que a empresa prepara o início de uma missão internacional? (Quer para expatriados, bem como para impatriados).
2. Que tipo de apoio é que os expatriados e impatriados recebem por parte da organização ao longo da missão internacional? (Desde o nível social, ao profissional e pessoal).
3. Quais os fatores facilitadores da adaptação de expatriados (colaboradores a exercer funções em Angola e França) e impatriados (colaboradores a exercer funções em Portugal) ao país e empresa de destino? Porquê?
4. Quais os fatores dificultadores da adaptação de expatriados (colaboradores a exercer funções em Angola e França) e impatriados (colaboradores a exercer funções em Portugal) ao país e empresa de destino? Porquê?
5. Após a chegada de impatriados e expatriados ao país de acolhimento, houve necessidade de ajustar algum dos processos? (Houve algum caso de insucesso que resultasse numa alteração ao processo de envio e recebimento de colaboradores?).
6. De forma geral, considera que os impatriados se encontram totalmente ajustados à cultura portuguesa e ao tipo de trabalho que executam? Porquê?
  - 6.1. E no caso dos expatriados em França e Angola, considera que se encontram totalmente ajustados à cultura e ao tipo de trabalho que executam? Porquê?
7. Enquanto chefia/DRH costuma contactar os expatriados/impatriados durante a MI? Esses contactos estão relacionados com o ajustamento intercultural ou instruções de trabalho? (explorar o que questionam e como resolvem problemas de ajustamento).

### **Apêndice III – Consentimento informado – Expatriados e Impatriados**

A presente entrevista insere-se no âmbito da dissertação do mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP), do Instituto Politécnico do Porto (P.PORTO) e, tem como objetivo compreender de que forma acontece o ajustamento intercultural de expatriados e impatriados.

Tendo em vista este objetivo, será realizada uma entrevista onde serão recolhidos os dados sociodemográficos do entrevistado e apresentadas 13 perguntas relativas unicamente à temática acima descrita. A duração é de aproximadamente 20 minutos.

Esta entrevista tem fins meramente académicos e o tratamento de dados terá como base a codificação, sendo garantido o **anonimato e a confidencialidade** de todas as informações recolhidas. A participação no estudo é totalmente voluntária, podendo o entrevistado desistir a qualquer momento sem qualquer consequência.

Para facilitar uma posterior análise e tratamento das respostas, a investigadora gostaria de contar com o seu consentimento para proceder à gravação da mesma.

Declaro que fui informado de todos os procedimentos, desta forma, concordo em participar, voluntariamente, no estudo de investigação, bem como permito a gravação da entrevista.

Assinatura do entrevistado: \_\_\_\_\_

Assinatura do investigador: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

## **Apêndice IV – Consentimento informado – Gestão de Recursos Humanos e Chefias**

A presente entrevista insere-se no âmbito da dissertação do mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP), do Instituto Politécnico do Porto (P.PORTO) e, tem como objetivo compreender de que forma acontece o ajustamento intercultural de expatriados e impatriados.

Tendo em vista este objetivo, será realizada uma entrevista onde serão recolhidos os dados sociodemográficos do entrevistado e apresentadas 7 perguntas relativas, unicamente, à temática acima descrita. A duração é de aproximadamente 20 minutos.

Esta entrevista tem fins meramente académicos e o tratamento de dados terá como base a codificação, sendo garantido o **anonimato e a confidencialidade** de todas as informações recolhidas. A participação no estudo é totalmente voluntária, podendo o entrevistado desistir a qualquer momento sem qualquer consequência.

Para facilitar uma posterior análise e tratamento das respostas, a investigadora gostaria de contar com o seu consentimento para proceder à gravação da mesma.

Declaro que fui informado de todos os procedimentos, desta forma, concordo em participar, voluntariamente, no estudo de investigação, bem como permito a gravação da entrevista.

Assinatura do entrevistado: \_\_\_\_\_

Assinatura do investigador: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

## Apêndice V – Dados sociodemográficos dos Expatriados e Impatriados entrevistados

Entrevistado	Sexo	Idade	Estado Civil	Habilitações Literárias	Profissão	Antiguidade na empresa	Situação face à MI	País de origem	País de destino	Data de início da MI
1	Masculino	29 Anos	Solteiro	Ensino Secundário	Eletricista	1 Ano e 4 meses	Impatriado	Angola	Portugal	nov/19
2	Masculino	35 Anos	Solteiro	Ensino Secundário	Eletricista	1 Ano e 4 meses	Impatriado	Angola	Portugal	nov/19
3	Masculino	31 Anos	Solteiro	Mestrado	Eng. Eletrotécnico	6 Anos	Expatriado	Portugal	Angola	jan/19
4	Masculino	28 Anos	Solteiro	3º Ciclo	Eletricista	2 Anos e 2 meses	Impatriado	Angola	Portugal	jan/19
5	Masculino	27 Anos	Solteiro	3º Ciclo	Eletricista	2 Anos e 2 meses	Impatriado	Angola	Portugal	jan/19
6	Masculino	33 Anos	Solteiro	3º Ciclo	Eletricista	2 Anos e 2 meses	Impatriado	Angola	Portugal	jan/19
7	Masculino	32 Anos	Solteiro	3º Ciclo	Eletricista	2 Anos e 2 meses	Impatriado	Angola	Portugal	jan/19
8	Masculino	31 Anos	Solteiro	Mestrado	Eng. Eletrotécnico	7 Anos	Expatriado	Portugal	Angola	mai/15
9	Masculino	41 Anos	Casado	3º Ciclo	Técnico de Estaleiro	15 Anos	Expatriado	Portugal	Angola	mai/19
10	Masculino	38 Anos	Solteiro	Ensino Secundário	Eletricista	17 anos	Expatriado	Portugal	Angola	fev/15
11	Masculino	41 Anos	Solteiro	Ensino Secundário	Técnico de Telecomunicações	1 ano e 3 meses	Expatriado	Portugal	França	jan/20
12	Masculino	47 Anos	União de facto	3º Ciclo	Técnico de Telecomunicações	3 Anos	Expatriado	Portugal	França	mar/18
13	Masculino	58 Anos	Casado	Ensino Secundário	Técnico de Telecomunicações	3 Anos	Expatriado	Portugal	França	set/20
14	Masculino	28 Anos	Solteiro	Ensino Secundário	Eletricista	1 Ano e 8 meses	Impatriado	Angola	Portugal	jul/19
15	Masculino	33 Anos	Solteiro	Ensino Secundário	Eletricista	1 Ano e 8 meses	Impatriado	Angola	Portugal	jul/19
16	Masculino	49 Anos	Casado	Licenciatura	Contabilista	7 Anos	Expatriado	Portugal	Angola	jan/14

## Apêndice VI - Dados sociodemográficos da Gestão de Recursos Humanos e Chefias entrevistadas

Entrevistado	Sexo	Idade	Estado Civil	Habilitações Literárias	Função	Antiguidade na empresa	Quantidade de impatriados/expatriados a cargo
17	Feminino	27 Anos	Solteira	Licenciatura	Técnica de Recursos Humanos	4 anos	Aproximadamente 30 impatriados e 50 expatriados
18	Masculino	38 Anos	Solteiro	Mestrado	Engenheiro Eletrotécnico	12 Anos	31 Impatriados
19	Feminino	31 Anos	Solteira	Licenciatura	Engenheira de Sistemas de Energias Renováveis	7 Anos	2 Impatriados
20	Masculino	32 Anos	Casado	Licenciatura	Engenheiro de Sistemas de Energias Renováveis	5 Anos	Aproximadamente 30 expatriados

## Apêndice VII - Categorias e dimensões de análise dos Expatriados e Impatriados

Expatriados e Impatriados		
Categorias	Dimensões de análise	Informação pretendida
Contexto	Experiência internacional	Identificar se o expatriado/impatriado já possuía, ou não, experiência em MIs.
	Acompanhamento de terceiros	Identificar se o expatriado/impatriado foi acompanhado por alguém.
	Receios anteriores à MI	Perceber quais os receios sentidos antes do início da MI.
Apoio organizacional	Apoio da empresa de origem	Explorar o nível de apoio que a empresa de origem deu aos expatriados/impatriados.
	Apoio da empresa de acolhimento	Explorar o nível de apoio que a empresa de acolhimento deu aos expatriados/impatriados.
	Apoio da chefia, do DRH e dos colegas na integração ao país e à organização	Conhecer o papel da chefia, do DRH e dos colegas de trabalho na integração ao país e à organização de acolhimento.
Ajustamento intercultural	Aspetos facilitadores na adaptação ao país	Descrever os aspetos que mais facilitaram a adaptação ao país de destino.
	Aspetos facilitadores na adaptação à empresa	Descrever os aspetos que mais facilitaram a adaptação à empresa de destino.
	Aspetos dificultadores na adaptação ao país	Descrever os aspetos que mais dificultaram a adaptação ao país de destino.
	Aspetos dificultadores na adaptação à empresa	Descrever os aspetos que mais dificultaram a adaptação à empresa de destino.
Avaliação da MI	Aspeto mais positivo	Conhecer o aspeto mais positivo da missão internacional.
	Aspeto mais negativo	Conhecer o aspeto mais negativo da missão internacional.
	Vontade de desistir	Perceber se ao longo da MI o expatriado/impatriado alguma vez sentiu vontade de desistir. Perceber os motivos.
	Avaliação da MI até ao momento	Compreender qual a avaliação que o expatriado/impatriado faz da MI.
	Sentimento atual face à MI	Averiguar a forma como o expatriado/impatriado se sente face à MI, comparativamente ao antes da partida e ao início da MI.
Futuro	Expectativas face ao futuro	Perceber as expectativas do expatriado/impatriado face ao futuro da MI.
Outros aspetos	Semelhanças entre o país de origem e de acolhimento	Analisar as semelhanças entre o país de origem e de acolhimento.
	Diferenças entre o país de origem e de acolhimento	Analisar as diferenças entre o país de origem e de acolhimento.
	Cultura predominante no expatriado	Constatar qual a cultura com a qual o expatriado/impatriado se identifica mais.

## Apêndice VIII - Categorias e dimensões de análise da Gestão de Recursos Humanos e Chefias

Gestão de Recursos Humanos e Chefias		
Categorias	Dimensões de análise	Informação pretendida
<b>Preparação da MI</b>	Práticas de RH	Perceber de que forma é que a empresa prepara o início de uma missão internacional.
	Chefias	
<b>Apoio organizacional</b>	Apoio da empresa de origem	Explorar o nível de apoio que a empresa de origem oferece aos expatriados/impatriados.
	Apoio da empresa de acolhimento	Explorar o nível de apoio que a empresa de acolhimento oferece aos expatriados/impatriados.
<b>Ajustamento intercultural</b>	Aspetos facilitadores	Descrever os aspetos que mais facilitam a adaptação de expatriados e impatriados ao país e empresa de destino.
	Aspetos dificultadores	Descrever os aspetos que mais dificultam a adaptação de expatriados e impatriados ao país e empresa de destino.
	Alterações ao processo	Perceber se houve algum caso de insucesso que resultasse numa alteração ao processo de envio e recebimento de colaboradores.
	Avaliação do ajustamento de expatriados e impatriados	Perceber se os expatriados/impatriados se encontram totalmente ajustados à cultura e ao tipo de trabalho que executam.
	Contacto entre DRH e Chefias com expatriados e impatriados	Avaliar o tipo de contacto existente entre o DRH e chefias com os expatriados/impatriados.