

INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO

ESCOLA SUPERIOR DE ESTUDOS INDUSTRIAIS E DE GESTÃO

Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Susana Maria da Silva Carvalho

A relação entre a gestão da carreira e a expatriação: um estudo quantitativo com repatriados portugueses

2016

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

A relação entre a gestão da carreira e a expatiação:
um estudo quantitativo com repatriados portugueses

Nome: Susana Maria da Silva Carvalho

Orientação Científica: Professora Doutora Dora Cristina Moreira Martins

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

Vila do Conde
Fevereiro de 2016

Susana Maria da Silva Carvalho

**A relação entre a gestão da carreira e a expatriação:
um estudo quantitativo com repatriados portugueses**

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Membros do Júri

Presidente

Mestre Ana Cláudia Moreira Rodrigues

Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão – Instituto Politécnico do Porto

Professor(a) Doutor(a) Dora Cristina Moreira Martins

Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão – Instituto Politécnico do Porto

Professor(a) Doutor(a) Gina Maria Gaio dos Santos

Escola de Economia e Gestão – Universidade do Minho

Vila do Conde

Fevereiro de 2016

Nota Biográfica

Susana Maria da Silva Carvalho licenciou-se em Recursos Humanos em 2001 na Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão do Instituto Politécnico do Porto e desde 2013 encontra-se a frequentar o Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos na mesma instituição de ensino.

Ao longo do seu percurso profissional tem assumido funções na área da gestão de recursos humanos em empresas da área industrial. Nos primeiros anos de carreira, em empresas do setor têxtil e, nos últimos anos, numa empresa multinacional do setor da indústria metalomecânica. Iniciou a sua atividade nessa empresa há 8 anos como Técnica de Recursos Humanos e, atualmente, assume a função de Coordenadora de Recursos Humanos.

As áreas de atuação em que tem trabalhado enquanto profissional de recursos humanos são diversas, nomeadamente, a Gestão Estratégica de RH, Higiene e Segurança no Trabalho, Comunicação Interna, Gestão Administrativa de RH e Legislação Laboral.

Com o objetivo de complementar a sua formação académica, atualizar conhecimentos e adquirir novas competências, frequenta formações sempre que sejam enriquecedoras e que contribuam para potenciar o seu desempenho profissional.

Foi premiada com a Bolsa de Estudo por Mérito de Estudantes Trabalhadores atribuída pelo IPP em parceria com o Banco Santander Totta, relativa ao ano letivo 2013/14.

Agradecimentos

A elaboração deste trabalho foi um processo exigente em termos de dedicação pessoal, persistência e disciplina. Mas, em simultâneo, uma experiência de elevada aprendizagem e de enriquecimento pessoal e profissional. No entanto, não estive sozinha neste percurso e não teria sido possível concluí-lo sem a colaboração, direta ou indireta, de diversas pessoas, às quais quero expressar o meu profundo agradecimento.

Em primeiro lugar, à minha orientadora, Professora Doutora Dora Martins, que reencontrei com muito gosto, 12 anos após ter terminado a minha Licenciatura. Muito obrigada pelo carinho, dedicação, empenho e disponibilidade que sempre demonstrou. Para além dos conselhos técnicos, agradeço especialmente as suas palavras positivas, motivadoras e inspiradoras.

À Professora Doutora Susana Silva pela disponibilidade e apoio no tratamento estatístico dos dados.

A todos os repatriados que participaram neste estudo, assim como, a todas as pessoas que me ajudaram a encontrá-los através da sua rede de contactos. O meu muito obrigada, pois sem a vossa contribuição, este trabalho não teria sido possível.

Aos colegas de curso que caminharam comigo neste percurso académico e a todos os docentes que sabiamente nos mostraram o caminho.

Aos meus amigos que sempre me apoiaram e que acreditaram nas minhas capacidades, incentivando-me nos momentos mais difíceis.

À minha família, especialmente à memória do meu pai e à minha mãe, que contribuíram determinantemente para a pessoa que sou hoje.

E termino com um agradecimento muito especial ao meu marido, Hugo, por todo o amor, carinho, compreensão e apoio nesta etapa da nossa vida. Apesar da distância, estás sempre comigo...

A todos, o meu sincero obrigada!

Resumo

A presente investigação tem como objetivo estudar a expatriação, especificamente a gestão da carreira de repatriados portugueses que já experienciaram uma ou mais missões internacionais. Pretende-se averiguar de que modo a realização de missões internacionais pode influenciar a evolução da carreira profissional após o regresso ao país/organização de origem.

Para a concretização desta investigação foi utilizada a metodologia quantitativa. A fase de recolha de dados consistiu na aplicação de um inquérito por questionário a 75 repatriados ligados a organizações localizadas em Portugal.

Os dados obtidos neste estudo revelam que os repatriados valorizam a experiência da expatriação, independentemente da existência ou não de progressão na carreira, pelo facto de adquirirem e desenvolverem novas competências, alcançarem um âmbito funcional mais rico e abrangente e assumirem funções com maior responsabilidade e autonomia. O facto de planearem a MI como fazendo parte de um processo de desenvolvimento de carreira confirma as perspetivas teóricas do novo contrato psicológico, carreira proteana, *boundaryless career* e carreiras inteligentes.

Os resultados permitiram-nos confirmar as hipóteses de estudo, nomeadamente que a satisfação dos repatriados com a gestão do processo de expatriação está relacionada com a vontade de permanecer na organização de expatriação durante e após a realização da MI e que a implementação de práticas de GRH no âmbito da gestão da carreira dos expatriados está associada a um menor receio dos mesmos em relação à fase da repatriação. Porém, os resultados obtidos mostram que as MI não têm impacto direto no desenvolvimento da carreira dos repatriados, não comprovando assim outra das hipóteses orientadoras desta dissertação.

Na parte final do estudo são apresentados os principais contributos teóricos e práticos desta dissertação bem como identificadas algumas limitações a par de sugestões de pesquisa futura.

Palavras-chave: Gestão da Carreira, Expatriação, Repatriados, Missões Internacionais.

Abstract

This research aims to study the expatriation, specifically the career management of Portuguese repatriates who have experienced one or more international assignments. We aim to examine how the realization of international assignments may influence the professional career evolution after the return to the home country/organization.

In order to realize this research was used the quantitative methodology. The data collection stage consisted in the application of a questionnaire to 75 repatriated linked to organizations located in Portugal.

The data collected in this study reveal that the repatriates value the experience of expatriation, independently of the existence of a career progression or not, because they acquire and develop new skills, achieve a richer and more extensive functional content and assume positions with more responsibility and autonomy. The fact that repatriates plan the international assignment as part of a development process of career confirms the theoretical perspectives of the new psychological contract, protean career, *boundaryless* career and intelligent careers.

The results allowed us to confirm the hypothesis of this study, namely that the repatriates satisfaction with the expatriation process management is related to the intention to stay at the organization of expatriation during and after the international assignment and that the implementation of human resources management practices under the expats career management is associated with a lower fear of the repatriation stage. However, the results show that the international assignments doesn't have a direct impact on the career development of repatriates, not confirming this way one of the guiding hypothesis of this thesis.

At the end of this study are presented the main theoretical and practical contributes of this thesis and are identified some limitations along with suggestions for future research.

Keywords: Career Management, Expatriation, Repatriates, International Assignments.

Índice

Nota Biográfica.....	II
Agradecimentos	IV
Resumo.....	V
<i>Abstract</i>	VI
Índice de Tabelas, Figuras e Gráficos.....	X
Lista de Abreviaturas.....	XIII
Introdução	1
Capítulo I – Revisão da Literatura	3
1.1. Enquadramento de Expatriação	3
1.1.1. Breve Definição do Termo Expatriação.....	3
1.1.2. Gestão Internacional de Recursos Humanos.....	5
1.1.3. Razões Individuais e Organizacionais para a Expatriação	8
1.1.4. Ciclo da Expatriação	11
1.2. A Gestão de Carreira.....	14
1.2.1. Definição e Evolução do Conceito Carreira	14
1.2.2. Modelos Clássicos de Carreira	17
1.2.2.1. O Modelo dos Estádios de Carreira de Super	18
1.2.2.2. O Modelo de Carreira Organizacional de Schein.....	19
1.2.2.3. O Modelo de Desenvolvimento Adulto de Levinson	20
1.2.2.4. As Orientações de Carreira Propostas por Derr	21
1.2.2.5. O Modelo das Âncoras de Carreira de Schein	22
1.2.3. Modelos Emergentes de Carreira	24
1.2.3.1. A Carreira Proteana e a <i>Boundaryless Career</i>	25
1.2.3.2. As Carreiras Inteligentes	27

1.2.3.3. As Carreiras Globais ou Internacionais	28
1.3. A Expatriação como Estratégia de Desenvolvimento de Carreira	31
1.4. A Importância do Desenvolvimento de Carreira Após a M.I.	33
1.5. Objetivos de Pesquisa	35
Capítulo II – Metodologia de Estudo.....	38
2.1. A Escolha do Método.....	38
2.2. População e Amostra de Estudo	39
2.3. A Técnica de Recolha de Dados	40
2.3.1. O Inquérito por Questionário.....	40
2.3.2. Procedimentos de Recolha da Informação	41
2.3.3. Taxa de Respostas	42
2.3.4. Tratamento de Dados	43
Capítulo III – Apresentação dos Resultados	46
3.1. Caracterização dos Inquiridos	46
3.1.1. Caracterização Sociodemográfica	46
3.1.2. Experiência de Expatriação	51
3.2. A Gestão de Carreira na Expatriação	56
Capítulo IV – Discussão dos Resultados	83
4.1. Relação entre a Realização de MI e a Evolução na Carreira	83
4.2. Relação entre a Satisfação com a Gestão da Expatriação e a Vontade de Permanência na Organização de Expatriação	85
4.3. Relação entre as Práticas de GRH no âmbito da Gestão da Carreira dos Expatriados e os seus Receios na Fase de Repatriação	86
4.4. Relação entre a Progressão de Carreira e a Permanência na Organização de Repatriação	87

4.5. Relação entre a Progressão na Carreira e a Intenção de <i>Turnover</i>	88
Capítulo V – Conclusões	90
5.1. Contributos	90
5.2. Limitações do Estudo e Pistas para Investigações Futuras.....	91
5.3. Considerações Finais	92
Referências Bibliográficas	93
Anexos	105
Anexo 1 – Inquérito por Questionário Aplicado a Repatriados	106
Anexo 2 – Coeficiente de Correlação de Spearman – Teste da Hipótese 3	122

Índice de Tabelas, Figuras e Gráficos

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Cinco Desafios para a GRH no Mundo Global.....	7
Tabela 2 – Razões para Aceitar e Recusar a Expatriação	10
Tabela 3 – Perspetivas Adotadas no Estudo das Carreiras.....	16
Tabela 4 – O Antigo e o Novo Contrato Psicológico	17
Tabela 5 – As Fases do Desenvolvimento da Vida Adulta, Propostas por Levinson	20
Tabela 6 – Âncoras de Carreira, Propostas por Schein	23
Tabela 7 – Características da Carreira Tradicional vs a Carreira Proteana.....	25
Tabela 8 – Critérios para Definir o Perfil da Carreira Tradicional vs <i>Boundaryless Career</i>	26
Tabela 9 – A Relação entre o Desenvolvimento de Carreira e o Desenvolvimento de Atributos Conducentes ao Sucesso dos Expatriados	32
Tabela 10 – Distribuição dos Participantes por Idades	47
Tabela 11 – Nível de Escolaridade dos Inquiridos	47
Tabela 12 – Situação Profissional dos Inquiridos	49
Tabela 13 – Antiguidade na Atual Organização.....	51
Tabela 14 – Anos de Experiência Profissional Total.....	51
Tabela 15 – Razões de Acompanhamento do Expatriado em MI	55
Tabela 16 – Razões de Não Acompanhamento do Expatriado em MI	56
Tabela 17 – Tipologia de MI.....	57
Tabela 18 – Relação entre o Tipo de MI e a Situação da Carreira Após o Regresso.....	58
Tabela 19 – Razões Individuais para a Realização da MI	60
Tabela 20 – Satisfação Face à Gestão do Processo de Expatriação	61
Tabela 21 – Práticas de GRH das Organizações na Gestão de Carreira dos Expatriados	62
Tabela 22 – Principais Receios dos Expatriados na Fase de Repatriação	64
Tabela 23 – Perceção do Papel da MI na Gestão de Carreira.....	65
Tabela 24 – Impacto da Expatriação no Desenvolvimento da Carreira	66
Tabela 25 – Motivos de Promoção na Carreira após a MI	67
Tabela 26 – Motivos de Despromoção na Carreira após a MI	68

Tabela 27 – Motivos de Movimentação Horizontal na Carreira após a MI.....	68
Tabela 28 – Motivos de Não Congelamento da Carreira após a MI	69
Tabela 29 – Motivos de Congelamento da Carreira após a MI	70
Tabela 30 – Impacto da MI na Evolução de Carreira.....	71
Tabela 31 – Motivos do Impacto Positivo da MI na Carreira.....	72
Tabela 32 – Comparação entre o Posicionamento Hierárquico Durante e Após a MI	72
Tabela 33 – Intenção de <i>Turnover</i>	73
Tabela 34 – Motivos da Intenção de <i>Turnover</i> - Durante a MI.....	73
Tabela 35 – Motivos da Não Intenção de <i>Turnover</i> - Durante a MI	74
Tabela 36 – Motivos da Intenção de <i>Turnover</i> - Num Futuro Próximo.....	74
Tabela 37 – Motivos da Não Intenção de <i>Turnover</i> - Num Futuro Próximo	75
Tabela 38 – Relação entre a Satisfação com a Gestão do Processo de Expatriação e a Intenção de <i>Turnover</i> Durante e Após a MI	76
Tabela 39 – Relação entre as Práticas de GRH e a Intenção de <i>Turnover</i>	76
Tabela 40 – Motivos de Abandono da Organização de Expatriação	77
Tabela 41 – Período de Abandono da Organização de Expatriação Após o Regresso.....	78
Tabela 42 – Relação entre a Situação da Carreira Após o Regresso da MI e a Organização Atual.....	79
Tabela 43 – Relação entre a Situação da Carreira e a Intenção de <i>Turnover</i> Após o Regresso da MI.....	79
Tabela 44 – Relação entre a Situação da Carreira Após o Regresso da MI e a Intenção de <i>Turnover</i> num Futuro Próximo.....	80
Tabela 45 – Motivos de Planeamento Individual da MI.....	81
Tabela 46 – Motivos do Não Planeamento Individual da MI	81
Tabela 47 – Motivos de Planeamento Organizacional da MI	82
Tabela 48 – Motivos do Não Planeamento Organizacional da MI	82

Índice de Figuras

Figura 1 – As Diferentes Formas de Expatriação	9
Figura 2 – As Fases do Ciclo da Expatriação	11
Figura 3 – Modelo Integrado do Sucesso das MI, Proposto por Cerdin e Pargneux.....	30
Figura 4 – Decisão Estatística	45

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Distribuição dos Inquiridos por Género	46
Gráfico 2 – Distribuição dos Inquiridos por Nacionalidade	48
Gráfico 3 – Distribuição dos Inquiridos por Estado Civil	48
Gráfico 4 – Número de Filhos dos Inquiridos	49
Gráfico 5 – Vínculo Contratual com a Atual Organização	50
Gráfico 6 – Setor de Atividade Atual	50
Gráfico 7 – Número de MI Realizadas pelos Inquiridos	52
Gráfico 8 – Região Mundial de Realização da MI	53
Gráfico 9 – Duração da MI	53
Gráfico 10 – Tempo Após o Regresso da Última MI	54
Gráfico 11 – Tipo de Função Exercida durante a MI	54
Gráfico 12 – Presença do Cônjuge/Companheiro(a) durante a MI.....	55
Gráfico 13 – Objetivos da MI	57
Gráfico 14 – Concretização dos Objetivos da MI	59
Gráfico 15 – Situação na Carreira Após o Regresso da MI.....	67
Gráfico 16 – Progressão de Carreira Congelada Após o Regresso da MI	69
Gráfico 17 – Impacto Positivo da MI na Carreira.....	71
Gráfico 18 – Trabalha na Organização de Expatriação.....	77
Gráfico 19 – Planeamento Individual da MI.....	81
Gráfico 20 – Planeamento Organizacional da MI.....	81

Lista de Abreviaturas

Acrónimos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

GIRH – Gestão Internacional de Recursos Humanos

MI – Missão(ões) Internacional(ais)

RH – Recursos Humanos

Expressões Latinas

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

e.g. - *exempli gratia* (por exemplo)

i.e. – *id est* (isto é)

modus operandi (modo de operação; maneira de agir, operar ou executar)

vs – *versus* (em oposição a; em contraste com; comparando com)

Introdução

A globalização das economias, a liberdade de circulação de bens e de pessoas e a internacionalização dos negócios são fenómenos que contribuem para a necessidade das organizações expatriarem os seus quadros, de forma a responderem às necessidades emergentes da gestão e da sustentabilidade dos negócios num mundo cada vez mais global e competitivo. Esta realidade coloca importantes desafios na ordem do dia dos Gestores de Recursos Humanos (RH) de multinacionais, sendo a gestão dos expatriados e das suas carreiras uma preocupação nuclear e estratégica, essencialmente devido ao elevado *turnover* dos repatriados (Bonache, Brewster, Suutari & Saá, 2010; Câmara, Guerra & Rodrigues, 2013; Cerdin & Pargneux, 2014; Greenhaus & Callanan, 1994).

A realização de missões internacionais (MI) reveste-se de extrema importância para as organizações, pois maioritariamente são efetuadas com objetivos no âmbito desenvolvimental e estratégico (Brookfield GRS, 2013; 2014; 2015; Kraimer, Shaffer & Bolino, 2009). Por outro lado, são igualmente importantes para os expatriados que as realizam, nomeadamente, quando motivados pela expectativa de progressão de carreira e desenvolvimento de novas competências (Finuras, 2003; Martins, 2013). Como tal, a gestão de carreira destes profissionais assume especial relevância na gestão internacional de recursos humanos (GIRH), a qual deverá fomentar uma conciliação de interesses que promova o benefício mútuo, quer para as organizações, quer para os expatriados, desenvolvendo talento e carreiras globais (Cerdin & Brewster, 2014; Farndale, Pai, Sparrow & Scullion, 2014; Suutari, Tornikoski & Mäkelä, 2012).

Em Portugal realizaram-se alguns estudos no âmbito da expatriação (Brandão, 2012; Câmara, 2011; Ferraz, 2011; Machanisse, 2013; Martins, 2013; Silva, 2012; Sousa, 2014) e, nos últimos anos, regista-se até um aumento de investigações sobre esta temática. Contudo, desconhecem-se até ao momento estudos que abordem particularmente as questões da gestão de carreira dos expatriados.

Assim, o objetivo central do presente trabalho consiste em estudar a relação entre a realização de MI e a progressão de carreira dos expatriados após o regresso. Especificamente, pretende investigar de que modo a expatriação tem impacto na carreira profissional dos repatriados em Portugal e quais as práticas de gestão de

recursos humanos (GRH) no âmbito da gestão de carreira presentes nas organizações que expatriam e repatriam os seus quadros.

Pretende também verificar de que forma a evolução na carreira dos repatriados influencia a intenção de *turnover* ao longo do processo de expatriação, concretamente, durante e após o regresso da MI, e a importância da satisfação com a gestão do processo de expatriação.

Esta investigação, incidindo sobre uma temática até ao momento pouco estudada no nosso país, tem como finalidade obter resultados que possam contribuir para o aumento de conhecimento sobre a realidade atual e com novas ideias e perspetivas de como os profissionais de recursos humanos poderão gerir os processos de expatriação nesse âmbito de uma forma mais eficiente.

Os capítulos deste estudo estão estruturados da seguinte forma. O capítulo I apresenta a revisão da literatura existente até ao momento sobre a expatriação, a gestão de carreira, desde os modelos clássicos até aos modelos emergentes, e a expatriação perspetivada como uma estratégia de desenvolvimento de carreira dos expatriados.

O capítulo II apresenta a metodologia utilizada na realização do presente estudo, a população e amostra selecionada, a técnica e instrumento de recolha de dados, os procedimentos de recolha, a taxa de respostas e o procedimento adotado no tratamento estatístico dos dados.

O capítulo III apresenta os resultados obtidos através da aplicação do instrumento de recolha de informação.

O capítulo IV discute os resultados com base nos testes estatísticos apresentados no capítulo anterior e à luz da revisão da literatura.

Por fim, o capítulo V apresenta as conclusões do estudo, especificamente, quais os contributos para o conhecimento científico, as limitações encontradas, pistas para investigações futuras e as considerações finais.

Capítulo I – Revisão da Literatura

1.1. Enquadramento de Expatriação

1.1.1. Breve Definição do Termo Expatriação

O fenómeno da globalização e da internacionalização obrigou as organizações a desenvolverem os seus modelos de negócio, ajustando-se e evoluindo constantemente conforme o contexto. Uma das principais consequências foi a necessidade de deslocalizar unidades produtivas para países com custos de mão-de-obra mais baixos, em prol da competitividade e da criação de valor. A GIRH enfrenta, deste modo, importantes desafios na gestão das pessoas e das suas carreiras (Câmara *et al.*, 2013; Cerdin & Pargneux, 2014; Greenhaus & Callanan, 1994).

A expatriação de quadros tornou-se assim uma realidade frequente, sendo que, inicialmente, era efetuada sem qualquer fundamentação estratégica. A saída de uma parcela importante dos expatriados regressados das missões internacionais, ou seja, de repatriados, por se sentirem desaproveitados pela organização e com as suas expectativas frustradas, conduziu à necessidade de considerar todo o processo de expatriação sob um ponto de vista estratégico (Black & Gregersen, 1999; Câmara, 2008; Martins, 2013; Ren, Bolino, Shaffer & Kraimer, 2013; Stroh, 1995; Suutari & Brewster, 2003).

Ivancevich (2008) sugere que existem três tipos de colaboradores numa MI. São eles, (1) o *funcionário local*, i.e., um trabalhador proveniente da população local, (2) o *funcionário da matriz*, também denominado expatriado, ou seja, um trabalhador transferido da sede da organização para a subsidiária no estrangeiro e, por fim, (3) o *funcionário estrangeiro*, ou seja, um trabalhador proveniente de um outro país, não pertence nem ao país local nem ao país de origem da organização de expatriação.

De acordo com Câmara (2008), a mobilidade geográfica pode assumir a forma de deslocação temporária ou de expatriação. Na deslocação temporária, o colaborador está fora do seu local de trabalho habitual por um período inferior a 6 meses, não perdendo direito à sua função de origem. Na expatriação há uma mudança efetiva de local de trabalho, por um período superior a 6 meses e, normalmente, com duração de cerca de 3 anos. O colaborador mantém o vínculo à organização de origem e pode regressar no final do prazo de expatriação contratualizado, sendo integrado

num cargo compatível com o seu perfil de competências (Andresen, Biemann & Pattie, 2012; Baruch, Michael, Altman & Bournois, 2013).

O tempo mínimo de deslocação de um colaborador para que possa ser considerada uma expatriação não é consensual. Caligiuri (2000) defende que essa prática deve ter a duração mínima de 2 anos para que possa ser considerada expatriação. Dutra (2002), pelo contrário, preconiza que a expatriação é uma prática por um período mínimo de 1 ano.

No entanto, devido à evolução tecnológica dos sistemas de informação e de comunicação, têm surgido novos tipos de mobilidade global, para além da expatriação tradicional, nomeadamente, os denominados *short-term assignments*, i.e., MI com duração entre 3 meses a 1 ano. Conforme indica a literatura mais recente (e.g., Dickmann & Baruch, 2011), a realização deste tipo de MI tem-se tornado cada vez mais frequente. Os resultados do estudo realizado a nível mundial pela *Brookfield Global Relocation Services* indicam que, em 2014 e 2015, 51% e 55% respetivamente, das MI realizadas pelas organizações inquiridas tiveram a duração de 3 a 12 meses (Brookfield GRS, 2014; 2015).

Uma diferente categorização de pessoas em MI é sugerida por Torrington (1994), e que inclui: (1) os *expatriados*, que vivem e trabalham num país estrangeiro pelo período de um ano ou mais, (2) os *pára-quedistas ocasionais*, que passam curtos períodos de tempo no estrangeiro, usualmente na concretização de projetos específicos e de curta duração, como por exemplo a implementação de novos processos de produção, e ainda (3) os *cosmopolitas*, maioritariamente gestores que viajam frequentemente de país para país, permanecendo nas subsidiárias uma ou duas semanas prosseguindo viagem para o destino seguinte. Os *cosmopolitas* são também denominados de *flexipatriados* em diversa literatura (Baruch *et al.*, 2013; Moreira, Norões & Ogasavara, 2014; Rego & Cunha, 2009).

Outro tipo de expatriados que tem sido, igualmente, alvo de diversos estudos (Andresen *et al.*, 2012; Baruch *et al.*, 2013; Bjerregaard, 2014; Cao, Hirschi & Deller, 2014; Farndale *et al.*, 2014) são os denominados *expatriados voluntários (self-initiated expatriates)*, ou seja, profissionais que por iniciativa própria vão trabalhar para um país estrangeiro sem suporte ou apoio organizacional (Andresen, Bergdolt, Margenfeld & Dickmann, 2014; Doherty, Richardson & Thorn, 2013). Ivancevich (2008), denomina-os *funcionários estrangeiros* na sua categorização. Segundo revelou o estudo dos autores Doherty, Dickmann e Mills (2011), este tipo de expatriação é mais longa do

que a tradicional, pois, em média, tem uma duração superior a 6 anos. As motivações destes expatriados são a procura de aventura e o conhecimento da cultura local verificando-se, por isso, uma integração mais profunda na cultura e no contexto local (Doherty *et al.*, 2011).

Existem, ainda, os *impatriados*, que são colaboradores de subsidiárias colocados na casa-mãe durante um determinado período de tempo, normalmente longo, com o objetivo de os preparar para ocuparem lugares de gestão de topo nessas subsidiárias. Esta prática permite, por um lado, a aculturação destes colaboradores ao país da casa-mãe e o estabelecimento de contactos importantes com a sede e, por outro lado, podem trazer conhecimento sobre o *modus operandi* do seu país em termos de negócio, ajudando a casa-mãe a definir estratégias adequadas de gestão para essas subsidiárias (Baruch *et al.*, 2013; Câmara, 2008; Rego & Cunha, 2009).

Considerando que o conceito de expatriação é vasto e complexo (Baruch *et al.*, 2013), importa compreender as implicações inerentes à existência desta diversidade de colaboradores nas organizações multinacionais no que diz respeito às políticas e práticas de GIRH, apresentadas na secção seguinte.

1.1.2. Gestão Internacional de Recursos Humanos

A diversidade de colaboradores existentes nas organizações multinacionais implica, inevitavelmente, a necessidade de uma GRH adequada a essa realidade, com preocupações específicas decorrentes da mesma, a qual pode variar de acordo com o país e com a fase de internacionalização em que a organização se encontre (Ivancevich, 2008). Assim, surgiu o conceito de GIRH, definido por Armstrong (2011) como um processo de definição, planeamento, desenvolvimento e implementação das melhores políticas e práticas de gestão de pessoas em diferentes contextos internacionais.

Quando uma organização equaciona a sua internacionalização, torna-se necessário rever a gestão de pessoas, transformando a perspetiva local ou regional numa perspetiva internacional. Surgem diversos desafios no processo de gestão de expatriados, quer no recrutamento e seleção, no sistema de remunerações, na formação e desenvolvimento, na gestão de carreira, responsabilidade social, relações de trabalho e liderança (Hill, 2005), para que a GIRH cumpra o seu propósito, ou seja, permita que a organização seja bem-sucedida globalmente (Schuler & Tarique, 2007).

A literatura sugere que existem diferentes estratégias de GIRH que os gestores podem adotar, combinar ou ajustar na gestão das suas pessoas (Dowling & Welch, 2004; Perlmutter, 1969; Scullion, 2005; Shen *et al.*, 2014). São elas, (1) a *perspetiva etnocêntrica*, adotada frequentemente nos estádios iniciais de internacionalização, que consiste na aplicação das políticas de RH da casa-mãe em todas as subsidiárias, com o mínimo de adaptações dado que são consideradas as melhores práticas. Neste caso, as posições chave das subsidiárias são ocupadas por quadros da casa-mãe, (2) a *perspetiva policêntrica*, em que existe a perceção da utilidade das políticas de RH do país de acolhimento, sendo atribuída autonomia a cada subsidiária para desenvolver sistemas de RH adequados com o apoio da sede. Neste caso, as posições chave das subsidiárias são ocupadas por quadros locais, (3) a *perspetiva geocêntrica* aplica as melhores práticas de RH de qualquer parte do mundo sendo, neste caso, as posições chave das subsidiárias ocupadas por pessoas talentosas de qualquer parte do mundo e, por último, (4) a *perspetiva regiocêntrica*, cuja abordagem é similar à perspectiva geocêntrica mas com um foco restrito a uma região em particular. Neste caso, as posições chave das subsidiárias são ocupadas por pessoas talentosas de uma dada região mundial.

Na generalidade, o tipo de estratégias de GIRH influencia o tipo de MI bem como o objetivo dessas MI. Caligiuri, Lazarova e Tarique (2001) propõem quatro tipos de MI: (1) MI de *tipo técnico*, cujo objetivo principal é a execução de um trabalho técnico, após o qual regressa à casa-mãe, não sendo necessário que possua competências interculturais para o sucesso da missão, (2) MI de *tipo funcional ou tático*, realizada para a execução de um trabalho específico após o qual regressa à casa-mãe, apesar de necessitar de algumas competências interpessoais. O objetivo principal é o desenvolvimento de competências, sendo a experiência internacional similar à experiência na organização de origem, (3) MI de tipo *desenvolvimental*, cujo objetivo consiste no desenvolvimento de competências globais de gestão com o intuito de preparar futuros líderes para a organização. Trata-se do desenvolvimento de talento de elevado potencial sendo, neste caso, necessárias competências interculturais para a missão ser bem-sucedida e, por fim, (4) MI *estratégica*, direcionada para quadros executivos com posições nucleares na organização com o objetivo de desenvolver competências globais necessárias para concretizar planos de carreira internacionais a longo-prazo.

Kraimer, Shaffer e Bolino (2009), a partir desta tipologia, solicitaram aos repatriados do seu estudo que indicassem qual destes tipos de MI melhor descrevia a sua última MI. 46% dos repatriados indicaram que eram as MI de desenvolvimento, ou seja, as MI de tipo desenvolvimental e as MI estratégicas. Tais resultados confirmam a importância que a expatriação assume nas organizações multinacionais.

A GIRH deverá, portanto, assumir um papel facilitador e de suporte na prossecução dos objetivos da organização promovendo o desenvolvimento dos seus colaboradores (Rego & Cunha, 2009), nomeadamente através da implementação de atividades e estratégias que superem os desafios específicos da GRH no mundo global (tabela 1).

Tabela 1 - Cinco Desafios para a GRH no Mundo Global

Desafios	Exemplos de atividades e de estratégias
Participação no desenvolvimento da estratégia global de negócio	<ul style="list-style-type: none"> • Integração da dimensão RH na missão da empresa. • Comportamento catalisador dos gestores de topo. • Colocação das matérias de RH entre as preocupações constantes dos gestores.
Alinhamento das matérias de RH na estratégia de negócio	<ul style="list-style-type: none"> • Adoção de uma perspetiva global e não centrada exclusivamente em lógicas locais. • Atenção cuidada a aspetos de RH durante a implementação da estratégia global. • Equilíbrio dos aspetos locais versus globais nas políticas de RH.
Apoio e facilitação da mudança	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitação das pessoas para levarem a cabo a mudança (e.g., mediante programas de desenvolvimento de competências de liderança). • Criação e implementação de iniciativas de mudança na GRH global (e.g., apoio aos cônjuges/parceiros e à educação dos filhos dos expatriados).
Apoio à construção de culturas empresariais globais	<ul style="list-style-type: none"> • Adoção de rituais que confirmem consistência à cultura global (e.g., determinados tipos de reuniões periódicas em todas as unidades espalhadas pelo mundo). • Respeito pelas peculiaridades locais (e.g., adaptação do feedback 360 graus às idiosincrasias locais).
Desenvolvimento de líderes globais	<ul style="list-style-type: none"> • Uso estratégico de expatriados. • Criação de programas formativos que estimulem e facilitem as missões de expatriação. • Fomento de atividades de aprendizagem à escala transnacional/global.

Fonte: Rego e Cunha, (2009: pág. 99)

A gestão dos expatriados assume-se assim de elevada importância por várias razões, tais como, o facto de estes profissionais assumirem funções de gestão de topo nas organizações para onde vão em MI, o elevado custo associado à realização das missões e porque envolvem questões delicadas como o *turnover*, a família e as

dificuldades de ajustamento, não aplicáveis a outros profissionais (Rego & Cunha, 2009).

1.1.3. Razões Individuais e Organizacionais para a Expatriação

São diversas as razões pelas quais as organizações expatriam os seus quadros para subsidiárias em países estrangeiros, assim como, os motivos pelos quais os expatriados aceitam o desafio da expatriação. Explicitam-se, de seguida, algumas das razões sugeridas pela literatura (Freitas, 2010; Martins, 2013; Martins, Rego & Proença, 2012).

Na perspetiva organizacional, a expatriação é um recurso que as organizações utilizam de acordo com as suas estratégias e na prossecução dos seus objetivos, designadamente para: (1) internacionalizar a sua gestão; (2) aumentar o reportório dos conhecimentos de determinadas equipas para desenvolver um projeto e/ou uma unidade específicos; (3) formar novos líderes; (4) desenvolver competências individuais; (5) elevar o nível de coordenação e controle das suas unidades geograficamente dispersas; (6) aumentar a diversidade estratégica dos seus RH face aos mercados globais; (7) desenvolver e incorporar novas técnicas e processos organizacionais; (8) exportar a cultura da sede para as subsidiárias, exemplificando aspetos importantes da cultura da casa-mãe; (9) promover a transferência de conhecimento e de competências entre todas as subsidiárias de uma organização; (10) representar a sede da organização a nível internacional através da presença de colaboradores de confiança da casa-mãe nas subsidiárias; (11) promover o desenvolvimento das carreiras profissionais de executivos da casa-mãe quando, por exemplo, contemplam nos seus planos de desenvolvimento de carreira a experiência de uma MI como objetivo a cumprir; (12) promover o desenvolvimento de uma mentalidade global para que a organização seja gerida com base na partilha de novas ideias, estratégias e práticas comuns; (13) colmatar a falta de talento local para o exercício de determinadas funções que exigem níveis de qualificação que localmente não conseguem atrair; e (14) satisfazer necessidades de negócio.

Evans, Pucik e Barsoux (2002) desenvolveram um modelo (figura 1) que associa as razões organizacionais à (1) duração da MI e (2) à finalidade da expatriação, sendo que, cada quadrante representa um tipo de MI com objetivos e regimes diferentes. Os mesmos autores (Evans, Pucik & Barsoux, 2002) preconizam neste modelo que as MI podem ser de longa duração ou de curta duração e ambas

têm como finalidade a satisfação de necessidades ou a aquisição de conhecimentos. Quando a MI é de longa duração, a sua finalidade pode ser para representar a casa-mãe (i.e., satisfação de necessidades) ou para desenvolvimento de competências (i.e., aquisição de conhecimentos). Quando a MI é de curta duração e tem como finalidade a satisfação de necessidades, a expatriação ocorre para resolver problemas. Mas se a finalidade é a aquisição de conhecimentos, o propósito da expatriação é a progressão de carreira dos expatriados.

Figura 1 – As Diferentes Formas de Expatriação

		FINALIDADE DA COLOCAÇÃO	
		Satisfação de Necessidades	Aquisição de Conhecimentos
DURAÇÃO DA COLOCAÇÃO	Longa	REPRESENTAÇÃO DA EMPRESA MÃE	DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS
	Curta	RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS	PROGRESSÃO DA CARREIRA

Fonte: Evans, Pucik e Barsoux (2002)

No que diz respeito às motivações individuais para a realização de uma MI, Martins (2013) considera que os aspetos que mais motivam um indivíduo a aceitar ser expatriado são (1) a melhoria do posto de trabalho, (2) a remuneração e outros benefícios, (3) o desenvolvimento profissional e comunicacional, (4) a maior autonomia e variedade das tarefas, (5) a possibilidade de adquirir uma perspetiva global das operações da organização, (6) a progressão na carreira, (7) a procura de *status*, (8) uma forma de fugir a problemas pessoais e familiares, (9) o gosto pela aventura, novos desafios e contextos culturais e (10) o gosto pela partilha de conhecimento e desenvolvimento de competências. Estas diferentes motivações podem ocorrer em simultâneo ou individualmente.

Porém, outros fatores poderão influenciar a decisão de expatriar. Segundo Brett, Stroh e Reilly (1993), a maior tendência para aceitar mais facilmente este tipo de missões existe nos colaboradores (1) jovens, (2) que acreditam no futuro das suas

carreiras, (3) que têm salários mais baixos e (4) que têm uma ambição de carreira elevada. Outros estudos (e.g., Stahl, Miller & Tung, 2002; Suutari & Brewster, 2003) argumentam que quando são colaboradores casados, a decisão de aceitar é altamente influenciada pela atitude do cônjuge face à MI. Na maioria, quando o cônjuge é do sexo feminino, a predisposição para a mobilidade internacional é maior e a motivação individual está sobretudo ligada ao desafio de viver e trabalhar num país estrangeiro (Stahl & Cerdin, 2004; Suutari & Brewster, 2003).

A tabela 2 apresenta o conjunto das razões mais invocadas pelos candidatos para aceitar ou recusar a realização de MI, propostas por Finuras (2003) a partir de Adler (1991).

Tabela 2 – Razões para Aceitar e Recusar a Expatriação

<p style="text-align: center;">As 7 razões mais invocadas para aceitar missões internacionais</p> <ol style="list-style-type: none">1. Gosto por experiências novas, conhecer outras culturas e aprender novas línguas (52,2%)2. Trabalho mais interessante, com mais responsabilidades, melhor status e mais autonomia (40,2%)3. Melhor salário (27,7%)4. Possibilidade de progresso na carreira (20,7%)5. Localização, clima, estabilidade política, vida social acima da média (15,9%)6. Melhor qualidade de vida, mais diversão e liberdade, excitação pela aventura, mais variedade (10,9%)7. Boa situação para o cônjuge e família (3,5%) <p style="text-align: center;">As 7 razões mais invocadas para recusar missões internacionais</p> <ol style="list-style-type: none">1. Local perigoso, indesejável, “incivilizado”, hostil, politicamente instável (58,5%)2. Trabalho pouco satisfatório, aborrecido, elevado risco de insucesso, isolamento da sede (34,6%)3. Problemas com a família/cônjuge (dupla carreira do casal ou desejo de não mudar de país e problemas com escola e crianças) – 33,4%4. Pacote salarial inadequado ou pouco compensador (22,9%)5. Falta de disponibilidade para mudar de vida e viver noutra país, ter de aprender novas línguas ou adaptar-se a outras culturas (19,4%)6. Indisponibilidade para romper com a vida já estabelecida no país de origem (13,8%)7. Missão demasiado longa (5,8%)

Fonte: Finuras (2003: pág. 207)

1.1.4. Ciclo da Expatriação

Tanure, Evans e Pucik (2007) defendem que a expatriação é um processo e não apenas um evento, o qual é composto por diversas fases: (1) identificação da estratégia de internacionalização; (2) clarificação do objetivo de expatriação; (3) seleção dos candidatos para a missão; (4) preparação e orientação dos candidatos; (5) ajustamento do papel do futuro expatriado; (6) gestão do desempenho dos expatriados; (7) remuneração; e (8) repatriação.

A partir da proposta de Wright, Geroy e Baker (1996), Martins (2013) propõe um modelo semelhante para caracterizar as diversas fases que envolvem o ciclo da expatriação (figura 2).

Figura 2 – As Fases do Ciclo da Expatriação



Fonte: Martins (2013: pág. 20)

A primeira fase do ciclo consiste na avaliação da necessidade de expatriação por parte da organização, para a qual deverá ser recolhida toda a informação necessária para garantir a efetiva necessidade de expatriar.

A segunda fase consiste no recrutamento e seleção do candidato à expatriação, que é considerada por diversos autores (e.g., Câmara, 2008; Finuras, 2003; Moreira *et al.*, 2014; Rego & Cunha, 2009; Schiavini, Scherer, Moura & Minello, 2011; Webb & Wright, 1996) uma das principais etapas deste processo. Efetua-se o recrutamento e seleção do candidato a expatriar de acordo com o perfil definido e as características do país de destino, de forma a garantirmos que é identificado o melhor candidato e o conseqüente sucesso da expatriação. Wright *et al.* (1996) distinguem dois tipos de candidatos a considerar neste processo de recrutamento e seleção: (1) os colaboradores que já se encontram na organização e (2) os admitidos especificamente para a realização de uma determinada MI.

A terceira fase é a orientação e preparação transcultural. Através de programas de formação intercultural, o expatriado recebe um conjunto de informação que o ajudará na sua integração no estrangeiro, quer em termos profissionais, quer em termos pessoais (Klaff, 2002). Finuras (2003) defende que esta formação é uma necessidade e não um luxo, e que os custos da não formação, em caso de insucesso da MI, são manifestamente superiores aos custos que esta formação possa acarretar para as organizações.

A quarta fase do ciclo da expatriação é o desenvolvimento da MI. Neste período deverá efetuar-se a gestão do expatriado, garantindo continuamente o seu desenvolvimento profissional, otimizando o seu desempenho, satisfação com a função, vontade de permanência e prevenindo a sua eventual estagnação profissional (Wright, Geroy & Baker, 1996). Ainda durante a MI é efetuada a sua avaliação de forma a aferir eventuais problemas de repatriação, tais como dificuldades no reajustamento ao país e organização de origem.

Por fim, temos a repatriação, que consiste no regresso do expatriado à organização de origem sendo importante, nesta fase, a existência de um programa de repatriação. Webb e Wright (1996) preconizam que a valorização da MI realizada pelo repatriado e a atribuição de uma função que lhe permita utilizar as competências adquiridas são as duas questões mais importantes a considerar num programa de repatriação. Esta fase deve ser cuidadosamente preparada, ainda antes do início da expatriação, nomeadamente através de um plano de carreira que deverá garantir o respeito pela senioridade e novas competências adquiridas durante a expatriação e, desta forma, evitar receios por parte dos expatriados relativamente ao futuro (Klaff, 2002; Solomon, 1995; Vidal, Valle & Aragón, 2008). Tanure *et al.* (2007) afirmam que

uma repatriação de sucesso começa com uma seleção cuidadosa, o que pressupõe uma negociação clara dos objetivos da expatriação. Quando isto não acontece é muito frequente que o expatriado acabe por abandonar a organização, devido à desmotivação e frustração provocadas pelo desperdício da sua experiência entretanto adquirida (Câmara *et al.*, 2013; Martins, 2013; Scullion, 1994; Stroh, 1995; Stroh, Gregersen & Black, 1998; Welch & Welch, 1994). Diversos autores (e.g., Black & Gregersen, 1999; Lazarova & Caligiuri, 2001; Nguyen, Felfe & Fooker, 2014; Stroh, 1995; Suutari & Brewster, 2003) mencionam que a retenção dos repatriados e o elevado *turnover* destes são um problema e, em simultâneo, um desafio da GIRH, pelo que tem crescido a literatura especificamente dedicada à repatriação (e.g., Birur & Muthiah, 2013; Kraimer, Shaffer, Harrison & Ren, 2012; Martins, 2013; Ren *et al.*, 2013; Zhou, 2015).

Diversos estudos (e.g., Allen, Shore & Griffeth, 2003; Birur & Muthiah, 2013; Caligiuri & Lazarova, 2001; Rhodes & Eisenberger, 2002; Rhoades, Eisenberger & Armeli, 2001) demonstram a importância do suporte organizacional fornecido aos expatriados ao longo de todas as fases da MI. Os resultados desses estudos revelam, por um lado, a existência de uma forte relação positiva entre a percepção do suporte organizacional recebido e a satisfação dos expatriados, a sua performance e o seu comprometimento com a organização e, por outro lado, uma relação negativa entre a percepção do suporte organizacional recebido e a intenção de *turnover* dos expatriados.

Este suporte organizacional concretiza-se através de diversas práticas de GRH, tais como, formação de preparação para a MI e para o regresso da MI, sistemas de recompensas, boas condições de trabalho, suporte das hierarquias, *coaching/mentoring* e programas de gestão de carreira (Birur & Muthiah, 2013; Kraimer & Wayne, 2004; Rego & Cunha, 2009; Rhodes & Eisenberger, 2002; Zhou, 2015).

1.2. A Gestão de Carreira

1.2.1. Definição e Evolução do Conceito Carreira

Ao longo do tempo, foram propostas diversas definições de carreira, de acordo com a forma como a carreira era vista e trabalhada em diferentes momentos da história. Apesar das ocupações individuais e das trajetórias de vida terem sido investigadas por teóricos durante séculos, foi no século XX que surgiu o termo “carreira”, significando o curso de vida profissional, proposto por sociólogos e psicólogos (Moore, Gunz & Hall, 2007). Constatou-se não existir na literatura uma definição consensual do termo, o que se deve ao facto de a carreira ter sido alvo de estudo por parte de diversas áreas científicas e de conhecimento, com diferentes perspetivas teóricas (Cunha *et al.*, 2010; Santos, 2011).

Podemos definir carreira como sendo uma sequência de experiências relacionadas com o trabalho, vivenciadas pela pessoa ao longo do tempo (Arthur, Hall & Lawrence, 1989; Arthur, Khapova & Wilderom 2005). Os autores Alis, Des Horts, Chevalier, Fabi e Peretti (2014) propõem uma definição do termo carreira, num sentido restrito, como sendo o conjunto de cargos ocupados por uma pessoa ao longo da sua vida profissional e pelos quais auferem uma retribuição. Num sentido mais lato, os mesmos autores definem a gestão de carreiras como “*um conjunto de atividades empreendidas por uma pessoa para iniciar, orientar e seguir o seu caminho profissional, dentro ou fora da organização, de modo a desenvolver plenamente as suas aptidões, capacidades e competências*” (Alis, Des Horts, Chevalier, Fabi & Peretti, 2014).

Apesar de, usualmente, a carreira se encontrar associada ao exercício de funções dentro de estruturas organizacionais e demais fatores relacionados, tais como, a remuneração, o *status*, o prestígio e o poder, a carreira também pode ser analisada sob a perspetiva de trabalhadores voluntários ou donas de casa e atividades inerentes à parentalidade, em que, através destas experiências, os indivíduos aumentam os seus conhecimentos, responsabilidades e competências individuais. De acordo com esta perspetiva, a carreira não necessita, obrigatoriamente, de estar vinculada a uma atividade remunerada nem a uma organização (Ivancevich, 2008).

A carreira tradicional, do ponto de vista organizacional, caracteriza-se pela permanência da pessoa numa mesma organização durante toda a sua vida. Contudo, isso é incompatível com a necessidade de mudança e adaptação constantes das

organizações, o que deu origem ao denominado “caos de carreira”, que significa o fim das carreiras sólidas e duradouras e a emergência na década de 1990 do conceito de carreiras cíclicas, autodirigidas e compartilhadas com diversas organizações (McDaniels & Gylbers, 1992; Torrington, Hall & Taylor, 2002).

Chanlat (1995) aponta como principais causas para o declínio da carreira tradicional (1) a crescente presença das mulheres no mercado de trabalho; (2) o aumento das qualificações dos trabalhadores; (3) a afirmação dos direitos dos indivíduos; (4) a globalização da economia, competitividade e turbulência ambiental; (5) a necessidade de mudança nas organizações; e (6) a existência de uma maior flexibilidade no trabalho.

Estas alterações nas organizações, nos indivíduos e na sociedade em geral, colocaram a responsabilidade da gestão da carreira nos próprios indivíduos pela necessidade de se ajustarem continuamente às situações, surgindo o conceito de carreira subjetiva ou interna, paralelamente ao de carreira objetiva ou externa (Cunha *et al.*, 2010; Santos, 2011). A carreira objetiva ou externa diz respeito às funções desempenhadas pelos indivíduos quando enquadrados em estruturas organizacionais, assim como a progressão esperável dentro das mesmas. Por sua vez, a carreira subjetiva ou interna é construída pelos indivíduos de acordo com os seus valores, aspirações e expectativas, sendo muito mais importante do que a função ocupada e muito menos planejada, organizada e controlada pelas organizações (Schein, 1996).

Cunha *et al.* (2010) referem que a maioria dos estudos realizados no âmbito da carreira se têm orientado por uma destas duas perspetivas: (1) *carreira interna/subjetiva* ou (2) *carreira externa/objetiva*. Contudo, há autores (e.g., Arthur, 2008) que defendem que apenas integrando as duas será possível compreender as carreiras na plenitude, uma vez que ambas se complementam. Existe, por isso, uma diversidade de perspetivas teóricas centradas em diferentes aspetos da carreira, as quais se apresentam na tabela 3.

Kanter (1989) sugere uma tipologia de classificação de carreiras que evidencia três possibilidades: (1) a *carreira burocrática*, a qual se baseia num percurso vertical ao longo dos diversos níveis de uma estrutura hierárquica; (2) a *carreira profissional*, a qual se baseia no desempenho de uma atividade específica dentro da organização, sendo considerada progressão a atribuição de trabalho mais exigente e desafiante, com maior acesso a novos conhecimentos e respetiva aplicação prática;

e (3) a *carreira empreendedora*, a qual se baseia na criação de pequenas organizações ou em trabalho por conta própria.

Tabela 3 – Perspetivas Adotadas no Estudo das Carreiras

Perspetiva (a carreira como...)	Abordagem	Estudos Exemplificativos
Vocação	· Centrada no ajustamento entre indivíduos e ocupações/ organizações.	· Holland (1973, 1985)
Instrumento de realização pessoal	· Centrada nas oportunidades de crescimento individual.	· Shepard (1984)
Sequência de estádios	· Centrada nos estádios e transições ao longo da vida ativa.	· Levinson (1984); Dalton e Thompson (1986)
Incorporação de papéis sociais	· Centrada no estudo das ocupações e respetivos papéis sociais.	· Bailyn (1980); Van Maanen e Barley (1984); Katz <i>et al.</i> (1992); Cabral-Cardoso, Fontes e Novais (2003)
Resposta ao mercado de trabalho	· Centrada na distribuição de oportunidades de trabalho e na acumulação de capital humano.	
Representação do interesse próprio	· Centrada no poder e influência acumulada em contexto organizacional.	· Kaufman (1960)
História da vida de trabalho	· Centrada no acumular de experiências de relação entre trabalho e outras esferas da vida.	· Nicholson e West (1989)

Fonte: Cunha *et al.* (2010: pág. 587)

Nos últimos tempos, a conceção tradicional de carreira voltada para as organizações tem-se transformado numa conceção mais individualizada, em que o desenvolvimento de carreira é algo experienciado pelos indivíduos e fruto das decisões tomadas pelos próprios. A gestão da carreira passou a englobar um projeto de vida, pelo qual a própria pessoa é responsável podendo, no entanto, as organizações desempenharem um papel importante de facilitação e de suporte no desenvolvimento da carreira dos seus colaboradores (Baruch, 2006; Gallon, Scheffer & Bitencourt, 2013; Torrington *et al.*, 2002). Algumas organizações já não reúnem condições para oferecer uma carreira, mas sim oportunidades de carreira, sendo dos indivíduos a responsabilidade de desenvolvimento das mesmas (Hall, 1996). Neste contexto, novos critérios de sucesso de carreira são tidos em conta, tais como, a

satisfação com a vida em geral, a conciliação e equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, o desenvolvimento de competências e a perceção de empregabilidade interna e externa (Bastid & Bravo, 2013).

De igual modo, o contrato psicológico (Rousseau, 1989) entre empregador e empregados evoluiu para um novo modelo, onde o trabalhador valoriza a gestão da carreira e a aprendizagem contínua e o empregador oferece condições para o seu desenvolvimento. Anteriormente eram valorizados, nomeadamente, a lealdade, o compromisso e a segurança, e atualmente valoriza-se a empregabilidade através da aprendizagem contínua, a adaptação à mudança, o compromisso com o sucesso da organização e a elevada produtividade (Torrington *et al.*, 2002). O contrato psicológico tornou-se mais transaccional, baseado numa troca entre as partes, do que relacional, em que se baseava apenas na lealdade entre as partes (Altman & Post, 1996), conforme explicita sumariamente a tabela 4. O papel das organizações deverá ser, cada vez menos, de controlo e comando e, cada vez mais, de suporte e de desenvolvimento (Baruch, 2006).

Tabela 4 – O Antigo e o Novo Contrato Psicológico

O Antigo Contrato Psicológico	
Trabalhador oferece:	Empregador oferece:
Lealdade	Segurança
Compromisso	Carreira futura
Performance adequada	Zelar pelo trabalhador
O Novo Contrato Psicológico	
Trabalhador oferece:	Empregador oferece:
Aprendizagem contínua	Empregabilidade
Acompanhar o ritmo de mudança	Ferramentas e ambiente favorável a isso
Compromisso com o sucesso organizacional	Oportunidades para avaliação
Gestão da sua própria carreira	Oportunidades de desenvolvimento
Elevada produtividade	Proteção

Fonte: Adaptado de Torrington *et al.* (2002: pág. 442)

1.2.2. Modelos Clássicos de Carreira

Nos pontos seguintes apresentam-se os principais modelos clássicos de carreira, centrados essencialmente nos estádios de carreira, e os modelos emergentes de carreira, relacionados com a definição de carreira proteana,

boundaryless career e carreiras inteligentes, desenvolvidos por diversos autores até aos dias de hoje, na perspetiva individual e na perspetiva organizacional, as quais são uma contribuição valiosa para o estudo e compreensão das carreiras.

1.2.2.1. O Modelo dos Estádios de Carreira de Super

A perspetiva de carreira como uma sequência de estádios dominou a literatura durante muitos anos, encarando-se o desenvolvimento de carreira como um processo evolutivo que deve ser analisado ao longo da vida do indivíduo (Cunha *et al.*, 2010; Santos, 2011).

De acordo com Super (1957), o desenvolvimento da carreira consiste na passagem por diversos estádios, associados a diferentes escalões etários, os quais se vão desenvolvendo através da interação entre o auto-conceito do indivíduo e a ocupação profissional escolhida e exercida. Este autor define carreira como uma síntese do auto-conceito individual e do contexto ou ambiente de trabalho, sendo que a mesma se desenvolve à medida que o indivíduo toma consciência (1) da imagem que tem de si próprio, das suas capacidades, interesses, necessidades, valores e aspirações, (2) das oportunidades, requisitos e exigências de determinada profissão ou ocupação, e (3) da sua experiência na implementação do seu auto-conceito, ao desempenhar e assumir determinada profissão ou ocupação.

Neste modelo, a carreira é especialmente marcada pelos estádios de exploração (idade compreendida entre os 15 e os 25 anos) e de estabelecimento (idade entre os 25 e os 25 anos) em que o indivíduo tem as suas primeiras experiências profissionais e descobre uma ocupação profissional satisfatória que se adegue aos seus interesses e onde se possa estabelecer e progredir. O estádio de manutenção (idade entre os 45 e 65 anos) é caracterizado pela estabilidade profissional e pela continuidade das linhas previamente estabelecidas. Por fim, o estádio da separação, após os 65 anos de idade, é marcado por uma desvinculação progressiva da ocupação profissional e por uma perspetivação de novos estilos de vida (Super, 1957).

Posteriormente, Super (1990) reconhece que este modelo de sequência de estádios pode não ser representativo do desenvolvimento de carreira de todos os indivíduos e introduz uma nova proposição que preconiza que o trabalho nem sempre ocupa o lugar mais importante na vida das pessoas, sendo que outras atividades familiares e de lazer podem assumir uma grande relevância na implementação do

autoconceito. Deste modo, Super (1990) considera que a carreira é constituída por (1) uma dimensão temporal, que engloba a duração de cada um dos papéis desempenhados pelo indivíduo, (2) por uma dimensão espacial ou de amplitude, que consiste no número de papéis assumidos ao longo da vida, e (3) pelo grau de profundidade, i.e., o envolvimento e o empenho individual em cada papel desempenhado. Ao ser influenciada por estas três dimensões, a carreira vai evoluindo e sofrendo mutações ao longo da vida, articulando-se entre a esfera laboral e extralaboral (Super, 1990).

1.2.2.2. O Modelo de Carreira Organizacional de Schein

Schein (1978) propõe um modelo de carreira baseado igualmente em estádios de desenvolvimento, mas num contexto organizacional, considerando o desenvolvimento de carreira um processo de influência mútua ao longo do tempo, entre a organização e os seus elementos. O indivíduo é influenciado pela organização no seu processo de socialização e, em retorno, o indivíduo influencia a organização, o que pode ser visto como um processo de inovação. Schein preconiza que este processo se desenvolve em diferentes estádios: (1) escolha da profissão ou ocupação e desenvolvimento de competências, caracterizado pela inclusão e integração no mundo do trabalho e, após esta etapa, o indivíduo começa a testar os seus talentos, valores e motivações no mundo de trabalho; (2) processo de socialização e procura de estatuto de membro permanente da organização, em que inicialmente o indivíduo procura conhecer a cultura da organização e relacionar-se com os colegas e chefias, sendo que após ser aceite como membro permanente da organização desenvolvem-se planos de carreira a longo prazo; (3) momentos de crise e de reavaliação da carreira, correspondem a estádios finais e consistem na possibilidade do indivíduo delinear um novo percurso de vida, procurando novas fontes de satisfação pessoal que poderão não passar pela ocupação profissional mas pela família e lazer ou pela utilização da sua experiência em benefício de outros, redefinindo a sua identidade e descobrindo novas formas de prosseguir com a sua carreira.

Schein (1978) salienta, no entanto, que os estádios de carreira referidos devem ser encarados como conjuntos genéricos de temas e de etapas que todos os indivíduos atravessam em algum momento das suas vidas, variando a sua duração de indivíduo para indivíduo, não tendo obrigatoriamente relação com a idade.

1.2.2.3. O Modelo de Desenvolvimento Adulto de Levinson

O modelo de carreira de Levinson (1986) baseia-se nas fases de desenvolvimento dos indivíduos ao longo da vida, sendo o desenvolvimento humano perspectivado como um todo, incluindo não só a vertente profissional mas também individual e familiar. Nesta perspetiva, a vida é entendida como uma sucessão de fases, cada uma com o seu período temporal e características distintas, sendo que uma nova fase tem início quando a anterior se aproxima do fim. Em cada fase, o indivíduo tem um estilo de vida diferente e relaciona-se com os outros e com o trabalho de forma distinta. De igual modo, também a forma como procura alcançar os seus objetivos de vida é diferente (Levinson, 1986; Levinson, Darrow, Klein, Levinson & Mckee, 1978).

As fases do desenvolvimento adulto de um indivíduo, segundo Levinson, Darrow, Klein, Levinson e Mckee (1978), encontram-se descritas na tabela 5.

Tabela 5 – As Fases do Desenvolvimento da Vida Adulta, Propostas por Levinson

Fases de Desenvolvimento da Vida Adulta	Padrão de Comportamento
Fase de transição para a vida adulta (idade 17-22)	Separação financeira e emocional dos pais, experimentação dos papéis de adulto.
Fase de entrada na idade adulta (idade 22-28)	Período relativamente estável em que o indivíduo necessita de obter o equilíbrio adequado entre a exploração de possibilidades e a criação de uma estrutura de vida estável.
Fase de transição dos trinta (idade 28-33)	Reavaliação das circunstâncias de vida, estimulada pelo reconhecimento de que quaisquer mudanças de longo prazo que o indivíduo pretenda fazer, terá de as fazer brevemente.
Fase de estabelecimento (Idade 33-40)	O indivíduo clarifica o «sonho» de como deseja viver a sua vida e torna-se um adulto completo, define como e procura tornar o seu sonho realidade.
Fase de transição para a meia-idade (idade 40-45)	Reavaliação frequentemente estimulada por alterações físicas, pela existência de pais dependentes ou dos filhos em crescimento, e pelo facto de nesta fase ser possível verificar se o sonho foi ou não alcançado. Esta fase pode ser vivida como um período de crise, e pode levar os indivíduos a fazerem mudanças profundas na sua vida.
Fase de entrada na meia-idade (idade 45-50)	Implementação da estrutura e estilo de vida que forem adequados, mediante as decisões tomadas na fase de transição para a meia-idade.

Fonte: Adaptado de Arnold (1997: pág. 132)

Levinson *et al.* (1978) identificou ainda mais quatro fases após a entrada na meia-idade, (1) *fase de transição dos 50*, entre os 50 e os 55 anos, em que há um

aprofundamento das opções tomadas na fase anterior, (2) *fase do culminar da meia-idade*, entre os 55 e os 60 anos, em que o indivíduo estabelece uma estrutura de vida adequada a esta fase, (3) *fase de transição para a idade avançada*, entre os 60 e os 65 anos, em que o indivíduo se prepara para a idade avançada e para se retirar do mercado de trabalho, e por fim, (4) *fase de idade avançada*, com mais de 65 anos de idade, em que o indivíduo se reforma (Arnold, 1997; Cunha, *et al.*, 2010).

Algumas limitações e fragilidades têm igualmente sido apontadas na literatura a este modelo, as quais se prendem com a sua ligação estrita à idade cronológica e à sua aplicabilidade universal a qualquer indivíduo, independentemente do seu contexto e do género (Cunha *et al.*, 2010; Santos, 2011).

1.2.2.4. As Orientações de Carreira Propostas por Derr

Derr (1986) apresenta-nos uma perspetiva diferente de carreira, baseada numa investigação que realizou, na qual realça a importância do conceito de carreira interna ou subjetiva, que se refere aos motivos, valores e talentos individuais. Apesar de datar dos anos 1980, as suas ideias revelam-se atuais. Os motivos consistem nos aspetos que levam à satisfação e realização do indivíduo no trabalho, geralmente associados ao conteúdo do mesmo. Os valores são as crenças que orientam o indivíduo e as normas existentes em contexto de trabalho que se traduzem na cultura organizacional, a qual ele vivencia e dedica uma parte de si. Os talentos dizem respeito aos conhecimentos e competências específicas detidas pelo indivíduo, que podem representar uma vantagem competitiva relativamente aos seus colegas.

Derr (1986) preconiza, assim, que a carreira interna ou o autoconceito profissional se desenvolve com base na formação e experiências profissionais adquiridas ao longo do tempo. Contudo, esta análise ficaria incompleta se não considerarmos as experiências pessoais, aspetos da vida pessoal e familiar que podem modificar o percurso da carreira profissional. Este autor (Derr, 1986) identificou cinco orientações de carreira que se podem alterar com a idade ou devido a outras influências externas: (1) *conseguir chegar ao topo*. Caracteriza os indivíduos em que o trabalho ocupa o lugar mais importante nas suas vidas, valorizam acima de tudo o chegar ao topo da hierarquia, o que é evidenciado pelo poder de influência e estatuto, promoções, aumentos salariais e trabalho desafiante; (2) *conseguir segurança*. Caracteriza os indivíduos que valorizam uma carreira estável e uma posição sólida e segura numa organização, pautada não pelo seu desempenho mas pela sua

inquestionável lealdade e trabalho dedicado em troca de uma carreira segura, progressão contínua, reconhecimento e oportunidade de contribuir para a organização; (3) *conseguir liberdade*. Categoriza os indivíduos que procuram autonomia e independência, de forma a deterem o controlo absoluto na direção das suas carreiras valorizando, acima de tudo, a realização de trabalho estimulante e a liberdade pessoal. Habitualmente são carreiras seguidas por pessoas bastante auto motivadas; (4) *conseguir desafios*. Refere-se a uma orientação em que os indivíduos têm como principais objetivos a realização de trabalho desafiante e estimulante, serem peritos reconhecidos num determinado assunto e estabelecer boas relações com clientes e colegas, obtendo satisfação do facto de poderem demonstrar aos outros os seus talentos, construindo a sua identidade em torno das suas competências e sendo essencial sentirem-se permanentemente motivados com o conteúdo do seu trabalho; (5) *conseguir equilíbrio*. É uma orientação dos indivíduos que necessitam de encontrar um equilíbrio entre o trabalho, as relações pessoais e o desenvolvimento pessoal, sendo todos estes aspetos igualmente importantes, não abdicando de nenhum deles para se sentirem satisfeitos.

1.2.2.5. O Modelo das Âncoras de Carreira de Schein

Schein (1978) introduziu a concepção de âncoras de carreira com o intuito de definir mais claramente o autoconceito individual. O autor define âncora de carreira como um padrão de talentos, motivos e valores percebidos pelo indivíduo, que resultam da sua experiência profissional e que vão orientar, limitar, estabilizar e integrar a sua carreira. Estas âncoras apenas são identificáveis ao fim de alguns anos de experiência profissional e mantêm-se relativamente estáveis ao longo da carreira (Santos, 2011).

Schein (1978) começou por identificar cinco âncoras de carreira, com base num estudo longitudinal a um grupo de diplomados tendo, posteriormente, alargado esta tipologia para oito âncoras de carreira (Schein, 1993), descritas na tabela 6.

Mais recentemente, decorrente do aparecimento das carreiras globais, os autores Suutari e Taka (2004) introduziram uma nova âncora de carreira ao modelo de Schein, denominada de “internacionalismo”. Esta âncora de carreira consiste na preferência por trabalhar e desenvolver competências em ambientes internacionais e no interesse pela procura de novas experiências através do conhecimento de novos países e diferentes culturas. Os resultados do estudo de Suutari e Taka (2004)

evidenciam a importância desta âncora de carreira especialmente para os gestores globais.

Tabela 6 – Âncoras de Carreira, Propostas por Schein

Âncora	Objetivo ou Preocupação Principal	Motivação Central
Autonomia/ Independência	Preocupação com a liberdade e a independência, com o não ser constrangido pelas regras da organização, com o fazer as coisas a sua maneira.	Procura de situações de trabalho que sejam inteiramente livres de qualquer constrangimento.
Segurança / Estabilidade	Preocupação com a estabilidade e com a garantia de emprego, segurança, benefícios e boas condições de reforma.	Segurança no emprego e permanência na mesma organização a longo-prazo.
Competência Técnica/Funcional	Preocupação com o desenvolvimento de competências pessoais e de uma especialização, construindo a carreira numa área técnica específica ou numa determinada profissão.	Conteúdo funcional.
Competência de gestão geral	Preocupação central com a integração de esforços para a obtenção de resultados e com a articulação das diferentes funções de uma organização.	Oportunidade de analisar e resolver problemas em condições adversas, de incerteza e de crise.
Criatividade Empreendedora	Preocupação com a criação de algo novo, envolvendo a motivação para ultrapassar obstáculos, a vontade de correr riscos e o desejo de proeminência pessoal naquilo que é alcançado.	Necessidade de construir um projeto inteiramente seu.
Serviço ou dedicação a uma causa	Preocupação com a ajuda e serviço aos outros, comprometimento com uma causa importante na vida e a conseqüente devoção a ela.	Ligação a organizações que contribuam para a melhoria da sociedade.
Desafio Puro	Preocupação primária com a resolução de problemas aparentemente irresolúveis, com a possibilidade de vencer oponentes duros e de ultrapassar obstáculos difíceis.	Ultrapassar obstáculos e desafios difíceis.
Estilo de vida	Preocupação em desenvolver um estilo de vida que possibilite o equilíbrio entre as necessidades da carreira e da família, de modo que nenhuma delas se tornem dominantes.	Procura de uma organização/ profissão que proporcione o equilíbrio entre a carreira e a vida pessoal.

Fonte: Adaptado de Schein (1993)

As âncoras de carreira constituem elementos intrínsecos que funcionam como forças que orientam e constroem as decisões e escolhas profissionais. Caso o indivíduo esteja integrado num cenário de trabalho que não seja congruente com os seus talentos, motivos e valores, é imediatamente levado a procurar alternativas

congruentes com o seu autoconceito, daí a metáfora da âncora de carreira (Santos, 2011).

Esta abordagem ajuda, por exemplo, a compreender o porquê das pessoas que desempenham atividades profissionais mais ajustadas às suas âncoras serem mais bem-sucedidas e apresentarem melhores resultados de carreira, em termos de eficácia na função, satisfação e estabilidade. Por outro lado, esta abordagem permite, ainda, uma identificação com a carreira ocupacional em contraposição com a carreira organizacional (Cunha *et al.*, 2010).

No entanto, este modelo foi alvo de diversas críticas mencionadas na literatura, tais como (1) o facto de se basear numa amostra relativamente pequena e pouco diversificada (Arnold, 1997; Yarnall, 1998); (2) o facto de preconizar a existência de uma âncora dominante, o que nos estudos de outros autores se revelou contraditório (Feldman & Bolino, 1996; Suutari & Taka, 2004) e; (3) o facto de defender a estabilidade das âncoras dominantes no indivíduo ao longo da vida, o que também se demonstrou contraditório em estudos mais recentes (e.g., Kilimnik, Sant'Anna, Oliveira & Barros, 2008).

1.2.3. Modelos Emergentes de Carreira

Apesar das críticas apresentadas aos modelos clássicos de carreira, é inegável o seu contributo para o estudo das carreiras (Santos, 2011). Contudo, a evolução na investigação desta temática e as mudanças sociais e económicas que ocorreram nas últimas décadas originaram alterações nas estruturas organizacionais, nas relações de trabalho e no contrato psicológico existente entre a organização e o indivíduo (Cunha *et al.*, 2010). Por sua vez, levaram ao aparecimento de teorias e conceitos mais recentes e enquadrados na realidade atual, do ponto de vista organizacional e individual, os quais serão abordados nos pontos seguintes. No entanto, diversos autores (e.g., Arthur, 2008; Baruch, 2006; Inkson, 2004; Santos, 2011) defendem que se deve procurar um equilíbrio entre as teorias mais tradicionais de carreira e os modelos contemporâneos ou emergentes, uma vez que todas trazem contributos específicos ao estudo das carreiras, sendo importante esta interdisciplinaridade na compreensão desta temática multifacetada. Uma abordagem balanceada desta realidade beneficiará o sucesso da carreira dos indivíduos, assim como, as organizações para quem eles trabalham (Baruch, 2006).

1.2.3.1. A Carreira Proteana e a *Boundaryless Career*

Os estudos de Hall (1996) evidenciam que a carreira do século XXI é proteana, ou seja, é o próprio indivíduo que a gere e a comanda de acordo com valores nucleares como a liberdade, a autonomia e as oportunidades de crescimento. A carreira proteana, ao contrário da carreira tradicional, não é um pacto com a organização, mas sim com o próprio indivíduo e o seu trabalho. A carreira é auto-gerida e reinventada pelo próprio indivíduo, sendo o seu desenvolvimento um processo de aprendizagem contínua, direcionado para ultrapassar desafios no trabalho e não para o cumprimento de quaisquer expectativas organizacionais. A carreira incorpora as escolhas pessoais do indivíduo e a procura de auto realização. Segundo Hall (1996), o critério de sucesso é interno, i.e., é determinado pelo sucesso psicológico.

Na tabela 7 apresenta-se uma síntese comparativa entre a carreira tradicional e a carreira proteana.

Tabela 7 – Características da Carreira Tradicional vs a Carreira Proteana

Temática	Carreira Tradicional	Carreira Proteana
Responsável pelo comando da carreira	A organização	O indivíduo
Valores Nucleares	Progressão hierárquica	Liberdade e crescimento
Grau de Mobilidade	Baixo	Alto
Critérios de Sucesso	Posição organizacional e nível salarial	Sucesso psicológico
Atitudes Chave	Empenho organizacional	Satisfação no trabalho e empenho profissional

Fonte: Adaptado de Hall (2004: pág. 4)

Atualmente, a estabilidade de emprego já não é considerada um fator de êxito na carreira, nem para a organização, nem para o indivíduo (Santos, 2011). Esta constatação insere-se num contexto em que, cada vez mais, a possibilidade de progressão ascendente nos escalões hierárquicos da mesma organização é reduzida, dado que as organizações foram, progressivamente, achatando as suas estruturas diminuindo os níveis hierárquicos, por razões de viabilidade económico-financeira, redução de custos e competitividade. Por este motivo, as organizações recorrem mais frequentemente às progressões horizontais e, no caso de organizações

multinacionais, à realização de MI como forma de estimular a mobilidade dos seus colaboradores mais ambiciosos e que pretendem evoluir na carreira (Alis *et al.*, 2014).

Outro conceito com contornos similares ao da carreira proteana é o de *boundaryless career* (Arthur & Rousseau, 1996), que enfatiza a mobilidade ao longo da vida, não apenas em termos de estruturas organizacionais, mas também no que diz respeito a áreas de trabalho e de especialização. Associado a este conceito de carreira sem fronteiras ou antes, “carreira nómada” (Cadin, 1997), encontra-se o pressuposto de que o indivíduo desenvolve um conjunto de competências interessantes para o mercado de trabalho, atribuindo a si mesmo a responsabilidade pelo seu desenvolvimento profissional e aumentando a sua empregabilidade (Arthur & Rousseau, 1996; Cunha *et al.*, 2010; Santos, 2011; Sullivan, 1999).

Na tabela 8 apresentam-se os critérios para definir o perfil da *boundaryless career* por oposição ao conceito de carreira tradicional.

Tabela 8 – Critérios para Definir o Perfil da Carreira Tradicional vs *Boundaryless Career*

Carreira Tradicional	<i>Boundaryless career</i>
Identidade derivada do empregador	Identidade que não é derivada de qualquer organização empregadora (possivelmente do próprio e/ou da profissão)
Perspetiva a carreira apenas em uma organização	Perspetiva a carreira como uma série de passos e em múltiplas organizações
O indivíduo tem a expectativa que a organização faça a gestão da sua carreira	O indivíduo faz a gestão da sua própria carreira
O indivíduo não demonstra capacidades para aprender a aprender ou de autoconsciência	O indivíduo possui e/ou desenvolve competências para aprender a aprender e de autoconsciência
Lealdade para com o empregador	Não há lealdade para com o empregador
O indivíduo demonstra ter aversão ao risco	O indivíduo demonstra estar disposto a assumir riscos
Ganhar dinheiro é a principal prioridade	Realização pessoal e prazer são as principais orientações de carreira
O indivíduo não considera a ideia de mobilidade profissional	O indivíduo considera a ideia de mobilidade profissional
O indivíduo preocupa-se em ser bem-sucedido na organização onde está	O indivíduo não se preocupa excessivamente em ser bem-sucedido no empregador atual

Fonte: Adaptado de Dowd e Kaplan (2005: pág. 703)

A introdução do conceito de *boundaryless career* permitiu, pela primeira vez, abordar e estudar o trabalho independente ou não subordinado que, ultimamente, tem

proliferado. Muitos profissionais optam por deixar um emprego estável numa organização para trabalhar de forma independente, tais como, *freelancers* e empresários em nome individual. Nestes casos, os indivíduos são gestores do seu próprio capital humano (Cunha *et al.*, 2010; Santos, 2011). O aparecimento deste conceito fez aumentar o interesse pelo estudo deste tipo de profissionais que auto dirigem as suas carreiras (e.g., Dowd & Kaplan, 2005; Briscoe, Hall & DeMuth, 2006; Inkson, 2006; Stahl *et al.*, 2002; Sullivan & Arthur, 2006).

1.2.3.2. As Carreiras Inteligentes

A partir do conceito de empreendimento inteligente (Quinn, 1992), em que o conhecimento é o que dirige a organização, os autores Arthur, Claman e DePhillipi (1995) apresentaram a primeira proposta do conceito de carreiras inteligentes, que assenta no desenvolvimento das seguintes competências transversais: (1) *conhecer porquê* (*knowing-why*). Refere-se à motivação de carreira, aos valores e ao significado que cada indivíduo atribui ao trabalho, assim como o grau de identificação do indivíduo com o trabalho que desempenha; (2) *conhecer como* (*know-how*). Refere-se às qualificações e conhecimentos individuais necessários para o desempenho das tarefas; e (3) *conhecer quem* (*know-whom*). Refere-se às relações interpessoais e às redes de relacionamento importantes para o trabalho.

DeFillippi e Arthur (1994) preconizam que, num contexto organizacional em constante mudança, estas três competências assumem um papel nuclear no desenvolvimento da carreira e na procura dos recursos individuais necessários para tal. O “*conhecer porquê*” torna-se importante porque os contextos organizacionais atuais põem constantemente em causa as crenças relativas à estabilidade de emprego e à continuidade na mesma organização. Os indivíduos devem assumir uma atitude mais empreendedora na sua carreira. O “*conhecer como*” assume igual importância, pois é essencial que os indivíduos tenham uma postura de aprendizagem contínua ao longo da vida. Relativamente ao “*conhecer quem*”, as exigências atuais de troca de informação criam novas oportunidades de carreira para os indivíduos, quer em termos de acumulação de competências, quer em termos do aparecimento de diferentes alternativas de emprego.

1.2.3.3. As Carreiras Globais ou Internacionais

Uma das principais razões organizacionais para expatriar assenta no propósito de promover o desenvolvimento de carreiras profissionais de executivos da casa-mãe quando, por exemplo, contemplam nos seus planos de desenvolvimento de carreira a experiência de uma MI como objetivo a cumprir (Caligiuri & Lazarova, 2001; Evans *et al.*, 2002; Finuras, 2003; Martins, 2013). Os resultados do estudo realizado a nível mundial pela *Brookfield Global Relocation Services* (Brookfield GRS, 2013; 2014; 2015) evidenciam que um dos principais objetivos pelo qual as organizações expatriam os seus quadros é a promoção da experiência em gestão internacional e o desenvolvimento de carreira, sendo que esta percentagem tem vindo a aumentar gradualmente nos últimos três anos.

Também no que diz respeito às motivações individuais para a realização de uma MI, alguns dos aspetos que mais motivam um indivíduo a aceitar ser expatriado, prendem-se com questões de carreira (Finuras, 2003; Martins, 2013), tais como, (1) a possibilidade de desenvolvimento profissional e comunicacional que a expatriação implica devido à maior autonomia e à variedade de tarefas, (2) a possibilidade de progressão na carreira e o (3) interesse em melhorar os seus conhecimentos e competências

Tendo em consideração que a possibilidade de progressão na carreira é um fator motivador para a expatriação, é fundamental que se faça uma eficiente gestão das expectativas de carreira dos expatriados, a qual deverá ter início antes da expatriação. No entanto, esta gestão de expectativas deverá manter-se durante o período de expatriação e deverá merecer especial atenção na repatriação, ou seja, no regresso do expatriado ao país de origem. Este aspeto tem especial relevância se a expatriação surgir como fazendo parte de um plano de carreira que inclua uma experiência internacional (Caligiuri & Lazarova, 2001; Câmara *et al.*, 2013; Webb & Wright, 1996).

Bilhim (2007) reforça esta ideia, ao referir que a internacionalização da GRH coloca alguns problemas e necessidades específicas, entre as quais, a gestão de carreiras internacionais em alinhamento com a estratégia das organizações.

O mundo tem sofrido rápidas e constantes mudanças, económicas, políticas tecnológicas e culturais, com efeitos profundos no mundo do trabalho. A internacionalização é um dos reflexos dessas mudanças, a qual requer uma perspetiva global que mudou radicalmente os negócios e, conseqüentemente, a forma

como as carreiras se desenvolvem dentro das organizações (Arnold, 1997; Greenhaus & Callanan, 1994).

Estas transformações no mundo dos negócios deram origem ao aparecimento das carreiras globais ou internacionais, que surgem associadas ao paradigma da *boundaryless career*, em que os indivíduos se movem entre organizações, cargos e países, num mercado de trabalho global (Sullivan & Arthur, 2006). A carreira global é definida por diversos autores (e.g., Herman & Tetrick, 2009; Mäkelä & Suutari, 2011; Thomas, Lazarova & Inkson, 2005) como uma sucessão de MI. Esta mobilidade internacional representa um desafio para a GIRH no que diz respeito à retenção destes profissionais altamente qualificados nas organizações, apesar da existência de variados contratos e pacotes remuneratórios (Suutari *et al.*, 2012). Este facto é evidenciado por diversos estudos que reportam a existência de um elevado número de repatriados que mudam de organização após a realização de uma MI ou que consideram essa possibilidade (Black & Gregersen, 1999; Martins, 2013; Pate & Scullion, 2010; Ren *et al.*, 2013; Stroh, 1995; Suutari & Brewster, 2003).

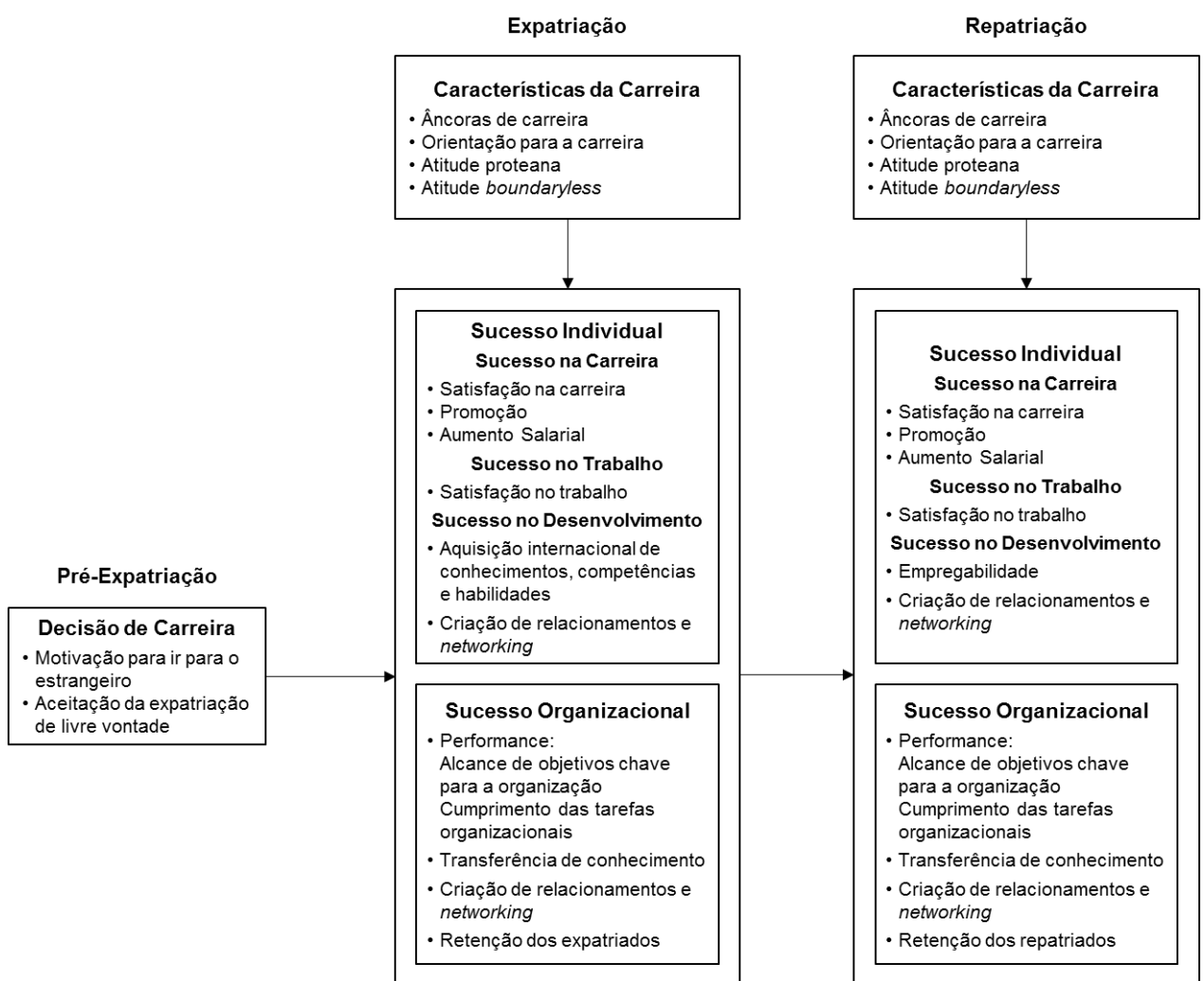
Stroh (1995) focou o seu estudo nos fatores preditores de *turnover* em repatriados e sugere que a criação de uma cultura de valorização dos novos conhecimentos e competências adquiridas pelos repatriados e a implementação de políticas de suporte ao planeamento das suas carreiras pelas organizações originariam uma diminuição do *turnover* no regresso. Contudo, estudos prévios concluem que é necessária mais investigação sobre o tema (Black & Gregersen, 1999; Martins, 2013; Pate & Scullion, 2010; Ren *et al.*, 2013; Stroh, 1995; Suutari & Brewster, 2003).

Os autores Cerdin e Pargneux (2009) propõem um modelo de critérios para a medição e avaliação do sucesso das MI, baseado nas teorias emergentes de carreira e em resultados de investigações realizadas na área da expatriação e das carreiras globais. Este modelo abrange as três fases de uma MI, ou seja, pré-expatriação, expatriação e repatriação, sendo que a fase da expatriação deverá ter tido uma duração de dois ou três anos e a repatriação deverá ter ocorrido até há dois anos. A função exercida pelos repatriados deverá corresponder à primeira ocupação atribuída pela organização após o regresso. Propõe ainda uma dupla perspetiva de sucesso, ao nível individual e ao nível organizacional.

Neste modelo, descrito na figura 3, o sucesso da MI é fundamentado por variáveis de carreira, antes, durante e após a expatriação. Antes da expatriação, as

decisões de carreira têm impacto no sucesso da MI. Durante e após a expatriação, as características de carreira têm impacto no sucesso da MI. O sucesso da expatriação tem, igualmente, impacto no sucesso da repatriação (Cerdin & Pargneux, 2009). O estudo levado a cabo por Martins (2013), com repatriados portugueses, corrobora esta perspetiva ao defender que a expatriação e a repatriação deverão ser estudadas como um processo global que abrange todo o ciclo da expatriação e não como dois processos isolados.

Figura 3 – Modelo Integrado do Sucesso das MI, proposto por Cerdin e Pargneux



Fonte: Adaptado de Cerdin e Pargneux (2009: pág. 9).

As características de carreira deste modelo contemplam a atitude proteana e *boundaryless* que, segundo Cerdin e Pargneux (2009), é requerida em processos de expatriação. Uma vez que na atitude proteana e *boundaryless* são os próprios

indivíduos que gerem a sua carreira com base nas suas prioridades pessoais e não nas da organização para a qual trabalham, possibilita-lhes preverem de que forma a expatriação e a repatriação afetarão a sua carreira. Esta proatividade favorecerá a satisfação na carreira, uma vez que propicia a congruência entre as características de carreira e as características da MI (Cerdin & Pargneux, 2009).

Mais recentemente, os autores Suutari, Tornikoski e Mäkelä (2012) estudaram os fatores mais valorizados pelos carreiristas globais de longo prazo e o que influencia as suas decisões de carreira. Concluíram que as recompensas intrínsecas são mais valorizadas por estes profissionais, tais como, (1) o significado e a importância do trabalho, (2) o elevado nível de desafio e as possibilidades de desenvolvimento associadas, (3) a natureza internacional do trabalho, (4) o elevado nível de autonomia e, apenas em último lugar, é mencionada (5) a compensação financeira. De igual modo, as suas decisões de carreira são influenciadas de forma dominante por fatores intrínsecos, tais como, (1) as características do trabalho, (2) razões familiares, (3) a localização da missão, (4) a dimensão e o tipo de organização e, por último, aparece (5) a compensação financeira. Estes autores evidenciam, portanto, a importância da gestão de talento internacional e da gestão de carreira destes profissionais, que se enquadram numa perspetiva de *boundaryless career*.

1.3. A Expatriação como Estratégia de Desenvolvimento de Carreira

Diversos estudos sobre processos de expatriação mostram que os indivíduos se encontram geralmente satisfeitos com a expatriação mas insatisfeitos com a gestão da sua repatriação (e.g., Martins, 2013; Stahl & Cerdin, 2004; Suutari & Brewster, 2003; Tung, 1998). Esses estudos evidenciam que os expatriados encaram a expatriação como uma oportunidade de desenvolvimento pessoal e de progressão na carreira. Porém essa progressão pode significar abandonar a organização para a qual trabalham após o regresso da MI, caso sintam que os conhecimentos e as competências, entretanto adquiridas, não estão a ser valorizadas nem aplicadas.

Por outro lado, do ponto de vista organizacional, também as organizações expatriam os seus quadros com objetivos de desenvolvimento de carreira, conforme comprovam os resultados mais recentes do estudo realizado a nível mundial pela *Brookfield Global Relocation Services* (Brookfield GRS, 2013; 2014; 2015).

Os expatriados participantes nas investigações de diversos autores (e.g., Cunha *et al.*, 2010; Martins, 2013; Solomon, 1995; Suutari, 2003; Suutari *et al.*, 2012; Vidal *et al.*, 2008) ressaltam a importância da existência de planos de carreira nas organizações, apesar de se constatar a ausência de práticas efetivas de repatriação e de sistemas de desenvolvimento de carreiras internacionais nas organizações.

Existem diversas ferramentas de RH que podem ser utilizadas como suporte na gestão de carreiras dos expatriados e que poderão contribuir fortemente para o sucesso dos expatriados, tanto durante, como após o regresso da MI, conforme mostra a tabela 9.

Tabela 9 – A Relação entre o Desenvolvimento de Carreira e o Desenvolvimento de Atributos Conducentes ao Sucesso dos Expatriados

Fatores de sucesso dos expatriados	Atividades de desenvolvimento de carreira que podem fomentar esses fatores
· Competências técnicas	· Avaliação de desempenho; <i>coaching</i> /mentoria
· Competências administrativas e gestionárias	· Avaliação de desempenho; programas <i>fast-track</i> ; <i>coaching</i> /mentoria; <i>assessment centers</i>
· Competências relacionais	· Avaliação de desempenho; testes de carreira; <i>coaching</i> /mentoria; <i>assessment centers</i>
· Crença na missão	· Aconselhamento individual de carreira; testes de carreira; <i>coaching</i> /mentoria; <i>assessment centers</i>
· Congruência da missão com o percurso da carreira	· Disponibilização, pela empresa, de informação sobre os percursos de carreira; aconselhamento individual de carreira
· Interesse na missão além-fronteiras	· Publicitação de cargos vagos; programas <i>fast-track</i> ; <i>coaching</i> /mentoria
· Interesse na cultura específica do país de acolhimento	· Publicitação de cargos vagos; <i>assessment centers</i>
· Vontade de adquirir novos padrões comportamentais e atitudes	· Programas <i>fast-track</i> ; <i>assessment centers</i>
· Desejo do cônjuge/parceiro de viver no estrangeiro	· Programas <i>fast-track</i> ; <i>coaching</i> /mentoria; <i>assessment centers</i>
· Cônjuge adaptativo e apoiante. Estabilidade da relação.	· <i>Coaching</i> /mentoria
· Competências linguísticas e comunicação não-verbal	· Testes de carreira; <i>coaching</i> /mentoria; <i>assessment centers</i>

Fonte: Rego e Cunha (2009: pág. 446)

No entanto, em caso de ausência de atividades mencionadas na tabela anterior, as organizações correm o risco de perderem expatriados durante e após a missão o que, para além dos custos financeiros associados, implica a perda de capital

humano que poderá vir a beneficiar a concorrência (Caligiuri & Lazarova, 2001), assim como pode implicar o insucesso da missão (Cunha *et al.*, 2010).

Segundo dados recentes da *Brookfield Global Relocation Services* (Brookfield GRS, 2014; 2015), no âmbito da relação entre a gestão de carreira dos expatriados e o aumento do ROI (*Return On Investment*) das MI, a criação de planos de carreira que permitam a utilização das competências após o regresso foi apontado por 33% e 34% dos participantes, em 2014 e 2015 respetivamente, como a iniciativa mais importante.

1.4. A Importância do Desenvolvimento de Carreira Após a M.I.

A gestão de carreiras é uma ferramenta da GRH que tem revelado inúmeras vantagens e benefícios do ponto de vista individual e organizacional (Alis *et al.*, 2014). Do ponto de vista individual, (1) ajuda as pessoas a progredirem na vida profissional, (2) a conhecerem melhor as suas capacidades e o seu potencial de desenvolvimento e (3) a aumentarem o seu nível de empregabilidade num mercado de trabalho cada vez mais competitivo e diverso. Do ponto de vista organizacional, a gestão de carreiras permite (1) potenciar o desenvolvimento dos colaboradores internamente, (2) assegurar a substituição e a sucessão em caso de saídas, (3) reduzir a rotatividade devido à existência de oportunidades de crescimento internamente, (4) diminuir o risco do subaproveitamento das competências dos colaboradores, (5) satisfazer as diversas necessidades dos colaboradores (e.g., sucesso na carreira, reconhecimento, realização pessoal e profissional, entre outras) e (6) apoiar os projetos e estratégias de gestão das organizações (Alis *et al.*, 2014).

No âmbito de processos de expatriação, a gestão e o desenvolvimento da carreira adquire especial importância após a realização da MI, aquando da repatriação, dado que os expatriados tornam-se mais comprometidos com o desenvolvimento das suas carreiras após uma experiência internacional, conforme destacam Lazarova e Caligiuri (2001).

No entanto, diversos estudos comprovam que, muitas vezes, o desenvolvimento de carreira pretendido não acontece devido à falta de suporte organizacional (Black, Gregersen, Mendenhall & Stroh, 1999; Riusala & Suutari, 2000; Stahl *et al.*, 2002; Suutari & Brewster, 2003). A expectativa de progressão de carreira criada no expatriado, ainda antes da MI, não corresponde na maioria das vezes à

visão da organização, sendo esta divergência um dos principais fatores de insucesso da expatriação que origina, nomeadamente, o *turnover* dos repatriados.

Selmer (1999) concluiu no seu estudo que, quando os expatriados percebem que as suas perspectivas de carreira não são coincidentes com as da organização, ficam insatisfeitos e o seu foco passa a ser a procura de outras alternativas de emprego fora da organização que os expatriou. Estudos mais recentes (Heijden, Engen & Paauwe, 2009; McCaughey & Bruning, 2005) concluíram que, quando os expatriados percebem que não têm suporte organizacional na gestão da carreira, demonstram intenção de abandonar a organização. Por outro lado, quando existe suporte organizacional na repatriação, nomeadamente através de planos de carreira, contemplando a experiência dos repatriados, a intenção de permanecerem na organização aumenta (Lazarova & Cerdin, 2007), o que se traduz no sucesso da expatriação, assim como da repatriação.

De acordo com Yan, Zhu e May (2002), do ponto de vista do repatriado, o sucesso da repatriação concretiza-se através do desenvolvimento da carreira a longo prazo por meio de novas oportunidades, como por exemplo, uma promoção na organização ou a atribuição de novas tarefas que sejam mais desafiantes. Por outro lado, do ponto de vista da organização, o sucesso da repatriação consiste na utilização dos novos conhecimentos e competências adquiridas durante a MI, quer na sua função ou em outras que os repatriados venham a desempenhar no futuro, quer transferindo-as para outras pessoas da organização (Yan, Zhu & May, 2002).

Pelo exposto, é fundamental que as organizações adotem práticas de gestão de carreira no âmbito da sua estratégia de GIRH, que propiciem o sucesso da repatriação, quer do ponto de vista individual, quer do ponto de vista organizacional (Zhou, 2015). Atualmente, muitas multinacionais, no âmbito das suas políticas de gestão de talento e de carreiras globais, definiram a experiência internacional como um pré-requisito para os colaboradores acederem a determinados níveis funcionais dentro da organização. Os colaboradores identificados como possuindo um elevado potencial e talento são enviados em MI para que possam desenvolver novas competências, mas também para testar as suas habilidades para futuras posições de gestão de topo (Cerdin & Brewster, 2014). Na atual economia global, as multinacionais necessitam de cultivar uma visão global e uma cultura corporativa que propicie o devido suporte organizacional para os repatriados, que valorize a experiência

internacional e que contribua para o desenvolvimento estratégico da organização (Birur & Muthiah, 2013).

Tradicionalmente, a saída dos repatriados da organização após a MI é perspectivada como negativa pela organização. Contudo, literatura mais recente (e.g., Bonache *et al.*, 2010), sugere que na perspectiva do repatriado este facto pode ser visto como positivo, essencialmente no que diz respeito ao desenvolvimento de carreira. Esta perspectiva poderá estar relacionada com o conceito de *boundaryless career*, em que a realização de uma MI é valorizada pelos repatriados devido à oportunidade de adquirirem novas competências e de promoverem o seu desenvolvimento pessoal e de carreira, mesmo que não signifique uma progressão na organização que os expatriou e repatriou (Arthur & Rousseau, 1996; Tung, 1998). Stahl, Miller e Tung (2002) concluíram que, os expatriados que participaram no seu estudo não estavam preocupados com a progressão de carreira dentro da organização, porque consideravam a experiência internacional como sendo positiva para o seu desenvolvimento pessoal e profissional e, como tal, acreditavam que com a mesma iriam progredir na carreira, mesmo que fosse noutra organização.

Nesta linha de argumentação, podemos concluir que, uma GIRH eficiente deverá ser capaz de fomentar uma conciliação de interesses que promova o benefício mútuo, quer para as organizações, quer para os repatriados. Literatura mais recente (e.g., Cerdin & Brewster, 2014; Farndale *et al.*, 2014; Suutari *et al.*, 2012) tem focado especialmente o tema da gestão de talento global, que combina o desenvolvimento de pessoas com elevado potencial e a expatriação, ou seja, o desenvolvimento de carreiras globais.

1.5. Objetivos de Pesquisa

Os processos de expatriação e as questões de carreira associadas têm sido estudadas por diversos autores, essencialmente em contexto internacional (e.g., Benson & Pattie, 2008; Brett, Stroh & Reilly, 1993; Cerdin & Pargneux, 2014; Feldman & Thomas, 1992; Ren *et al.*, 2013; Selmer, 1999; Stahl *et al.*, 2002; Suutari, 2003; Suutari & Brewster, 2003). Esses estudos demonstram que a expatriação é encarada pelos expatriados como uma possibilidade de progressão da carreira durante e após o processo de expatriação, uma vez que eles adquirem novas competências e conhecimentos que lhes permitirão crescer pessoal e profissionalmente. No entanto,

nem sempre as suas expectativas são correspondidas originando, em muitos casos, o abandono da organização pela qual realizaram a MI. Daí registar-se um elevado *turnover* de expatriados, durante a MI, e de repatriados, após o retorno da MI (Black *et al.*, 1999; Caligiuri & Lazarova, 2001; Nguyen *et al.*, 2014; Stroh, 1995). Os resultados do estudo realizado por Baruch, Steele e Quantrill (2002), demonstram que 50% dos repatriados deixam a organização nos dois anos seguintes ao regresso, em grande parte, devido às práticas organizacionais de gestão de carreira serem pouco desenvolvidas.

De acordo com os resultados do estudo mundial da *Brookfield Global Relocation Services* (Brookfield GRS, 2013; 2014; 2015), nos últimos três anos, a taxa de *turnover* anual de expatriados variou entre 8% a 10%. Dos expatriados que abandonam a organização, entre 20% a 22% abandonaram durante a MI, e entre 25% a 31%, abandonaram a organização no primeiro ano após o regresso da MI. De um a dois anos após o regresso da MI, a taxa de abandono varia entre os 23% e os 26%. Após dois anos do regresso da MI, essa taxa ascende de 24% a 29% (Brookfield GRS, 2013; 2014; 2015).

Em Portugal encontraram-se alguns estudos no âmbito da expatiação (e.g., Brandão, 2012; Câmara, 2011; Ferraz, 2011; Machanisse, 2013; Martins, 2013; Silva, 2012; Sousa, 2014), mas nenhum deles explora especificamente os aspetos relacionados com a gestão da carreira dos expatriados. Esta é, pois, uma temática ainda pouco estudada no contexto português, pelo que os resultados e as conclusões a apresentar poderão contribuir para a melhoria do conhecimento dos processos de gestão de carreiras em termos de práticas de GRH. Este argumento foi recentemente sublinhado por Martins (2013), nas conclusões do seu estudo em empresas portuguesas sobre gestão e retenção de repatriados, ao apontar a necessidade de mais estudos nesta área se centrarem nas questões específicas de carreira.

Devido à crescente internacionalização das organizações portuguesas para fazer face à atual crise económica (Câmara *et al.*, 2013), a carreira dos expatriados parece ser um tema que suscita curiosidade e interesse, particularmente junto dos profissionais de RH que, cada vez mais, se confrontarão com o desafio da gestão internacional de pessoas e de carreiras globais nas suas organizações.

O presente estudo contribuirá, portanto, para melhorar o conhecimento sobre a realidade atual das organizações em termos de práticas de GRH no âmbito da gestão de carreiras internacionais e contribuirá com novas ideias e perspetivas de

apoio à gestão dos processos de expatriação nesse âmbito que, presume-se até então, ainda desconhecidas por uma grande maioria de gestores de RH de organizações que possuem expatriados.

Atendendo ao estado da arte anteriormente descrito, o objetivo central a que se propõe este trabalho consiste em estudar a relação existente entre a realização de MI e a progressão na carreira, ou seja, investigar de que modo a expatriação tem impacto na carreira profissional dos repatriados em Portugal.

Com base na revisão da literatura efetuada, podemos estabelecer as seguintes hipóteses para este estudo:

Hipótese 1 – A realização de MI está diretamente relacionada com a progressão vertical de carreira dos repatriados;

Hipótese 2 – A satisfação com a gestão do processo de expatriação está associada à vontade de permanência dos expatriados na organização durante e após a MI;

Hipótese 3 – A presença de práticas de GRH no âmbito da gestão de carreira de expatriados está associada a um menor receio, por parte dos expatriados, em relação à fase de repatriação;

Hipótese 4 – Os repatriados que tiveram uma progressão vertical de carreira no regresso da MI são os que permanecem na organização de expatriação;

Hipótese 5 – Os repatriados sem progressão vertical de carreira após o regresso da MI estão em procura ativa de emprego.

Capítulo II – Metodologia de Estudo

2.1. A Escolha do Método

Para a realização desta investigação, tendo em consideração o seu objetivo geral de estudo e as suas características, foi selecionado o método de investigação quantitativo. A abordagem quantitativa caracteriza-se pela objetividade, predição, controlo e generalização, tendo como finalidade a contribuição para o desenvolvimento e validação dos conhecimentos, oferecendo também a possibilidade de generalizar resultados, de predizer e de controlar os acontecimentos (Freixo, 2012).

O método quantitativo afirma-se como uma abordagem objetiva, baseada na observação de factos objetivos, de acontecimentos e de fenómenos que existem independentemente do investigador constituindo-se, assim, como um processo sistemático de recolha de dados observáveis e quantificáveis (Freixo, 2012; Oliveira & Ferreira, 2014). A mensuração é, portanto, uma característica fundamental deste método de investigação. Para além disso, privilegia a dedução, ou seja, pressupostos gerais são aplicados a uma realidade concreta e particular. A finalidade da abordagem quantitativa é estabelecer e comprovar relações entre variáveis que são definidas de uma forma em que é possível a sua quantificação direta ou indireta (Oliveira & Ferreira, 2014). Deste modo, a metodologia quantitativa foi a selecionada para esta investigação, uma vez que demonstra ser a mais adequada aos seus objetivos e ao teste e verificação das hipóteses, pois *“envolve a) um fenómeno específico que se pretende estudar; b) uma forma estruturada de medir esse fenómeno de forma numérica; e c) uma análise matemática (i.e., estatística) a esse fenómeno”* (Neves, 2014).

Tendo em conta os objetivos e as características do estudo, o tempo e os recursos disponíveis para a investigação, enveredamos por um tipo de estudo não experimental e descritivo-correlacional. Classificámo-lo como tendo um carácter descritivo-correlacional, dado que pretendemos descrever o universo de uma determinada população e estabelecer relações entre variáveis. O que caracteriza um estudo descritivo-correlacional é o facto de o investigador tentar explorar e determinar a existência de relações entre variáveis, com o objetivo de descrever essas relações

e descobrir fatores relacionados com a população ou o fenómeno em estudo (Fortin, 1999).

2.2. População e Amostra de Estudo

A população alvo ou universo de uma investigação é o conjunto de elementos que se pretende estudar e a amostra é o conjunto de elementos sobre os quais se recolheram efetivamente dados, sendo representativos da população em estudo (Albarello *et al.*, 1997; Hill & Hill, 2008). Neste caso, a população alvo ou universo de estudo é constituída por repatriados, ou seja, pessoas que experienciaram períodos de expatriação e que regressaram ao seu país de origem. A definição dos repatriados como população para este estudo prende-se com o facto de estas pessoas terem passado por todas as fases da expatriação, antes, durante e depois da MI. Uma vez que o âmbito deste estudo se centra na expatriação organizacional, encontram-se abrangidos na população alvo os colaboradores de organizações localizadas em Portugal, quer sejam organizações portuguesas internacionais, quer sejam filiais de multinacionais radicadas em Portugal. A população alvo deste estudo abrange população portuguesa com experiência em expatriação.

A amostra é constituída por repatriados que correspondem às seguintes características: (1) realizaram uma MI com uma duração mínima de 3 a 6 meses; (2) regressaram da MI nos últimos 4 anos. Foi definido este período de tempo, para evitar enviesamentos de memória relativamente à experiência internacional e porque a literatura indica que o *turnover* é particularmente elevado nos primeiros três anos após o regresso (e.g., Black *et al.*, 1999; Black, Morrison & Gregerson, 1999; Ren *et al.*, 2013; Stroh, 1995); e, (3) profissionais vinculados, ou não, à mesma organização que os expatriou.

Atendendo às especificidades requeridas para os elementos da amostra e uma vez que desconhecemos o número de repatriados existente em Portugal, a técnica de amostragem utilizada foi a não probabilística ou não aleatória (Barañano, 2004; Freixo, 2012; Marôco, 2014). Dentro desta classe de amostragem, a qual é efetuada a partir de informações prévias sobre a população em estudo e que envolve juízos de valor por parte de quem faz a seleção, foram utilizados dois tipos de amostragem: (1) amostragem por conveniência, através da solicitação para participação no estudo a pessoas que são contactos do investigador; e (2)

amostragem “bola de neve” ou “*snowball*”, através do pedido aos primeiros participantes no estudo para indicarem outras pessoas que conhecessem e que preenchessem os requisitos da amostra (Barañano, 2004; Marôco, 2014). A opção recaiu sobre estes dois tipos de amostragem, devido aos elementos da amostra serem pouco acessíveis e cujo conjunto de atributos ser difícil de encontrar numa só pessoa.

2.3. A Técnica de Recolha de Dados

2.3.1. O Inquérito por Questionário

Para este estudo, o inquérito por questionário foi a opção selecionada como técnica de recolha de dados (ver anexo 1). O inquérito por questionário é definido pelos autores Ghiglione e Matalon (1993) como uma técnica de recolha de dados rigorosamente padronizada, quer no texto das questões, quer na sua ordem, de forma a garantir a comparabilidade das respostas recebidas, pelo que a construção do instrumento deve ser cuidadosamente efetuada. O seu objetivo consiste em obter informação sobre a população em estudo através de duas grandes categorias de questões relacionadas com: (1) medidas objetivas, que dizem respeito a factos, a características dos indivíduos e comportamentos; e (2) medidas subjetivas, que se referem a opiniões, atitudes, satisfação, preferências, percepção e valores. Com base na informação recolhida, é possível a sua quantificação e a verificação das hipóteses formuladas pelo investigador (Barañano, 2004; Freixo, 2012; Ghiglione & Matalon, 1993). Para além do exposto, o inquérito por questionário demonstra ser a técnica mais adequada para este estudo porque permite analisar uma amostra com um número elevado de elementos (Quivy & Campenhoudt, 1992).

O inquérito por questionário, construído e aplicado aos elementos da amostra, incluía (1) questões de respostas qualitativas e quantitativas. As respostas qualitativas são as descritas por palavras do respondente e as escolhidas a partir de um conjunto de alternativas. As respostas quantitativas são as apresentadas com números pelo respondente (Hill & Hill, 2008); (2) questões abertas, fechadas e semiabertas. As questões abertas requerem uma resposta construída e escrita pelo respondente, ou seja, responde com as suas próprias palavras. As questões fechadas apresentam ao respondente uma lista de respostas possíveis, entre as quais poderá escolher uma ou mais opções. As questões semiabertas submetem ao respondente algumas hipóteses de resposta, mas deixam em aberto uma última categoria do tipo “Outro(a), qual?”

(Albarello *et al.*, 1997; Barañano, 2004; Freixo, 2012; Hill & Hill, 2008); e (3) questões-escala, em que os respondentes se situam a si próprios numa escala que vai de uma posição extrema à posição inversa. No questionário foram utilizadas escalas de Likert de quatro e de cinco níveis para medir a satisfação e a atitude dos respondentes relativamente às questões em estudo (Albarello *et al.*, 1997; Freixo, 2012).

O questionário começa por enquadrar o âmbito da sua realização, o objetivo, os destinatários, as questões éticas e os contactos do investigador. Após a introdução, as questões encontram-se estruturadas e divididas em três partes. A primeira parte apresenta um conjunto de questões destinadas à caracterização sociodemográfica dos participantes, com a única e exclusiva finalidade de auxiliarem na análise e interpretação dos resultados. A segunda parte destina-se a recolher informação sobre a(s) experiência(s) de expatriação dos participantes, importantes para validar os requisitos dos elementos da amostra e também para a análise e interpretação dos resultados. A terceira, e última parte, apresenta um conjunto de questões que procuram caracterizar a(s) experiência(s) de expatriação dos participantes relacionando-a(s) com a gestão e desenvolvimento da suas carreiras profissionais. Aos repatriados que realizaram mais do que uma MI, é-lhes pedido que respondam às questões do questionário tendo em consideração a sua última MI.

De forma a minimizar o risco da falta de respostas às questões, foram definidas como obrigatórias todas as questões exceto aquelas que poderiam não ser aplicáveis à totalidade dos respondentes (e.g., área de formação/especialização em caso do inquirido ter o ensino superior, o setor de atividade da atual organização, entre outras).

2.3.2. Procedimentos de Recolha da Informação

A aplicação do questionário é de administração direta ou autoadministração (Barañano, 2004; Ghiglione & Matalon, 1993; Pocinho, 2012), i.e., os próprios respondentes preenchem o questionário através de um formulário publicado *online* na aplicação *Google Docs*. Foram disponibilizados os contactos do investigador para o eventual esclarecimento de dúvidas e explicações úteis, assim como, ao longo de todo o questionário foram dadas as necessárias instruções de preenchimento para evitar erros de interpretação e, conseqüentemente, de resposta.

A divulgação do questionário e pedido de colaboração aos elementos que compõem a amostra foi efetuado através de: (1) envio do pedido de colaboração a

todas as conexões do investigador no *LinkedIn*, em que algumas delas, por sua vez, divulgaram junto dos seus contactos; (2) contacto direto com pessoas que eram do conhecimento do investigador e que reuniam as condições pretendidas para participarem no estudo; (3) solicitação a algumas consultoras de recrutamento e seleção para divulgarem junto de candidatos que conhecessem e que reunissem os requisitos procurados; e (4) identificação por parte de alguns participantes de outras pessoas, e.g. colegas de trabalho, que se encontravam nas mesmas condições e que podiam igualmente participar no estudo.

Importa referir que nesta investigação foram respeitadas as questões éticas inerentes à metodologia científica utilizada (Freixo, 2012), nomeadamente, (1) o direito à privacidade dos participantes, dado que as questões efetuadas, embora algumas de índole pessoal, foram utilizadas apenas para a verificação do enquadramento nas características requeridas para a amostra, (2) o direito ao anonimato e confidencialidade, uma vez que não foi solicitado aos participantes a identificação de nomes próprios, moradas, nomes de organizações ou de outros dados pessoais, e a participação foi concretizada através de resposta a um questionário *online*. Cada respondente foi identificado com um número atribuído pela ordem de chegada das respostas.

2.3.3. Taxa de Respostas

As respostas ao questionário foram recolhidas durante dois meses, de meados de Agosto a meados de Outubro de 2015, tendo os contactos com potenciais participantes sido efetuados ao longo de todo esse período dada a dificuldade de encontrar profissionais com as características requeridas. No total foram recebidas 80 respostas, tendo sido consideradas válidas 75 respostas. As 5 respostas eliminadas não foram consideradas por diversas razões que descaracterizavam os participantes quanto aos requisitos requeridos para a amostra do presente estudo: (1) não se enquadrava em situação de expatriação, porque, apenas fazia viagens de negócios frequentemente (n=1); (2) não se enquadrava em situação de expatriação, mas sim de emigração, pois a organização para a qual trabalhava não tinha atividade em Portugal (n=1); (3) tinham regressado da última MI há mais de 4 anos (n=2); e (4) nunca realizou nenhuma MI (n=1).

Das 75 respostas válidas, representando a amostra efetiva do estudo, 43% (n=32) foram rececionadas em Agosto, 53% (n=40) foram rececionadas em Setembro e 4% (n=3) foram rececionadas em Outubro.

O tamanho da amostra do presente estudo é comparável com a de outros estudos quantitativos realizados com repatriados de outros países (e.g., Kraimer *et al.*, 2009; Lazarova & Caligiuri, 2001; Ren *et al.*, 2013).

2.3.4. Tratamento de Dados

A análise e tratamento dos dados obtidos através da aplicação do questionário foi efetuada com recurso à aplicação informática IBM® SPSS® Statistics, software de tratamento estatístico de dados, versão 21.0.0.0 para o sistema Windows, vocacionado para as ciências sociais.

O questionário aplicado aos participantes deste estudo inclui diversas perguntas abertas, motivo pelo qual, aquando da construção do ficheiro de dados, as respostas dos inquiridos a essas perguntas foram codificadas. A codificação consiste na criação de categorias, definindo cada uma delas e atribuindo-lhe um código, que é posteriormente atribuído às respostas dos inquiridos, transformando os dados em elementos quantificáveis (Freixo, 2012; Ghiglione & Matalon, 1993).

As não-respostas, inclusive nos casos em que a ausência de resposta se deveu ao facto de as questões não serem aplicáveis a determinados inquiridos, foram consideradas como 999-*missing* no ficheiro de dados do SPSS.

Após a construção do ficheiro de dados com todas as respostas dos participantes do estudo (n=75), procedeu-se à análise estatística descritiva e à análise estatística inferencial dos dados, visto que são dois tipos de estatística que se complementam por fornecerem tipos de informação diferentes (Hill & Hill, 2008).

A estatística descritiva engloba um conjunto de medidas de tendência central e de dispersão, que nos permitem descrever de forma sucinta um conjunto de dados que constituem uma determinada amostra ou população em estudo (Hill & Hill, 2008; Martins, 2011; Rodrigues, Pinho & Oliveira, 2010). O tratamento dos dados encontra-se, portanto, no capítulo seguinte, apresentado de uma forma simples em tabelas, gráficos e medidas estatísticas.

No âmbito da estatística descritiva utilizaram-se medidas de tendência central (moda, média e mediana) e medidas de dispersão (frequências e desvio-padrão) adequadas a cada tipo de variável incluída no questionário (variáveis qualitativas:

nominais e ordinais; e variáveis quantitativas: intervalares e de rácio). A média e o desvio-padrão adequam-se à análise de variáveis intervalares, a mediana é adequada na análise de variáveis ordinais e a moda e as frequências são adequadas em variáveis nominais (Hill & Hill, 2008; Martins, 2011; Rodrigues *et al.*, 2010). A análise de frequências foi efetuada com base em valores absolutos e relativos. A representação gráfica utilizada para a análise e tratamento dos dados estatísticos foram o gráfico circular para variáveis nominais, o gráfico de barras para variáveis ordinais e histograma para variáveis intervalares (Martins, 2011; Rodrigues *et al.*, 2010).

A análise estatística inferencial engloba todos os testes estatísticos de associações e diferenças que permitirão verificar e validar as hipóteses do presente estudo. Para tal, o ramo da estatística inferencial aplica testes paramétricos e não paramétricos em amostras aleatórias com o objetivo de testar hipóteses e tirar conclusões para um domínio mais vasto através de uma abordagem indutiva (Hill & Hill, 2008; Martins, 2011).

Neste estudo, utilizamos testes não paramétricos e de associação para testar as hipóteses através de técnicas que tratam a relação entre variáveis, mais concretamente, o Coeficiente de Correlação de Spearman (r_s) e o Teste do Qui-Quadrado (Chi-Square Test, χ^2). Os testes não paramétricos são estatísticas que não lidam com parâmetros e não assumem que os valores de uma variável têm uma distribuição normal. Como tal, permitem analisar variáveis com valores numa escala ordinal ou numa escala nominal (Hill & Hill, 2008).

A opção pela utilização do Coeficiente de Correlação de Spearman fundamenta-se no facto de a(s) hipótese(s) para validação apontar(em) no sentido de um teste de associação e de as variáveis em análise serem intervalares. Por outro lado, a opção do Teste do Qui-Quadrado fundamenta-se igualmente no facto de a(s) hipótese(s) para validação apontar(em) no sentido de um teste de associação, mas as variáveis em análise, neste caso, são ambas nominais ou uma é nominal e a outra ordinal. Este teste, através de uma tabela de contingência, ensaia a independência de duas variáveis entre as quais se pretende determinar a existência de uma associação (Martins, 2011).

Na análise dos resultados obtidos na aplicação de cada teste de associação, foram tidos em consideração os níveis de significância estatística, conforme explicitado na figura 4. O valor convencional designado para o nível de significância é

de 0,05, i.e., 5 vezes em cada 100 (Martins, 2011). Assim, no presente estudo, para aceitar ou rejeitar as hipóteses formuladas, foram utilizados os seguintes níveis de significância estatística: (1) $p > 0.05$ (maior que 0,05), não existe associação entre as variáveis, o que significa que em mais do que 5% das vezes o resultado obtido no teste aplicado será devido ao acaso; $p < .05$ (menor que 0,05), existe associação entre as variáveis, o que significa que em menos do que 5% das vezes o resultado obtido será devido ao acaso.

Segundo Martins (2011), recentemente, a comunidade científica optou por diferenciar no âmbito dos resultados não significativos, os resultados inferiores a .10, ou seja, aqueles em que a probabilidade de ocorrência devida ao acaso é de 10 em 100 vezes. Apesar de não serem resultados significativos, estão próximos do ponto de corte de .05, motivo pelo qual são designados por resultados marginalmente significativos e, por isso, também serão identificados e relatados como tal neste estudo.

Figura 4 – Decisão Estatística

	Se $p < .05$	Se $p > .05$	
Hipótese nula, H_0	Rejeita-se	Retém-se	
Hipótese alternativa, H_1	Aceita-se	Mas $p > .10$	E $p > .10$
Conclusão	Resultados <i>estatisticamente significativos</i> ↓ Há associação/ diferenças significativas	Resultados <i>marginalmente significativos</i> ↓ Há associação/ diferenças <i>marginalmente significativas</i>	Resultados <i>não significativos</i> ↓ Não há associação/ diferenças

Fonte: Martins (2011: pág. 96)

Capítulo III – Apresentação dos Resultados

3.1. Caracterização dos Inquiridos

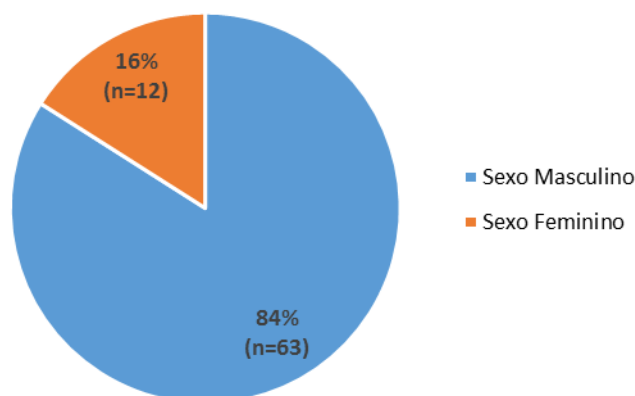
Nesta secção, apresentamos os resultados obtidos na análise estatística descritiva simples (Martinez & Ferreira, 2010; Martins, 2011) relativamente à caracterização da amostra, mais concretamente, a sua caracterização sociodemográfica e a experiência de expatriação dos participantes no presente estudo.

3.1.1. Caracterização Sociodemográfica

Género

Os resultados indicam que 84% (n=63) dos participantes do estudo são do sexo masculino e 16% (n=12) são do sexo feminino (gráfico 1).

Gráfico 1 - Distribuição dos Inquiridos por Género



Idade

As idades dos participantes situam-se entre os 26 e os 59 anos (tabela 10). Em média, os participantes têm cerca de 39 anos ($\bar{x} = 38,57$), sendo o desvio-padrão de 7,55.

Tabela 10 – Distribuição dos Participantes por Idades

Escalão Etário	N	%
Dos 26 aos 35 anos	33	44
Dos 36 aos 45 anos	28	37,3
Dos 46 aos 55 anos	12	16
Acima dos 55 anos	2	2,7
Total	75	100

Nível de Escolaridade

Dos 75 participantes que compõem a amostra, 1 (1,3%) tem o 1.º ciclo, 2 (2,7%) têm o 3.º ciclo, 5 (6,7%) têm o ensino secundário, 4 (5,3%) têm bacharelato, 36 (48%) têm licenciatura, 20 (26,7%) têm mestrado, 3 (4%) têm doutoramento, 1 (1,3%) tem pós-graduação e 3 (4%) têm MBA (tabela 11).

A mediana é 6, o que corresponde à codificação da resposta “Licenciatura” ($Mdn=6$), sendo o nível de escolaridade predominante na amostra.

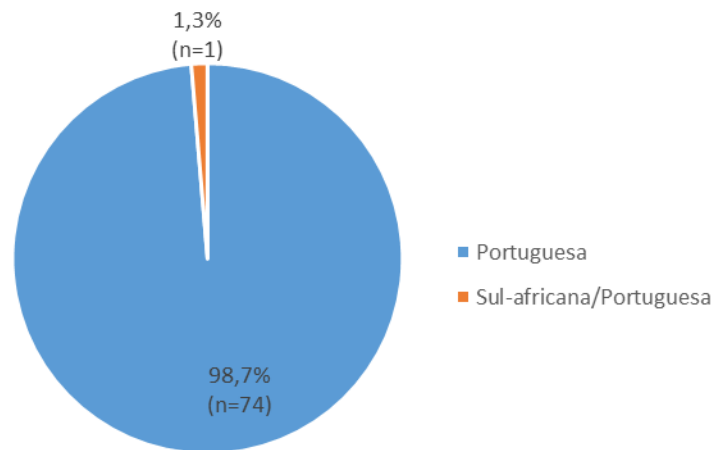
Tabela 11 – Nível de Escolaridade dos Inquiridos

Nível de Escolaridade	N	%
1.º Ciclo do Ensino Básico (4.º ano)	1	1,3
3.º Ciclo do Ensino Básico (9.º ano)	2	2,7
Ensino Secundário (12.º ano)	5	6,7
Bacharelato	4	5,3
Licenciatura	36	48,0
Mestrado	20	26,7
Doutoramento	3	4,0
Pós-graduação	1	1,3
MBA	3	4,0
Total	75	100,0

Nacionalidade

Dos 75 inquiridos, 98,7% (n=74) são de nacionalidade Portuguesa e 1,3% (n=1) tem dupla nacionalidade Sul-africana/Portuguesa (Gráfico 2).

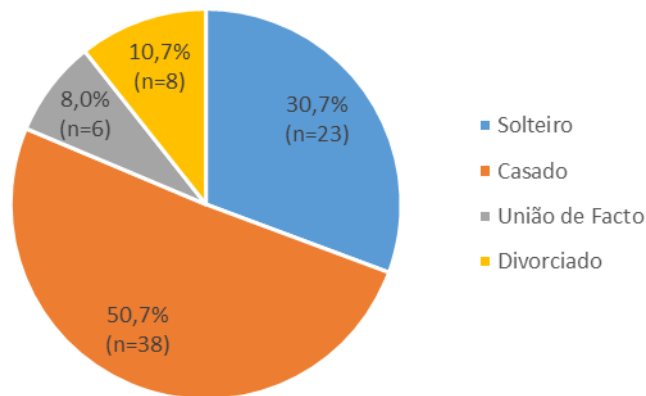
Gráfico 2 - Distribuição dos Inquiridos por Nacionalidade



Estado Civil

Quanto ao estado civil, 30,7% (n=23) são solteiros, 50,7% (n=38) são casados (Mo=2), 8% (n=6) vivem em união de facto e 10,7% (n=8) são divorciados (gráfico 3). Metade da amostra envolve inquiridos cujo estado civil é “casado”.

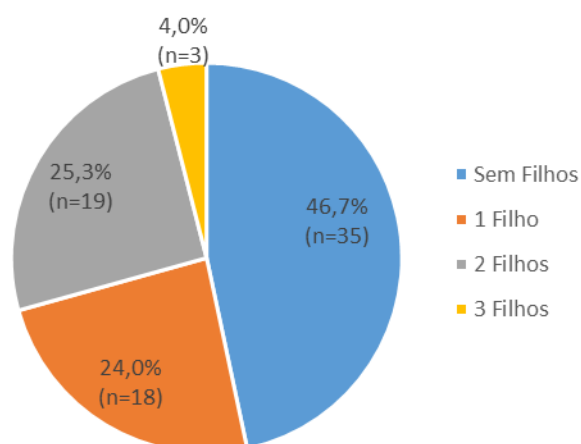
Gráfico 3 - Distribuição dos Inquiridos por Estado Civil



Número de Filhos

Relativamente ao agregado familiar dos 75 inquiridos, 46,7% dos inquiridos (n=35) não têm filhos, 24% (n=18) têm um filho, 25,3% (n=19) têm dois filhos e 4% (n=3) têm 3 filhos (gráfico 4). Em média, os inquiridos têm 1 filho ($\bar{x} = 0,87$), sendo o desvio-padrão de 0,935.

Gráfico 4 - Número de Filhos dos Inquiridos



Situação Profissional Atual

Dos 75 inquiridos, 2,7% (n=2) estão desempregados, 88% (n=66) são trabalhadores por conta de outrem (Mo=2) e 9,3% (n=7) são trabalhadores independentes (tabela 12).

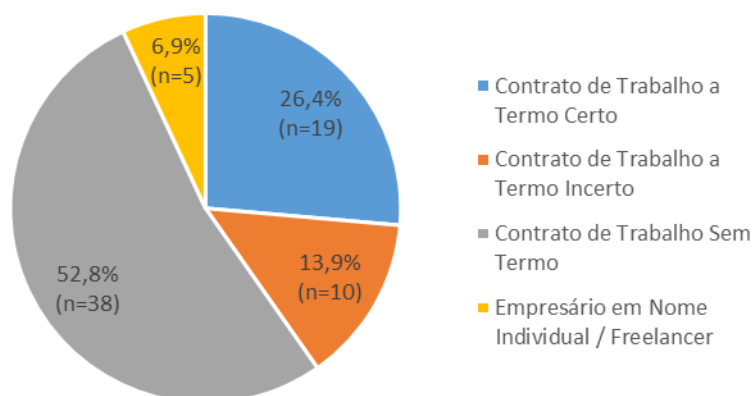
Tabela 12 – Situação Profissional dos Inquiridos

Situação Profissional Atual	N	%
Desempregado	2	2,7
Trabalhador por Conta de Outrem	66	88,0
Trabalhador Independente	7	9,3
Total	75	100,0

Vínculo Contratual

Relativamente ao vínculo contratual que mantêm com a atual organização, obtivemos 72 respostas válidas, das quais 26,4% (n=19) têm contrato de trabalho a termo certo, 13,9% (n=10) têm contrato de trabalho a termo incerto, 52,8% (n=38) têm contrato de trabalho sem termo e 6,9% (n=5) são empresários em nome individual ou trabalham como *freelancers* (gráfico 5).

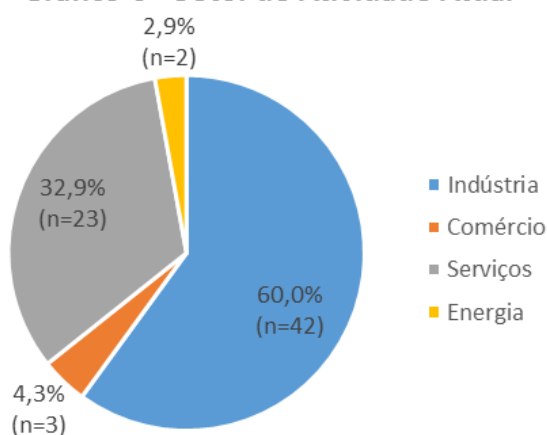
Gráfico 5 - Vínculo Contratual com a Atual Organização



Sector de Atividade Profissional

Quando questionados acerca do setor de atividade da sua atual organização, registaram-se 70 respostas válidas. 60% (n=42) trabalham atualmente no setor da indústria, 4,3% (n=3) no setor do comércio, 32,9% (n=23) no setor dos serviços e 2,9% (n=2) no setor da energia (gráfico 6).

Gráfico 6 - Setor de Atividade Atual



Antiguidade

Em relação à antiguidade na atual organização, obtivemos 69 respostas válidas que se distribuem entre os 0 e os 25 anos de antiguidade, apresentando uma média de 6 anos ($\bar{x} = 6,16$) e um desvio-padrão de 5,898 (tabela 13). A maioria dos inquiridos (n=40) está na organização há menos de 6 anos.

Tabela 13 – Antiguidade na Atual Organização

Antiguidade	N	%
Dos 0 aos 5 anos	40	58,0
Dos 6 aos 10 anos	12	17,4
Dos 11 aos 15 anos	11	15,9
Acima dos 16 anos	6	8,7
Total	69	100

Anos de Experiência Profissional Total

A experiência profissional dos participantes varia entre 1 a 40 anos, tendo uma média de 15,21 e um desvio-padrão de 8,385 (tabela 14). Entre os 75 inquiridos, a maioria (n=46) tem uma experiência profissional total igual ou inferior a 15 anos.

Tabela 14 – Anos de Experiência Profissional Total

Tempo de Experiência Profissional	N	%
Dos 0 aos 5 anos	6	8,0
Dos 6 aos 10 anos	17	22,7
Dos 11 aos 15 anos	23	30,7
Dos 16 aos 20 anos	13	17,3
Dos 21 aos 25 anos	6	8,0
Dos 26 aos 30 anos	7	9,3
Acima dos 31 anos	3	4,0
Total	75	100

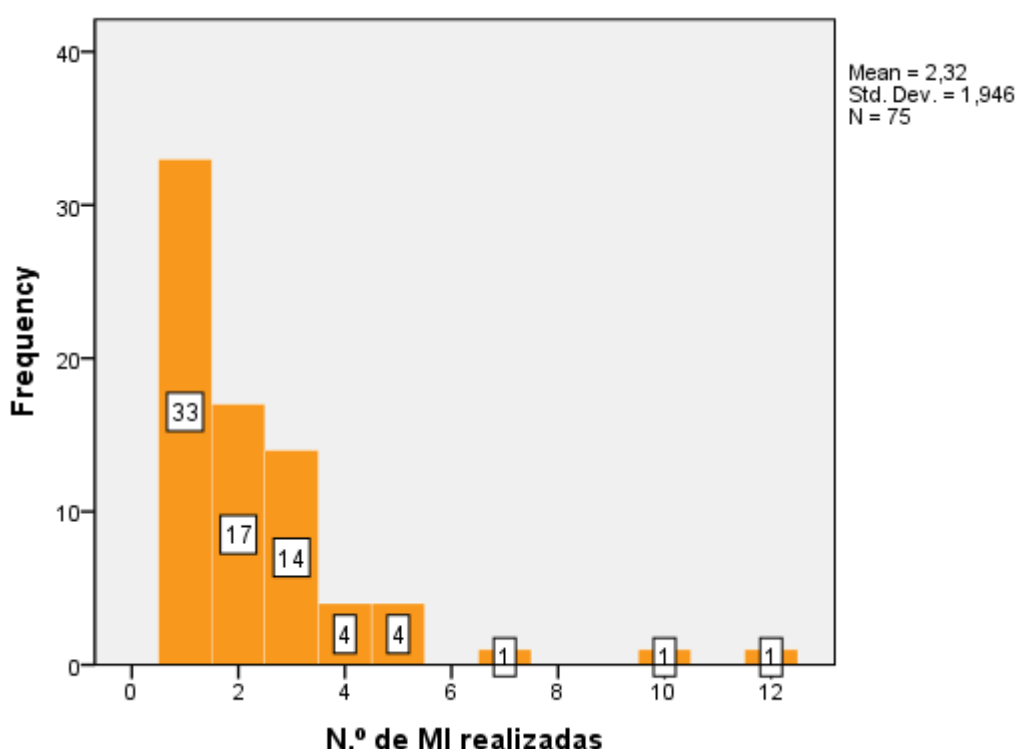
3.1.2. Experiência de Expatriação

Nesta secção são apresentados os resultados que caracterizam a experiência de expatriação da amostra do nosso estudo. Exploramos o número de MI realizadas e as características que envolveram a última MI, no caso de expatriados com mais do que uma experiência de MI. Concretamente, caracterizamos a última MI quanto à localização, duração, anos de regresso, função desempenhada e presença do cônjuge / companheiro(a) durante a realização da MI e qual a respetiva motivação.

Número de MI

Os resultados indicam que, dos 75 inquiridos 44% (n=33) realizaram 1 MI, 22,7% (n=17) realizaram duas MI, 18,7% (n=14) realizaram três MI, 5,3% (n=4) realizaram quatro MI, 5,3% (n=4) realizaram cinco MI, 1,3% (n=1) realizou sete MI, 1,3% (n=1) realizou dez MI e 1,3% (n=1) realizou doze MI. Os resultados apresentam uma média de 2,32 e um desvio-padrão de 1,946 (gráfico 7). Em termos gerais, uma grande parte dos inquiridos (n=33) realizou apenas uma MI.

Gráfico 7 - Número de MI Realizadas pelos Inquiridos

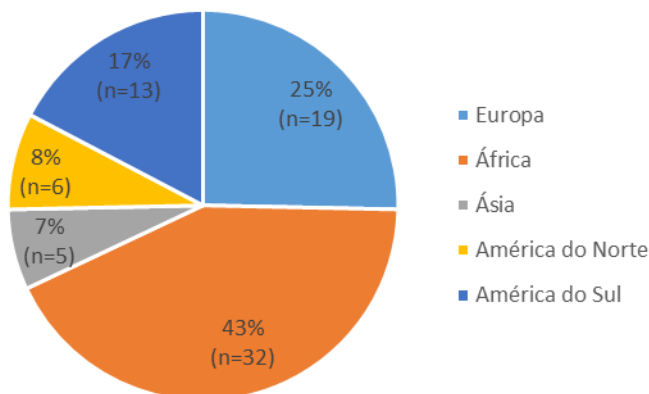


Localização

O destino da última MI realizada pelos 75 inquiridos distribui-se pelos 5 continentes (gráfico 8). 25% (n=19) realizaram a última MI em países localizados na Europa (e.g., França, Alemanha, Reino Unido, Espanha), 43% (n=32) em países localizados em África (e.g., Angola, Argélia, África do Sul), 7% (n=5) em países localizados na Ásia (e.g., Índia, China, Japão), 8% (n=6) em países localizados na América do Norte (Estados Unidos e México), e 17% (n=13) em países localizados na América do Sul (Brasil).

Como mostra o gráfico 8, os países do continente africano são o local mais frequente de realização da última MI dos inquiridos.

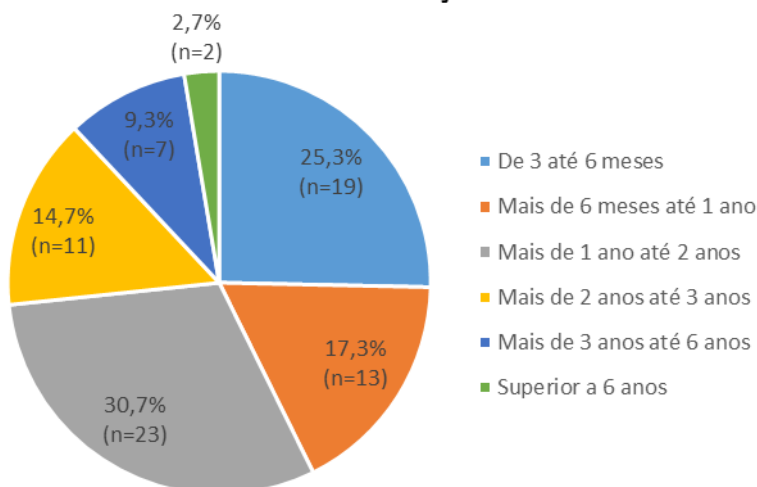
Gráfico 8 - Região Mundial de Realização da MI



Duração

Entre os 75 inquiridos, 25,3% (n=19) dos expatriados permaneceram na última MI por um período que variou entre os 3 e os 6 meses, 17,3% (n=13) estiveram em MI entre os 6 e os 12 meses, 30,7% (n=23) entre 1 ano e os 2 anos, 14,7% (n=11) entre os 2 anos e os 3 anos, 9,3% (n=7) entre os 3 anos e os 6 anos e para 2,7% (n=2) a duração da última MI foi superior aos 6 anos (gráfico 9). Os resultados indicam uma mediana de 3, que corresponde à codificação da resposta “Mais de 1 ano até dois anos” ($Mdn=3$).

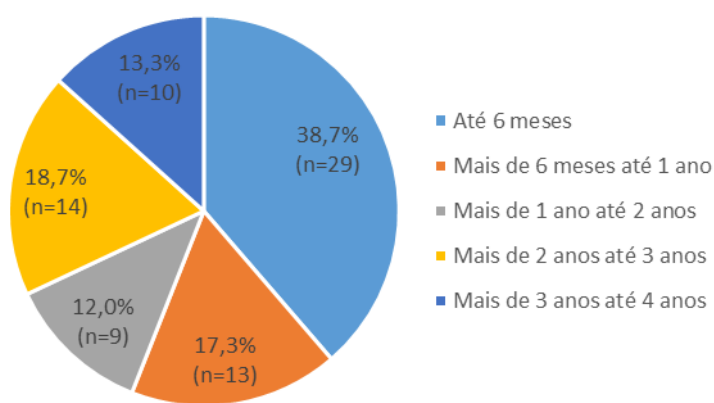
Gráfico 9 - Duração da MI



Tempo Após o Regresso da Última MI

Os resultados indicam que, dos 75 participantes da amostra, 38,7% (n=29) tinham regressado da última MI há menos de 6 meses, 17,3% (n=13) entre os 6 meses e os 12 meses, 12% (n=9) entre 1 ano e os 2 anos, 18,7% (n=14) entre os 2 anos e os 3 anos e 13,3% (n=10) entre os 3 anos e os 4 anos. A mediana é 2, o que corresponde à codificação da resposta “Mais de 6 meses até 1 ano” ($Mdn=2$). A maioria (n=51) dos inquiridos regressou da última MI há menos de 2 anos (gráfico 10).

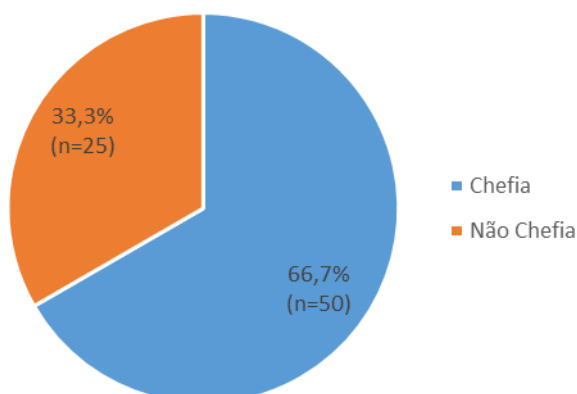
Gráfico 10 - Tempo Após o Regresso da Última MI



Tipo de Função Exercida durante a MI

Durante a MI, 66,7% dos inquiridos (n=50) desempenhou uma função de chefia e 33,3% (n=25) desempenhou uma função de não chefia (gráfico 11).

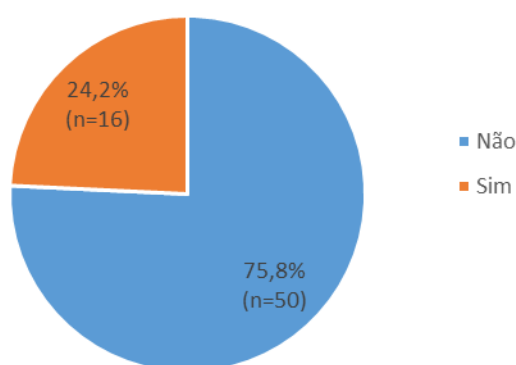
Gráfico 11 - Tipo de Função Exercida durante a MI



Presença do Cônjuge/Companheiro(a) durante a MI

Entre as respostas válidas (n=66) à questão do cônjuge/companheiro(a) ter acompanhado o inquirido na última MI, 75,8% (n=50) afirmaram não se terem feito acompanhar do cônjuge/companheiro(a), enquanto 24,2% (n=16) referem ter ido em MI acompanhados do respetivo cônjuge/companheiro(a), conforme mostra o gráfico 12.

Gráfico 12 - Presença do Cônjuge/Companheiro(a) durante a MI



Razões de Acompanhamento do Cônjuge/Companheiro(a)

Quando questionados quanto às razões pelas quais foram acompanhados pelo cônjuge ou companheiro, obtivemos 9 respostas válidas que indicam diferentes motivos (tabela 15). A razão mais comum entre os inquiridos foi a vontade pessoal do cônjuge apoiar o expatriado durante a MI.

Tabela 15 – Razões de Acompanhamento do Expatriado em MI

Razões de Acompanhamento do Expatriado em MI	N	%
Apoiar o cônjuge expatriado durante a MI	4	44,4
O cônjuge trabalha na mesma organização	2	22,2
Condição imposta pelo expatriado para realização da MI	1	11,1
Desemprego do cônjuge	1	11,1
A realização de uma MI era um objetivo comum do casal	1	11,1
Total	9	100

Os inquiridos que não foram acompanhados pelo cônjuge ou companheiro (n=36) indicam diversas razões (tabela 16). Como razões mais comuns foram apontadas (1) a existência da carreira do cônjuge/companheiro(a) em Portugal

(33,33%, n=12), (2) a carreira cumulativamente com a existência de filhos (16,67%, n=6), (3) a existência de filhos (11,11%, n=4) e (4) a inexistência desta possibilidade no acordo de expatriação estabelecido com a organização (11,11%, n=4).

Tabela 16 – Razões de Não Acompanhamento do Expatriado em MI

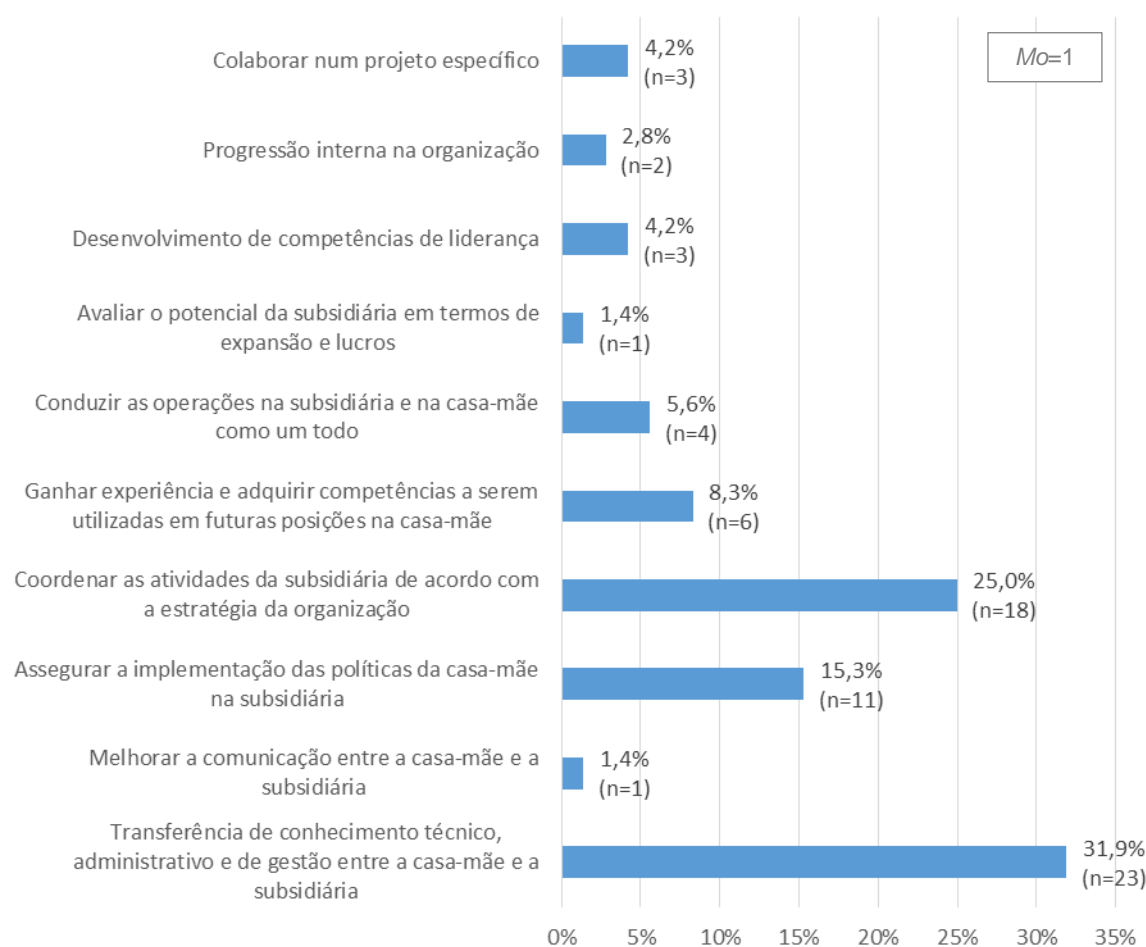
Razões de Não Acompanhamento do Expatriado em MI	N	%
Carreira em Portugal	12	33,3
Filhos e Carreira em Portugal	6	16,7
Filhos em Portugal	4	11,1
O acordo de expatriação não previa esta possibilidade	4	11,1
O destino da MI não oferecia condições para a família	3	8,3
Razões económicas	3	8,3
A duração da MI não justificava a mudança da família	2	5,6
Por opção do próprio expatriado	1	2,8
Dificuldades de obtenção de visto	1	2,8
Total	36	100

3.2. A Gestão de Carreira na Expatriação

Objetivos da MI

Os 75 inquiridos da amostra foram questionados quanto aos objetivos da última MI que realizaram, tendo sido recebidas 72 respostas válidas. A transferência de conhecimento técnico, administrativo e de gestão entre a casa-mãe e a subsidiária foi o objetivo mais indicado pelos participantes (31,9%; $Mo=1$), seguido da coordenação das atividades da subsidiária de acordo com a estratégia da organização (25%) e assegurar a implementação das políticas da casa-mãe na subsidiária (15,3%). Motivos relacionados com a gestão de carreira foram, igualmente, indicados embora com menos frequência. Neste âmbito, referiram o facto de ganhar experiência e adquirir competências a serem utilizadas em futuras funções ou posições na casa-mãe (8,3%), desenvolvimento de competências de liderança (4,2%) e progressão interna na organização (2,8%), conforme mostra o gráfico 13.

Gráfico 13 - Objetivos da MI



Classificando os objetivos das MI realizadas pelos inquiridos de acordo com a tipologia de MI mencionada no ponto 1.1.2. da revisão da literatura, constatamos que a maioria realizou MI do tipo desenvolvimental e estratégico (62,6%), seguido do tipo técnico (31,9%) e, por fim, do tipo funcional ou tático (5,6%), conforme demonstra a tabela 17.

Tabela 17 – Tipologia de MI

Tipo de MI	Objetivos da MI	Total N	Total %
Técnico	Transferência de conhecimento técnico, administrativo e de gestão entre a casa-mãe e a subsidiária	23	31,9%
Funcional ou Tático	Colaborar num projeto específico	4	5,6%
	Melhorar a comunicação entre a casa-mãe e a subsidiária		

(Continuação)

Desenvolvimental e Estratégica	Coordenar as atividades da subsidiária de acordo com a estratégia da organização	45	62,6%
	Assegurar a implementação das políticas da casa-mãe na subsidiária		
	Ganhar experiência e adquirir competências a serem utilizadas em futuras posições na casa-mãe		
	Conduzir as operações na subsidiária e na casa-mãe como um todo		
	Desenvolvimento de competências de liderança		
	Progressão interna na organização		
	Avaliar o potencial da subsidiária em termos de expansão e lucros		
Total de Respostas Válidas		72	100%

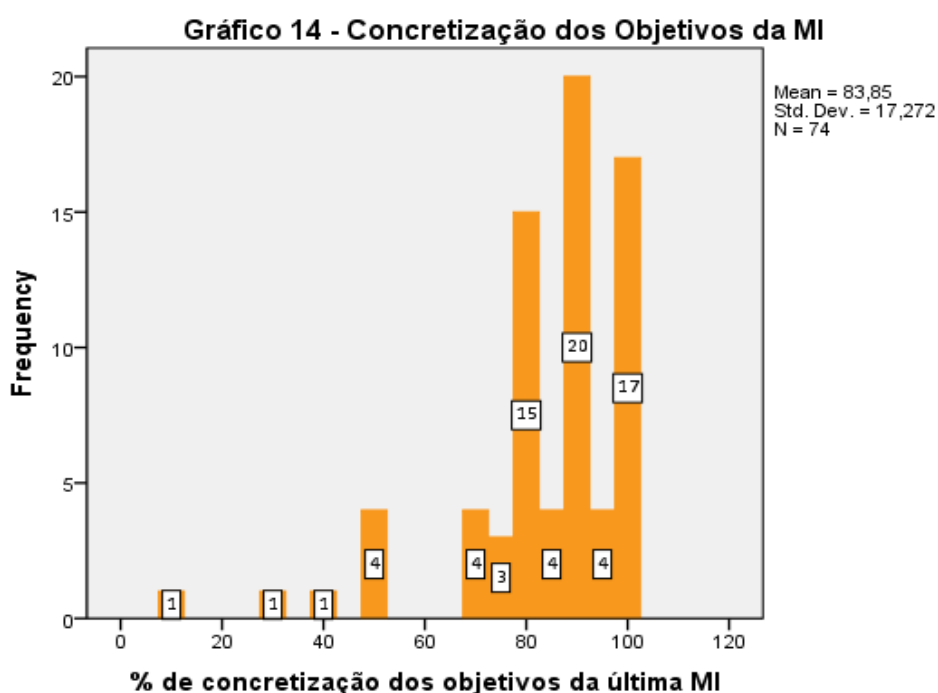
Após a aplicação e análise do teste estatístico Qui-Quadrado, os resultados mostram que, na amostra deste estudo, não existe uma associação significativa entre a realização de MI e a progressão vertical de carreira dos expatriados ($p = .407$; $\chi^2=6,142$). Os resultados indicam que a maioria dos inquiridos que realizaram uma MI do tipo técnico não teve progressão vertical de carreira (61%, $n=14$) e apenas os restantes confirmaram que foram promovidos (39%, $n=9$). Dos inquiridos que realizaram uma MI do tipo funcional ou tático, nenhum foi promovido após o regresso da MI. Relativamente aos inquiridos que realizaram uma MI de tipo desenvolvimental e estratégica, a maioria não foi promovida após a MI (61%; $n=27$) e apenas 39% ($n=17$) teve uma promoção após o regresso da MI (tabela 18).

Tabela 18 – Relação entre o Tipo de MI e a Situação da Carreira Após o Regresso

Tipo de MI	Situação da Carreira Após o Regresso								Total de Respostas Válidas	
	Promoção		Despromoção		Movimentação Horizontal		Manteve a Função Anterior			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Técnico	9	39,1	1	4,3	4	17,4	9	39,1	23	100
Funcional ou Tático	0	0,0	0	0,0	1	25,0	3	75,0	4	100
Desenvolvimental ou Estratégica	17	38,6	3	6,8	13	29,5	11	25,0	44	100
Total de Respostas Válidas	26		4		18		23		71	

Taxa de Concretização dos Objetivos da MI

Os 75 inquiridos da amostra foram ainda questionados quanto à percentagem de concretização dos objetivos da última MI que realizaram, tendo sido recebidas 74 respostas válidas. Os resultados indicam que, em média, os inquiridos consideram que atingiram 83,85% dos objetivos estabelecidos para a MI, apresentando um desvio-padrão de 17,272 (gráfico 14).



Razões Individuais para a Realização da MI

No que diz respeito às razões individuais dos inquiridos para a realização da última MI (tabela 19), os resultados indicam que os fatores que mais influenciaram a decisão de realizarem a MI foram, por ordem decrescente e baseado no somatório das respostas “concordo” e “concordo totalmente”: (1) o desafio pessoal (100%), (2) o desenvolvimento profissional (96%), (3) as futuras oportunidades de progressão na carreira (93,3%), (4) a oportunidade de aprender e o desenvolvimento e enriquecimento da vida pessoal (89,3%) e (5) a maior autonomia e variedade das tarefas a realizar (77,3%). Foi indicado pelos inquiridos outro fator para além das opções apresentadas que consiste na crise, desemprego e falta de oportunidades em Portugal (1,3%) (tabela 19).

Por outro lado, os fatores que menos influenciaram a decisão dos inquiridos para aceitarem a realização da MI foram, por ordem decrescente e baseado no

somatório das respostas “discordo” e “discordo totalmente”: (1) motivos familiares (86,6%), (2) pressão organizacional para realizar a MI (78,7%), (3) encorajamento por parte do cônjuge/companheiro(a) (70,7%), (4) sucesso de trabalho antecipado (61,3%) e (5) encorajamento por parte de colegas e superiores (52%), como nos mostra a tabela 19.

Tabela 19 – Razões Individuais para a Realização da MI

Fatores que Influenciaram a Decisão de Aceitar a Realização da MI	Discordo Totalmente		Discordo		Concordo		Concordo Totalmente		Total N	Total %
	N	%	N	%	N	%	N	%		
Desafio pessoal	0	0,0	0	0,0	25	33,3	50	66,7	75	100
Desenvolvimento profissional	0	0,0	3	4,0	17	22,7	55	73,3	75	100
Importância do trabalho em si e melhoria do status	1	1,3	14	18,7	44	58,7	16	21,3	75	100
Maior autonomia e variedade das tarefas a realizar	3	4,0	14	18,7	27	36,0	31	41,3	75	100
Futuras oportunidades de progressão na carreira	2	2,7	3	4,0	40	53,3	30	40,0	75	100
Localização geográfica da missão	7	9,3	28	37,3	27	36,0	13	17,3	75	100
Razões financeiras	2	2,7	16	21,3	33	44,0	24	32,0	75	100
Sucesso de trabalho antecipado	4	5,3	42	56,0	24	32,0	5	6,7	75	100
Etapa normal de progressão de carreira	0	0,0	22	29,3	43	57,3	10	13,3	75	100
Motivos familiares	46	61,3	19	25,3	9	12,0	1	1,3	75	100
Encorajamento por parte do cônjuge/parceiro	24	32,0	29	38,7	20	26,7	2	2,7	75	100
Encorajamento por parte de colegas e superiores	16	21,3	23	30,7	34	45,3	2	2,7	75	100
Oportunidade de aprender, desenvolvimento e enriquecimento da vida pessoal	2	2,7	6	8,0	30	40,0	37	49,3	75	100
Pressão organizacional para ir	26	34,7	33	44,0	13	17,3	3	4,0	75	100
Outros motivos: Crise, desemprego e falta de oportunidades em Portugal	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	1,3	1	100

Satisfação dos Repatriados Face à Gestão do Processo de Expatriação

Relativamente ao grau de satisfação dos inquiridos com a gestão do processo de expatriação da última MI (tabela 20), os resultados com base no somatório das respostas “satisfeito” e “muito satisfeito” indicam que os inquiridos demonstram maior satisfação com (1) o processo de recrutamento e seleção (94,7%), (2) a apresentação e negociação clara dos objetivos da MI (84%), (3) o pacote remuneratório e de

benefícios (82,7%), (4) a avaliação do desempenho na MI (81,4%) e (5) o suporte recebido em questões logísticas durante a MI (73,4%).

Por outro lado, os inquiridos demonstram maior insatisfação, apesar do somatório das respostas “insatisfeito” e “muito insatisfeito” não representarem a maioria, com (1) a gestão do plano de carreira antes, durante e após a MI (48%), (2) a gestão de expectativas antes, durante e após a MI (46,7%) e (3) a orientação e formação cultural antes da partida (42,7%). Quando questionados quanto à generalidade das políticas e práticas de gestão de todo o ciclo de expatriação implementadas pela organização, uma parcela significativa dos inquiridos (40%) demonstra-se insatisfeita, i.e., 10,7% afirma estar “muito insatisfeito” e 29,3% afirma estar “insatisfeito”, tal como revela a tabela 20.

Tabela 20 – Satisfação Face à Gestão do Processo de Expatriação

	Muito Insatisfeito		Insatisfeito		Satisfeito		Muito Satisfeito		Total N	Total %
	N	%	N	%	N	%	N	%		
Processo de recrutamento e seleção	2	2,7	2	2,7	53	70,7	18	24,0	75	100
Explicação e negociação clara dos objetivos da MI	0	0,0	12	16,0	43	57,3	20	26,7	75	100
Preparação para os requisitos da nova função antes da partida em MI	0	0,0	21	28,0	40	53,3	14	18,7	75	100
Orientação e formação cultural antes da partida em MI	8	10,7	24	32,0	33	44,0	10	13,3	75	100
Pacote remuneratório e de benefícios	1	1,3	12	16,0	48	64,0	14	18,7	75	100
Suporte recebido durante a MI (e.g. procura de casa, ajuda à chegada, na integração no país e organização de destino)	3	4,0	17	22,7	32	42,7	23	30,7	75	100
Avaliação do desempenho do expatriado na MI	2	2,7	12	16,0	32	42,7	29	38,7	75	100
Preparação do processo de repatriação	9	12,0	14	18,7	39	52,0	13	17,3	75	100
Suporte recebido no processo de repatriação (reintegração na organização de origem, equipa de trabalho)	10	13,3	14	18,7	33	44,0	18	24,0	75	100
Gestão do Plano de Carreira antes, durante e após a MI	8	10,7	28	37,3	31	41,3	8	10,7	75	100
Gestão de expectativas antes, durante e após a MI	6	8,0	29	38,7	33	44,0	7	9,3	75	100
Generalidade das políticas e práticas de gestão de todo o ciclo de expatriação (antes, durante e após) implementadas na organização	8	10,7	22	29,3	37	49,3	8	10,7	75	100

Práticas de GRH na Gestão do Processo de Expatriação

Quando questionados sobre as práticas de GRH existentes na organização pela qual foram expatriados em termos de suporte organizacional na gestão de carreira, os inquiridos neste estudo demonstraram maioritariamente a inexistência das mesmas. Não existe consenso nas respostas, i.e., a totalidade dos inquiridos distribuiu as respostas entre “concordo totalmente”, “concordo”, “discordo” e “discordo totalmente”.

As práticas de GRH menos presentes nas organizações são (1) um programa de *coaching/mentoring* com o objetivo de dar suporte e acompanhamento aos expatriados antes, durante e após a MI (68%), (2) a disponibilização de informação por parte da organização sobre o plano de carreira do expatriado antes, durante e após a MI (66,7%), (3) manter o expatriado informado sobre as oportunidades de carreira disponíveis na casa-mãe ao longo de todo o processo (52%), (4) uma estratégia formal de repatriação do expatriado no âmbito da gestão de carreira e da retenção na casa-mãe (52%), (5) um sistema de avaliação de desempenho que proporcione aos expatriados uma avaliação contínua e feedback sobre o seu desempenho profissional antes, durante e após a MI (57,4%), e (6) após o regresso do expatriado, corresponder às expetativas/promessas geradas pela organização em termos de carreira antes e durante a MI (52%), como é possível de observar na tabela 21, analisando cumulativamente os resultados das colunas “discordo totalmente” e “discordo”.

Apenas uma das práticas de GRH obteve resultados maioritariamente positivos (“concordo” e “concordo totalmente”), i.e., criação de expetativas de carreira pela organização, antes e durante a MI, para depois do regresso do expatriado, totalizando 52% das respostas dos inquiridos (tabela 21).

Tabela 21 – Práticas de GRH das Organizações na Gestão de Carreira dos Expatriados

	Discordo Totalmente		Discordo		Concordo		Concordo Totalmente		Total N	Total %
	N	%	N	%	N	%	N	%		
Disponibilização de informação ao expatriado, ao longo de todo o processo, sobre as oportunidades de carreira disponíveis na casa-mãe	21	28,0	18	24,0	23	30,7	13	17,3	75	100
Criação de expetativas de carreira pela organização, antes e durante a MI, para depois do regresso do expatriado	11	14,7	25	33,3	31	41,3	8	10,7	75	100

(Continuação)

Cumprimento das expectativas/promessas em termos de carreira, geradas pela organização, antes e durante a MI, após o regresso do expatriado	13	17,3	26	34,7	26	34,7	10	13,3	75	100
Existência de uma estratégia formal de repatriação relacionada com a gestão de carreira e a retenção na casa-mãe	15	20,0	24	32,0	26	34,7	10	13,3	75	100
Disponibilização de informação ao expatriado sobre o plano de carreira antes, durante e após a MI	17	22,7	33	44,0	21	28,0	4	5,3	75	100
Existência de um programa de <i>coaching/mentoring</i> com o objetivo de dar suporte e acompanhamento antes, durante e após a MI	21	28,0	30	40,0	18	24,0	6	8,0	75	100
Existência de um sistema de avaliação de desempenho que proporcione aos expatriados uma avaliação contínua e feedback sobre o seu desempenho profissional antes, durante e após a MI	11	14,7	32	42,7	22	29,3	10	13,3	75	100

Principais Receios na Fase de Repatriação

A maioria dos participantes, quando questionados acerca dos principais receios que tiveram ao longo de todo o ciclo de expatriação relativamente ao momento da repatriação e reintegração na casa-mãe, confirmaram ter sentido receio relativamente aos diversos aspetos apresentados. Por ordem decrescente de frequência cumulativamente das respostas “concordo” e “concordo totalmente”, foram indicados os seguintes receios pelos inquiridos: (1) oportunidades limitadas para a utilização das novas competências adquiridas durante a MI após o regresso (58,7%), (2) redução do pacote remuneratório no regresso (56%), (3) oportunidades de progressão na carreira limitadas (53,3%) e (4) redução da responsabilidade e autonomia comparativamente com o que teve durante a MI (52%) (tabela 22).

De salientar, porém, que uma elevada percentagem dos inquiridos não receou que as oportunidades de progressão na carreira fossem limitadas (12%, n=9, de respostas “discordo totalmente” e 34,7%, n=26, de respostas “discordo”), tal como é visível na tabela 22.

Tabela 22 – Principais Receios dos Expatriados na Fase de Repatriação

	Discordo Totalmente		Discordo		Concordo		Concordo Totalmente		Total N	Total %
	N	%	N	%	N	%	N	%		
Oportunidades de progressão na carreira limitadas	9	12,0	26	34,7	33	44,0	7	9,3	75	100
Redução da responsabilidade e autonomia comparativamente com o que teve durante a MI	5	6,7	31	41,3	33	44,0	6	8,0	75	100
Redução do pacote remuneratório no regresso	9	12,0	24	32,0	28	37,3	14	18,7	75	100
Oportunidades limitadas para a utilização das novas competências adquiridas durante a MI após o regresso	6	8,0	25	33,3	35	46,7	9	12,0	75	100

Aplicou-se o teste estatístico Coeficiente de Correlação de Spearman para verificarmos a relação entre a implementação das práticas de GRH no âmbito da gestão de carreira e a existência de receios dos expatriados relativamente à fase de repatriação. Os resultados mostram que, entre a generalidade das práticas e receios existe significância estatística, o que indica que quanto maior é a satisfação com as práticas de gestão de carreira, menor é o receio dos expatriados em relação à fase da repatriação, conforme nos mostra a tabela no anexo 2.

Todos os receios indicados, quanto à fase de repatriação, têm uma associação estatisticamente significativa com as práticas de gestão de carreira implementadas nas organizações de expatriação, com exceção do receio da redução de responsabilidade e autonomia no regresso da MI cuja relação com as referidas práticas não se demonstra com significância estatística, como é o caso da criação de expectativas de carreira antes e durante a MI por parte da organização, o cumprimento dessas expectativas após a MI e a existência de uma estratégia formal de repatriação (anexo 2).

Perceção do Papel da MI na Gestão de Carreira

De modo a aferirmos de que forma os inquiridos percecionam o papel da realização de uma MI na gestão e evolução de carreira foi-lhes solicitada a opinião sobre diversos aspetos, comparativamente com outros colegas da organização que nunca realizaram uma MI. Os resultados (tabela 23) obtidos através do somatório de respostas “concordo” e “concordo totalmente” indicam que, os fatores em que a realização da MI têm maior impacto no regresso do expatriado, são (1) assume maior

responsabilidade na tomada de decisão (68%), (2) assume maior responsabilidade em questões de âmbito internacional (61,4%), (3) é considerado como tendo um maior potencial para ocupar uma posição de nível superior (58,6%) e (4) tem maior liberdade para agir de forma independente relativamente à sua chefia (53,3%).

Por outro lado, os fatores em que a realização da MI tem menor impacto no regresso do expatriado, relacionam-se com questões financeiras, tais como (1) o pacote de regalias e benefícios é superior ao das restantes pessoas em funções similares da organização (45,3%) e (2) o salário está acima do que os outros colegas em funções similares ganham (44%), tal como mostra a tabela 23, analisando o somatório das colunas “discordo” e “discordo totalmente”.

Tabela 23 – Perceção do Papel da MI na Gestão de Carreira

Comparativamente com outros colegas que nunca tiveram a experiência de realizar uma MI:	Discordo Totalmente		Discordo		Nem Discordo Nem Concordo		Concordo		Concordo Totalmente		Total N	Total %
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
	As oportunidades de promoção/progressão na carreira foram melhores	4	5,3	8	10,7	30	40,0	24	32,0	9		
Encontra-se numa situação/posição mais favorável relativamente às outras pessoas para uma progressão mais rápida dentro da organização	7	9,3	13	17,3	19	25,3	23	30,7	13	17,3	75	100
É visto como tendo um maior potencial para ocupar uma posição de nível superior	5	6,7	6	8,0	20	26,7	34	45,3	10	13,3	75	100
É mais respeitado pelas outras pessoas da organização	3	4,0	4	5,3	32	42,7	28	37,3	8	10,7	75	100
O estatuto/reputação dentro da organização é maior	3	4,0	5	6,7	30	40,0	30	40,0	7	9,3	75	100
Tem maior autonomia para definir os objetivos do seu trabalho	3	4,0	5	6,7	31	41,3	26	34,7	10	13,3	75	100
Tem maior liberdade para agir de forma independente relativamente à chefia	3	4,0	6	8,0	26	34,7	30	40,0	10	13,3	75	100
Pode assumir maior responsabilidade na tomada de decisão	3	4,0	3	4,0	18	24,0	36	48,0	15	20,0	75	100
Tem mais responsabilidades no que diz respeito a questões de âmbito internacional	3	4,0	4	5,3	22	29,3	35	46,7	11	14,7	75	100
Tem um pacote de regalias e benefícios superior ao das restantes pessoas em funções similares da organização	13	17,3	21	28,0	21	28,0	13	17,3	7	9,3	75	100

O salário está acima do que os outros colegas em funções similares ganham	16	21,3	17	22,7	26	34,7	11	14,7	5	6,7	75	100
---	----	------	----	------	----	------	----	------	---	-----	-----------	------------

Impacto da Expatriação no Desenvolvimento de Carreira Após o Regresso do Repatriado

Procuramos igualmente aferir junto dos participantes deste estudo qual a sua perceção quanto ao impacto da expatriação no desenvolvimento da sua carreira. A maioria dos participantes considera que todos os aspetos apresentados impactaram positivamente no desenvolvimento da sua carreira. O desenvolvimento de competências interculturais obteve a concordância de todos os inquiridos (100%), seguido do desenvolvimento de competências profissionais e de gestão (98,7%), da demonstração de competências profissionais e de gestão (94,6%), de novas oportunidades de carreira junto de outros possíveis empregadores (94,6%) e finalmente de progressão dentro da organização (54,6%), conforme revela a tabela 24.

De sublinhar que, a progressão dentro da organização foi o fator com maior número de inquiridos discordantes (45,3%) do seu impacto no desenvolvimento da carreira (tabela 24).

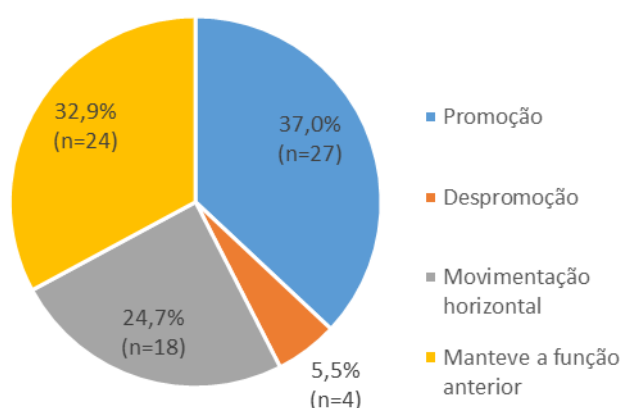
Tabela 24 – Impacto da Expatriação no Desenvolvimento da Carreira

	Discordo Totalmente		Discordo		Concordo		Concordo Totalmente		Total N	Total %
	N	%	N	%	N	%	N	%		
Progressão dentro da organização	6	8,0	28	37,3	31	41,3	10	13,3	75	100
Novas oportunidades de carreira junto de outros possíveis empregadores	0	0,0	4	5,3	49	65,3	22	29,3	75	100
Demonstração de competências profissionais e de gestão	0	0,0	4	5,3	52	69,3	19	25,3	75	100
Desenvolvimento de competências profissionais e de gestão	0	0,0	1	1,3	48	64,0	26	34,7	75	100
Desenvolvimento de competências interculturais	0	0,0	0	0,0	34	45,3	41	54,7	75	100

Evolução na Carreira

Os inquiridos, quando questionados sobre a situação da sua carreira após o regresso da MI, 37% consideram ter existido uma promoção, 32,9% afirmam que mantiveram a mesma função, 24,7% consideram ter existido uma movimentação horizontal e 5,5% consideram ter existido uma despromoção (gráfico 15).

Gráfico 15 - Situação na Carreira Após Regresso da MI



Quanto aos motivos pelos quais consideram ter existido uma promoção na carreira após o regresso da última MI, 54,2% indicam que subiram de nível hierárquico na estrutura organizacional, 29,2% referem que têm um maior grau de responsabilidade e comprometimento na atual função, 12,5% mencionam que atualmente têm uma maior autonomia, conhecimentos técnicos, rede de contactos e maturidade profissional e 4,2% refere que iniciou um projeto por conta própria após o regresso da MI (tabela 25).

Tabela 25 – Motivos de Promoção na Carreira após a MI

	N	%
Subiu de nível hierárquico na estrutura organizacional	13	54,2
Maior grau de responsabilidade e comprometimento na atual função	7	29,2
Maior autonomia, conhecimentos técnicos, rede de contactos e maturidade profissional	3	12,5
Arranque de um projeto por conta própria	1	4,2
Total de Respostas Válidas	24	100

No que diz respeito aos motivos pelos quais os inquiridos consideraram ter sido despromovidos após o regresso da última MI, 75% referem que atualmente assumem uma função num nível hierárquico inferior ao que tinham durante a MI e 25% refere que houve redução do âmbito funcional e de responsabilidades após a MI (tabela 26).

Tabela 26 – Motivos de Despromoção na Carreira após a MI

	N	%
Assume função num nível hierárquico inferior após a MI	3	75,0
Redução do âmbito funcional e de responsabilidades após a MI	1	25,0
Total de Respostas Válidas	4	100

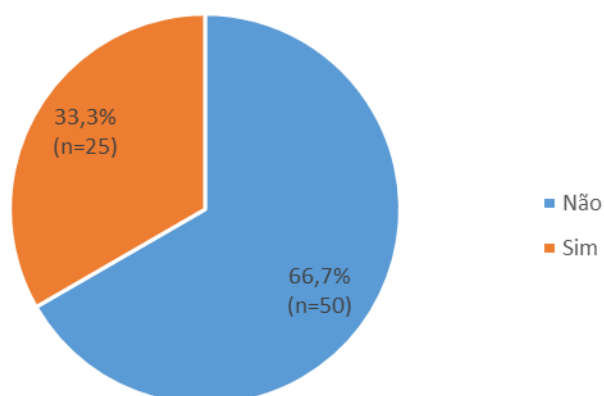
Relativamente aos motivos pelos quais os inquiridos consideraram ter existido movimentação horizontal após o regresso da última MI, 35,3% referem que desempenham a mesma função mas numa localização, departamento ou organização diferente, 23,5% indicam que desempenham a mesma função mas com um maior reconhecimento, autonomia e responsabilidade, 23,5% mencionam que desempenham uma função similar mas com um título funcional diferente e 11,8% referem que desempenham uma função similar mas que exige um maior grau de especialização (tabela 27).

Tabela 27 – Motivos de Movimentação Horizontal na Carreira após a MI

	N	%
Desempenha a mesma função mas numa localização, departamento ou organização diferente	6	35,3
Desempenha a mesma função mas com um maior reconhecimento, autonomia e responsabilidade	4	23,5
Desempenha uma função similar mas com título funcional diferente	4	23,5
Desempenha uma função diferente mas que se situa ao mesmo nível hierárquico	2	11,8
Desempenha uma função similar mas que exige um maior grau de especialização	1	5,9
Total de Respostas Válidas	17	100

No que respeita à perceção sobre a falta de evolução na carreira após o regresso, a maioria dos inquiridos considera não sentir estagnação na carreira após a realização da última MI (66,7%, n=50). No entanto, 33,3% dos inquiridos (n=25) afirma ter sido vítima de estagnação na carreira após o regresso da última MI, conforme se constata no gráfico 16.

Gráfico 16 - Progressão de Carreira Congelada após o Regresso da MI



Os motivos indicados pela maioria dos inquiridos que considera que a carreira não se encontra congelada foram (1) a experiência internacional propicia ou propiciou o aparecimento de novas oportunidades, inclusive noutras organizações (41%), (2) a realização da MI permitiu o enriquecimento da experiência profissional, nomeadamente a nível internacional (20,5%), (3) a experiência da expatriação gerou oportunidades de saída da organização para um novo desafio ou projeto (10,3%) e (4) a não existência de expectativas de progressão por parte dos expatriados, pelo que não percebem a carreira como estando congelada (10,3%), tal como mostra a tabela 28.

Tabela 28 – Motivos de Não Congelamento da Carreira após a MI

	N	%
A experiência internacional propicia ou propiciou o aparecimento de novas oportunidades, inclusive noutras organizações	16	41,0
Enriquecimento da experiência profissional, nomeadamente a nível internacional	8	20,5
Saída da organização de expatriação para um novo desafio/projeto	4	10,3
Não existia, nem existe, a expectativa de progressão	4	10,3
Tem um negócio próprio	3	7,7
Existência de progressão dentro da organização a que pertence	2	5,1
Estabelecimento de bons contactos	1	2,6
Sentido de dever e missão cumprida	1	2,6
Total de Respostas Válidas	39	100

Por outro lado, entre os 25 inquiridos que consideram que a carreira se encontra congelada desde o regresso da última MI, a maioria dos respondentes

apontou as seguintes justificações: (1) o mercado de trabalho não oferece as oportunidades desejadas (31,8%), (2) desempenham uma função igual ou similar à que desempenhavam antes da realização da MI (27,3%), (3) não existe margem para progressão de carreira na atual organização (13,6%) e (4) devido a razões financeiras e crise no setor de atividade (9,1%) (tabela 29).

Tabela 29 – Motivos de Congelamento da Carreira após a MI

	N	%
O mercado de trabalho não oferece as oportunidades desejadas	7	31,8
Desempenha função igual ou similar à que desempenhava antes da realização da MI	6	27,3
Não existe margem para progressão de carreira na atual organização	3	13,6
Razões financeiras / crise no sector de atividade	2	9,1
Alterações estruturais na organização	1	4,5
Desvinculação no fim da MI	1	4,5
Mudança de projeto profissional por opção própria	1	4,5
Não houve negociação no sentido de progressão de carreira	1	4,5
Total de Respostas Válidas	22	100

Os 75 inquiridos foram ainda questionados quanto ao impacto da MI em diversos aspetos relacionados com a evolução da carreira. A maioria (84%, n=63) dos inquiridos considera que o impacto foi positivo, analisando cumulativamente o resultado do somatório das colunas “concordo” e “concordo totalmente”. Destaca-se o impacto na evolução de carreira em termos de (1) contribuir de forma determinante para a melhoria das competências profissionais, de gestão e interculturais, fundamentais para a progressão de carreira (94,7%), (2) proporcionar ao repatriado um enriquecimento da função que desempenha atualmente (85,4%), (3) aumentar a empregabilidade no mercado de trabalho (81,3%) e (4) contribuir para o aumento de convites para sair da organização (52%), conforme nos mostra a tabela 30,

Os resultados indicam ainda um aspeto menos positivo, que consiste no facto de a realização da MI contribuir para que a maioria dos inquiridos se sinta sobre qualificada para a função que desempenham atualmente (53,3% de respostas concordantes) (tabela 30).

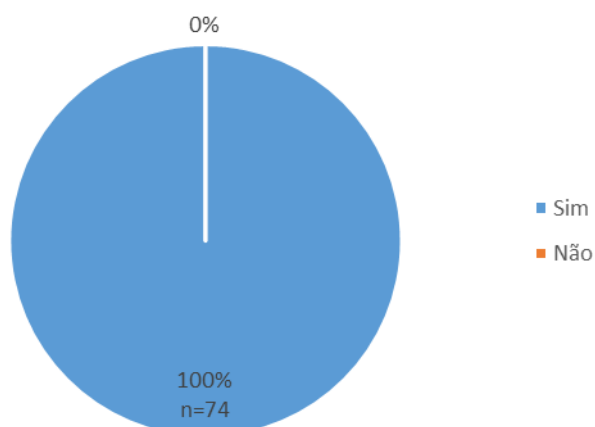
Quanto ao impacto da realização da MI, é de salientar ainda que o aspeto que obteve mais discordância entre os 75 inquiridos foi o aumento das condições salariais atuais (30,7% de respostas discordantes) (tabela 30).

Tabela 30 – Impacto da MI na Evolução de Carreira

A realização da MI:	Discordo Totalmente		Discordo		Nem Discordo Nem Concordo		Concordo		Concordo Totalmente		Total N	Total %
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
Teve um impacto positivo na carreira	0	0,0	4	5,3	8	10,7	38	50,7	25	33,3	75	100
Contribuiu fortemente para melhorar as competências profissionais, de gestão e interculturais do repatriado, fundamentais para a progressão de carreira	0	0,0	1	1,3	3	4,0	42	56,0	29	38,7	75	100
Melhorou significativamente o status do repatriado dentro da organização	2	2,7	6	8,0	35	46,7	25	33,3	7	9,3	75	100
Contribuiu para que atualmente o repatriado se sinta sobre qualificado para o desempenho da sua função	1	1,3	10	13,3	24	32,0	30	40,0	10	13,3	75	100
Proporcionou ao repatriado um enriquecimento da função que desempenha atualmente	1	1,3	0	0,0	10	13,3	47	62,7	17	22,7	75	100
Proporcionou ao repatriado um aumento das condições salariais atuais	6	8,0	17	22,7	24	32,0	22	29,3	6	8,0	75	100
Aumentou a empregabilidade no mercado de trabalho	0	0,0	4	5,3	10	13,3	46	61,3	15	20,0	75	100
Aumentou o número de convites para sair da organização, comparativamente com a fase que antecedeu a sua realização	5	6,7	9	12,0	22	29,3	29	38,7	10	13,3	75	100

Perspetivando de uma forma diferente o impacto da realização da MI na carreira, questionamos os 75 inquiridos se acreditam que a realização da MI tem um impacto positivo nas suas carreiras, independentemente de melhorar ou não a posição na atual organização. De forma unânime, todos os inquiridos confirmaram que a MI tem um impacto positivo na carreira (gráfico 17).

Gráfico 17 - Impacto Positivo da MI na Carreira



Os motivos apontados pelos inquiridos, para percecionarem de forma positiva o impacto da realização da MI nas suas carreiras são diversos. 61,5% (n=24) refere o contributo para o enriquecimento cultural e da experiência profissional, 35,9% (n=14) indica que a experiência internacional é altamente valorizada, quer em termos pessoais, quer ao nível do mercado de trabalho e empregabilidade, e 2,6% (n=1) menciona o *networking* como uma consequência positiva para a sua carreira após ter realizado a última MI (tabela 31).

Tabela 31 – Motivos do Impacto Positivo da MI na Carreira

	N	%
Contributo para o enriquecimento cultural e da experiência profissional (novos métodos de trabalho, aquisição de novos conhecimentos e competências)	24	61,5
A experiência internacional é altamente valorizada, quer em termos pessoais, quer ao nível do mercado de trabalho e empregabilidade	14	35,9
<i>Networking</i>	1	2,6
Total de Respostas Válidas	39	100

No que diz respeito à evolução de carreira podemos, ainda, comparar o posicionamento hierárquico da função assumida pelos inquiridos enquanto estavam em MI e após o regresso. Como nos mostra a tabela 32, a maioria (66,7%, n=50) dos inquiridos assumiu uma função de chefia durante a MI e, após o regresso, 58,9% (n=43) continuam a assumir uma função de chefia. Todavia, regista-se uma diminuição dos cargos de chefia no regresso entre 7,8% dos inquiridos.

Tabela 32 – Comparação entre o Posicionamento Hierárquico Durante e Após a MI

Posicionamento Hierárquico da Função	Chefia		Não Chefia		Total	
	N	%	N	%	N	%
Durante a MI	50	66,7	25	33,3	75	100
Após a MI / Atualmente	43	58,9	30	41,1	73	100

Intenção de *Turnover*

Os 75 inquiridos foram questionados quanto à intenção de *turnover* em três momentos distintos, i.e., durante a MI, após a MI e num futuro próximo. Os resultados indicam que a intenção de *turnover* é menor enquanto os expatriados estão em MI

(30,7%, n=23) e aumenta após o regresso (50,7%, n=38). Quando questionados quanto à probabilidade de procurarem um novo emprego num futuro próximo, a intenção de *turnover* é superior (64%, n=48), conforme mostram os resultados na tabela 33.

Tabela 33 – Intenção de *Turnover*

Intenção de <i>Turnover</i>	Sim		Não		Total	
	N	%	N	%	N	%
Durante a MI	23	30,7	52	69,3	75	100
Após a MI	38	50,7	37	49,3	75	100
Num Futuro Próximo	48	64,0	27	36,0	75	100

Os motivos apontados pelos inquiridos para justificar a sua intenção, ou não, de *turnover* durante a MI e num futuro próximo são diversos, conforme nos mostram as tabelas 34, 35, 36 e 37.

Relativamente aos motivos facilitadores de intenção de *turnover* durante a MI, os inquiridos apontaram as seguintes razões por ordem decrescente de frequência: (1) falta de apoio da casa-mãe (22,7%), (2) problemas internos e de funcionamento da organização (13,6%), (3) decisão do próprio em procurar novos desafios (13,6%), (4) dificuldades de adaptação e de gestão inerentes às diferenças culturais (9,1%), (5) incumprimento das condições acordadas na expatriação por parte da organização (9,1%) e (6) mau ambiente de trabalho (9,1%), conforme revela a tabela 34.

Tabela 34 – Motivos da Intenção de *Turnover* - Durante a MI

	N	%
Falta de apoio da casa-mãe	5	22,7
Problemas internos e de funcionamento da organização	3	13,6
Decisão de procurar novos desafios	3	13,6
Dificuldades de adaptação e de gestão inerentes às diferenças culturais	2	9,1
Incumprimento das condições acordadas na expatriação por parte da organização	2	9,1
Mau ambiente de trabalho	2	9,1
Falta de autonomia no desempenho das funções	1	4,5
Não valorização do trabalho realizado	1	4,5
Tipo de tratamento dado aos colaboradores por parte da organização	1	4,5
Falta de perspectiva de evolução de carreira no regresso	1	4,5

(Continuação)

Razões familiares	1	4,5
Total de Respostas Válidas	22	100

Em relação aos motivos dos inquiridos para não sentirem intenção de *turnover* durante a MI, apontaram as seguintes razões, por ordem decrescente de frequência: (1) foco na missão do projeto e no alcance dos objetivos (29,5%), (2) motivação para a concretização da MI até ao final, pelo desafio em si e pela função exercida (29,5%) e (3) apoio da casa-mãe e cumprimento das condições acordadas e expectativas (22,7%) (tabela 35).

Tabela 35 – Motivos da Não Intenção de *Turnover* - Durante a MI

	N	%
Foco na missão do projeto e no alcance dos objetivos	13	29,5
Motivação para a concretização da MI até ao final, pelo desafio em si e pela função	13	29,5
Apoio da casa-mãe e cumprimento das condições acordadas e expectativas	10	22,7
Perspetivas de progressão	4	9,1
Integração na equipa do país de acolhimento	2	4,5
Razões familiares e pessoais	2	4,5
Total de Respostas Válidas	44	100

No que diz respeito aos motivos explicativos de intenção de *turnover* num futuro próximo, os inquiridos indicaram as seguintes razões, por ordem decrescente de frequência: (1) desejo de evolução e progressão na carreira (40%), (2) necessidade de um novo desafio (26,7%) e (3) procura de melhores condições financeiras (13,3%) (tabela 36).

Tabela 36 – Motivos da Intenção de *Turnover* - Num Futuro Próximo

	N	%
Desejo de evolução e progressão na carreira	18	40,0
Necessidade de um novo desafio	12	26,7
Procura de melhores condições financeiras	6	13,3
Previsão de desvinculação por parte da organização ou desemprego	3	6,7
Vontade de viver num país com maior qualidade de vida	2	4,4
Procura de estabilidade	2	4,4

(Continuação)

Procura de um emprego onde possa aplicar as suas competências e conhecimentos	1	2,2
Insatisfação com a gestão do processo de repatriação	1	2,2
Total de Respostas Válidas	45	100

Por outro lado, os motivos explicativos de não intenção de *turnover* num futuro próximo apontados pelos inquiridos são os seguintes: (1) motivação e satisfação na organização atual (70,4%), (2) têm um negócio próprio (14,8%) e (3) encontraram recentemente um novo emprego (14,8%) (tabela 37).

Tabela 37 – Motivos da Não Intenção de *Turnover* - Num Futuro Próximo

	N	%
Motivação e satisfação na organização atual	19	70,4
Tem um negócio próprio	4	14,8
Encontrou recentemente um novo emprego	4	14,8
Total de Respostas Válidas	27	100

Neste âmbito, consideramos pertinente verificar a associação entre a satisfação dos inquiridos com a gestão do seu processo de expatriação e a vontade de permanência na organização durante e após a MI. Neste sentido, o teste estatístico realizado, Qui-Quadrado, permitiu verificar que, no cômputo geral existe significância estatística entre o grau de satisfação dos expatriados com a generalidade das políticas e práticas de gestão de todo o ciclo de expatriação e a vontade de abandonar ou não a MI, quer durante ($p = .000$; $\chi^2 = 18,4$), quer após a MI ($p = .000$; $\chi^2 = 27,1$).

Os resultados indicam que a maioria (73%, n=38) dos inquiridos que não teve vontade de abandonar a organização durante a MI está satisfeita com a generalidade das políticas e práticas de gestão de todo o ciclo de expatriação e 27% (n=14) estão insatisfeitos. Dos inquiridos que tiveram vontade de abandonar a organização durante a MI, constata-se que a maioria (70%, n=16) está insatisfeita com as referidas políticas e práticas de gestão e 30% (n=7) estão satisfeitos, conforme revela a tabela 38.

Por outro lado, observam-se resultados semelhantes após a MI (tabela 38). A maioria (89%, n=33) dos inquiridos que não teve vontade de abandonar a organização durante a MI, ou tem atualmente, está satisfeita com a generalidade das políticas e práticas de gestão de todo o ciclo de expatriação e 11% (n=4) estão insatisfeitos. Dos inquiridos que tiveram ou têm vontade de abandonar a organização após a MI, a

maioria (68%, n=26) está insatisfeita e 32% (n=12) estão satisfeitos com as referidas políticas e práticas de gestão.

Tabela 38 – Relação entre a Satisfação com a Gestão do Processo de Expatriação e a Intenção de *Turnover* Durante e Após a MI

Grau de Satisfação com a Generalidade das Políticas e Práticas de Gestão da Expatriação	Intenção de <i>Turnover</i> Durante a MI				Total de Respostas Válidas N	Intenção de <i>Turnover</i> Após a MI				Total de Respostas Válidas N
	Não		Sim			Não		Sim		
	N	%	N	%		N	%	N	%	
Muito Insatisfeito	1	1,9	7	30,4	8	0	0,0	8	21,0	8
Insatisfeito	13	25,0	9	39,1	22	4	10,8	18	47,4	22
Satisfeito	32	61,5	5	21,7	37	28	75,7	9	23,7	37
Muito Satisfeito	6	11,5	2	8,7	8	5	13,5	3	7,9	8
Total de Respostas Válidas	52	100	23	100	75	37	100	38	100	75

No entanto, podemos igualmente constatar que essa associação varia em função de algumas práticas em particular e consoante o momento, durante ou após a MI, conforme os resultados apresentados na tabela 39. Essa relação é superior e comum ao durante e ao após a MI particularmente nas seguintes práticas de gestão de carreira: (1) orientação e formação cultural antes da partida em MI; (2) preparação do processo de repatriação; (3) suporte recebido no processo de repatriação (reintegração na organização de origem, equipa de trabalho); e (4) gestão de expectativas antes, durante a após a MI.

Tabela 39 – Relação entre as Práticas de GRH e a Intenção de *Turnover*

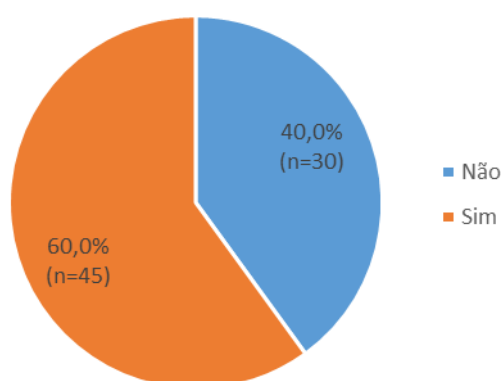
Práticas de Gestão de Carreira no âmbito da Expatriação	Vontade de Abandonar a Organização			
	Durante a MI		Após a MI	
	Asymp. Sig. (2-sided)	χ^2	Asymp. Sig. (2-sided)	χ^2
Generalidade das políticas e práticas de gestão de todo o ciclo de expatriação (antes, durante e após) implementadas na organização	(p=.000)	18,4	(p=.000)	27,1
Processo de recrutamento e seleção	(p=.086)	6,5	(p=.046)	8,0
Explicação e negociação clara dos objetivos da MI	(p=.401)	1,8	(p=.401)	6,3
Preparação para os requisitos da nova função antes da partida em MI	(p=.091)	4,7	(p=.005)	10,4
Orientação e formação cultural antes da partida em MI	(p=.007)	12,2	(p=.019)	9,9
Pacote remuneratório e de benefícios	(p=.412)	2,8	(p=.467)	2,5

(Continuação)

Suporte recebido durante a MI (e.g. procura de casa, ajuda à chegada, na integração no país e organização de destino)	(p=.004)	13,5	(p=.123)	5,7
Avaliação do desempenho do expatriado na MI	(p=.117)	5,8	(p=.113)	5,9
Preparação do processo de repatriação	(p=.000)	18,0	(p=.005)	12,7
Suporte recebido no processo de repatriação (reintegração na organização de origem, equipa de trabalho)	(p=.000)	18,4	(p=.001)	15,4
Gestão do Plano de Carreira antes, durante e após a MI	(p=.105)	6,1	(p=.031)	8,8
Gestão de expectativas antes, durante e após a MI	(p=.003)	14,0	(p=.000)	19,3

Como nos mostra o gráfico 18, 60% (n=45) dos inquiridos mantêm-se na organização que os expatriou e repatriou. No entanto, 40% (n=30) abandonaram a organização de expatriação após o regresso da MI.

Gráfico 18 - Trabalha na Organização de Expatriação



Os motivos pelos quais os inquiridos abandonaram a organização de expatriação são diversos. Conforme nos mostra a tabela 40, as razões mais enumeradas pelos inquiridos foram (1) o fim do projeto (25%), (2) um novo desafio/proposta de trabalho (25%), (3) a criação da própria empresa/negócio (10,7%), (4) insatisfação com o tratamento recebido por parte da organização que o expatriou (10,7%) e (5) termo do contrato de trabalho (10,7%).

Tabela 40 – Motivos de Abandono da Organização de Expatriação

	N	%
Fim do Projeto	7	25,0
Novo desafio/proposta de trabalho	7	25,0
Criação da própria empresa/negócio	3	10,7

(Continuação)

Insatisfação com o tratamento recebido por parte da organização que o expatriou	3	10,7
Termo do contrato de trabalho	3	10,7
Inexistência de oportunidades na organização em Portugal	2	7,1
Insatisfação com questões internas da organização	1	3,6
Razões financeiras	1	3,6
Fracas condições oferecidas pela organização para o destacamento seguinte	1	3,6
Total de Respostas Válidas	28	100

Constata-se que o abandono da organização de expatriação ocorreu imediatamente no dia do regresso para 33,3% (n=9) dos inquiridos, dentro do período de 1 ano após o regresso da MI para 55,6% (n=15) dos inquiridos e entre o período de 1 ano até 2 anos para 11,1% (n=3) dos inquiridos (tabela 41). A maioria (55,6%, n=15) dos inquiridos da amostra que abandonaram a organização de expatriação fizeram-no dentro do período de 1 ano após o regresso da MI ($Mdn=2$).

Tabela 41 – Período de Abandono da Organização de Expatriação Após o Regresso

	N	%
No dia do regresso	9	33,3
Até 1 ano	15	55,6
Mais de 1 ano até 2 anos	3	11,1
Total de Respostas Válidas	27	100

A Evolução na Carreira e o *Turnover* dos Repatriados

Através da aplicação de teste estatístico, concretamente o Qui-Quadrado, analisamos a relação entre a existência de uma progressão vertical de carreira dos repatriados e a sua permanência na organização de expatriação após o regresso da MI. Contudo, o resultado não revela significância estatística que permita confirmar essa relação ($p = .466$; $\chi^2 = 2,5$). Os resultados indicam que, dos repatriados que continuam a trabalhar na organização de expatriação, somente 38% (n=17) foram promovidos, enquanto a maioria (62%, n=28) não foi promovida (tabela 42).

Tabela 42 – Relação entre a Situação da Carreira Após o Regresso da MI e a Organização Atual

Situação da Carreira Após o Regresso da MI	Trabalha na Organização de Expatriação				Total de Respostas Válidas
	Não		Sim		
	N	%	N	%	N
Promoção	10	35,7	17	37,8	27
Despromoção	3	10,7	1	2,2	4
Movimentação Horizontal	7	25,0	11	24,4	18
Manteve a Função Anterior	8	28,6	16	35,6	24
Total de Respostas Válidas	28	100	45	100	73

De igual modo, procuramos verificar a relação entre a progressão vertical de carreira dos repatriados e a sua atual situação em relação ao emprego, i.e., se estão ou não em procura ativa de emprego. Os resultados do teste estatístico aplicado, o Qui-Quadrado, indicam que não existe associação estatisticamente significativa entre as duas variáveis, quer após a MI ($p = .110$; $x^2 = 6,0$), quer num futuro próximo ($p = .635$; $x^2 = 1,7$).

A maioria dos inquiridos que não teve vontade de abandonar a organização após a MI, não teve uma progressão vertical de carreira (54%, $n=20$). Por outro lado, dos que tiveram vontade de abandonar a organização, a maioria também não teve uma progressão vertical de carreira (72%, $n=26$), conforme revela a tabela 43.

Tabela 43 – Relação entre a Situação da Carreira e a Intenção de *Turnover* Após o Regresso da MI

Situação da Carreira Após o Regresso da MI	Intenção de <i>Turnover</i> Após o Regresso da MI				Total de Respostas Válidas
	Não		Sim		
	N	%	N	%	N
Promoção	17	45,9	10	27,8	27
Despromoção	0	0,0	4	11,1	4
Movimentação Horizontal	8	21,6	10	27,8	18
Manteve a Função Anterior	12	32,4	12	33,3	24
Total de Respostas Válidas	37	100	36	100	73

No que diz respeito à intenção de procura de um novo emprego num futuro próximo, dos inquiridos que não tencionam procurar um novo emprego, a maioria não

teve uma progressão vertical de carreira (63%, n=17) e dos que tencionam procurar um novo emprego, a maioria também não teve uma progressão vertical na carreira (63%, n=29), conforme mostra a tabela 44.

Importa aqui relembrar que, dois dos motivos de não intenção de *turnover* num futuro próximo indicados pelos inquiridos foram (1) ter um negócio próprio (14,8%, n=4) e (2) terem recentemente encontrado um novo emprego (14,8%, n=4) (tabela 37).

Tabela 44 – Relação entre a Situação da Carreira Após o Regresso da MI e a Intenção de *Turnover* num Futuro Próximo

Situação da Carreira Após o Regresso da MI	Intenção de <i>Turnover</i> num Futuro Próximo				Total de Respostas Válidas
	Não		Sim		
	N	%	N	%	N
Promoção	10	37,0	17	37,0	27
Despromoção	1	3,7	3	6,5	4
Movimentação Horizontal	5	18,5	13	28,3	18
Manteve a Função Anterior	11	40,7	13	28,3	24
Total de Respostas Válidas	27	100	46	100	73

Perceção da Expatriação como Estratégia de Desenvolvimento de Carreira

Os inquiridos, quando questionados se a MI foi planeada como fazendo parte de um processo de desenvolvimento de carreira, 65,3% (n=49) confirmaram que a MI foi planeada e 34,7% (n=26) referem que não foi planeada (gráfico 19).

Foram ainda questionados se a organização que os expatriou teve a mesma preocupação em planear a MI como fazendo parte de um processo de desenvolvimento de carreira, sendo que neste caso 38,7% (n=29) afirmaram que a organização teve essa preocupação e 61,3% (n=46) referem que a organização não teve essa preocupação (gráfico 20).

Constata-se, portanto, segundo a perceção dos expatriados, uma maior preocupação deles próprios no planeamento das MI como uma estratégia de desenvolvimento de carreira, comparativamente com as organizações que os enviam em MI (gráficos 19 e 20).

Gráfico 19 - Planeamento Individual da MI

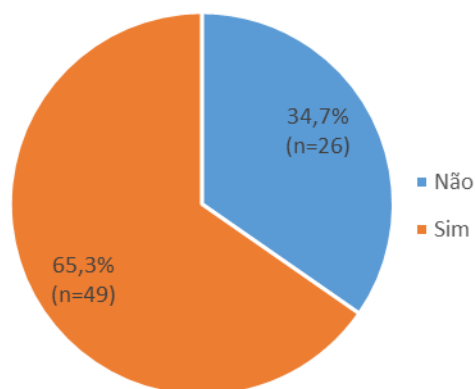
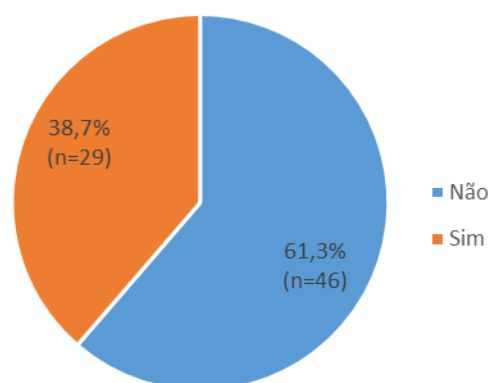


Gráfico 20 - Planeamento Organizacional da MI



Foi, também, solicitado aos inquiridos que indicassem os motivos pelos quais planearam as suas MI e os motivos pelos quais não planearam. Os resultados indicam que entre os motivos pelos quais planearam a realização da MI estão (1) a procura de enriquecimento profissional e pessoal (67,5%), (2) o desejo de realizar uma MI e/ou de enveredar por uma carreira internacional (25,6%) e (3) falta de oportunidades em Portugal (7%), conforme nos mostra a tabela 45.

Tabela 45 – Motivos de Planeamento Individual da MI

	N	%
Procura de enriquecimento profissional e pessoal	29	67,4
Desejo de realizar uma MI e/ou de enveredar por uma carreira internacional	11	25,6
Falta de oportunidades em Portugal	3	7,0
Total de Respostas Válidas	43	100

Por outro lado, podemos constatar pela análise da tabela 46 que, os motivos pelos quais os inquiridos deste estudo não planearam a MI como fazendo parte de uma estratégia de desenvolvimento de carreira foram os seguintes: (1) a MI não foi realizada com o objetivo de progressão na carreira (70,8%), (2) a MI realizou-se apenas por razões financeiras e falta de oportunidades em Portugal (16,7%) e (3) a MI realizou-se por necessidade inerente ao negócio (12,5%).

Tabela 46 – Motivos do Não Planeamento Individual da MI

	N	%
A MI não foi realizada com o objetivo de progressão na carreira	17	70,8

(Continuação)

A MI realizou-se apenas por razões financeiras e falta de oportunidades em Portugal	4	16,7
Necessidade inerente ao negócio	3	12,5
Total de Respostas Válidas	24	100

Aos inquiridos deste estudo foi-lhes igualmente solicitado que indicassem quais os motivos pelos quais consideraram que a organização planeou, ou não planeou, a MI como fazendo parte de um processo de desenvolvimento de carreira. Os inquiridos consideram que a organização planeou a MI (tabela 47) porque (1) demonstrou preocupação com as necessidades e carreira do expatriado (45,5%), (2) procurou o perfil adequado para a realização e alcance dos objetivos da MI (31,8%), (3) existiu a expectativa do sucesso da MI (13,6%) e (4) a organização tinha um plano de desenvolvimento internacional (9,1%).

Tabela 47 – Motivos de Planeamento Organizacional da MI

	N	%
Preocupação com as necessidades e carreira do expatriado	10	45,5
Procura do perfil adequado para a realização e alcance dos objetivos da MI	7	31,8
Expectativa do sucesso da MI	3	13,6
A organização tem um plano de desenvolvimento internacional	2	9,1
Total de Respostas Válidas	22	100

Por outro lado, entre os motivos pelos quais a organização não teve a preocupação de planear a MI (tabela 48), os inquiridos apontam (1) a inexistência de planos de carreira estratégicos e de preocupação com os interesses pessoais dos expatriados por parte da organização (52,5%) e (2) o facto de a progressão de carreira não ter sido um objetivo pré-estabelecido para MI (47,5%).

Tabela 48 – Motivos do Não Planeamento Organizacional da MI

	N	%
Inexistência de planos de carreira estratégicos e de preocupação com os interesses pessoais dos expatriados	21	52,5
A progressão de carreira não era um objetivo pré-estabelecido para MI	19	47,5
Total de Respostas Válidas	40	100

Capítulo IV – Discussão dos Resultados

Considerando o objetivo central deste trabalho, que pretende contribuir com novos conhecimentos sobre a gestão da carreira dos repatriados em Portugal, discutiremos nas secções seguintes, à luz da revisão da literatura apresentada no Capítulo I, os resultados obtidos através da análise estatística descritiva e inferencial efetuada no capítulo anterior.

4.1. Relação entre a Realização de MI e a Evolução na Carreira

Alinhada com o objetivo central deste estudo, a primeira hipótese teórica previa que a realização de MI estivesse diretamente relacionada com a progressão de carreira dos repatriados. Mais especificamente, previa que, após a realização de uma MI, os repatriados tivessem uma progressão vertical de carreira associada a essa experiência.

A análise estatística dos resultados demonstrou que não existe uma associação significativa entre a realização de MI, independentemente dos seus objetivos e tipo de MI, e a progressão vertical de carreira dos repatriados. A literatura sugere que uma das principais razões organizacionais para expatriar assenta no objetivo de promover o desenvolvimento de carreiras (Caligiuri & Lazarova, 2001; Evans *et al.*, 2002; Finuras, 2003; Martins, 2013) e que este tipo de MI tem vindo a aumentar nos últimos anos (Brookfield GRS, 2013; 2014; 2015). Contudo, os resultados deste estudo indicam que apenas uma minoria dos expatriados realizou a MI com este objetivo (15%, n=11). Os objetivos das MI relacionadas com a progressão de carreira indicados pelos participantes neste estudo foram: (1) a progressão interna na organização (2,8%, n=2), (2) o desenvolvimento de competências de liderança (4,2%, n=3) e (3) ganhar experiência e adquirir competências a serem utilizadas em futuras posições na casa-mãe (8,3%, n=6).

Apesar de não se confirmar a relação entre a realização de MI e a progressão vertical de carreira, os repatriados inquiridos demonstram que valorizam a experiência da expatriação e a maioria (66,6%, n=50) considera que não ficou com a carreira congelada após a MI. Por unanimidade (100%, n=74), os inquiridos afirmam que a expatriação teve um impacto positivo nas suas carreiras independentemente de melhorar ou não a sua posição hierárquica na atual organização. Este resultado

reforça as conclusões de outros estudos (e.g., Arthur & Rousseau, 1996; Stahl *et al.*, 2002; Tung, 1998) que demonstram que os repatriados consideram a realização de MI como positiva para as suas carreiras, não estando preocupados com a progressão dentro da organização, uma vez que acreditam que vão progredir na carreira mesmo que seja em outra organização. Este facto encontra-se em consonância com o preconizado pelos autores Bastid e Bravo (2013), que afirmam que hoje em dia os indivíduos valorizam novos critérios de sucesso nas suas carreiras, tais como, o desenvolvimento de competências e a perceção de empregabilidade interna e externa, o que vai para além da progressão vertical na hierarquia de uma organização. Também o conceito de carreira subjetiva/interna de Schein (1996) se encontra enquadrado nesta perspetiva dos repatriados inquiridos, ao defender que a carreira está relacionada com os valores, aspirações e expectativas dos indivíduos e não apenas com a progressão dentro de uma organização. Podemos, igualmente, associar esta perspetiva ao que Kanter (1989) denomina de carreira profissional, em que os indivíduos consideram que existe progressão quando lhes é atribuído trabalho mais exigente, desafiante, com acesso a novos conhecimentos e oportunidade de os aplicar.

Os resultados deste estudo indicam que a maioria dos repatriados inquiridos planearam a realização da MI como fazendo parte de um processo de desenvolvimento de carreira, o que confirma as perspetivas teóricas do novo contrato psicológico (Torrington *et al.*, 2002), da carreira proteana (Hall, 1996; 2004), da *boundaryless career* (Arthur & Rousseau, 1996) e de carreiras inteligentes (Arthur, Claman & DeFillippi, 1995). É o próprio indivíduo que gere a sua carreira com base nas suas prioridades pessoais e não nas da organização para a qual trabalham.

Não obstante, a primeira hipótese não se confirma no âmbito da amostra deste estudo, pois os resultados indicam que a realização de MI não se encontra associada à progressão vertical de carreira dos repatriados após o regresso, uma vez que apenas 37% (n=27) dos inquiridos afirmam terem sido promovidos (gráfico 15) e, entre estes, apenas 54,2% (n=13) consideram que foram promovidos porque subiram de nível hierárquico na estrutura organizacional, tendo os restantes inquiridos indicado outros motivos, conforme nos mostra a tabela 25.

Perante estes resultados, podemos afirmar que, a atual situação económico-financeira de Portugal e das organizações portuguesas, que se ressentiram inevitavelmente com as políticas de austeridade, poderá contribuir para esta ausência

de oportunidades de promoção dos seus quadros. O próprio congelamento das carreiras na função pública desde há já vários anos poderá estar a refletir-se de alguma forma no setor privado. De referir que, neste estudo apenas participou um repatriado da função pública que fez referência a este facto, não sendo, no entanto, significativo nesta amostra.

Outro motivo que pode estar na origem destes resultados, consiste no facto de as organizações terem cada vez menos níveis hierárquicos promovendo a mobilidade dos colaboradores através da atribuição de novos desafios para os manter motivados e promover a sua evolução dentro da organização (Alis *et al.*, 2014). Neste estudo, alguns dos inquiridos que afirmam terem sido promovidos indicam o maior grau de responsabilidade, comprometimento, autonomia e conhecimentos como motivo de promoção (tabela 25).

4.2. Relação entre a Satisfação com a Gestão da Expatriação e a Vontade de Permanência na Organização de Expatriação

A segunda hipótese teórica deste estudo previa uma relação entre a satisfação dos repatriados com a gestão do seu processo de expatriação e a vontade de permanecer na organização durante e após a realização da MI. Os resultados permitem-nos confirmar esta relação, i.e., os repatriados que manifestam uma maior satisfação com a generalidade das políticas e práticas de gestão de todo o ciclo de expatriação, manifestam uma maior vontade de não abandonar a organização de expatriação, quer durante, quer após, a realização da MI.

A importância de uma gestão eficiente do processo de expatriação em organizações multinacionais é preconizada na literatura por diversos autores (e.g., Hill, 2005; Rego & Cunha, 2009; Schuler & Tarique, 2007). Esta gestão está inerente, sem exceção, a todas as fases do ciclo da expatriação, o qual deve ser encarado como um processo global em que todas as fases se relacionam, podendo o (in)sucesso de umas, provocar o (in)sucesso de outras (Cerdin & Pargneux, 2009; Martins, 2013). Diversos estudos referem que a insatisfação com a gestão do processo de expatriação por parte dos expatriados, pode originar problemas de retenção destes colaboradores nas organizações e, conseqüentemente, um elevado *turnover* especialmente na fase da repatriação (Black & Gregersen, 1999; Lazarova & Caligiuri, 2001; Nguyen *et al.*, 2014; Stroh, 1995; Suutari & Brewster, 2003).

A gestão da expatriação engloba práticas de suporte organizacional relacionadas com a gestão da carreira, antes, durante e após a MI, tais como, a gestão do plano de carreira, a gestão de expectativas e a gestão do processo de repatriação, as quais, de acordo com diversos estudos (e.g., Allen *et al.*, 2003; Birur & Muthiah, 2013; Caligiuri & Lazarova, 2001; Kraimer *et al.*, 2009; Rhodes & Eisenberger, 2002; Rhoades *et al.*, 2001) têm uma relação positiva com a satisfação dos expatriados e uma relação negativa com a intenção de *turnover*.

Como tal, os resultados obtidos neste estudo confirmam a literatura existente sobre o tema, assim como, a importância da gestão de todas as fases do ciclo de expatriação, ao demonstrar que a satisfação dos repatriados com a gestão do processo de expatriação está associada a uma maior vontade de permanência na organização de expatriação.

4.3. Relação entre as Práticas de GRH no âmbito da Gestão da Carreira dos Expatriados e os seus Receios na Fase de Repatriação

Conforme foi evidenciado no ponto anterior, as políticas e práticas de suporte organizacional na gestão de carreira de expatriados, de acordo com diversa literatura (e.g., Allen *et al.*, 2003; Birur & Muthiah, 2013; Caligiuri & Lazarova, 2001; Rhodes & Eisenberger, 2002; Rhoades *et al.*, 2001), reveste-se de extrema importância, especialmente na repatriação. Se esta fase for cuidadosamente planeada, idealmente ainda antes do início da MI, podem evitar-se sentimentos de insegurança e receios por parte dos expatriados em relação ao futuro. Esta perceção minimizadora do sentimento de insegurança, especialmente quando regressam à casa-mãe, pode, possivelmente explicar-se por frequentemente desconhecerem que posição assumirão e como será a sua reintegração (Klaff, 2002; Solomon, 1995; Vidal *et al.*, 2008; Webb & Wright, 1996).

A terceira hipótese teórica deste estudo pretendia assim verificar a associação entre a presença de práticas de GRH no âmbito da gestão de carreira dos expatriados e um menor receio dos mesmos relativamente à fase de repatriação. Neste sentido, num cômputo geral, os resultados estatísticos confirmam que os expatriados em organizações com práticas de GRH no âmbito da gestão da carreira sentiram menor receio em relação à fase de repatriação.

Efetivamente, a internacionalização da GRH coloca alguns problemas e necessidades específicas, entre as quais, a gestão de carreiras internacionais em alinhamento com a estratégia das organizações (Bilhim, 2007). Conforme mencionado no capítulo da revisão da literatura, Rego e Cunha (2009) salientam a importância destas práticas de suporte e sugerem diversas atividades de desenvolvimento de carreira que podem fomentar os fatores de sucesso dos expatriados (tabela 9). A existência, ou não, destas práticas podem levar, em última análise, ao sucesso ou insucesso das MI (Cunha *et al.*, 2010), assim como à perda destes profissionais para a concorrência (Caligiuri & Lazarova, 2001).

4.4. Relação entre a Progressão de Carreira e a Permanência na Organização de Repatriação

O *turnover* dos repatriados tem sido alvo de diversos estudos (e.g., Black & Gregersen, 1999; Martins, 2013; Pate & Scullion, 2010; Ren *et al.*, 2013; Stroh, 1995; Suutari & Brewster, 2003) devido à necessidade de se considerar todo o processo de expatriação sob um ponto de vista estratégico, uma vez que a perda destes profissionais representa um prejuízo sério para as organizações que investiram na sua evolução enquanto profissionais.

A maioria (60%; n=45) dos participantes no presente estudo, ainda trabalha na organização de expatriação. Contudo, os restantes 40% (n=30) abandonaram a organização que os expatriou por motivos diversos mencionados na tabela 40. A maioria (88,9%, n=24) abandonou a organização dentro do período de 1 ano após o regresso (tabela 41).

Mediante o relatado na literatura, seria de esperar que os repatriados com progressão vertical de carreira no regresso da MI fossem aqueles que ainda permanecem na organização de expatriação. Contudo, essa associação não se confirmou através dos testes estatísticos efetuados. Com efeito, uma elevada percentagem dos inquiridos (62%, n=28), apesar de não ter tido progressão interna na organização após o regresso da MI continua a trabalhar na organização. Este resultado pode justificar-se pelo facto de os objetivos das MI realizadas pela maioria dos inquiridos não se enquadrarem no desenvolvimento e progressão de carreira, pois também afirmam (48%, n=36) que a organização não criou expectativas de carreira antes e durante a MI, para depois do regresso (tabela 21). Outro fator que pode

igualmente ter contribuído para este resultado é a duração das MI realizadas pelos inquiridos, das quais 42,7% (n=32) se enquadram no conceito de *short-term assignments* (Dickmann & Baruch, 2011), i.e., MI com duração entre 3 meses a 1 ano, realizadas com um fim específico, não enquadrado na progressão de carreira.

Para além disso, não podemos deixar de voltar a referir a crise económico-financeira em Portugal que, inevitavelmente, contribui para a diminuição de oportunidades no mercado de trabalho para estes profissionais, apesar de a maioria dos repatriados deste estudo afirmar que a MI que realizaram teve um impacto positivo no desenvolvimento das suas carreiras em termos de (1) novas oportunidades de carreira junto de possíveis empregadores (94,6%, n=71), (2) aumento da empregabilidade no mercado de trabalho (81,3%, n=61) e (3) aumento do número de convites para sair da organização (52%, n=39).

4.5. Relação entre a Progressão na Carreira e a Intenção de *Turnover*

A quinta hipótese teórica deste estudo previa que os repatriados sem progressão vertical de carreira se encontram em procura ativa de emprego. À semelhança da hipótese anterior, também esta não se confirma nos resultados estatísticos.

Com efeito, a hipótese não se confirma, pois dos inquiridos que não tiveram ou têm atualmente vontade de abandonar a organização após a MI, a maioria não teve uma progressão vertical de carreira (54%, n=20). No que diz respeito à intenção de procura de um novo emprego num futuro próximo, dos inquiridos que não tencionam procurar um novo emprego, a maioria não teve uma progressão vertical de carreira (63%, n=17).

Conforme mencionado no ponto anterior, o *turnover* dos repatriados é um tema bastante estudado devido ao facto de ser uma das principais preocupações inerentes à gestão da expatriação, sendo a retenção destes profissionais um desafio para a GIRH (Black & Gregersen, 1999; Martins, 2013; Pate & Scullion, 2010; Ren *et al.*, 2013; Stroh, 1995; Suutari & Brewster, 2003; Suutari *et al.*, 2012).

Contrariando a literatura referenciada, neste estudo em concreto, não se confirma a intenção de *turnover* ou a situação de procura ativa de emprego por parte dos repatriados que não progrediram nas suas carreiras nas organizações de expatriação. É possível que alguns destes repatriados possam estar no topo de

carreira interna. Com efeito, a maioria dos inquiridos foi em MI assumindo uma função de chefia (66,7%, n=50) e no regresso, também a maioria, se manteve numa função de chefia (58,9%, n=43) (tabela 32).

Por outro lado, podemos estar perante um conjunto de trabalhadores que tende a valorizar mais a segurança no emprego do que a atração por experimentar ou arriscar experiências de trabalho novas. É possível que o medo de arriscar, identificada por Hofstede (1991) como uma característica cultural da sociedade portuguesa, possa emergir no perfil de alguns repatriados inquiridos, embora estudos sociológicos mais recentes apontem para uma diminuição do evitamento da incerteza na nossa população mais jovem (Rego & Cunha, 2009).

Outro motivo que poderá estar na origem do facto dos repatriados inquiridos neste estudo não estarem em procura ativa de emprego, reside na afirmação por parte deles de que a MI que realizaram teve um impacto positivo no desenvolvimento das suas carreiras em termos de demonstração (94,6%, n=71) e de desenvolvimento de competências profissionais e de gestão (98,7%, n=74) (tabela 24). A reforçar esta ideia, 85,4% dos inquiridos afirmam que a realização da MI contribuiu para o enriquecimento da função que desempenha atualmente.

De acordo com diversa literatura (Black & Gregersen, 1999; Câmara, 2008; Martins, 2013; Ren *et al.*, 2013; Stroh, 1995; Suutari & Brewster, 2003), uma das principais razões pela qual os repatriados abandonam as organizações de expatriação no regresso das MI é o facto de não poderem aplicar as novas competências entretanto adquiridas, o que não se comprovou na presente amostra.

Em suma, não se confirma uma progressão vertical de carreira dos repatriados, contudo, eles percecionam a realização de MI como tendo um impacto positivo na evolução das suas carreiras em termos de enriquecimento da função e de desenvolvimento de novas competências, podendo este ser um fator dissuasor de procurarem um novo emprego.

Capítulo V – Conclusões

5.1. Contributos

Os resultados deste estudo representam um contributo relevante para o conhecimento científico em torno da temática da gestão de carreira dos repatriados portugueses. Embora existam diversos estudos sobre a expatriação em Portugal, desconhecem-se até ao momento estudos com repatriados que explorem a relação entre a realização de MI e a evolução na carreira. Esta investigação pretende contribuir para colmatar essa escassez constituindo um novo contributo para a literatura em GIRH.

Todavia, tratando-se de um estudo descritivo-correlacional e com uma amostra relativamente pequena, os resultados não podem ser generalizados para toda a população de repatriados. No entanto, reveste-se de informação muito rica ao mesmo tempo que poderá ser vista como uma fonte de pistas para futuras investigações necessárias ao aprofundamento da temática da gestão de carreira no âmbito da expatriação/repatriação.

A realização deste estudo permitiu-nos conhecer (1) as características pessoais e da carreira dos repatriados, (2) a experiência de expatriação, (3) os objetivos da(s) MI realizadas, (4) as motivações individuais dos repatriados para a realização da(s) MI, (5) a sua satisfação com a gestão do processo de expatriação, (6) as práticas de gestão de carreira de expatriados utilizadas pelas organizações, assim como, (7) os principais receios da fase de repatriação.

Permitiu-nos igualmente conhecer a perceção dos repatriados em relação ao papel da(s) MI na evolução da carreira após o regresso e se o impacto foi positivo em termos de progressão. Contribuiu ainda com novas perspetivas e informações sobre os motivos de *turnover* dos repatriados portugueses, as quais poderão ser uma ferramenta valiosa para os profissionais de RH das organizações que expatriam colaboradores.

Os resultados obtidos na amostra deste estudo permitiram concluir que (1) a realização de MI não está diretamente relacionada com a progressão vertical na carreira dos repatriados no regresso; (2) não obstante, os repatriados afirmam que a realização de MI teve um impacto positivo nas suas carreiras, independentemente de melhorar a sua posição hierárquica na organização, o que se traduz na valorização de novos critérios de sucesso na carreira, enquadrados no conceito de carreira

subjetiva/interna (Schein, 1996); (3) a satisfação dos repatriados com a gestão do processo de expatriação está relacionada com a vontade de permanecer na organização de expatriação durante e após a realização da MI, o que confirma diversa literatura existente sobre o tema (e.g., Allen *et al.*, 2003; Birur & Muthiah, 2013; Caligiuri & Lazarova, 2001; Kraimer *et al.*, 2009; Rhodes & Eisenberger, 2002; Rhoades *et al.*, 2001); (4) a implementação de práticas de GRH no âmbito da gestão de carreira dos expatriados está associada a um menor receio dos mesmos em relação à fase de repatriação, o que confirma a importância destas práticas, preconizada por diversos autores (e.g., Caligiuri & Lazarova, 2001; Cunha *et al.*, 2010; Rego & Cunha, 2009); e (5) a inexistência de progressão vertical de carreira no regresso da MI não está diretamente relacionada com o *turnover* ou intenção de *turnover* dos repatriados, o que se poderá justificar com o enriquecimento da função atual e do desenvolvimento de novas competências propiciado pela experiência da expatriação.

As conclusões que foram possíveis retirar dos dados recolhidos na amostra, após o respetivo tratamento estatístico, constituem, portanto, um importante contributo no conhecimento sobre este tema e pode ser uma fonte de matéria de trabalho para muitos Gestores Internacionais de RH, bem como, uma alerta sobre possíveis preocupações que podem ocorrer com futuros repatriados.

5.2. Limitações do Estudo e Pistas para Investigações Futuras

Após a conclusão do estudo foi possível identificar algumas limitações que o mesmo apresenta. A primeira dificuldade inerente à sua realização foi a angariação de participantes que respondessem ao inquérito por questionário *online*. Esta dificuldade deve-se à exigência e especificidade das características requeridas aos participantes para fazerem parte da amostra, assim como, à inacessibilidade a este tipo de profissionais. Tais constrangimentos impediram que o número de elementos da amostra fosse superior. Contudo, é comparável com a de outros estudos quantitativos encontrados na literatura que foram realizados com repatriados (e.g., Kraimer *et al.*, 2009; Lazarova & Caligiuri, 2001; Ren *et al.*, 2013).

Não podemos deixar de referir que as respostas ao inquérito por questionário dependem muito da vontade, honestidade e capacidade dos inquiridos, pelo que este facto pode constituir igualmente uma limitação a este estudo.

O presente estudo poderá ser uma referência para estudos futuros sobre esta temática em Portugal, sobre a qual é necessária mais investigação. Estudos futuros poderão alargar mais o âmbito de investigação envolvendo, para além dos repatriados, responsáveis de RH das organizações portuguesas que expatriem os seus quadros. Desta forma, a perspetiva individual da expatriação será complementada com a perspetiva organizacional em termos de gestão de carreira dos expatriados. Poderemos, nomeadamente, perceber se as organizações efetivamente planeiam e realizam as MI como uma estratégia de desenvolvimento de carreira dos seus colaboradores.

Em termos de metodologia, seria igualmente interessante complementar a metodologia quantitativa com a metodologia qualitativa, permitindo abordar as questões de investigação de forma mais abrangente e a compreender de modo mais aprofundado, fatores ligados ao tema.

5.3. Considerações Finais

Temos plena consciência de que este trabalho aborda apenas uma ínfima parte do objeto de estudo. Ainda assim, é um contributo inegável para o conhecimento do mesmo e acreditamos que, no futuro, será complementado com mais investigação que permita uma compreensão mais profunda acerca da gestão de carreira dos repatriados em Portugal. Efetivamente, é expectável que organizações internacionais continuem a expatriar os seus colaboradores, como tal, é importante continuarmos a investigação no âmbito da compreensão do impacto da realização de MI na carreira dos expatriados.

Era expectável que a realização de MI tivesse um real impacto na progressão da carreira dos repatriados portugueses, mas tal não se confirmou. No entanto, a pesquisa empírica desenvolvida com recurso a uma metodologia quantitativa permitiu-nos concluir que, independentemente da existência de progressão na carreira dentro da organização, os repatriados consideram a expatriação como sendo positiva, o que confirma o preconizado pela literatura.

Para além da mais-valia do ponto de vista académico, espera-se que este estudo seja também um importante contributo ao nível das práticas de GIRH adotadas pelas organizações portuguesas, facultando orientações valiosas que facilitem uma gestão mais eficiente dos expatriados.

Referências Bibliográficas

- Adler, N. J. (1991). *International Dimensions of Organizational Behavior* (2nd ed.). Boston: PWS Kent.
- Albarello, L., Diegneffe, F., Hiernaux, J.-P., Maroy, C., Ruquoy, D., & Saint-Georges, P. (1997). *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Alis, D., Des Horts, C.-H., Chevalier, F., Fabi, B., & Peretti, J.-M. (2014). *Gestão dos Recursos Humanos - Uma Abordagem Internacional*. Lisboa: Edições Piaget.
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process. *Journal of Management*, 29(1), pp. 99-118.
- Altman, B. W., & Post, J. E. (1996). Beyond the Social Contract: An Analysis of the Executive View at Twenty-Five Large Companies. Em D. T. Hall, *The Career is Dead-Long Live the Career* (pp. 46-71). San-Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Andresen, M., Bergdolt, F., Margenfeld, J., & Dickmann, M. (2014). Addressing International Mobility Confusion - Developing Definitions and Differentiations for Self-Initiated and Assigned Expatriates as Well as Migrants. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(16), pp. 2295-2318.
- Andresen, M., Biemann, T., & Pattie, M. W. (2012). What Makes Them Move Abroad? Reviewing and Exploring Differences Between Self-Initiated and Assigned Expatriation. *The International Journal of Human Resources Management*, 26(7), pp. 1-16. doi:10.1080/09585192.2012.669780
- Armstrong, M. (2011). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*. London: Kogan Page.
- Arnold, J. (1997). *Managing Careers into the 21st Century*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Arthur, M. B. (2008). Examining Contemporary Careers: A Call for Interdisciplinary Inquiry. *Human Relations*, 61(2), pp. 163-186.
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. New York: Oxford University Press.
- Arthur, M. B., Claman, P. H., & DeFillippi, R. (1995). Intelligent Enterprise, Intelligent Careers. *Academy of Management Executive*, 9(4), pp. 7-20.

- Arthur, M. B., Hall, D. T., & Lawrence, B. S. (1989). Generating New Directions in Career Theory: The Case for a Transdisciplinary Approach. Em M. B. Arthur, D. T. Hall, & B. S. Lawrence, *Handbook of career theory* (pp. 7-25). Cambridge: Cambridge University Press.
- Arthur, M., Khapova, S., & Wilderom, C. (2005). Career Success in a Boundaryless Career World. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), pp. 177-202.
- Baraňano, A. M. (2004). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão - Manual de Apoio à Realização de Trabalhos de Investigação* (1.ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Baruch, Y. (2006). Career Development in Organizations and Beyond: Balancing Traditional and Contemporary Viewpoints. *Human Resource Management Review*, 16(2), pp. 125-138.
- Baruch, Y., Michael, D., Altman, Y., & Bournois, F. (2013). Exploring International Work: Types and Dimensions of Global Careers. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(12), pp. 2369-2393.
- Baruch, Y., Steele, D. J., & Quantrill, G. A. (2002). Management of Expatriation and Repatriation for Novice Global Players. *International Journal of Manpower*, 23(7), pp. 659-671.
- Bastid, F., & Bravo, B. (2013). Ter Sucesso na Carreira: Abordagem Conceptual. Em A. El Akremi, G. Sylvie, & J.-P. Neveu, *Comportamento Organizacional - Justiça Organizacional, Expectativas de Carreira e Esgotamento Profissional* (Vol. 2, pp. 173-202). Lisboa: Instituto Piaget.
- Benson, G. S., & Pattie, M. (2008). Is Expatriation Good for my Career? The Impact of Expatriate Assignments on Perceived and Actual Career Outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(9), pp. 1636-1653.
- Bilhim, J. A. (2007). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (3.ª ed.). (I. S. Políticas, Ed.) Lisboa: Guide.
- Birur, S., & Muthiah, K. (2013). Turnover Intentions among Repatriated Employees in an Emerging Economy: The Indian Experience. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(19), pp. 3667-3680.
- Bjerregaard, T. (2014). Engaging Institutions in Global Carrers: Highly Skilled Self-Initiated Expatriates' Journeys Through a Nordic Welfare State. *European Management Journal*, 32(6), pp. 903-915.

- Black, J. S., & Gregersen, H. B. (1999). The Right Way to Manage Expats. *Harvard Business Review*, 77(2), pp. 52-62.
- Black, J. S., Gregersen, H. B., Mendenhall, M. E., & Stroh, L. K. (1999). *Globalizing People Through International Assignments*. New York: Addison-Wesley.
- Black, J. S., Morrison, A. J., & Gregerson, H. B. (1999). *Global Explorers: The Next Generation of Leaders*. London: Routledge.
- Bonache, J., Brewster, C., Suutari, V., & Saá, P. D. (2010). Expatriation: Traditional Criticisms and International Careers: Introducing the Special Issue. *Thunderbird International Business Review*, 52(4), pp. 263-274.
- Brandão, J. (2012). *Processos de Expatriação na GIRH: Fatores que Influenciam a Performance dos Expatriados*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia - Universidade do Porto, Portugal.
- Brett, J. M., Stroh, L. K., & Reilly, A. H. (1993). Pulling Up Roots in the 1990s: Who's Willing to Relocate? *Journal of Organizational Behavior*, 14(1), pp. 49-60.
- Briscoe, J. P., Hall, D. T., & DeMuth, R. L. (2006). Protean and Boundaryless Careers: An Empirical Exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), pp. 30-47.
- Brookfield Global Relocation Services. (2013). *Global Relocation Trends, 2013 Survey Report*. United States of America: Brookfield Global Relocation Services. Obtido de www.brookfieldgrs.com. Acedido em 12 de Junho de 2014.
- Brookfield Global Relocation Services. (2014). *2014 Global Mobility Trends Survey*. United States of America: Brookfield Global Relocation Services. Obtido de www.brookfieldgrs.com. Acedido em 12 de Junho de 2014.
- Brookfield Global Relocation Services. (2015). *2015 Global Mobility Trends Survey Report - Mindful Mobility*. United States of America: Brookfield Global Relocation Services. Obtido de www.brookfieldgrs.com. Acedido em 17 de Julho de 2015.
- Cadin, L. (1997). Faut-il Sortir la GRH de ses Frontières? Em P. Besson, *Dedans, Dehors, Les Nouvelles Frontières de l'Organisation*. Paris: Vuibert.
- Caligiuri, P. M. (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), pp. 61-80.
- Caligiuri, P. M., & Lazarova, M. (2001). Strategic Repatriation Policies to Enhance Global Leadership Development. Em M. E. Medenhall, T. M. Keuhmann, & G.

- K. Stahl, *Developing Global Business Leaders: Policies, Processes and Innovations* (pp. 243-256). Westport, CT: Quorum.
- Caligiuri, P. M., Lazarova, M., & Tarique, I. (2001). The Performance Goals of Expatriate Assignments: Using Assignment Categories to Determine Selection, Cross-Cultural Training, and Repatriation Practices. *Paper presented at the Academy of Management Annual Meeting*. Washington: DC.
- Câmara, P. (2008). *Gestão de Pessoas em Contexto Internacional*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Câmara, P. (2011). *A Expatriação em Portugal* (1.^a ed.). Lisboa: Editora RH.
- Câmara, P., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2013). *Humanator XXI - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (6.^a ed.). Alfragide: Publicações Dom Quixote.
- Cao, L., Hirschi, A., & Deller, J. (2014). Perceived Organizational Support and Intention to Stay in Host Countries Among Self-Initiated Expatriates: The Role of Career Satisfaction and Networks. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(14), pp. 2013-2032.
- Cerdin, J.-L., & Brewster, C. (2014). Talent Management and Expatriation: Bridging Two Streams of Research and Practice. *Journal of World Business*, 49(2), pp. 245-252.
- Cerdin, J.-L., & Pargneux, M. L. (2009). Career and International Assignment Fit: Toward an Integrative Model of Success. *Human Resource Management*, 48(1), pp. 5-25.
- Cerdin, J.-L., & Pargneux, M. L. (2014). The Impact of Expatriates' Career Characteristics on Career and Job Satisfaction, and Intention to Leave: An Objective and Subjective Fit Approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(14), pp. 2033-2049.
- Chanlat, J. (1995). Quais Carreiras e Para Qual Sociedade? *Revista de Administração de Empresa*, 35(6), pp. 67-75.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., & Gomes, J. F. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2.^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- DeFillippi, R., & Arthur, M. (1994). The Boundaryless Career: A Competency-Based Perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), pp. 307-324.

- Derr, C. B. (1986). *Managing the New Careerists: The Diverse Career Success Orientations of Today's Workers*. Wokingham: Jossey-Bass.
- Dickmann, M., & Baruch, Y. (2011). *Global Careers*. Oxon: Routledge.
- Doherty, N., Dickmann, M., & Mills, T. (2011). Exploring the Motives of Company-Backed and Self-Initiated Expatriates. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(3), pp. 595-611.
- Doherty, N., Richardson, J., & Thorn, K. (2013). Self-Initiated Expatriation and Self-Initiated Expatriates: Clarification of the Research Stream. *Career Development International*, 18(1), pp. 97-112.
- Dowd, K. O., & Kaplan, D. M. (2005). The Career Life of Academics: Boundaried or Boundaryless? *Human Relations*, 58(6), pp. 699-721.
- Dowling, P. J., & Welch, D. E. (2004). *International Human Resource Management*. London: Thomson.
- Dutra, J. S. (2002). *Gestão de Pessoas. Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas*. São Paulo: Atlas.
- Evans, P., Pucik, V., & Barsoux, J.-L. (2002). *The Global Challenge-Frameworks for International Human Resource Management*. Nova Iorque: MacGraw-Hill.
- Farndale, E., Pai, A., Sparrow, P., & Scullion, H. (2014). Balancing Individual and Organizational Goals in Global Talent Management: A Mutual-Benefits Perspective. *Journal of World Business*, 49(2), pp. 204-214.
- Feldman, D. C., & Bolino, M. C. (1996). Careers Within Careers: Reconceptualizing the Nature of Career Anchors and their Consequences. *Human Resource Management*, 6(2), pp. 89-112.
- Feldman, D., & Thomas, D. (1992). Career Management Issues Facing Expatriates. *Journal of International Business Studies*, 23(2), pp. 259-274.
- Ferraz, S. (2011). *Estarão os Expatriados Portugueses Satisfeitos com a sua Expatriação?* Dissertação Final de Mestrado, Faculdade de Economia e Gestão - Universidade Católica Portuguesa, Portugal.
- Finuras, P. (2003). *Gestão Intercultural: Pessoas e Carreiras na Era da Globalização* (1.ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Fortin, M.-F. (1999). *O Processo de Investigação: Da Concepção à Realização* (2.ª ed.). Loures: Lusociência.

- Freitas, M. E. (2010). Expatriação Profissional: O Desafio Interdependente para Empresas e Indivíduos. *GES - Revista Gestão e Sociedade CEPAD/UFMG*, 4(9), pp. 690-708.
- Freixo, M. J. (2012). *Metodologia Científica - Fundamentos, Métodos e Técnicas* (4.ª ed.). Lisboa: Instituto Piaget.
- Gallon, S., Scheffer, A. B., & Bitencourt, B. M. (2013). "Eu Fui, Voltei e Ninguém Viu": Um Estudo sobre a Expectativa de Carreira após Repatriação em uma Empresa Brasileira. *Cadernos EBAPE.BR*, 11(1), pp. 128-148.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (1993). *O Inquérito - Teoria e Prática*. Oeiras: Celta Editora.
- Greenhaus, J. H., & Callanan, G. A. (1994). *Career Management* (2nd ed.). Florida, USA: Harcourt Brace College Publishers.
- Hall, D. T. (1996). Protean Careers of the 21st Century. *Academy of Management Executive*, 10(4), pp. 8-16.
- Hall, D. T. (2004). The Protean Career: A Quarter-Century Journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), pp. 1-13.
- Heijden, J. A., Engen, M. L., & Paauwe, J. (2009). Expatriate Career Support: Predicting Expatriate Turnover and Performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(4), pp. 831-845.
- Herman, J. L., & Tetrick, L. E. (2009). Problem-Focused Versus Emotion-Focused Coping Strategies and Repatriation Adjustment. *Human Resource Management*, 48(1), pp. 69-88.
- Hill, C. (2005). *International Business: Competing in the Global Marketplace*. New York: McGraw-Hill.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2008). *Investigação por Questionário* (2.ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill.
- Inkson, K. (2004). Images of Career: Nine Key Metaphors. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), pp. 96-111.
- Inkson, K. (2006). Protean and Boundaryless Careers as Metaphors. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), pp. 48-63.
- Ivancevich, J. M. (2008). *Gestão de Recursos Humanos* (10.ª ed.). São Paulo: McGraw-Hill.

- Kanter, R. M. (1989). Careers and the Wealth of Nations: A Macro-Perspective on the Structure and Implications of Career Forms. Em M. B. Arthur, D. T. Hall, & B. S. Lawrence, *Handbook of Career Theory* (pp. 506-521). Cambridge: Cambridge University Press.
- Kilimnik, Z. M., Sant'Anna, A. d., Oliveira, L. C., & Barros, D. T. (2008). Seriam as Âncoras de Carreira Estáveis ou Mutantes? Um Estudo com Profissionais de Administração em Transição de Carreira. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 9(1), pp. 43-60.
- Klaff, L. G. (2002). The Right Way to Bring Expats Home - Retaining Employees upon Return from Overseas Assignment. *Workforce*, 81(7), pp. 40-45.
- Kraimer, M. L., & Wayne, S. J. (2004). An Examination of Perceived Organizational Support as a Multidimensional Construct in the Context of an Expatriate Assignment. *Journal of Management*, 30(2), pp. 209-237.
- Kraimer, M. L., Shaffer, M. A., & Bolino, M. C. (2009). The Influence of Expatriate and Repatriate Experiences on Career Advancement and Repatriate Retention. *Human Resource Management*, 48(1), pp. 27-47.
- Kraimer, M. L., Shaffer, M. A., Harrison, D. A., & Ren, H. (2012). No Place Like Home? An Identity Strain Perspective on Repatriate Turnover. *Academy of Management Journal*, 55(2), pp. 399-420.
- Lazarova, M. B., & Cerdin, J.-L. (2007). Revisiting Repatriation Concerns: Organizational Support Versus Career and Contextual Influences. *Journal of International Business Studies*, 38(3), pp. 404-429. doi:10.1057/palgrave.jibs.8400273
- Lazarova, M. L., & Caligiuri, P. M. (2001). Retaining Repatriates: The Role of Organizational Support Practices. *Journal of World Business*, 36(4), pp. 389-401.
- Levinson, D. J. (1986). A Conception of Adult Development. *American Psychologist*, 41(1), pp. 3-13.
- Levinson, D. J., Darrow, C. N., Klein, E. B., Levinson, M. H., & Mckee, B. (1978). *The Seasons of a Man's Life*. New York: Knopf.
- Machanisse, M. E. (2013). *Gestão de Expatriados: Um Estudo Exploratório em Empresas Portuguesas com Operações em Moçambique*. Tese de Mestrado, Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão - Instituto Politécnico do Porto, Portugal.

- Mäkelä, L., & Suutari, V. (2011). Coping With Work-Family Conflicts in the Global Career Context. *Thunderbird International Business Review*, 53(3), pp. 365-375.
- Marôco, J. (2014). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (6.ª ed.). Pêro Pinheiro: ReportNumber.
- Martinez, L. F., & Ferreira, A. I. (2010). *Análise de Dados com SPSS - Primeiros Passos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Martins, C. (2011). *Manual de Análise de Dados Quantitativos com Recurso ao IBM® SPSS®*. Braga: Psiquilíbrios Edições.
- Martins, D. (2013). *Gestão e Retenção de Expatriados: Um Estudo Empírico em Empresas Portuguesas* (1.ª ed.). Madrid: Bubok Publishing S.L.
- Martins, D., Rego, A., & Proença, T. (2012). Razões Organizacionais para a Expatriação: Um Estudo Empírico em Empresas Portuguesas. Em M. Salvador, & D. Martins, *Investigação e Intervenção em Recursos Humanos 2011 - Gestão para a Cidadania* (pp. 507-525). Porto: Edições Politema.
- McCaughey, D., & Bruning, N. S. (2005). Enhancing Opportunities for Expatriate Job Satisfaction: HR Strategies for Foreign Assignment Success. *Human Resource Planning*, 28(4), pp. 21-29.
- McDaniels, C., & Gylbers, N. (1992). *Counseling for Career Development: Theories, Resources and Practice*. San Francisco: Jossey Bass.
- Moore, C., Gunz, H., & Hall, D. (2007). Tracing the Historical Roots of Career Theory in Management and Organizational Studies. Em H. Gunz, & M. Peiperl, *Handbook of Career Studies* (pp. 13-38). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Moreira, M. Z., Norões, J. L., & Ogasavara, M. H. (2014). Framework of the Expatriation Strategy in the Sphere of the Individual, of the Organisation and of International Environment. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*, 9(1), pp. 83-102. Obtido de <http://internext.espm.br> ISSN 1980-4865. Acedido em 28 de Maio de 2015.
- Neves, P. (2014). O que é uma Boa Investigação Quantitativa? Em J. F. Gomes, & F. Cesário (Orgs.), *Investigação em Gestão de Recursos Humanos - Um Guia de Boas Práticas* (pp. 167-174). Lisboa: Escolar Editora.
- Nguyen, P., Felfe, J., & Fooker, I. (2014). Work Conditions as Moderators of the Relationship Between Western Expatriates' Commitment and Retention in

- International Assignments. *Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 2(2), pp. 145-163.
- Oliveira, E. R., & Ferreira, P. (2014). *Métodos de Investigação - Da Interrogação à Descoberta Científica*. Porto: Vida Económica.
- Pate, J., & Scullion, H. (2010). The Changing Nature of the Traditional Expatriate Psychological Contract. *Employee Relations*, 32(1), pp. 56-73.
- Perlmutter, H. V. (1969). The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. *Columbia Journal of World Business*, 4(1), pp. 9-18.
- Pocinho, M. (2012). *Metodologia de Investigação e Comunicação do Conhecimento Científico*. Lisboa: Lidel.
- Quinn, J. B. (1992). *Intelligent Enterprise*. New York: Free-press.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2009). *Manual de Gestão Transcultural de Recursos Humanos* (1.ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Ren, H., Bolino, M. C., Shaffer, M. A., & Kraimer, M. L. (2013). The Influence of Job Demands and Resources on Repatriate Career Satisfaction: A Relative Deprivation Perspective. *Journal of World Business*, 48(1), pp. 149-159.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), pp. 825-836.
- Rhodes, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, pp. 698-714.
- Riusala, K., & Suutari, V. (2000). Expatriation and Careers: Perspectives of Expatriates and Spouses. *Career Development International*, 5(2), pp. 81-90.
- Rodrigues, P. C., Pinho, M. M., & Oliveira, R. M. (2010). *Estatística em Ciências Humanas e Sociais*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities & Rights Journal*, 2(2), pp. 121-139.
- Santos, G. G. (2011). *Desenvolvimento de Carreira. Uma Análise Centrada na Relação entre o Trabalho e a Família* (1.ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Schein, E. H. (1978). *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. Reading, MA: Addison-Wesley.

- Schein, E. H. (1993). *Career Anchors: Discovering Your Real Values*. San Diego, CA: Pfeiffer & Company.
- Schein, E. H. (1996). Career Anchors Revisited: Implications for Career Development in the 21st Century. *Academy of Management Executive*, 10(4), pp. 80-88.
- Schiavini, J. M., Scherer, F. L., Moura, G. L., & Minello, I. F. (2011). Os Desafios do Processo de Expatriação no Cenário Sino-Brasileiro: O Caso da WEG S.A. na China. *Internext - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, 6(2), pp. 22-47.
- Schuler, R., & Tarique, I. (2007). International Human Resource Management: A North American Perspective, a Thematic Update and Suggestions for Future Research. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(5), pp. 717-744.
- Scullion, H. (1994). Staffing Policies and Strategic Control in British Multinationals. *International Studies of Management and Organisation*, 24(3), pp. 86-105.
- Scullion, H. (2005). International HRM: An Introduction. Em H. Scullion, & M. Linehan, *International Human Resource Management* (pp. 3-21). London: Palgrave.
- Selmer, J. (1999). Career Issues and International Adjustment of Business Expatriates. *Career Development International*, 4(2), pp. 77-87.
- Shen, Y., Demel, B., Unite, J., Briscoe, J. P., Hall, D. T., Chudzikowski, K., . . . Zikic, J. (2014). Career Success Across 11 Countries: Implications for International Human Resource Management. *The International Journal of Human Resource Management*, pp. 1-26. doi:<http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2014.962562>
- Silva, F. (2012). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos num Cenário de Precaridade/Crise e Expatriação*. Dissertação de Mestrado, Escola de Economia e Gestão - Universidade do Minho, Portugal.
- Solomon, C. M. (1995). Repatriation: Up, Down or Out? *Personnel Journal*, 74(1), pp. 28-37.
- Sousa, A. (2014). *A Adaptação Intercultural da Família: Um Estudo Exploratório com Expatriados Portugueses*. Tese de Mestrado, Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão - Instituto Politécnico do Porto, Portugal.
- Stahl, G. K., & Cerdin, J.-L. (2004). Global Careers in French and German Multinational Corporations. *Journal of Management Development*, 23(9), pp. 885-902.

- Stahl, G. K., Miller, E. L., & Tung, R. L. (2002). Toward a Boundaryless Career: A Closer Look at the Expatriate Career Concept and the Perceived Implications of an International Assignment. *Journal of World Business*, 37(3), pp. 216-227.
- Stroh, L. K. (1995). Predicting Turnover Among Repatriates: Can Organizations Affect Retention Rates? *The International Journal of Human Resource Management*, 6(2), pp. 443-456.
- Stroh, L. K., Gregersen, H. B., & Black, J. S. (1998). Closing the Gap: Expectations Versus Reality Among Repatriates. *Journal of World Business*, 33(2), pp. 111-124.
- Sullivan, S. E. (1999). The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 25(3), pp. 457-484.
- Sullivan, S. E., & Arthur, M. B. (2006). The Evolution of the Boundaryless Career Concept: Examining Physical and Psychological Mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), pp. 19-29.
- Super, D. E. (1957). *The Psychology of Careers*. New York: Harper & Row.
- Super, D. E. (1990). The Life Span, Life Space Approach to Career Development. Em D. Brown, & L. Brooks, *Career Choice and Development* (2.^a ed., pp. 197-261). San Francisco: Jossey-Bass.
- Suutari, V. (2003). Global Managers: Career Orientation, Career Tracks, Life-Style Implications and Career Commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 18(3), pp. 185-207.
- Suutari, V., & Brewster, C. (2003). Repatriation: Empirical Evidence from a Longitudinal Study of Careers and Expectations Among Finnish Expatriates. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(7), pp. 1132-1151.
- Suutari, V., & Taka, M. (2004). Career Anchors of Managers with Global Careers. *Journal of Management Development*, 23(9), pp. 833-847.
- Suutari, V., Tornikoski, C., & Mäkelä, L. (2012). Career Decision Making of Global Careerists. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(16), pp. 3455-3478.
- Tanure, B., Evans, P., & Pucik, V. (2007). *A Gestão de Pessoas no Brasil. Virtudes e Pecados Capitais. Estudos de Caso*. Rio de Janeiro: Elsevier.

- Thomas, D. C., Lazarova, M. B., & Inkson, K. (2005). Global Careers: New Phenomenon or New Perspectives. *Journal of World Business*, 40(4), pp. 340-347.
- Torrington, D. (1994). *International Human Resource Management: Think Globally, Act Locally*. London: Prentice Hall.
- Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2002). *Human Resource Management* (5th ed.). Harlow: Prentice Hall.
- Tung, R. L. (1998). American Expatriates Abroad: From Neophytes to Cosmopolitans. *Journal of World Business*, 33(2), pp. 125-144.
- Vidal, M. S., Valle, R. S., & Aragón, M. B. (2008). International Workers' Satisfaction With the Repatriation Process. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(9), pp. 1683-1702.
- Webb, A., & Wright, P. C. (1996). The Expatriate Experience: Implications for Career Success. *Career Development International*, 1(5), pp. 38-44.
- Welch, D., & Welch, L. S. (1994). Determinants of International Human Resource Management Approaches and Activities: A Suggested Framework. *Journal of Management Studies*, 31(2), pp. 139-165.
- Wright, P. C., Geroy, G. D., & Baker, N. (1996). Managing Expatriates: A System Approach. *Management Decision*, 34(10), pp. 32-42.
- Yan, A., Zhu, G., & May, D. (2002). International Assignments for Career Building: A Model of Agency Relationships and Psychological Contracts. *Academy of Management Review*, 7(3), pp. 373-386.
- Yarnall, J. (1998). Career Anchors: Results of an Organizational Study in the UK. *Career Development International*, 3(2), pp. 56-61.
- Zhou, Y. (2015). The Career Path of Expatriates at Repatriation. *Journal of Economics, Business and Management*, 3(5), pp. 548-553.

Anexos

Anexo 1 – Inquérito por Questionário Aplicado a Repatriados



A Gestão da Carreira na Expatriação

O presente questionário insere-se numa investigação subordinada ao tema "A relação entre a Gestão da Carreira e a Expatriação", no âmbito da Dissertação de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos da ESEIG - Instituto Politécnico do Porto.

Pretendemos com este estudo, explorar a relação entre a expatriação e a carreira profissional dos repatriados ligados a organizações localizadas em Portugal. Este questionário é dirigido a todos os profissionais que tenham, pelo menos, uma experiência de expatriação e/ou de repatriação com a duração mínima de 6 meses (vulgarmente identificada como destacamento ou missão internacional), ligada a organizações localizadas em Portugal, cujo regresso tenha ocorrido há menos de 4 anos. Mesmo que já não esteja a trabalhar na organização que o expatriou/repatriou, agradecemos a sua colaboração no preenchimento deste questionário.

A sua participação neste estudo é voluntária, através das respostas às questões deste questionário, o qual servirá exclusivamente para o fim a que se propõe. As suas respostas são confidenciais, pelo que serão tratadas com o máximo sigilo. O seu anonimato, também, será garantido.

Antes de começar a responder, pedimos-lhe que leia atentamente as instruções de preenchimento. A duração estimada de preenchimento será entre 10 a 15 minutos.

A sua colaboração é muito importante. Sem ela, a investigação não poderá ser realizada com sucesso.

Muito Obrigada pela sua Colaboração!

A Mestranda,
Susana Carvalho

(para qualquer dúvida, contactar 9130036@eseig.ipp.pt ou susanamscarvalho78@gmail.com)

Continuar »

25% concluído

A Gestão da Carreira na Expatriação

*Obrigatório

Parte I - Caracterização Sociodemográfica do Inquirido

Na primeira parte do questionário, solicitamos que responda a algumas questões que se destinam única e exclusivamente a caracterizar os respondentes do estudo. Estes dados serão importantes para auxiliar a análise e interpretação dos resultados. O seu anonimato encontra-se assegurado.

1. Sexo: *

- Masculino
- Feminino

2. Idade: *

3. Nível de Escolaridade: *

- 1.º Ciclo do Ensino Básico (4.º ano)
- 2.º Ciclo do Ensino Básico (6.º ano)
- 3.º Ciclo do Ensino Básico (9.º ano)
- Ensino Secundário (12.º ano)
- Bacharelato
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento
- Outra:

4. No caso de ter ensino superior, indique qual a sua área de formação/especialização:

(por exemplo: Economia, Gestão, Engenharia, Línguas, entre outras)

5. Nacionalidade: *

6. Estado Civil: *

- Solteiro
- Casado
- União de Facto
- Divorciado
- Viúvo

7. N.º de Filhos: *

8. Situação profissional atual: *

- Desempregado
- Trabalhador por Conta de Outrem
- Trabalhador Independente
- Situação de pré-reforma
- Outra:

9. Se aplicável, indique qual o setor de atividade da sua atual organização:

- Agricultura
- Indústria
- Comércio
- Serviços
- Outra:

10. Se aplicável, indique o tipo de vínculo contratual que mantém com a sua atual organização:

- Contrato de Trabalho a Termo Certo
- Contrato de Trabalho a Termo Incerto
- Contrato de Trabalho Sem Termo
- Outra:

11. Se aplicável, indique a antiguidade na sua atual organização (n.º de anos):

12. Indique o tempo total da sua experiência profissional (n.º de anos): *

« Anterior

Continuar »



50% concluído

A Gestão da Carreira na Expatriação

*Obrigatório

Parte II - Experiência(s) de Expatriação

As questões seguintes, procuram caracterizar a(s) experiência(s) de expatriação que teve, assim como, a sua área de atividade e funcional.

1. Indique o n.º de missões/destacamentos internacionais que já realizou, mesmo que realizadas para diferentes empregadores: *

2. Indique em que país realizou a sua última missão internacional: *

3. Indique a duração da última missão internacional que realizou: *

- De 3 até 6 meses
- Mais de 6 meses até 1 ano
- Mais de 1 ano até 2 anos
- Mais de 2 anos até 3 anos
- Mais de 3 anos até 6 anos
- Superior a 6 anos

4. Indique o ano em que teve início a sua última missão internacional: *

5. Indique há quanto tempo regressou da sua última missão internacional: *

- Até 6 meses
- Mais de 6 meses até 1 ano
- Mais de 1 ano até 2 anos
- Mais de 2 anos até 3 anos
- Mais de 3 anos até 4 anos

6. No caso de ter realizado outras missões internacionais, indique para cada uma delas (a) o país onde foi deslocado, (b) a duração da missão internacional (n.º de meses) e (c) o ano de início:

<div style="height: 100px;"></div>

7. A função que exerce atualmente enquadra-se como função de:

- Chefia
 Não Chefia

8. A função que exerceu durante a sua última missão internacional enquadra-se como função de: *

- Chefia
 Não Chefia

9. Atualmente encontra-se a trabalhar na organização pela qual realizou a sua última missão internacional? *

- Sim
 Não

9.1. Se respondeu "não" à questão n.º 9, indique qual o motivo pelo qual deixou a organização:

9.2. Se respondeu "não" à questão n.º 9, indique há quanto tempo tinha regressado da missão internacional quando deixou a organização (indique o n.º de anos/meses)?

10. Indique qual a sua antiguidade total na organização que o expatriou/repatriou (esta duração deve incluir o tempo de serviço antes, durante e após a(s) missão(ões) internacional(ais), em n.º de anos): *

11. Se aplicável, o cônjuge ou o(a) companheiro(a) acompanhou-o na sua última missão internacional?

- Sim
 Não

Porquê?

« Anterior

Continuar »



75% concluído

A Gestão da Carreira na Expatriação

*Obrigatório

Parte III - A Gestão de Carreira na Expatriação

Nesta última parte do questionário, as questões que lhe colocamos procuram caracterizar a(s) experiência(s) de expatriação que já teve e a sua relação com a gestão e desenvolvimento da sua carreira profissional.

1. Considerando a sua última missão internacional, indique, das opções abaixo, aquela que melhor descreve os objetivos da missão internacional que realizou: *

(deverá selecionar apenas 1 opção de resposta)

- Transferência de conhecimento técnico, administrativo e de gestão entre a casa-mãe e a subsidiária localizada no estrangeiro.
- Melhorar a comunicação entre a casa-mãe e a subsidiária localizada no estrangeiro.
- Assegurar a implementação das políticas da casa-mãe na subsidiária localizada no estrangeiro.
- Coordenar as atividades da subsidiária localizada no estrangeiro de acordo com a estratégia da organização.
- Ganhar experiência e adquirir competências a serem utilizadas em futuras funções / posições na casa-mãe.
- Conduzir as operações na subsidiária localizada no estrangeiro e na casa-mãe como um todo.
- Avaliar o potencial da subsidiária localizada no estrangeiro em termos de expansão e lucros.
- Desenvolvimento de competências de liderança.
- Para progressão interna na organização.
- Outra:

2. Relativamente aos objetivos definidos para a última missão internacional que realizou, que % de concretização desses objetivos considera ter alcançado? *

3. Considerando a sua última missão internacional, indique, das opções abaixo, quais os fatores que mais pesaram na sua decisão de aceitar a missão internacional: *

(Selecione a opção da escala que melhor traduz a sua opinião)

	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Desafio pessoal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolvimento profissional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Importância do trabalho em si e melhoria do status.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maior autonomia e variedade das tarefas a realizar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Futuras oportunidades de progressão na carreira.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Localização geográfica da missão.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Razões financeiras.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sucesso de trabalho antecipado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etapa normal de progressão de carreira.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivos familiares.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Encorajamento por parte do cônjuge/parceiro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Encorajamento por parte de colegas e superiores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oportunidade de aprender, desenvolvimento e enriquecimento da vida pessoal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pressão organizacional para ir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Outro(s) fator(es). Indique qual(ais):

E pontue cada um deles com a escala anterior (discordo totalmente, discordo, concordo ou concordo totalmente).

4. Indique qual o seu grau de satisfação relativamente à gestão do seu processo de expatriação por parte da organização que o enviou na sua última missão internacional: *

(Selecione a opção da escala que melhor traduz a sua opinião)

	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
Processo de recrutamento e seleção.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Explicação e negociação clara dos objetivos da missão internacional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Preparação para os requisitos da nova função antes da partida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientação e formação cultural antes da partida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pacote remuneratório e de benefícios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suporte recebido durante a missão internacional (e.g. procura de casa, ajuda à chegada, na integração no país e organização de destino).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avaliação do seu desempenho na missão internacional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preparação do processo de repatriação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suporte recebido no processo de repatriação (reintegração na organização de origem, equipa de trabalho).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestão do seu Plano de Carreira antes, durante a após a missão internacional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestão de expectativas antes, durante a após a missão internacional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Generalidade das políticas e práticas de gestão de todo o ciclo de expatriação (antes, durante e depois) implementadas na organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Pontue as afirmações seguintes, relativas às práticas de suporte organizacional na gestão de carreira em processos de expatriação. A sua opinião deve centrar-se na forma como a organização pela qual realizou a sua última missão internacional (antes, durante e depois) realizou essas práticas de suporte: *

(Selecione a opção da escala que melhor traduz a sua opinião)

	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
A organização que o enviou em missão internacional manteve-o informado ao longo de todo o processo sobre as oportunidades de carreira disponíveis na organização de origem (localizada em Portugal).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Foram criadas, pela organização, expetativas de carreira antes e durante a missão internacional, para depois do seu regresso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As expetativas/promessas em termos de carreira, geradas pela organização, antes e durante a missão internacional, foram cumpridas após o termo da missão internacional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização que o enviou em missão internacional tinha uma estratégia formal de repatriação relacionada com a gestão de carreira e a retenção na organização portuguesa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização forneceu-lhe informação sobre o plano de carreira antes, durante e após a missão internacional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A organização que o enviou em missão internacional tinha implementado um programa de coaching/mentoring com o objetivo de lhe dar suporte e acompanhamento antes, durante e após a missão internacional.

A organização avaliou de forma contínua e forneceu-lhe feedback sobre o seu desempenho profissional antes, durante e após a missão internacional.

6. Comparando-se com outros colegas que antes da realização da sua missão internacional tinham funções iguais ou similares à sua na organização, mas que não realizaram nenhuma missão internacional, considera que: *

(Selecione a opção da escala que melhor traduz a sua opinião)

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo	Concordo Totalmente
As suas oportunidades de promoção/progressão na carreira foram melhores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Está numa situação/posição mais favorável relativamente às outras pessoas para uma progressão mais rápida dentro da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É visto como tendo um maior potencial para ocupar uma posição de nível superior.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É mais respeitado pelas outras pessoas da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O seu estatuto/reputação dentro da organização é maior.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tem maior autonomia para definir os objetivos do seu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tem maior liberdade para agir de forma independente relativamente à sua chefia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pode assumir maior responsabilidade pelas suas decisões.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tem mais responsabilidades no que diz respeito a questões de âmbito internacional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tem um pacote de regalias e benefícios superior ao das restantes pessoas em funções similares da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O seu salário está acima do que os outros colegas em funções similares ganham.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Ao longo de todo o processo de expatriação (antes, durante e após), considera que teve receio que no regresso da missão internacional ao reintegrar a empresa: *

(Selecione a opção da escala que melhor traduz a sua opinião)

	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
As oportunidades de progressão na carreira fossem limitadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A responsabilidade e autonomia fossem reduzidas comparativamente com o que teve durante a missão internacional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Houvesse redução do pacote remuneratório no regresso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As oportunidades para a utilização das novas competências adquiridas durante a missão após o regresso fossem limitadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Considera que a expatriação teve impacto no desenvolvimento da sua carreira em termos de: *

(Selecione a opção da escala que melhor traduz a sua opinião)

	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Progressão dentro da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oportunidades de carreira junto de outros possíveis empregadores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Demonstração de competências profissionais e de gestão.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolvimento de competências profissionais e de gestão.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolvimento de competências interculturais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Indique qual a função que desempenha atualmente: *

10. Indique qual a função que desempenhava antes da última missão internacional: *

11. Comparando a sua atual função com a que tinha antes de realizar a(s) missão(ões) internacional(ais), considera que houve: *

- Promoção
- Despromoção
- Movimentação horizontal
- Nenhuma das anteriores (manteve a função anterior)

Justifique a sua resposta: *

12. Durante a missão internacional, teve vontade de abandonar a organização que o expatriou? *

- Sim
- Não

Porquê? *

^

v

13. Após a missão internacional, teve ou tem vontade de abandonar a organização que o expatriou? *

- Sim
 Não

14. É provável que, num futuro próximo, procure um novo emprego? *

- Sim
 Não

Porquê? *

^

v

15. Considera que a progressão da sua carreira ficou congelada após a realização da última missão internacional? *

- Sim
 Não

Porquê? *

^

v

16. Pontue as afirmações abaixo considerando a última missão internacional que realizou: *

(Selecione a opção da escala que melhor traduz a sua opinião)

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo	Concordo Totalmente
Teve um impacto positivo na sua carreira.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Contribuiu fortemente para melhorar as suas competências profissionais, de gestão e interculturais, fundamentais para a progressão de carreira.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhorou significativamente o seu status dentro da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fez com que atualmente se sinta sobre qualificado para o desempenho da sua função.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proporcionou-lhe um enriquecimento da função que desempenha atualmente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proporcionou-lhe um aumento das condições salariais que afigura atualmente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumentou a sua empregabilidade no mercado de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recebeu mais convites para sair da organização depois de realizar a missão internacional comparativamente à fase que antecedeu a sua realização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Acredita que a realização da missão internacional tem um impacto positivo na sua carreira, mesmo que não melhore a sua posição dentro da atual organização?

- Sim
- Não

Porquê? *

18. Planeou a missão internacional como fazendo parte de um processo de desenvolvimento de carreira? *

- Sim
 Não

Porquê? *

^

v

18.1. Considera que a organização que o expatriou teve a mesma preocupação? *

- Sim
 Não

Porquê? *

^

v

« Anterior

Enviar

100%: terminou.

Nunca envie palavras-passe através dos Formulários do Google.

Com tecnologia
 Google Forms

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.
[Denunciar abuso](#) - [Termos de Utilização](#) - [Termos adicionais](#)

Anexo 2 – Coeficiente de Correlação de Spearman – Teste da Hipótese 3

			Práticas de Gestão de Carreira: Informação das oportunidades de carreira	Práticas de Gestão de Carreira: Organização criou expectativas de carreira antes e durante a MI	Práticas de Gestão de Carreira: Cumprimento das expectativas de carreira após a MI	Práticas de Gestão de Carreira: Existência de uma estratégia formal de repatriação	Práticas de Gestão de Carreira: Informação sobre o plano de carreira antes, durante e após a MI	Práticas de Gestão de Carreira: Existência de um programa de coaching e mentoring	Práticas de Gestão de Carreira: Existência de avaliação contínua e feedback de desempenho	Receio no regresso da MI: Oportunidades de carreira limitadas	Receio no regresso da MI: Redução de responsabilidade e autonomia	Receio no regresso da MI: Redução do pacote remuneratório	Receio no regresso da MI: Limitação de oportunidades para aplicar as novas competências
Spearman's rho	Práticas de Gestão de Carreira: Informação das oportunidades de carreira	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N											
	Práticas de Gestão de Carreira: Organização criou expectativas de carreira antes e durante a MI	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,532** ,000 75										
	Práticas de Gestão de Carreira: Cumprimento das expectativas de carreira após a MI	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,604** ,000 75	,456** ,000 75									
	Práticas de Gestão de Carreira: Existência de uma estratégia formal de repatriação	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,644** ,000 75	,592** ,000 75	,731** ,000 75								
	Práticas de Gestão de Carreira: Informação sobre o plano de carreira antes, durante e após a MI	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,601** ,000 75	,444** ,000 75	,657** ,000 75	,657** ,000 75							
	Práticas de Gestão de Carreira: Existência de um programa de coaching e mentoring	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,608** ,000 75	,502** ,000 75	,703** ,000 75	,708** ,000 75	,707** ,000 75						
	Práticas de Gestão de Carreira: Existência de avaliação contínua e feedback de desempenho	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,619** ,000 75	,509** ,000 75	,493** ,000 75	,544** ,000 75	,672** ,000 75	,687** ,000 75					
	Receio no regresso da MI: Oportunidades de carreira limitadas	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,406** ,000 75	-,367** ,001 75	-,290* ,012 75	-,238* ,040 75	-,241* ,038 75	-,282* ,014 75	-,310** ,007 75				
	Receio no regresso da MI: Redução de responsabilidade e autonomia	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,264* ,022 75	-,131 ,261 75	-,137 ,241 75	-,183 ,117 75	-,209 ,073 75	-,230* ,048 75	-,273* ,018 75	,656** ,000 75			
	Receio no regresso da MI: Redução do pacote remuneratório	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,361** ,001 75	-,284* ,014 75	-,274* ,018 75	-,279* ,015 75	-,283* ,014 75	-,353** ,002 75	-,327** ,004 75	,448** ,000 75	,578** ,000 75		
	Receio no regresso da MI: Limitação de oportunidades para aplicar as novas competências	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,257* ,026 75	-,332** ,004 75	-,304** ,008 75	-,252* ,029 75	-,216 ,063 75	-,346** ,002 75	-,329** ,004 75	,578** ,000 75	,625** ,000 75	,624** ,000 75	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).