



O ajustamento intercultural de expatriados portugueses em Angola

Mariana Reis Fonseca

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

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

Porto – 2017

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**



O ajustamento intercultural de expatriados portugueses em Angola

Mariana Reis Fonseca

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

Porto – 2017

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

Resumo

A expansão internacional dos negócios empresariais portugueses levou ao aumento das relações interculturais. Estas relações apresentam as pessoas como fator principal para o sucesso desta internacionalização.

Desta forma, o principal objetivo do presente estudo passa por compreender a percepção dos expatriados portugueses acerca do seu processo de ajustamento intercultural em missões internacionais (MI) em Angola.

De forma a dar resposta a esta questão, após a realização da revisão da literatura, foi utilizada uma metodologia qualitativa. Para tal, recorreu-se à entrevista semiestruturada como instrumento privilegiado de recolha de informação, tendo sido realizadas 13 entrevistas válidas a expatriados portugueses que tenham estado, ou que ainda estejam, em MI em Angola.

Os resultados obtidos sugerem a existência de 4 comportamentos distintos no processo de ajustamento intercultural dos expatriados portugueses em Angola. Por um lado, em dois dos comportamentos verifica-se a existência de um choque cultural à chegada a Angola, sendo que num deles não se verifica um ajustamento efetivo à cultura angolana. Por outro lado, os restantes dois comportamentos experienciaram, à chegada ao país de destino, êxtase e vontade de integrar na nova cultura. Num dos comportamentos, esta fase inicial foi seguida de um choque cultural, voltando a aumentar gradualmente à medida que os hábitos e rotinas foram criados e, num outro, nunca foi experienciado a fase de choque cultural, mantendo-se sempre positivo em todo o processo de ajustamento intercultural.

Os resultados permitem, ainda, compreender de que forma o apoio organizacional prestado antes, durante e após a realização da MI do expatriado contribui para um melhor ajustamento intercultural.

No final da dissertação são discutidos os resultados obtidos neste estudo e apresentadas as limitações encontradas, recomendações para estudos futuros e respetivas conclusões.

Palavras-chave: Ajustamento Intercultural; Angola; Gestão Internacional de Recursos Humanos; Missão Internacional

Abstract

The international expansion of portuguese business enterprises expanded intercultural relations. These relations show people as the main factor for the success of internationalization.

The main purpose of this study is to understand the portuguese expatriate's perception on the process of intercultural adjustment in international missions (IM), in Angola.

Thus, following the literature review, a qualitative methodology was outlined, where a semi-structured interview was applied as an instrument for data collection. A total of 13 interviews were conducted to portuguese expatriates who have been or are still undergoing IM, in Angola.

The results suggest the existence of four different behaviors in the portuguese expatriate's intercultural adjustment process in Angola. At an early stage, in two of the behaviors there is an evidence of a culture shock when arriving in Angola. (In one of them), the shock of the angolano culture was never overcome. (In the two remaining) behaviors, with the expatriates arriving at the new country, they experienced excitement and willingness to be part of the new culture. Also, in one of the behaviours, this initial phase was followed by a culture shock and gradually increased as the cultural habits were created. On the other one, the expatriates never experienced cultural shock, and easily adjusted to the intercultural adjustment process.

In addition, it is also possible to understand the way the organizational support provided before, during and after the end of the expatriate's IM, and how this contributes to easy intercultural adjustment.

We conclude the dissertation with the discussion of the results and limitations found, recommendations for future studies and their outcomes.

Keywords: Angola; Intercultural Adjustment; International Human Resource Management; International Mission

Agradecimentos

O meu primeiro agradecimento é dirigido aos meus pais, responsáveis pelos valores que regem a minha vida e por me facultarem a possibilidade de usufruir deste nível de formação e educação.

Um especial agradecimento à minha orientadora, Prof^a. Doutora Dora Martins, pela sua disponibilidade, motivação e apoio ao longo de todo o processo. A sua competência, ideias, conselhos e críticas foram fundamentais para a conclusão deste trabalho.

À minha querida tia Lina, por toda a paciência, dedicação e apoio incondicional. Nunca o teria conseguido sem a sua preciosa ajuda.

Agradeço igualmente ao meu namorado, Rafael Freitas, por todo o incentivo, paciência e carinho, e mais, ainda, por ter partilhado comigo as alegrias e as tristezas; ao meu irmão, que mesmo estando longe acompanhou o meu processo e deu coragem para sempre continuar; às minhas amigas, pelo ânimo, sugestões e otimismo dado ao longo deste ano académico.

Por fim, mas não menos importante, a todos os participantes neste estudo, pois sem eles e sem a sua disponibilidade nada disto seria possível.

Bem hajam.

Lista de Abreviaturas

GIRH	Gestão Internacional de Recursos Humanos
GRH	Gestão de Recursos Humanos
MI	Missões Internacionais
PALOP	Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa
PGRH	Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Índice	
Resumo	i
Abstract	ii
Agradecimentos	iii
Lista de abreviaturas	iv
Índice	v
Introdução	1
Capítulo I – Revisão da literatura	4
1.1. A expatriação	5
1.1.1. Razões organizacionais	7
1.1.2. Motivações individuais	9
1.1.3. O ciclo da expatriação	10
1.2. O ajustamento intercultural	12
1.2.1. Modelos teóricos do ajustamento intercultural	14
1.2.1.1. Teoria da Curva em U do ajustamento intercultural	14
1.2.1.2. Teoria da Curva em W do ajustamento intercultural	16
1.2.1.3. Modelo do ajustamento internacional de Black, Mendenhall e Oddou	17
1.2.2. Fatores influenciadores do processo de ajustamento intercultural	18
1.2.2.1. Fatores facilitadores do ajustamento intercultural do expatriado	18
1.2.2.2. Fatores bloqueadores do ajustamento intercultural do expatriado	20
1.2.3. O apoio organizacional no ajustamento intercultural	22
1.2.4. Especificidades do contexto cultural Angolano	24
1.3. Pertinência da problemática	25
1.3.1. Objetivos e questões de pesquisa	26
Capítulo II - Metodologia	28
2.1. Abordagem qualitativa	29
2.2. Instrumento de recolha de informação	30
2.3. Seleção dos participantes	31
2.4. Procedimento de recolha de dados	34
2.5. Procedimento de tratamento e análise de dados	35
Capítulo III – Apresentação dos resultados	38
3.1. Motivações individuais para aceitar a MI em Angola	39

3.2. Preparação transcultural para a MI	41
3.3. Ajustamento intercultural dos expatriados portugueses a Angola	43
3.3.1. Fatores facilitadores do ajustamento intercultural do expatriado	43
3.3.2. Fatores bloqueadores do ajustamento intercultural do expatriado	50
3.4. O apoio organizacional no ajustamento intercultural	60
3.4.1. Antes da MI	60
3.4.2. Durante a MI	61
3.4.3. Após a MI	62
3.4.4. Contacto entre a empresa de origem e o expatriado durante a MI	63
3.5. Outros aspetos referentes à MI	63
3.5.1. Razões para a vontade de desistir da MI	64
3.5.2. Razões pelas quais os expatriados repetiriam a experiência em Angola	65
3.5.3. Aspetos a melhorar no processo de expatiação	66
3.5.4. Recomendações a futuros expatriados em MI para Angola	67
3.6. O convívio com o povo local	68
Capítulo IV – Discussão dos resultados	70
4.1. O processo de ajustamento intercultural dos expatriados	71
4.2. Fatores de ajustamento intercultural	74
4.2.1. Fatores facilitadores ao ajustamento intercultural	74
4.2.2. Fatores bloqueadores ao ajustamento intercultural	75
4.2.3. Fatores não consensuais	78
4.3. Apoio organizacional no ajustamento intercultural	79
4.4. Perceção sobre Angola enquanto país para se viver e trabalhar	81
Capítulo V – Considerações finais	84
5.1. Limitações encontradas e pistas para futuros estudos	85
5.2. Sumula conclusiva	85
Referências	88
Anexo – Guião de Entrevista	96

Introdução

A expansão internacional das organizações como meio de dar resposta aos novos desafios do mercado competitivo atual, também expandiu a frequência, a profundidade e a amplitude das interações interculturais dentro e entre organizações. Estas mudanças trouxeram desafios para a Gestão de Recursos Humanos (GRH) que requerem combinações únicas de estratégias de Recursos Humanos (Bell & Harrison, 1996).

De acordo com Craide e Silva (2012: 113), “é na Europa, onde as pessoas estão mais acostumadas a cruzar fronteiras geográficas e linguísticas, principalmente a partir da unificação dos países numa Comunidade Europeia, que tais estudos têm sido mais desenvolvidos.” Em particular, a internacionalização de empresas com sede em Portugal, assim como a conseqüente expatriação de portugueses, tem-se tornado uma realidade cada vez mais crescente no seio empresarial português (Martins, 2013).

Assim, cabe à Gestão Internacional de Recursos Humanos (GIRH) o estabelecimento de um conjunto de normas e princípios para uma gestão bem-sucedida de ativos humanos em contexto internacional (Brewster *et al.*, 2007, citados por Camara, 2011), sendo a gestão de expatriados um fator fundamental para a GIRH e para o sucesso das atividades internacionais e globais das empresas (Rego & Cunha, 2009). Milliman, Glinow e Nathan (1991) afirmam que a GIRH apresentará ênfases distintas mediante o ciclo de vida da organização em que se encontra, nomeadamente na fase de iniciação, de crescimento funcional, de controlo de crescimento e de integração estratégica. Segundo os mesmos autores (Milliman *et al.*, 1991), é na fase de crescimento da multinacional que se definem as principais prioridades da GIRH, nomeadamente o desenvolvimento e a formação do departamento de Recursos Humanos, bem como a preocupação com a integração linguística e sociocultural dos funcionários expatriados.

O estudo que se segue assume como principal objetivo explorar e compreender o processo de ajustamento intercultural de expatriados portugueses em missões internacionais (MI) em Angola. Mais especificamente, pretende-se compreender a evolução da adaptação intercultural do expatriado ao longo do tempo, compreender os fatores explicativos desse (des)ajustamento e explorar os tipos de práticas de gestão de recursos humanos (PGRH), promovidas pelas organizações, durante o processo de expatriação.

Numa primeira fase do estudo é realizada a revisão da literatura, correspondente ao Capítulo I. Este capítulo está dividido em três grupos. O primeiro grupo contempla a definição de expatriação, assim como as razões organizacionais e as motivações individuais para o recurso à expatriação. Neste grupo está, ainda, incluído o ciclo da

expatriação. O segundo grupo tem foco no ajustamento intercultural, nos seus modelos teóricos, nos fatores facilitadores e bloqueadores do ajustamento intercultural do expatriado, no apoio prestado pela organização no ajustamento intercultural nas três fases de expatriação (antes, durante e após a MI) e nas especificidades do contexto cultural Angolano. Por fim, num terceiro grupo apresentar-se-á a pertinência da problemática objecto deste estudo.

O segundo Capítulo apresenta a metodologia, expondo os procedimentos relativos à aplicação do instrumento de recolha de informação, seleção dos participantes, recolha de dados, tratamento e análise de dados e as principais dificuldades sentidas ligadas aos procedimentos metodológicos.

No Capítulo III são apresentados os principais resultados do estudo e o Capítulo IV analisa e discute esses mesmos resultados.

Por fim, no Capítulo V são apresentadas as considerações finais, os principais contributos teóricos e implicações práticas, as limitações encontradas ao longo da investigação e são sugeridas pistas para estudos futuros.

Capítulo I – Revisão da literatura

1.1. A Expatriação

Com a globalização da economia e a internacionalização dos mercados, o número de organizações que tem vindo a expandir-se além-fronteiras para se tornar mais competitiva é cada vez maior. Consequentemente, o número de expatriados em missões internacionais (MI) tem aumentado significativamente como forma de dar resposta aos desafios que naturalmente vão surgindo (Camara, 2011; Gullekson & Dumaisnil, 2016; McDonnel & Scullion, 2013; Eccher & Duarte, 2016). Particularmente, no caso português, a expatriação é impulsionada pela: (1) pequena dimensão do mercado que obriga as empresas mais bem-sucedidas a internacionalizarem-se e a recorrerem à expatriação, de forma a garantir uma coordenação eficaz e eficiente entre a empresa-mãe e as empresas subsidiárias, (2) necessidade de dar resposta à complexidade que deriva do crescimento e dispersão geográfica da organização e (3) a interdependência de economias de países integrados no mesmo espaço económico levam à criação de alianças e à necessidade de dar resposta às exigências impostas pela burocracia ou outros constrangimentos, como a questão da propriedade, detenção de capital por estrangeiros ou impostos pelos países de acolhimento dos expatriados (Camara, 2011).

Vários autores (e.g. Camara, 2011; Craide & Silva, 2012; Rego & Cunha, 2009) defendem que a expatriação, ao contrário do que se possa supor, não é uma prática recente, tendo sido utilizada pelos romanos em diversas partes do mundo. No caso português, é uma prática que remonta à época dos Descobrimentos, período em que foi estabelecido o domínio dos locais de produção e das rotas de distribuição de especiarias e produtos exóticos entre a Europa e o Oriente. Camara (2011) e Craide e Silva (2012) indicam que o século XIX é uma data marcante para a globalização e a expatriação no Continente Europeu, altura em que foi assinado o pacto colonial, que permitia às metrópoles importarem as matérias-primas das colónias a preços reduzidos para depois de transformadas voltarem a exportá-las a preços inflacionados para as colónias. Mais recentemente, o fim das políticas protecionistas, a desregulação internacional dos mercados fiscal e monetário, os avanços da tecnologia e dos meios de comunicação contribuíram para uma expansão além-fronteiras dos negócios das organizações (Joshua-Gojer, 2012). Nos dias de hoje recorre-se à expatriação pela necessidade de resposta a um aumento significativo dos negócios das organizações pelo mundo, um fenómeno que tende a criar uma nova lógica em termos de progressão na carreira, de inserção no mercado de trabalho e transmissão de conhecimentos (Camara, 2013; Craide & Silva, 2012; BGRS, 2016).

Diversa literatura (e.g. Rego & Cunha, 2009; Martins, 2013; Carpes, Scherer, Diniz & Beuron, 2011; Sussman, 2011; Camara, 2013) define expatriados como o colaborador enviado em MI por uma empresa nacional para uma filial da mesma empresa noutra país, durante um período de tempo definido. Ou seja, os expatriados são os trabalhadores de uma organização, incumbidos de uma MI num país estrangeiro no qual existe uma filial da empresa-mãe, por um período de tempo que pode variar entre os seis meses e os cinco anos. É expectável que os expatriados desempenhem um importante papel para que a empresa atinja o resultado desejado no mercado internacional. Relativamente às suas funções, Rego e Cunha (2009) e Joshua-Gojer (2012) consideram que os expatriados, normalmente quadros executivos, têm a responsabilidade de transferir conhecimentos tecnológicos, iniciar uma operação numa subsidiária num país estrangeiro, executar fusões e aquisições bem-sucedidas e transmitir a cultura organizacional da empresa-mãe para as respetivas filiais no estrangeiro. Na generalidade dos contratos de expatriação, não é mantido o direito ao cargo que o expatriado anteriormente ocupava, embora mantenha o vínculo laboral à empresa-mãe e o direito a regressar, assim que o prazo de término da MI tenha finalizado (Camara, 2011, 2013). Contudo, é muito difícil dar uma definição concreta de expatriação. De acordo com Pinto e Caldas (2015) e Martins (2013), o significado de expatriação depende do sentido dado à palavra por parte da organização existindo, no entanto, consenso em alguns argumentos, nomeadamente de que a realização da MI se dá num país estrangeiro e de que a realização da MI é uma forma natural e inevitável de extensão do cargo do expatriado na organização.

Os expatriados podem ainda ser distinguidos em três categorias principais (Rego e Cunha, 2009; Martins, 2013): (1) expatriados do país de origem e que têm a nacionalidade da empresa-mãe; (2) “transpatriados” ou expatriados de países terceiros, no qual são provenientes de um país que não o da empresa-mãe; (3) e “impatriados” que correspondem aos trabalhadores provenientes do país onde se localiza uma filial da empresa-mãe e que são deslocados para a sede original. Por sua vez, os expatriados podem ser divididos em: (a) expatriados de curta duração, cuja MI tem a duração máxima de três meses e, normalmente desempenham funções de supervisão ou implementação de pequenos projetos; (b) expatriados de duração prolongada, que desempenham as mesmas funções que os anteriores mas a sua transferência só pode ter a duração máxima de um ano; (c) e expatriados de longa duração, cuja MI tem uma duração média entre um a cinco anos. Estão normalmente associados a cargos superiores com a intenção de transferir

competências, controlar a gestão no negócio nas filiais e permitir o desenvolvimento de competências de gestão a nível internacional (Rego & Cunha, 2009).

De acordo com Camara (2011), a expatriação, numa fase inicial de internacionalização da empresa destina-se, na maioria dos casos, ao preenchimento de cargos dirigentes ou com elevado grau de especialização numa subsidiária, podendo abranger cargos de segunda linha sempre que não seja possível contratar localmente colaboradores com um perfil altamente técnico. O mesmo autor (2011) afirma, ainda, que a expatriação também é utilizada para efeitos de desenvolvimento de carreira, cujo objetivo passa por expor os quadros a um meio diferente e a novos desafios, com um nível de responsabilidade superior ao que tinham anteriormente, para adquirirem novas competências de liderança e de gestão mais rapidamente. As empresas enfrentam ainda o desafio de escolher pessoas confiáveis, que conheçam bem a empresa e possuam competências que permitam assumir uma determinada responsabilidade no novo cargo internacional (Pereira, Pimentel & Kato, 2005).

Associado ao conceito de expatriação, Joshua-Gojer (2012) sublinha o termo “insucesso da expatriação”. Normalmente, o “insucesso da expatriação” está associado ao fim prematuro da MI causado por uma determinada razão, o que leva, por vezes, a problemas de repatriação antecipada ou ao turnover, isto é, à saída do expatriado da empresa (Black & Mendanhall, 1990; Ferreira, 2017). Na mesma linha de pensamento, Pereira *et al.* (2005) consideram que o insucesso da expatriação está, na maioria das vezes, associado à incapacidade dos expatriados se ajustarem à cultura do país e ao ambiente interpessoal da empresa de acolhimento, tendo custos elevados em termos de desempenho organizacional, produtividade nas operações no exterior, na relação com clientes e na eficiência operacional.

1.1.1. Razões Organizacionais

Com a constante internacionalização dos negócios, a globalização da economia e o avanço científico e tecnológico, as organizações, com o objetivo de se tornarem mais competitivas, têm recorrido cada vez mais ao fenómeno da expatriação como forma de mobilizar os seus ativos humanos (Freitas, 2008; Camara, 2011). A responsabilidade de compreender as necessidades da organização contemporânea e utilizar as características dessas empresas a favor da produtividade, sem prejuízo da qualidade de vida dos seus profissionais, é uma importante componente da missão da área de GIRH, especialmente tendo em conta a dinâmica das organizações e a subjectividade do ser humano que, por sua

vez, solicitam exigentes respostas às suas necessidades (Rosal, 2015). Freitas (2008) defende que o reconhecimento da importância do aspeto intercultural nasce da necessidade económica das empresas em usufruir das potenciais vantagens para criar um negócio mais competitivo internacionalmente.

Com a abertura das fronteiras e a livre circulação de bens, pessoas e capital, a expatriação, na Europa, passou a ser vista como um processo estratégico para a organização (Camara, 2011). Ao encontrar novos desafios, a empresa poderá desenvolver-se e crescer internacionalmente através da transferência da cultura corporativa e conhecimentos técnicos da sede para as filiais. Em Portugal, dada a pequena dimensão do seu mercado, o limitado poder de compra e as modestas taxas de crescimento, a internacionalização é vista como uma condição de crescimento, principalmente nos setores não tradicionais, nomeadamente o setor das tecnologias. As organizações portuguesas adotaram uma estratégia que assentava na instalação das subsidiárias em mercados menos desenvolvidos e menos concorrenciais (e.g. Angola) para ganhar dimensão e força financeira e, posteriormente, abordar então os mercados mais concorrenciais (Camara, 2011).

Outras razões, menos comuns, que também motivaram as organizações a internacionalizarem-se e, conseqüentemente, a recorrerem à expatriação são a afinidade cultural e linguística com os países de acolhimento e o conhecimento do terreno, como é o caso dos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP), cujas infra-estruturas foram construídas durante a época colonial. (Camara, 2011).

Vários autores (e.g. Martins, 2013; Camara, 2013; Freitas, 2008, 2010; Bonache, Brewster & Suutari, 2001; Joshua-Gojer, 2012; BGRS, 2016) sublinham alguns fatores que fundamentam o envio de expatriados para realizar missões internacionais, nomeadamente: (1) a necessidade de entrar em novos mercados e transferir conhecimentos e competências, (2) representação da sede da empresa a nível internacional, (3) controlo e coordenação das atividades globais, (4) desenvolvimento da carreira profissional de quadros executivos (5) inexistência de talento local e necessidade de desenvolver líderes globais, (6) afinidade cultural e linguística com o país de acolhimento, (7) oportunidades de inovação, (8) desenvolvimento da empresa através do contacto com novas culturas, ideias e experiências que proporcionam relacionar o novo conhecimento com o adquirido anteriormente, (9) vantagem competitiva, (10) executar fusões e aquisições bem-sucedidas e (11) transmitir a cultura organizacional da empresa-mãe para as respetivas filiais no estrangeiro.

De facto, qualquer um destes fatores torna necessário recorrer à expatriação de forma a garantir que a adaptação e o desenvolvimento local não são abrangidos apenas pela empresa-mãe mas também por todas as subsidiárias, para coordenar globalmente as atividades das unidades interdependentes e transferir e/ou adquirir conhecimento e experiência entre as sedes de uma empresa e filiais (Bonache *et al.*, 2001). Bonache *et al.* (2001: 6) defendem ainda que “uma condição fundamental para uma empresa se internacionalizar passa por adquirir conhecimentos que lhe traga vantagem competitiva face a outras empresas locais e compensar a desvantagem de ser uma empresa estrangeira e não estar tão familiarizada com a cultura nacional”. Nesta linha de pensamento, Freitas (2010) e Rego & Cunha (2009) afirmam, também, que o risco que uma organização corre em enviar expatriados incumbidos de funções de elevado relevo em MI está, geralmente, associado à perda do investimento feito em ações formativas e preparatórias, maiores custos salariais, incentivos, custos de deslocação e instalação, entre outros, e ao custo de oportunidade com o envio de um profissional que não atingirá os resultados esperados, podendo mesmo comprometer a MI em questão. Por sua vez, diversa literatura (Freitas, 2010; Rego & Cunha, 2009; Martins, 2013) evidencia, de igual forma, os riscos encontrados pelo expatriado e que estão associados à manutenção do seu emprego, ao seu futuro profissional e à sua vida familiar, causados por custos sobretudo de natureza psicológica, nomeadamente a ansiedade, o choque cultural, dificuldades de adaptação ao país de acolhimento, sentimento de abandono no estrangeiro, conflitos familiares e necessidade de inserir os filhos num novo sistema escolar.

1.1.2. Motivações Individuais

Relativamente às motivações individuais para a expatriação, vários autores (Martins, 2013; Rego & Cunha, 2009; Camara, 2011; Dickmann, Doherty, Mills & Brewster, 2008; McDonnell & Scullion, 2013) salientam: (1) a procura por melhorias no posto de trabalho e de desenvolvimento profissional, acompanhadas por uma maior autonomia e variedade das tarefas (2) a possibilidade de um aumento da remuneração e outros benefícios financeiros, (3) a aquisição de uma perspectiva global das operações da empresa, (4) a progressão na carreira a longo prazo, (5) a procura de *status*, (6) a necessidade de escapar a problemas de foro pessoal e familiar, (7) o gosto pela aventura, desafios e novos contextos culturais, (8) a natureza da função a desempenhar, (9) o gosto em desenvolver as suas competências e disseminar o seu conhecimento, e (10) apesar de

ser muitas vezes negligenciado, a localização do país de acolhimento também exerce influência na decisão do expatriado aceitar a MI (Eccher & Duarte, 2016).

De acordo com Dickmann *et al.* (2008) e Martins (2013), o colaborador sente-se pessoalmente realizado e tentado a aceitar a proposta da organização para ser expatriado, quando são considerados alguns fatores como a progressão de carreira, aumento de salário e outros benefícios financeiros, assim como quando é garantida a segurança do expatriado no país de acolhimento, a duração da MI é do agrado deste e exista equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal do futuro expatriado. Quando estas motivações estão presentes, especialmente em simultâneo, o candidato a expatriado tende a adotar uma postura mais proativa na procura de uma experiência profissional internacional. Contudo, quando, os colaboradores são compelidos ou obrigados a aceitar a MI, a sua aceitação será passiva devido ao receio de que uma recusa possa impedir uma progressão na carreira e um consequente desequilíbrio entre a sua vida pessoal e a vida profissional (Dickmann *et al.*, 2008; Martins, 2013).

1.1.3. O Ciclo da Expatriação

Diversa literatura (*e. g.* Martins, 2013; Rego & Cunha, 2009; Joshua-Gojer, 2012; Bonache *et al.*, 2001; Pereira *et al.*, 2005; Black & Mendenhall, 1990; Esarey & Haslberger, 2005; Scullion & Brewster, 2001) sublinha que o ciclo de expatriação envolve cinco principais etapas:

1. Avaliação da necessidade de expatriação na empresa de origem. O foco principal desta etapa é a obtenção cuidada e meticulosa da informação para acautelar que não estão a ser reconhecidas necessidades dispensáveis ou inadequadas.

2. Recrutamento e seleção do candidato à expatriação. Nesta etapa, tendo em conta os elevados custos que envolve todo o processo de expatriação, cabe às organizações maximizar as probabilidades de sucesso da MI através de um processo de recrutamento e seleção de candidatos cuidadoso e metuloso, no qual os conhecimentos e competências técnicas, as aptidões pessoais e as características familiares assumem especial importância (Joshua-Gojer, 2012).

3. Orientação/Preparação transcultural. É considerado um dos principais aspetos a ter em conta, uma vez que apesar das tarefas a desempenhar na empresa de acolhimento serem semelhantes, as diferenças culturais entre as empresas e os países de acolhimento e de destino são grandes. Assim, é importante que a organização reconheça os seus colaboradores como uma fonte de vantagem competitiva e providencie todas as

condições necessárias ao expatriado para o seu bem-estar pessoal e profissional no país de acolhimento (Otake-Ebede, 2016). Para tal, uma boa preparação intercultural poderá influenciar a decisão do candidato aceitar a missão internacional como, também, o desempenho da função. A preocupação da organização em ajudar os expatriados na vida profissional e pessoal no estrangeiro, através de programas de formação interculturais, poderá aumentar a sua satisfação com o contexto envolvente e minimizar os efeitos de choque cultural. Bonache *et al.* (2001) consideram que, ao contrário dos diretores gerais das empresas, os expatriados perceberam este tipo de formações positivas e benéficas para uma MI futura bem-sucedida. Apesar de ser reconhecida a importância de uma preparação transcultural antes do início da MI, muitos líderes organizacionais não providenciam este tipo de formações aos expatriados, chegando mesmo a duvidar da eficácia do programa (Joshua-Gojer, 2012). Também Pereira *et al.* (2005) consideram que adquirir mais competências interculturais através de programas de formação torna o ajustamento intercultural mais produtivo e menos doloroso. Contudo, continua a ser reduzido o número de empresas que aplicam estes programas aos expatriados selecionados para a MI, causando perdas significativas para a organização e para o próprio expatriado (McDonnell & Scullion, 2013). Por fim, Black e Mendenhall (1990) defendem que a formação intercultural permite ao indivíduo aprender o conteúdo e obter capacidades que lhes permitem uma interação intercultural eficaz, evitando desentendimentos e comportamentos considerados inapropriados durante a MI.

4. Desenvolvimento e Avaliação da missão internacional. Durante esta etapa identificam-se os problemas do expatriado e faz-se uma preparação para que não haja um sentimento de insatisfação e conseqüente retorno ao país de origem de forma prematura. A literatura (e.g., Rego & Cunha, 2009; Martins, 2013; Bonache *et al.*, 2001) sugere ser recomendável a realização de uma avaliação da missão para analisar os contributos desta experiência após o seu regresso e ajudar no reajustamento do repatriado ao país de origem. Contudo, de acordo com Bonache *et al.* (2001) tal não corresponde à realidade, frequentemente devido à falta de incentivos e prémios aos mentores para levar a cabo, cuidadosamente, esta avaliação.

5. Repatriação – esta fase consiste no regresso do expatriado à empresa de origem e assume-se de extrema importância, aconselhando-se a existência de um programa de repatriação. São vários os autores (e. g. Martins, 2013; Bonache *et al.*, 2001) que consideram esta fase muito negligenciada por parte das organizações, começando pela definição ambígua do cargo do repatriado após a sua chegada da MI, estagnação do salário

e outros bônus, falta de progressão na carreira, sentimento de que a organização e o próprio indivíduo mudaram durante a realização da MI, dificuldades de reajustamento à vida social no país de origem.

1.2. O ajustamento intercultural

A importância dos aspetos interculturais tem ganho cada vez mais relevância devido ao processo de formação de blocos económicos, da internacionalização das organizações e consequente necessidade de recorrer à expatriação, dos avanços tecnológicos, dos novos processos de comunicação, da relevância económica e dos processos migratórios em massa (Freitas, 2008).

O ajustamento intercultural influencia o sucesso de uma filial da organização, a dedicação de um expatriado à sua MI, o custo da realização da expatriação e da repatriação. Desta forma, os expatriados selecionados para trabalhar noutra país devem preparar-se para a possibilidade de serem confrontados com diferenças culturais, essencialmente recorrendo aos programas de formação de ajustamento intercultural no país de acolhimento (Danisman, 2014).

Segundo Berry (2005, 2008) e Gibson (2001), a aculturação é um processo de mudança cultural e psicológico que envolve várias formas de acomodação mútua entre dois ou mais grupos de indivíduos, e, consequentemente, uma adaptação psicológica e sociocultural entre o indivíduo e a cultura do país de acolhimento. De acordo com o mesmo autor (Berry, 2005), a adaptação consiste em mudanças relativamente estáveis que têm lugar no indivíduo como forma de dar resposta às exigências externas, como, por exemplo, aprender o idioma do país de acolhimento, partilhar os gostos gastronómicos de cada um e adotar uma forma de vestir semelhante aos autóctones, verificando-se um aumento das dificuldades psicológicas logo após o primeiro contacto com a nova cultura, seguido de uma diminuição ao longo do tempo através de uma adaptação sociocultural que tem tendência a uma melhoria linear com o tempo.

Para Camara (2013: 203), “a cultura nacional é um conjunto de valores, tradições, rituais, idioma, partilhados pelos membros de uma comunidade, que determinam uma maneira de ser e uma maneira de estar próprias”, diferenciando-a da identidade de outras culturas. Neste sentido, o conceito de ajustamento intercultural encontra-se estreitamente ligado ao conceito de aculturação que, de acordo com Gibson (2001), diz respeito ao processo de adaptação e mudança cultural, que ocorre quando indivíduos provenientes de

diferentes culturas entram em contacto, fomentando a criação de novas relações e a perda das anteriores, assim como a adoção de novos estilos de vida.

Muito ligado ao conceito de ajustamento intercultural está o conceito de *Perception Management*. Segundo Bird, Mendenhall, Stevens e Oddou (2010), este conceito refere-se à forma como as pessoas interagem quando entram em contacto com diferentes culturas, ou seja, a flexibilidade mental das pessoas quando confrontadas com diferenças culturais, a rapidez com que fazem julgamentos acerca dessas diferenças, a capacidade de lidarem com as suas percepções quando confrontados com estas situações, e o seu interesse/curiosidade em conhecer a nova cultura.

Um bom ajustamento intercultural está relacionado com as semelhanças culturais entre o país de origem e o país de acolhimento, sendo que quaisquer diferenças causam desconforto no expatriado, podendo prejudicar o desempenho deste no trabalho e no fluxo de atividades exercidas (Carpes *et al.*, 2011). Por isso mesmo, Berry (1997; citado em González & Oliveira, 2011) e Berry (2008) defendem que o indivíduo dispõe de quatro possíveis estratégias para abordar este processo: (1) integração, isto é, atração pela cultura do outro país com preservação das normas da própria cultura, (2) separação, ou seja, preservação das normas da própria cultura, rejeitando a cultura do país de acolhimento, (3) assimilação, relacionado com a atração pela cultura do outro país, mas não preservando as normas da própria cultura ou (4) marginalização, isto é, não preservação das normas da própria cultura e rejeição da cultura do país de acolhimento.

Muitas vezes o termo ajustamento é substituído por adaptação, sendo ambos os termos utilizados como sinónimos (Kubo, 2011). No entanto, este autor salienta a diferença entre os dois termos, considerando antes de mais que o ajustamento antecede a adaptação do indivíduo e traz à consideração o argumento de Winkelman (1994), de que é o grau de conforto psicológico que diferencia os dois termos, definindo-o como a “sensação de bem-estar que propicia auto-estima e satisfação em relação à vida. Sem este conforto psicológico a pessoa experimenta uma deterioração no seu senso de bem-estar que resulta em manifestações patológicas tais como desordem emocional, irritabilidade e hostilidade” (Winkelman, 1994; citado em Kubo, 2011: 23). Por sua vez, Freitas (2010: 691) refere que a “adaptação cultural é entendida como a construção de um novo quotidiano e os ajustes feitos para reduzir as inseguranças e o mal-estar derivados do desconhecimento e da ignorância culturais, bem como a aceitação relativamente confortável do que é diferente naquelas novas circunstâncias e naquele código cultural.”

Freitas (2010:693) defende ainda que “não existe um ser humano destituído de cultura”, pois todo o homem é definido pela influência dos hábitos da cultura materna e renunciá-la para assumir outra não é um processo simples. Mudar de país e de cultura, significa, entre muitas outras coisas, construir uma nova vida, adotar novas rotinas e dar significados diferentes a coisas que já eram familiares; atentar para comportamentos comuns e corriqueiros que podem ser considerados estranhos ou ofensivos por outros povos. Para além disso, é reassociar emoções com situações e gestos, ler nas entrelinhas, silêncios e olhares até então desconhecidos (Freitas, 2010). A mesma autora considera que tal só é possível através de uma reconstrução interna, pois coloca em causa a questão da identidade.

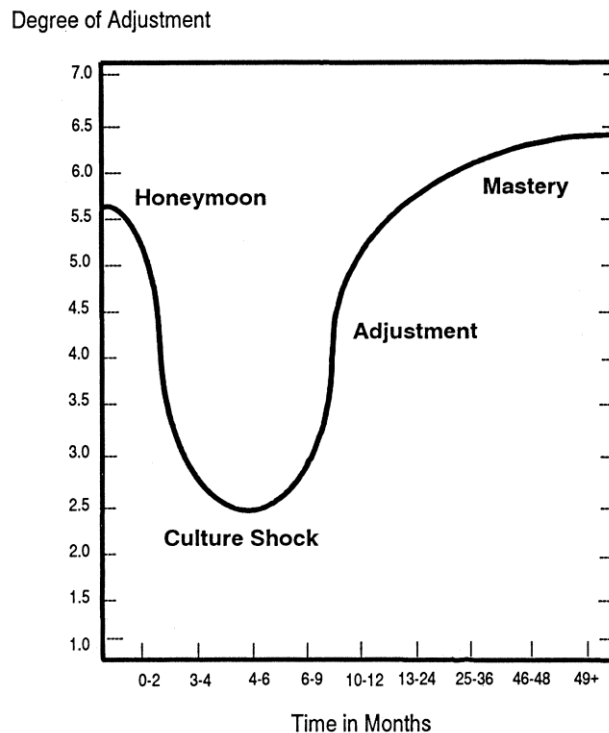
1.2.1. Modelos teóricos do ajustamento intercultural

1.2.1.1. Teoria da Curva em U do ajustamento intercultural

Um dos primeiros estudiosos a abordar esta temática e a iniciar o estudo empírico sobre a Teoria da Curva em U foi Lysgaard (1955), cujo estudo incluía três grupos de estudantes noruegueses em intercâmbio nos EUA e que determinou que aqueles que ficaram no país entre seis a dezoito meses demonstraram um menor ajustamento intercultural do que aqueles que ficaram no país por um período inferior a seis meses ou superior a dezoito meses (Black & Mendenhall, 1991).

Assente nesta lógica conceptual de Lysgaard (1955), o estudo desta curva foi retomado e estudado em profundidade por Black e Mendenhall (1991) culminando, mais tarde, na Teoria da Curva em U do Ajustamento Intercultural. Segundo Black e Mendenhall (1991), esta teoria é composta por um conjunto de quatro fases que demonstram os vários estádios de adaptação do expatriado ao novo país de acolhimento (Figura 1):

FIGURE 1
The U-Curve of Cross-Cultural Adjustment



Fonte: Black & Mendenhall, 1991, 227

- 1) lua-de-mel – os indivíduos sentem-se fascinados, entusiasmados e eufóricos relativamente à nova cultura; a compreensão das realidades ainda não é plena (Rego & Cunha, 2009). Pode durar desde alguns dias até seis meses, até que o expatriado encontra as primeiras dificuldades.
- 2) choque cultural - período de desorientação, frustração e ansiedade. A interação com aspetos da cultura local, com comportamentos considerados estranhos e imprevisíveis, geram reações de rejeição à nova cultura, sentimentos de solidão, desconforto e desilusão, podendo causar ansiedade, *stress* e o retorno prematuro (Rego & Cunha, 2009). Esta é uma fase que dura geralmente de três a nove meses e requer uma atenção especial por parte das organizações, uma vez que um retorno prematuro só trará prejuízo à empresa.
- 3) ajustamento - recuperação, ou seja, o indivíduo conforma-se com a realidade, período de reajustamento, onde gradualmente o indivíduo irá adquirir novas bases de interpretação da realidade cultural e novos padrões de comportamento (González & Oliveira, 2011; Rego & Cunha, 2009). O expatriado assimila os hábitos culturais e as maneiras adequadas ao convívio social do país de acolhimento (Carpes *et al.*, 2011). Este estágio ocorre geralmente entre o sexto e o décimo segundo mês.

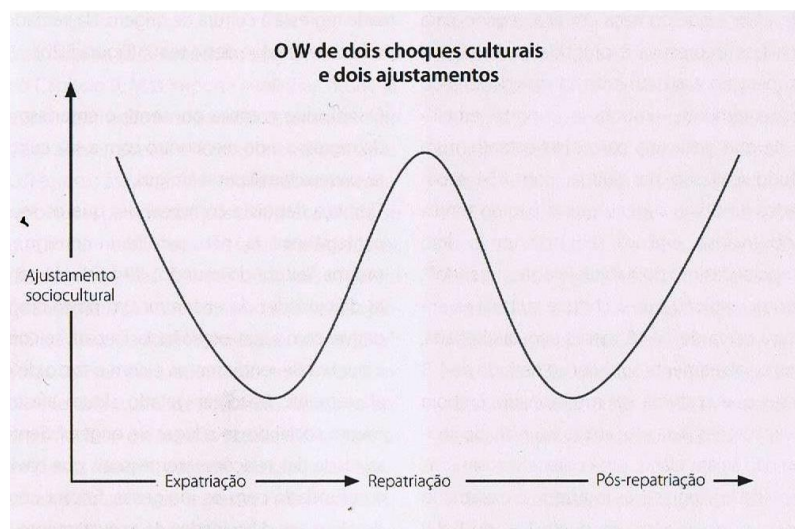
4) estabilidade - ajustamento, satisfação e bom desempenho. Os indivíduos integram-se na nova cultura e no quotidiano, gerando um sentimento de pertença ao local. De acordo com Black e Mendenhall (1991) este é um estágio que ocorre após o décimo mês.

Contudo, vários autores (Black & Mendenhall, 1991; Black, Mendenhall & Oddou, 1991; Rego & Cunha, 2009; Black & Gregerson, 1991a; Black & Gregerson, 1991b) consideram que por inúmeras razões, alguns fatores individuais e outros fatores extrínsecos podem contribuir para um desvio deste modelo, pelo que se seguiram propostas teóricas alternativas.

1.2.1.2. Teoria da Curva em W do ajustamento intercultural

Atribuído a John Gullahorn e a Jeanne Gullahorn (1963), encontra-se a Teoria da curva em W (Figura 2) ou choque cultural reverso, que, na continuidade da teoria da Curva em U, contempla, também, a fase final do ciclo de expatriação - a repatriação – com o início de uma segunda curva em U no lugar onde a anterior terminou.

Figura 2 – O W de dois choques culturais e dois ajustamentos



Fonte: Rego & Cunha, 2009, 297

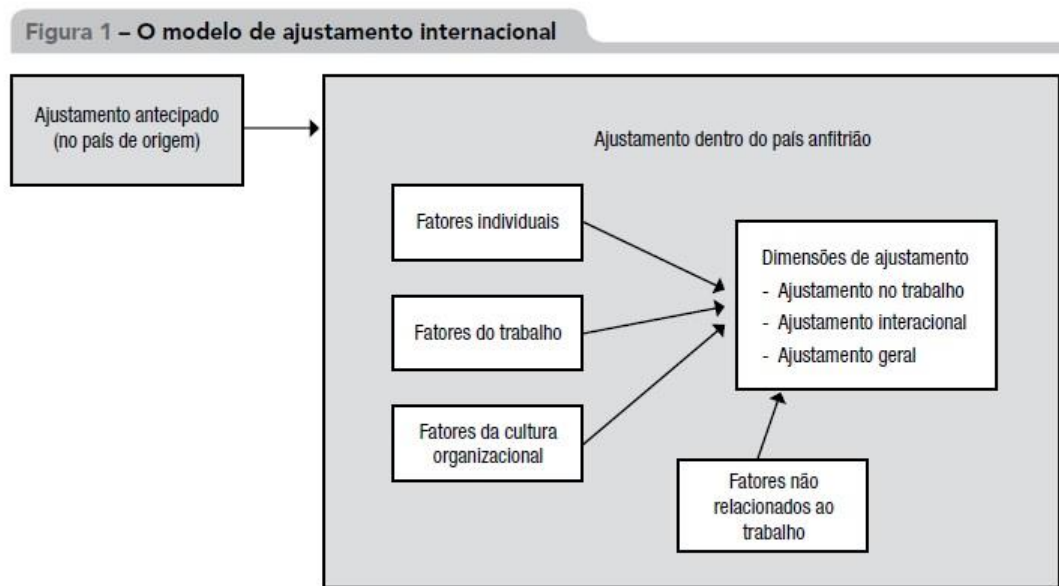
Diversa literatura (Black & Gregersen, 1991b; Stallivieri, Pilotto & Gonçalves, 2015) defende que nesta teoria existem as três fases correspondentes à Teoria da Curva em U, mas, ao invés do expatriado encontrar estabilidade no país de acolhimento, no momento de regressar ao país de origem, este reencontra numa quarta fase a euforia e numa quinta

fase o choque cultural reverso, associado ao facto dos expatriados não poderem antecipar mudanças no regresso ao país de origem, nomeadamente fatores individuais, fatores profissionais, fatores organizacionais e fatores não-profissionais. Nesta quinta fase do estágio, o expatriado deparar-se-á com uma (re)aculturação; e por fim, num sexto estágio, encontra-se a estabilidade, que corresponde efetivamente à aceitação e integração na cultura do seu país de origem, conforme é visível na figura 2.

1.2.1.3. Modelo de ajustamento internacional de Black, Mendenhall e Oddou

Após Black e Gregersen (1991a: 463) definirem ajustamento intercultural como “o grau de conforto psicológico de um indivíduo com os vários aspetos da cultura do país de acolhimento”, Black, Mendenhall e Oddou (1991) criaram um modelo de ajustamento internacional (Figura 3).

Figura 3 – O modelo de ajustamento internacional de Black, Mendenhall e Oddou (1991)



Fonte: Adaptado de BLACK, MENDENHALL, ODDOU, 1991a.

Fonte: Kubo & Braga, 2013, 245

Este modelo considera que o ajustamento deve ocorrer em dois momentos específicos: o ajustamento antecipado que ocorre ainda no país de origem e que consiste em técnicas de seleção de candidatos que possuem competências interculturais e não apenas competências técnicas e a preparação dos mesmos, através de sessões de formação

e visitas ao país anfitrião antes da sua partida; e o ajustamento no país de acolhimento que é constituído por três dimensões (Kubo & Braga, 2013; Black *et al.*, 1991; Rego & Cunha, 2009): (1) ajustamento intercultural geral que consiste no grau de conforto psicológico relativamente à cultura do país de acolhimento, nomeadamente questões como custo de vida, quotidiano, saúde e transporte; (2) ajustamento intercultural laboral, que consiste num grau de conforto psicológico relativamente a diferentes formas de trabalhar; e (3) ajustamento intercultural social, que diz respeito ao grau de conforto psicológico quanto à forma de comunicar e conviver com autóctones.

O modelo prevê, ainda, outros fatores que influenciam as dimensões do ajustamento: (1) fatores individuais, como a capacidade do expatriado em lidar com as diferenças culturais entre o seu país de origem e o país de acolhimento e de desenvolver relacionamentos com o povo local; (2) fatores do trabalho, ou seja, o grau de diferença entre o novo trabalho do expatriado e o antigo; (3) fatores da cultura organizacional, no qual contempla o grau de diferença entre a cultura organizacional da antiga empresa e da nova, o apoio de colegas e chefias e ajuda logística; e (4) fatores não relacionados com o trabalho, mais especificamente o ajustamento da família e a novidade cultural. (Kubo & Braga, 2013; Black *et al.*, 1991).

1.2.2. Fatores influenciadores do processo de ajustamento intercultural

De acordo com Martins (2013: 23): “*o processo de ajustamento intercultural é complexo e está dependente de aspetos como as diferenças culturais, económicas e políticas entre os países de origem e de acolhimento, as características individuais e familiares do expatriado*”. Neste sentido, importa compreender os fatores que influenciam positiva e negativamente o processo de ajustamento intercultural, expostos nas secções seguintes.

1.2.2.1. Fatores facilitadores do ajustamento intercultural do expatriado

A existência de um programa de ajustamento intercultural do expatriado, ainda no país de origem, é fundamental para aferir o sucesso da MI, uma vez que influencia o bom desempenho profissional do expatriado durante a MI. Craide e Silva (2012) consideram bastante plausível que as normas e as regras de um determinado grupo social, quando em contacto com outro, gera inúmeros resultados positivos no ajustamento intercultural do expatriado.

De acordo com Camara (2011), Kubo e Braga (2013), Martins (2013), alguns fatores que facilitam o ajustamento intercultural dos expatriados são: (1) o apoio fornecido pelas organizações em ações formativas e preparatórias; (2) a ajuda por parte dos mesmos na procura e pagamento do alojamento e transportes; (3) o financiamento de deslocações periódicas do expatriado ao seu país de origem; (4) o apoio prestado pela organização não só ao expatriado mas também à sua família, por exemplo na partilha de experiências vividas por outros colaboradores e noutros apoios à família; (5) uma cultura organizacional favorável (6) a facilidade em comunicar no idioma do país de destino, por ser o mesmo ou semelhante ao do país de origem do expatriado, o que permite uma maior integração na sociedade; (7) o uso das tecnologias da informação e comunicação; (8) familiaridade com a cultura organizacional da empresa de acolhimento; (9) a existência de comunidades portuguesas no país de acolhimento; (10) por fim, o recrutamento de indivíduos com uma experiência de vida prévia na cultura do país de destino é, também, um fator facilitador do ajustamento intercultural do expatriado (Bell & Harrison, 1996).

Bird *et al.* (2010), Watson e Wolfel (2015) e Taguchi (2014) consideram que um expatriado que possua elevadas competências interculturais sentirá um ajustamento intercultural ao país de acolhimento mais favorável. Estas competências interculturais incluem a facilidade em criar relações com indivíduos de outra cultura, a capacidade de comunicação, as habilidades de ligação emocional, inspirando e motivando os outros, a capacidade de resolver conflitos e disputas éticas interculturais, a formação intercultural e possuir bons valores éticos.

Para Mendenhall e Oddou (1985) e Black e Mendenhall (1990), os fatores que influenciam o ajustamento intercultural de um expatriado podem ser agrupados em três categorias: (1) a dimensão orientada para o eu, que inclui atividades que promovam a autoconfiança, estima e saúde mental; (2) a dimensão orientada para os outros, que consiste em atividades que permitem ao expatriado interagir com os autóctones e integrar-se na vida destes; (3) a dimensão da perceção, que contém processos cognitivos e permite ao expatriado compreender mais rapidamente o porquê dos nativos se comportarem de determinada maneira.

A procura de formação cultural é, muitas vezes, de iniciativa individual do próprio expatriado, e não por imposição da organização (Danisman, 2014; Martins, 2013), sendo os próprios expatriados que estão focados num eficaz ajustamento intercultural ao país de acolhimento, fazendo a sua própria pesquisa acerca da nova cultura e preparando-se para um ajustamento intercultural saudável e eficaz.

Finalmente, e como refere Danisman (2014), as organizações internacionais que prestam apoio aos futuros expatriados antes da realização da MI, através da oferta de um programa de formação intercultural, conseguem assegurar a adaptação individual e social dos expatriados e protegê-los do choque e conflito culturais. Mas, se as empresas não conseguem planejar e oferecer aos expatriados um programa de formação intercultural, deve ser providenciado aos candidatos à expatriação a possibilidade de fazerem a sua própria pesquisa para se prepararem para viver e trabalhar no estrangeiro.

1.2.2.2. Fatores bloqueadores do ajustamento intercultural do expatriado

Carpes *et al.* (2011) defendem que cada país apresenta determinadas especificidades que são visíveis na gastronomia típica ou na forma das pessoas se relacionarem entre si causando, recorrentemente, por um lado um grande choque cultural, e por outro dificultando o ajustamento intercultural do expatriado no novo país de acolhimento. Apesar de assistirmos a um aumento de indivíduos a trabalhar no estrangeiro, a experiência internacional nem sempre é fácil para um expatriado e, conseqüentemente, pode não ser vantajoso para a organização enviar um determinado indivíduo em MI (Gullekson & Dumaisnil, 2016).

Entre os fatores que dificultam o ajustamento intercultural dos expatriados (Camara, 2011; Cota, Emmendoerfer, Reis & Silva, 2015; Dickmann *et al.*, 2008; Rego & Cunha, 2009; BGRS, 2016; Martins, 2013), podemos enquadrá-los em três categorias: os fatores ligados à natureza pessoal e familiar, os fatores ligados à natureza organizacional e os fatores ligados à integração no contexto.

Dentro dos fatores ligados à natureza pessoal e familiar é possível salientar (1) dificuldades na relação de trabalho e fora do mesmo com colegas autóctones com outras mentalidades e crenças. Por exemplo, os indivíduos mais conservadores implicam um cuidado redobrado no que se diz e no que se faz. Tal implica por parte do expatriado um esforço em procurar compreender a cultura do outro e, assim, garantir não só um bom relacionamento interpessoal entre colaboradores mas também uma maior produtividade no trabalho e na vida social; (2) a ausência da família por exigência da organização pode levar o expatriado a isolar-se e a ter dificuldades em se focar na MI; (3) por outro lado, a própria família pode sentir dificuldades de ajustamento intercultural, contribuindo para o mau estar do expatriado no país de acolhimento e um conseqüente mau estar do mesmo no local de trabalho; (4) a escolaridade dos filhos, pois nem sempre o país de destino tem oferta

educativa de qualidade; (5) preocupação em ser aceite pelos autóctones, sobretudo quando as diferenças culturais são grandes.

Quanto aos fatores ligados à natureza organizacional, os principais fatores bloqueadores estão ligados: (1) à expatriação ilegal, o que obriga a uma falta de serviços que poderiam levar a um melhor estilo de vida no país de acolhimento e a menos preocupações, evitando assim estados de ansiedade e depressão; (2) sentimentos de abandono no estrangeiro, especialmente devido à escassez de contacto com a organização; (3) pressão e *stress* pelo aumento da responsabilidade do cargo; (4) a simples falta de motivação; (5) diferente cultura organizacional; e (6) a ausência ou escassa existência de programas de formação de ajustamento intercultural ao país de acolhimento, apoios, mentoria e *coaching* que a organização faculta ao expatriado.

Por fim, é possível evidenciar os fatores ligados à integração no contexto, nomeadamente (1) o idioma e/ou os dialetos, que ao mesmo tempo pode ser uma barreira na comunicação com os autóctones, quer dentro do ambiente de trabalho como fora deste. O próprio significado da mensagem num âmbito cultural diferente pode não ser o mesmo; (2) distância cultural entre os dois países; (3) a dimensão temporal, pois numa cultura, como os países da América Latina, estar atrasado para uma reunião até pode ser conveniente para se preparar para outras atividades, enquanto que noutras culturas, como a China e países do Norte da Europa, a pontualidade é considerada essencial para uma boa relação interpessoal; (4) a insegurança do país pode ser considerado um entrave para uma boa integração do expatriado na cultura e no estilo de vida dos autóctones; (5) riscos de saúde; (6) as dificuldades ligadas ao trânsito, pois um expatriado que demora o dobro do tempo a chegar ao local de trabalho devido ao trânsito e/ou devido à má estrutura das estradas, pode sentir uma maior frustração e dificuldade em se adaptar à mudança e, conseqüentemente, à cultura; (7) falta de infra-estruturas e de recursos; (8) o estilo de vida (isto é, o choque cultural, nomeadamente por ser expatriado num país mais pobre do que aquele a que se está habituado ou vice-versa); (9) condições climáticas, pois as condições podem ser muito díspares às que o expatriado está habituado; e (10) existência de sentimentos de xenofobia no país de acolhimento.

Quando os expatriados enfrentam *stress* de aculturação, ou seja, experienciam níveis elevados de conflito cultural, os indivíduos percebem que enfrentam problemas resultantes de um contacto intercultural distinto do deles, podendo dificultar o seu processo de ajustamento intercultural (Berry, 2005; Silbiger, Berger, Barnes & Renwick, 2016).

1.2.3. O apoio organizacional no ajustamento intercultural do expatriado

A interculturalidade está presente dentro das empresas (Freitas, 2008), reivindicando atenção e cautela, pois apesar da internacionalização ser uma vantagem e trazer grandes benefícios à organização pode, também, causar sérios problemas e trazer elevados custos quando é ignorada ou negligenciada.

Craide e Silva (2012) afirmam que, na atualidade, uma gestão intercultural tem-se tornado imperativa no seio da gestão organizacional, visto que a mobilidade de pessoas com o intuito profissional ocorre cada vez com mais frequência. Segundo os mesmos autores (2012), os expatriados acabarão por se deparar com ideologias culturais diferentes daquelas a que estavam habituados e sentirão necessidade de ajustamento intercultural. Daí, ser importante salientar que as organizações, ao decidirem contratar por interesse ou necessidade tais profissionais, devem ter em atenção a importância, cada vez maior, em desenvolver estratégias de gestão intercultural.

Um dos principais desafios da GIRH é o de conseguir que as organizações providenciem todo o apoio necessário para atrair e reter os expatriados a fim de cumprir com eficácia os objetivos da MI durante o período de tempo previsto para essa MI. Os expatriados são o fator crucial para as organizações estabelecerem e executarem de forma eficaz e eficiente o negócio além-fronteiras, com a ajuda de trabalhadores locais que se encontram mais integrados ou familiarizados com o ambiente e cultura locais (Fukuda & Chu, 1994). Assim, as organizações têm um papel de relevo no auxílio ao bom ajustamento intercultural do expatriado no país de acolhimento (Joshua-Gojer, 2012). Desta forma, o apoio prestado por estas deve iniciar-se antes da MI ocorrer e prolongar-se até ao retorno do expatriado ao país de origem (Joshua-Gojer, 2012). A formação intercultural fornecida pela organização deverá focar-se em preparar os candidatos à expatriação para a MI, podendo facilitar o ajustamento intercultural do expatriado (Joshua-Gojer, 2012).

A forma de gerir as pessoas nos diferentes países é distinta, uma vez que depende fortemente da cultura do país e do estilo da gestão adotado pela organização, o que exige uma certa polivalência na capacidade de operar a diferentes níveis nas práticas de gestão de recursos humanos (Rego & Cunha, 2009). Por exemplo:

(1) O ajustamento antecipado é, segundo Kubo e Braga (2013), constituído por fatores que antecedem à expatriação e que permitem um ajustamento intercultural de um expatriado no país de acolhimento mais fácil. Contribui, para tal, a existência de um processo de seleção de candidatos tendo em conta não só as competências técnicas mas também as competências interculturais (Kubo & Braga, 2013). A preparação do candidato

antes de sua partida, recorrendo a ações de formação preparatórias ao expatriado e família, se for o caso, é outra das práticas de GRH a ter em conta (Kubo & Braga, 2013). De acordo com Bird *et al.* (2010), as competências interculturais de um candidato à expatriação têm ganho cada vez mais importância, devido às exigências de cooperação e coordenação do ambiente de trabalho cada vez mais internacionalizado. Quanto ao conteúdo formativo este deve incluir o conhecimento da história e cultura do país de acolhimento, formação linguística, nomeadamente o idioma local e/ou o dialeto local (caso o idioma oficial do país de acolhimento seja o mesmo), conhecimento das regras de conduta social e conselhos para um processo de mudança eficaz. Se possível, realizar uma viagem ao país de destino para conhecer as instalações e, assim, assimilar as diferenças culturais para que não haja surpresa. Pereira *et al.* (2005) também defendem a importância em disponibilizar ao futuro expatriado informações relacionadas com a história do país de acolhimento, a religião, principais valores, regras de convivência, interdições e tabus. Apesar de se recomendar esta prática por parte das organizações, nem sempre estas têm o tempo e disponibilidade necessárias para proceder à realização de um programa de formação de preparação para uma MI. Danisman (2014) afirma que, por vezes, são os próprios colaboradores que fazem a sua própria pesquisa, essencialmente para aprender mais acerca das características da população do país de acolhimento e sobre os principais elementos que definem a cultura do novo país, de forma a preparar-se para uma nova vida no país onde irá realizar-se a MI;

(2) apesar da realização de formação antes da MI, durante a MI podem ocorrer surpresas e imprevistos. Para que haja um bom ajustamento intercultural, a organização deve ter um especial cuidado no acompanhamento do expatriado ao longo de todo o processo de expatriação, contribuindo para uma integração harmoniosa deste no novo meio e um maior entendimento da cultura local. Para tal, deve ser nomeado um mentor que ajude o expatriado a resolver os problemas que possam vir a encontrar. Por outro lado, a organização deve procurar auxiliar o expatriado nos custos de alojamento, transportes, escolas dos filhos, viagens ao país de origem, deve ter também em atenção a obtenção de serviços de apoio logístico e jurídico e criar um programa social de integração deste na comunidade portuguesa ou estrangeira local;

(3) por fim, após a MI, a organização deve prestar ajuda na reintegração do expatriado quer na empresa quer no país de origem (Martins, 2013; Camara, 2011).

Freitas (2010) defende que cabe à organização (1) ser claro relativamente ao propósito da MI, explicando os objetivos da missão e o que é esperado dele; (2) fornecer apoio para inserção local antes da viagem, nomeadamente o de frequentar cursos que

incluam o idioma, aspetos da cultura, história, costumes, rede de relações; (3) fornecer apoio ao cónjuge; (4) desenvolver uma mentalidade intercultural; (5) promover a evolução profissional; (6) abertura ao diferente; (7) preparação à viagem; (8) e promover o esforço pessoal, ou seja, a empresa sensibilizar o expatriado para estar disposto a fazer as mudanças necessárias de forma a adaptar-se mais facilmente.

1.2.4. Especificidades do contexto cultural Angolano

Angola, país rico em recursos naturais, está localizada no sudoeste da costa africana e tem uma área demográfica correspondente a 1,246,700 km² (Governo de Angola, 2017). Tem uma população total de 26,682,754 de habitantes, de acordo com sítio countrysmeters.info (2017), sendo que a cidade mais populosa é Luanda, a capital de Angola, com uma população estimada de cinco milhões de habitantes (Lopes, Rodrigues & Simas, 2013). Cerca de 47% da população total tem menos de 15 anos (United Nations, 2015; Tinajero, 2010: 17).

O país encontra-se subdividido em 18 províncias administrativas, incluindo Luanda, a área onde se verificou uma rápida urbanização por ser considerado um local mais seguro e com melhores oportunidades económicas (Lopes *et.al.*, 2013). No geral, a agricultura tem uma importância crucial para a população angolana, por ser a principal fonte de rendimento (Tinajero, 2010). A língua oficial é o português, mas diversos dialetos continuam a ser falados no país, e a moeda oficial é o kwanza (AOA). Angola é a terceira potência económica da África Subsariana e com elevado potencial económico devido à sua riqueza em recursos naturais, estimando-se que o seu sub-solo albergue 35 dos 45 mais importantes recursos minerais do comércio mundial (Governo de Angola, 2017). Contudo, as carências ainda existentes (infra-estruturas e serviços públicos) refletem-se num índice de desenvolvimento humano que coloca o país nos últimos lugares (Lopes *et. al.*, 2013).

Angola foi uma colónia portuguesa até 1975, ano da revolução dos “cravos” em Portugal, sendo que a luta anticolonial contribuiu para importantes particularidades ainda hoje existentes no cenário do país (Bittencourt, 2010; Tinajero, 2010; Lopes *et al.*, 2013). Na altura da colonização eram vistos como um povo “sem cultura”, um povo “a civilizar”, sendo que muitos valores culturais tradicionais caracterizadores de um angolano, como a solidariedade e hospitalidade foram substituídos por elementos da “cultura” portuguesa e europeia. A construção de uma nova nação implicou uma mudança em algumas tradições culturais do país, como o fim das etnias, dos regionalismos, do racismo, da exploração do homem pelo homem e a valorização da organização da sociedade, da ciência e do

desenvolvimento das forças produtivas, e o tradicional passou a ser visto, em muitos casos, como atrasado e intransigente face ao novo poder (Bittencourt, 2010). Neste período, o país era caracterizado por altos índices de analfabetismo, sendo que a música era o meio mais eficaz de persuasão e de divulgação de ideias, ao contrário dos livros (Bittencourt, 2010).

Após várias décadas de êxodo populacional para o estrangeiro, a paz que se evidenciou em Angola em 2002 e o conseqüente dinamismo económico, constituíram um fenómeno de atração para muitos portugueses e empresas portuguesas, sendo que o fluxo intensificou-se sobretudo após a crise económico-financeira que abateu Portugal e que fez disparar a emigração nacional (Galito, 2015; Lopes *et al.*, 2013).

Segundo Galito (2015: 9) “parte significativa da mão-de-obra qualificada contratada por empresas angolanas é de origem portuguesa. As empresas portuguesas com filiais em Angola contratam cerca de 10% a 20% de expatriados, oferecendo-lhes condições de alojamento e de transporte muito acima do que foi proposto aos funcionários locais.” Contudo, devido à crise económica, as empresas portuguesas a operar em Angola, estão a apostar cada vez mais na formação de autóctones por ser mais económico, pois um expatriado representa três vezes mais os encargos de um autóctone a realizar as mesmas atividades (Galito, 2015: 9; Bonache *et al.*, 2001). Acresce, ainda, o facto de Luanda ser considerada como a cidade mais cara do mundo para os expatriados (Mercer, 2017) e, devido aos fluxos populacionais massivos, especialmente em Luanda, a saturação e ineficiência das estruturas urbanísticas (musseques), habitacionais, sanitárias e educativas, que só recentemente e muito lentamente começam a ser corrigidas, incita à vontade do expatriado de regressar ao país de origem sempre que este é mais desenvolvido que o país de acolhimento, neste caso específico Angola (Lopes *et al.*, 2013).

Angola é, ainda, considerado o 14º país que apresenta maiores desafios para expatriados em missão internacional (BGRS, 2016) devido a questões de segurança, poluição, condições sanitárias, elevado custo de vida e burocracia relacionada com a obtenção de vistos e saída das remessas.

1.3. Pertinência da problemática

É um equívoco recorrente por parte das organizações portuguesas com filiais no estrangeiro pensar que o facto dos países africanos de língua oficial portuguesa (PALOP) falarem o mesmo idioma significar que a cultura também é idêntica (Camara, 2011; Martins, 2013). As diferenças culturais existentes são elevadas, o que aumenta o risco de

insucesso da MI, caso a organização não tenha em conta estas distinções culturais. Porém, existe alguma sensibilidade por parte de muitas empresas das ex-colónias portuguesas nas relações com empresas portuguesas, e que qualquer descuido, lapso ou quebra de protocolo é vista como uma tentativa de interferir nos assuntos internos do país (Camara, 2011).

A capacidade de um expatriado se ajustar ao ambiente de trabalho, a uma vida social diferente daquela que tinha no país de origem e a uma nova dimensão cultural no seu todo, influencia substancialmente a produtividade quer durante a sua MI, quer no conseqüente sucesso ou insucesso da MI. De facto, diversa literatura (e.g. Danisman, 2014; Berry, 2005; Dickmann *et al.*, 2008; Martins, 2013; Otaye-Ebede, 2016) prevê que um eficaz ajustamento intercultural de um expatriado ao país de acolhimento permite que este crie novas relações sociais e uma maior produtividade no trabalho.

Assim, devido (1) às diferenças culturais existentes entre Portugal e Angola, (2) a relevância do ajustamento intercultural para as organizações e (3) o facto de haver poucos trabalhos conhecidos acerca do ajustamento intercultural dos expatriados portugueses nesta área geográfica, nomeadamente em Angola, torna pertinente o desenvolvimento do tema.

1.3.1. Objetivos e questões de pesquisa

Este estudo tem como objetivo principal compreender a perceção dos expatriados portugueses acerca do seu processo de ajustamento intercultural em missões internacionais (MI) em Angola. De um modo mais específico, pretende-se:

- a) Identificar as razões pelas quais os expatriados aceitaram a MI em Angola;
- b) Compreender de que forma é que os expatriados se prepararam para a MI em Angola;
- c) Compreender a evolução da adaptação intercultural do expatriado em 3 momentos temporais diferentes (no primeiro mês em MI; entre os 6 meses e os 12 meses em MI; e após 12 meses em MI);
- d) Identificar possíveis fatores facilitadores do ajustamento intercultural dos expatriados em MI em Angola;
- e) Identificar eventuais fatores bloqueadores do ajustamento intercultural dos expatriados em MI em Angola;
- f) Explorar o tipo de apoio organizacional concedido aos expatriados durante o processo de expatiação;
- g) Compreender as razões que levam a um sentimento de desistência da MI por parte do expatriado;

- h) Compreender as razões que levariam um expatriado a repetir a MI em Angola;
- i) Explorar recomendações que ajudam a melhorar o processo de expatriação de futuros expatriados para Angola.

De modo a responder ao objetivos propostos, são identificadas as seguintes questões de pesquisa:

- a) Quais as razões que levam os expatriados a aceitar em realizar a MI em Angola?
- b) De que forma é que os expatriados se prepararam para a MI em Angola?
- c) Como é que ocorreu o processo de ajustamento intercultural dos expatriados portugueses em Angola?
- d) Quais os fatores que facilitaram o processo de ajustamento intercultural dos expatriados portugueses em Angola?
- e) Quais os fatores que dificultaram o processo de ajustamento intercultural dos expatriados portugueses em Angola?
- f) De que forma é que a organização apoiou o ajustamento intercultural dos expatriados antes, durante a após a MI?
- g) Quais as razões que contribuem para que haja vontade de desistir da MI?
- h) Quais as razões pelas quais os expatriados repetiriam uma eventual MI em Angola?
- i) Que sugestões são recomendadas no sentido de melhorar o processo de expatriação de futuros expatriados em MI para Angola?

Capítulo II – Metodología

2.1. Abordagem Qualitativa

A opção metodológica recai na metodologia qualitativa, uma vez que se pretende obter uma maior compreensão sobre a realidade angolana e o ajustamento intercultural dos expatriados portugueses em MI em Angola através de uma análise exploratória sobre a temática. Procura-se responder às questões *Porquê* e *Como*, de modo a esclarecer ideias e conceitos obtidos recorrendo a um levantamento bibliográfico, a entrevistas cujos indivíduos tenham tido experiências ou tenham vivenciado o que se encontra em estudo e a análise de comportamentos, atitudes ou valores que estimulem uma maior compreensão e permitam informações para estudos posteriores (Silva & Menezes, 2001; Yin, 2014; Sousa & Baptista, 2011).

Este tipo de abordagem é, de acordo com Cavalcante, Calixto e Pinheiro (2014) e Godoy (1995a), uma pesquisa prudente cuja intenção é a descoberta de novas informações, relações e processos sociais e uma extensão do conhecimento já existente mas pouco conhecido, permitindo a criação de novas abordagens, retificação e criação de novos conceitos e categorias. De acordo com Godoy (1995a: 58), “a pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados”, mas sim obter informação descritiva acerca do objeto ou situação em estudo para compreender o fenómeno, fazendo abordagens interpretativas facilitando e promovendo análises compreensivas e simultaneamente admite-se a subjetividade sobre a perceção do mundo exterior (Gomes & Cesário, 2014).

O investigador é reconhecido como parte integral do processo de investigação, no qual procura compreender e explicar um fenómeno social complexo sobre o pouco que se sabe, considerando os aspetos subjetivos e culturais como determinantes para a sua explicação (Gomes & Cesário, 2014).

Para esta metodologia é definida como estratégia de investigação, a análise de conteúdo, uma vez que este tipo de abordagem permite desvendar processos sociais referentes a grupos específicos e desconhecidos (Cavalcante *et al.*, 2014). A análise de conteúdo é uma estratégia de teor dedutivo, que se baseia na informação geral já existente para determinar se o estudo a realizar vai de encontro a essa informação ou não. De acordo com Bardin (1977: 31) trata-se de um “conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam inferir conhecimentos relativos às condições de produção/receção (variáveis inferidas) dessas mensagens.” Parte-se, assim “de questões ou focos de interesse amplos, que vão tornando-se mais diretos e específicos no decorrer da investigação” (Godoy, 1995a: 58). O mesmo autor (Godoy,

1995b: 23) afirma que a análise de conteúdo “parte do pressuposto de que, por detrás do discurso aparente, simbólico e polissémico, esconde-se um sentido que convém desvendar”, nomeadamente através da codificação, classificação, categorização e análise dos dados. Para tal, devem-se seguir 5 etapas: a primeira consiste na preparação das informações recolhidas, identificando a informação a ser analisada e iniciar o processo de codificação; numa segunda fase, será definida a unidade de análise; posteriormente proceder-se-á à categorização das unidades em categorias e que consiste no agrupamento dos dados considerando a parte comum que existe entre eles; a quarta etapa do processo é a descrição, através do uso de citações diretas dos dados originais; por fim, para atingir a compreensão, faz-se uma interpretação de tudo o que foi recolhido.

A presente metodologia é considerada a mais adequada para este estudo pois pretende garantir uma análise sólida e robusta do processo de ajustamento intercultural dos expatriados portugueses em Angola e da sua perceção relativamente à adaptação intercultural em Angola, a partir da análise da bibliografia existente e dos testemunhos e respetivas experiências pessoais destes, obtidas via entrevista, de forma a esclarecer ideias e conceitos e permitir informações mais precisas para estudos futuros.

2.2. Instrumento de recolha de informação

Para além da requerida análise exploratória da bibliografia já existente, serão realizadas entrevistas semiestruturadas.

A entrevista semiestruturada é o instrumento de recolha de informação privilegiado neste estudo, no qual não existe rigidez no guião, permitindo ao investigador ver o mundo pelos olhos do entrevistado (Godoy, 1995a; Silva & Menezes, 2001; Sousa & Baptista, 2011). De acordo com Sousa e Baptista (2011), no guião de entrevista deve estar indicado o participante, a data e o local da entrevista e a duração da mesma, assim como um texto que deve ser apresentado inicialmente ao entrevistado onde se apresenta sugestões a colocar-lhe e constam os objetivos do estudo.

A entrevista consiste num diálogo assimétrico, no qual o investigador realiza uma série de questões com o objetivo de recolher dados relevantes e determinantes para a investigação, contribuindo para descobrir aspetos a ter em conta e que alargam ou retificam aquilo que foi estudado na revisão da literatura (Silva & Menezes, 2001; Quivy & Campenhoudt, 2005; Sousa & Baptista, 2011). O participante será a fonte dessa informação, que deve dar respostas o mais exaustivas possível, de forma a que o investigador possa saturar a informação.

Neste caso em concreto, o que se pretende é compreender a perceção e a opinião dos expatriados portugueses em Angola relativamente ao seu ajustamento intercultural ao contexto angolano, durante a realização da sua MI. Tal deve-se ao sentido único dado pelos indivíduos que é manipulado e modificado através da interpretação que cada um dá àquilo com que se depara no dia-a-dia, ou seja, a experiência individual, que faz com que cada um veja a realidade de forma singular (Godoy, 1995a).

Todas as questões que compõem o guião de entrevista (ver anexo) foram construídas tendo por base os objetivos do estudo e a revisão de literatura.

Na primeira parte do guião, o foco passa por explorar questões ligadas às características socio-profissionais do entrevistado, nomeadamente idade, sexo, estado civil, nível de habilitações literárias, membros do agregado familiar, profissão, setor da atividade da empresa, distrito de localização, antiguidade na empresa e número estimado de trabalhadores na empresa. Na segunda parte do guião procura-se explorar as questões ligadas à MI, nomeadamente a duração da mesma, a atividade profissional que desempenha em Angola, como surgiu a oportunidade para a experiência profissional e o que motivou o expatriado a aceitar a MI, como se preparou para a MI, a perceção que tem de Angola enquanto país para se viver e para trabalhar, como ocorreu a adaptação intercultural do expatriado no 1º mês após a sua chegada, entre o 6º e o 12º meses após a sua chegada e ao fim de 12 meses após a sua chegada, fatores facilitadores e bloqueadores ao ajustamento intercultural, o convívio com os autóctones, os apoios prestados pela organização antes, durante e após a MI, sempre que for o caso. Numa terceira e última parte do guião de entrevista procura-se perceber as razões que levaram o expatriado a pensar em desistir da MI e se voltariam a repetir a experiência intercultural e que conselhos dariam a um expatriado que estivesse a iniciar MI em Angola.

2.3. Seleção dos participantes

O recurso à metodologia qualitativa implica a obtenção de dados descritivos sobre indivíduos, lugares e procedimentos através do contacto direto entre o investigador e a fonte dessa informação, procurando compreender os fenómenos de acordo com o ponto de vista dos sujeitos, ou seja, dos participantes em estudo (Godoy, 1995a).

Para este estudo optou-se por uma amostra teórica, não probabilística, uma vez que a amostra foi selecionada de acordo com critérios pré-estabelecidos e não é aleatória (Silva & Menezes, 2001; Sousa & Baptista, 2011).

Para a escolha dos participantes neste estudo, foram considerados os seguintes critérios de seleção: (a) serem expatriados ou repatriados portugueses; (b) que tenham efetuado MI numa organização com filiais em Angola; (c) duração da MI superior a 18 meses.

De modo a recolher os dados necessários, foram contactados vários expatriados e repatriados portugueses de forma a confirmar a sua disponibilidade para colaboração no estudo. A procura destes participantes foi feita recorrendo a referências de terceiros (técnica *snowball*) e de acordo com o perfil desejado para esta investigação. De acordo com Vinuto (2014) esta técnica é considerada útil sempre que existe necessidade de encontrar uma amostra cujos participantes são difíceis de ter acesso ou estudados ou quando não existe uma precisão acerca da quantidade existente. Foi através da técnica de *snowball* que foi solicitado, no final da entrevista aos participantes, o contacto de outros indivíduos que conheçam que poderiam estar disponíveis para participar no mesmo estudo e que correspondam aos critérios necessários (Silva & Menezes, 2001; Vinuto, 2014).

Depois de validado o perfil e o candidato reconfirmar a sua colaboração no estudo, foi agendada uma entrevista (presencial ou com recurso às tecnologias de comunicação, sempre que a opção anterior não tenha sido possível).

Foram entrevistados 13 indivíduos portugueses (do sexo feminino e do sexo masculino) que realizaram missões internacionais em Angola. A duração das respetivas missões variou entre os 18 meses e os 8 anos.

Do total de entrevistados, quatro (P2, P7, P12, P13) são repatriados e regressaram a Portugal, um (P11) terminou a MI mas continuou em Angola numa empresa nacional e os restantes oito participantes ainda permanecem em Angola em MI.

A idade média dos participantes é de 38 anos e as habilitações literárias correspondem, na sua maioria, ao ensino superior (n=5 licenciatura; n=4 mestrado), um participante tem bacharelato, dois possuem o 12º ano e um o 9º ano. Relativamente ao cargo que ocupam na empresa em Angola, 3 participantes ocupam cargos de gestão/direção e todos os outros possuem cargos técnicos.

Toda a informação recolhida durante a investigação, desde as gravações, a transcrição das entrevistas, os documentos, e todas as anotações realizadas foram mantidas em anonimato, assim como é garantido a confidencialidade da informação, pelo que foi atribuída a numeração de 1 a 13, consoante a ordem de realização das entrevistas.

Na seguinte tabela (Tabela 1) são apresentadas as principais características dos participantes entrevistados.

Tabela 1 – Características dos participantes

Participantes	Sexo	Idade	Habilitações	Cargo/Função	Duração da expatriação
1	Masculino	48	12º ano	Eletromecânico	5 anos (ainda a decorrer)
2	Feminino	31	Mestrado	Engenheira Industrial – Diretora de Compras	18 meses
3	Masculino	52	Licenciatura	Diretor Financeiro	18 meses (ainda a decorrer)
4	Feminino	39	Licenciatura	Gestora de projetos - área telecomunicações	7 anos (ainda a decorrer)
5	Masculino	31	Mestrado	Engenheiro Civil	4 anos (ainda a decorrer)
6	Feminino	29	Mestrado	Arquiteta	2 anos e meio (ainda a decorrer)
7	Feminino	49	Bacharelato	Formadora e Consultora – carga aérea	2 anos
8	Masculino	36	9º ano	Responsável comercial de vendas	3 anos (ainda a decorrer)
9	Feminino	35	Mestrado	Responsável por laboratórios de geotecnia e pela gestão da qualidade	Quase 5 anos (ainda a decorrer)
10	Masculino	36	Licenciatura	Engenheiro Civil	5 anos (ainda a decorrer)
11	Feminino	40	Licenciatura	Decoradora	3 anos (permanece em Angola mas numa empresa nacional)
12	Masculino	34	Licenciatura	Engenheiro Civil	5 anos
13	Masculino	39	12º ano	Técnico de qualidade	Quase 5 anos

É importante salientar que apenas o participante P12 esteve acompanhado pela respetiva família durante a MI, sendo que a ida da família deste para Angola realizou-se um ano após o início da MI do expatriado. Os restantes partiram em MI sozinhos.

2.4. Procedimento de recolha de dados

A recolha de informação foi feita através do contacto com familiares, amigos e professores, e, posteriormente, através do próprio entrevistado. O primeiro contacto foi feito através das TIC (Email, Skype ou telemóvel), de forma a confirmar a sua disponibilidade para colaborar no estudo, após uma breve explicação acerca do mesmo.

Depois de validado o perfil e o candidato reconfirmar a sua disponibilidade para colaborar no estudo, foram agendadas entrevistas presenciais ou com recurso às TIC (Skype, Facebook, telemóvel). Quando não houve disponibilidade por parte de alguns participantes para realizar a entrevista presencialmente ou através de videochamada, estes responderam ao guião de entrevista por escrito, em documento *Word*, via correio eletrónico. Esta situação ocorreu com 3 participantes.

Após a realização das 13 entrevistas atingiu-se a saturação empírica, uma vez que a informação recolhida já não era nova nem pertinente para o estudo. Como tal, foram realizadas um total de 17 entrevistas, sendo que em 4 delas os participantes não correspondiam a todos os critérios pretendidos. Concretamente, os entrevistados não tinham contrato de expatriação com uma empresa portuguesa pelo que não possibilitava explorar o tipo de apoio organizacional prestado durante a MI do expatriado. Optou-se, por isso, por excluí-los deste estudo. Estas entrevistas foram realizadas entre 04 de Abril de 2017 e 28 de Maio de 2017, das quais 5 foram presenciais, 4 via *Skype* ou *Facebook*, 1 via chamada telefónica e 3 por escrito.

No início de cada entrevista foi feita uma breve explicação sobre o objetivo da investigação e o que se pretendia com a mesma. Foi, ainda garantido o anonimato e a confidencialidade de toda a informação recolhida durante a investigação, desde as gravações, a transcrição das entrevistas, os documentos, e todas as anotações realizadas.

As entrevistas presenciais e feitas com recurso às tecnologias da informação foram gravadas após o consentimento dos participantes. No caso das entrevistas por escrito, as respostas ao guião de entrevista foram enviadas com o conhecimento dos participantes quanto ao uso da informação disponibilizada.

Relativamente à duração das entrevistas, estas tiveram uma duração média de 48 minutos, sendo que a mais curta teve a duração de 31m42s e a mais longa a duração de 1h19m.

2.5. Procedimento de tratamento e análise de dados

A análise e o tratamento dos dados consiste num processo de categorização, codificação e agrupamento dos dados de forma organizada e adequada aos objetivos da investigação, em forma de quadros ou gráficos (Quivy & Campenhoudt, 2005).

Assim sendo, depois da recolha de informação efetuada com a realização das entrevistas, procedeu-se à transcrição das mesmas integralmente e de forma fiel ao que foi dito pelos entrevistados (Godoy, 1995a). O mesmo autor defende que se deve assegurar a precisão com que o investigador capta o ponto de vista dos participantes, testando-o junto dos próprios ou confrontando a sua percepção com a de outros investigadores. Após as transcrições procedeu-se à definição das categorias de análise (ver tabela 2), que foram definidas tendo em conta a revisão de literatura e os objetivos de estudo definidos anteriormente, e à construção da respetiva grelha de análise categorial (Godoy, 1995b).

Tabela 2 – Categorias de análise

Categorias	Dimensões de análise	Informação pretendida
Motivações individuais para aceitar a MI em Angola	- Motivações pessoais; - Motivações profissionais.	- Conhecer as razões pelas quais os expatriados aceitaram realizar a MI em Angola;
Preparação transcultural para a MI em Angola	- Estratégias adotadas pelo expatriado para se preparar para a MI; - Formação providenciada pela organização.	- Conhecer a forma como os expatriados se prepararam para a MI em Angola; - Explorar se a organização providenciou algum tipo de informação transcultural ao expatriado.
Ajustamento intercultural dos expatriados portugueses a Angola	- Processo de ajustamento intercultural; - Fatores facilitadores;	- Compreender a evolução da adaptação intercultural do expatriado em 3 momentos

	<ul style="list-style-type: none"> - Fatores dificultadores; - Convívio com o povo local; - Perceção do expatriado acerca do país para se viver e para trabalhar. 	<p>temporais diferentes (no primeiro mês em MI; após 6 meses em MI; e após 12 meses em MI).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conhecer os fatores que facilitaram o ajustamento intercultural dos expatriados; - Conhecer os fatores que dificultaram o ajustamento intercultural dos expatriados.
Apoio organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Apoios prestados ao expatriado; - Contributo dos apoios organizacionais ao processo de ajustamento intercultural do expatriado; - Contacto entre a empresa de origem e o expatriado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer os apoios prestados pela organização ao expatriado antes, durante e após (se for o caso) a MI; - Conhecer qual o contributo desses apoios ao ajustamento intercultural do expatriado; - Conhecer se existe/existia contacto entre a empresa de origem e o expatriado durante a MI; - Identificar outros apoios que poderiam existir e que seriam necessários aos expatriados.
Outros aspetos	<ul style="list-style-type: none"> - Vontade de desistir da MI e regressar a Portugal; - Vontade de repetir a MI em Angola; - Aspetos a mudar no processo de expatriação; - Conselhos a futuros expatriados a iniciar MI em Angola. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer as razões na origem da vontade de desistir da MI e regressar mais cedo a Portugal; - Conhecer as razões pelas quais os expatriados repetiriam a experiência em Angola; - Explorar como melhorar o processo de expatriação para futuros expatriados em MI para

		Angola.
--	--	---------

Depois de definidas as categorias de análise, procedeu-se à análise de conteúdo, sendo que a informação presente nas transcrições foi distribuída pelas categorias anteriormente estipuladas, de forma a validar os resultados obtidos no capítulo seguinte (Godoy, 1995b).

Capítulo III – Apresentação dos resultados

3.1. Motivações individuais para aceitar a MI em Angola

As principais motivações individuais pelas quais os expatriados aceitaram realizar a missão internacional em Angola foram: (1) desenvolvimento profissional e pessoal; (2) condições monetárias; (3) conjuntura do mercado de trabalho em Portugal; (4) experiência intercultural.

As motivações referidas por cada participante podem ser verificadas na tabela abaixo indicada (Tabela 3).

Tabela 3 – Motivações individuais para a expatiação

Motivações individuais	Participantes													Total
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	
Condições monetárias	X	X	X		X	X		X		X		X	X	9
Experiência intercultural				X	X	X	X	X	X	X	X	X		9
Desenvolvimento profissional e pessoal		X			X		X	X	X	X	X			7
Conjuntura do mercado de trabalho em Portugal	X		X						X	X		X	X	6

Condições monetárias

Uma das principais motivações individuais que levou os expatriados a partir em MI para Angola foi as condições monetárias, tal como se pode verificar na tabela 3 (n=9). Aqui destaca-se não apenas a componente salarial que é superior à de Portugal, mas também as outras regalias providenciadas pela organização que lhes permitiam poupar nos custos do dia-a-dia.

“Eu só fui para África para ganhar dinheiro, senão não ia.” (Participante P3)

“...mentiria se te dissesse o contrário, se te dissesse que as condições [monetárias] não são boas.” (Participante P8).

“No princípio foi, também, vantagens financeiras...” (Participante P10).

“...com condições salariais também bastante acima das praticadas no mercado ...” (Participante P12).

Experiência intercultural

A experiência intercultural foi outra das principais motivações identificada pelos expatriados para que aceitassem uma MI em Angola (n=9). Os participantes referiram o gosto pela aventura e por conhecer novas culturas, viver num clima quente e a vantagem profissional que trabalhar num país estrangeiro dá relativamente àqueles que não o fazem.

“Desafio profissional de experiência no estrangeiro.” (Participante P5).

“...eu não sabia o que é que ia encontrar, não fazia a menor ideia, e atrai-me um bocado aquilo que é o desconhecido.” (Participante P7).

“...a necessidade de ter outro tipo de experiência fora do país [Portugal]. Para Angola, o que me aliciou mais, o que me motivou mais, foi um bocadinho sentir alguma curiosidade em conhecer África.” (Participante P9).

“Pela aventura e a expectativa de viver uma experiência profissional fora do país.” (Participante P11).

Desenvolvimento profissional e pessoal

Outra das motivações individuais destacada pelos entrevistados foi o desenvolvimento profissional e pessoal (n=7). Para eles, esta motivação passa por assumir uma maior responsabilidade profissional, assim como um cargo superior ao que anteriormente possuíam.

Seguem-se alguns testemunhos que corroboram esta motivação:

“O desafio profissional de experiência no estrangeiro e a oportunidade de executar projetos de maior envergadura.” (Participante P5).

Eu gosto muito de dar formação e foi um desafio muito engraçado.” (Participante P7).

“Acima de tudo fazer aquilo que eu gosto, porque continuo a fazer cá [Angola] aquilo que gostava de fazer aí [Portugal].” (Participante P8).

Conjuntura do mercado de trabalho em Portugal

Os entrevistados identificaram, também, a conjuntura do mercado de trabalho em Portugal como sendo uma motivação individual para terem partido em missão internacional, relacionando-a à elevada taxa de desemprego, baixas oportunidades de novos benefícios financeiros e aumento salarial e esperança de novas oportunidades de emprego melhor (n=6).

“Quando houve a crise cá em Portugal, uma pessoa começa a olhar para os recibos (...). Já estava cansado de andar aqui (Portugal) para trás e para a frente e não ganhar nada, ao fim ao cabo.” (Participante P1).

“Apesar de ter um emprego estável em Portugal (inicialmente), depois no ano em que eu vim (...) já não era assim tão estável. Já se acentuou a crise em Portugal, já não me sentia segura com o emprego que tinha...” (Participante P9).

“...o facto de o setor da construção em Portugal estar muito mal, na altura, e as possibilidades que se abriam em Portugal eram quase nulas.” (Participante P10).

“Na altura, a crise [em Portugal] estava acentuada no nosso setor [construção civil] e, efetivamente, foi também uma das causas porque estava a haver uma redução muito grande a nível de trabalho em Portugal.” (Participante P12).

“O mercado de trabalho em Portugal estava com sérias dificuldades.” (Participante P13).

3.2. Preparação transcultural para a MI em Angola

De acordo com os dados recolhidos dos 13 participantes, 10 prepararam-se para a MI em Angola recorrendo a pesquisas na *Internet*, a amigos e colegas de trabalho expatriados ou que já tinham estado anteriormente em Angola. Outros referem que tiveram apoios por parte das empresas (2 expatriados) a nível burocrático e a nível de preparação

transcultural, nomeadamente a realização de uma viagem prévia para reconhecimento do local onde iria recorrer a MI.

“A única coisa que pedi ao patrão foi que tinha de ir ver (o país), porque eu não sabia o que é que ia encontrar, nem sabia o que é que ia ver lá (Angola), onde é que ia ficar e por aí fora. (...) O patrão deu-me essa hipótese e fui lá um mês.” (Participante P1).

“Primeiro foi tudo através de dados internos da empresa. (...) E, claro, antes de ir, a gente vai sempre pesquisar à Internet qualquer coisa. E todos os formalismos também nos obrigam a estar por dentro, (...) e a entrar dentro do contexto.” (Participante P2).

“Falei com pessoas que viviam em Angola e informei-me, também, através de artigos da Internet.” (Participante P6).

“A empresa deu dois dias de “formação de preparação” a todas as pessoas (...) para indicar o projeto que íamos ter e também as condições que a empresa dava e os cuidados a ter, também, num país como Angola. (...) Comprei um livrinho a dizer como é que se vive em Angola, fui ler à Internet, também vi testemunhos de outros colegas que já tinham ido para lá (Angola) há algum tempo...” (Participante P10).

Dos dados recolhidos apenas 3 entrevistados não se prepararam para a missão internacional, referindo que a proximidade entre as culturas portuguesa e angolana, o conhecimento prévio do país ou que simplesmente não havia necessidade de preocupação para haver preparação.

“Nada. [Antes] estive 4 anos em Moçambique. (...) A cultura africana portuguesa, das colónias portuguesas, (...), é a nossa. (...) O que a gente nota é que lá [Angola] bebemos água das pedras, nós lá [Angola] bebemos leite mimoso, nós vemos RTP, SIC e TVI. (...) Quando vamos a restaurantes, normalmente portugueses, até a comida é igual”. (Participante P3).

“Nada. Quando voltei para Portugal [depois de ter estado na Alemanha e noutros países], estava a trabalhar a partir de casa e andava a viajar. E foi assim que comecei a vir para Angola. A empresa começou a enviar-me para projetos em Luanda e assim

conheci Angola. (...) Eu comecei a gostar muito disto e surgiu a oportunidade de deixar a empresa alemã e integrar os quadros de uma empresa em Angola”. (Participante P4).

“Eu quando fui para Luanda não fazia a menor ideia para o que é que ia. Sabia que ia dar formação. A proposta foi-me dada e foi-me apresentada para lá ir durante 1 mês, 1 mês e meio e não da maneira como se estendeu.” (Participante P7).

3.3. Ajustamento intercultural dos expatriados portugueses a Angola

3.3.1. Fatores facilitadores do ajustamento intercultural do expatriado

Os entrevistados identificaram, sem qualquer limite imposto, como principais fatores facilitadores ao ajustamento intercultural dos expatriados portugueses a Angola (1) o idioma; (2) o clima; (3) o estilo de vida; (4) o uso da moeda local; (5) os colegas de trabalho e a comunidade portuguesa; (6) a comida; (7) a facilidade do uso das comunicações; (8) a atitude positiva adotada pelo expatriado; e (9) o apoio organizacional.

A tabela 4 apresenta, por cada entrevistado, os respetivos fatores facilitadores.

Tabela 4 – Fatores facilitadores do ajustamento intercultural

Fatores facilitadores	Participantes													Total
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	
Apoio dos colegas de trabalho e comunidade portuguesa	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	12
Comida	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	12
Clima	X		X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	11
Idioma	X	X	X	X	X		X	X			X	X	X	10
Atitude positiva		X	X	X		X	X		X		X	X	X	9
Uso da moeda local		X							X	X	X	X	X	6
Comunicações		X	X				X	X	X		X			6
Estilo de vida	X			X				X			X		X	5
Apoio organizacional						X		X					X	3

Apoio dos colegas de trabalho e comunidade portuguesa

Para muitos entrevistados (n=12), um dos principais fatores facilitadores é o apoio que receberam dos seus colegas de trabalho e o apoio da comunidade lá existente. Este apoio é dado, essencialmente, de outros expatriados portugueses que se encontram a viver e a trabalhar em Angola em situações semelhantes, mas também a boa relação com colegas de trabalho autóctones que se mostram recetivos à abordagem de trabalho dos expatriados entrevistados.

“O apoio local é muito importante. Felizmente tive duas pessoas, angolanas, que já eram muito antigas na empresa (...) Fui muito protegida pelo meu patrão. Ensinou-me muita coisa, acompanhou imensas situações, levou-nos a locais pré-selecionados por ele. (...) E, também, o nosso apoio enquanto comunidade portuguesa, também é importante.” (Participante P2).

“Apesar de não haver um ajuste total à cultura [angolana], os amigos portugueses e o convívio social contribuem para esta adaptação.” (Participante P6).

“...acho que a melhor coisa que eu já encontrei, a nível de adaptação, foi exatamente o estar com os portugueses que cá [Angola] estavam. Tenho um casal no trabalho que sempre me apoiou e que apoia-me. (...) Bom clima organizacional.” (Participante P8).

“...quem me acolheu foram os colegas. (...) comecei a conhecê-los e isso também acaba por gerar laços muito fortes com as pessoas. É uma coisa positiva aqui [Angola], porque realmente criam-se laços muito fortes com as pessoas, porque nós, pronto, dependemos uns dos outros.” (Participante P9).

“...as pessoas são simpáticas, notei que tinha sido muito bem acolhida e que havia muita proximidade, as pessoas tratam-nos com muito respeito. (...) os nacionais aproximam-se tanto de nós, que nós acabamos por ter uma importância diferente daquela que temos em Portugal.” (Participante P11).

“...há as praias onde as pessoas também se encontram em grupos, tudo muito dentro do grupo da comunidade portuguesa. (...) A comunidade portuguesa é um facilitador.” (Participante P12).

Comida

Semelhante ao fator anterior, no que diz respeito à alimentação quase todos os entrevistados (n=12) referem-na como um fator facilitador, ou por gostarem da comida local ou pela facilidade em encontrar restaurantes e alimentos semelhantes aos existentes em Portugal.

“...eu cozinhava à noite. Portanto, consegui sempre equilibrar as minhas refeições àquilo que estava habituada cá [Portugal]. Há tudo lá [Angola], tudo o que há aqui [Portugal]. Isso não falta. Os preços são diferentes mas há de tudo. Mas a adaptação nos restaurantes, porque a comida angolana, eu não gosto dela, ir ao restaurante começou a ser selecionado. Ali já sei o que há, ali também...” (Participante P2).

“Quanto à gastronomia angolana, há determinadas comidas que gosto, outras nem tanto, mas isso é como tudo. (...) a alimentação é muito idêntica à nossa.” (Participante P4).

“A nível de alimentação não foi difícil habituar-me porque a cozinheira fazia pratos portugueses. Depois, nos restaurantes, eles faziam peixe, peixe grelhado.” (Participante P7).

“Nós aqui (Angola) não temos muito que nos habituar à comida deles. Nós temos a nossa comida. (...) Por exemplo, a nossa empresa tem cantina própria (...) e faz comida nossa. (...) E mesmo nos restaurantes, por aí fora, tu não tens esse problema, porque os restaurantes, cada vez mais, são focalizados no cliente, ou melhor, no português, no estrangeiro, do que propriamente no nacional...”. (Participante P8).

“Adaptar à comida angolana foi muito bom. (...) a alimentação é igual à que fazemos em Portugal, quase tudo, os mesmos pratos, aqui os supermercados têm os mesmos produtos que nós consumimos em Portugal. Compramos tudo igual. Não há assim grande diferença.” (Participante P11).

Clima

Descrito como sendo quente e agradável o ano inteiro, o clima foi um dos principais fatores (n=11) que facilitou o ajustamento intercultural da grande maioria dos expatriados em Angola.

“...quem gosta de sol, quem gosta de praia, quem gosta de alegria, boa disposição, acho que isso tudo são fatores que ajudaram e ajuda muito as pessoas a integrarem-se aqui [Angola]. (...) O clima é o que a mim me fascina. Agora tenho 2 filhos e é diferente (...) não me esqueço das festas fantásticas em que ia para a praia e serem 2h/3h da manhã e estarem 30 e tal graus...” (Participante P4).

“O clima é muito agradável. (...) O clima quente e tropical ajuda a que uma pessoa se adapte.” (Participante P5).

“Ai eu adorei o clima. Fora de Luanda tem umas praias deliciosas para passar uns bons tempos, passar assim um bom dia.” (Participante 7).

“O clima é espetacular. (...) No ano passado, no cacimbo houve um dia ou outro em que tive que vestir um casaquinho mais fino. (...) Mas em 99% do tempo andas bem de t-shirt.” (Participante P8).

Idioma

De acordo com o que se pode verificar na tabela 4, 10 participantes consideraram o idioma um fator importante para um ajustamento intercultural a Angola mais facilitado. Mesmo a existência de dialetos em algumas zonas de certas províncias do país (Angola) não se revelou um obstáculo à comunicação.

“Lá [Angola] há muitos dialetos que não consigo entender. (...) Comunica-se por gestos. É ao desenrasque.” (Participante 1).

“A língua não tem problema porque eles falam a nossa. Às vezes não percebem o que a gente diz porque falam mal a nossa língua (...) mas falam português.” (Participante P3).

“...os angolanos falam português como nós falamos português, ou seja, a comunicação é muito facilitada.” (Participante P4).

“...o idioma não foi um problema na adaptação, uma vez que falamos a mesma língua. Foi uma questão de habituação à pronúncia, mas semelhante ao português do Brasil.” (Participante P11).

“Têm as suas expressões, também, típicas. Mas nós depois também acabamos por usar as mesmas expressões. Mas, a nível de língua a adaptação é muito fácil. Felizmente. (...) Há vários dialetos, mas, de uma forma geral, o português é a língua falada.” (Participante P12).

Atitude positiva

Um outro fator facilitador mencionado pelos entrevistados foi a atitude positiva e a vontade de adaptação ao novo contexto social e laboral (n=9). Os participantes referiram que o facto de terem mudado a sua postura face aos seus colaboradores e à execução das tarefas mostrou-se benéfico para enfrentar os desafios interculturais de uma forma mais descomplicada e relativizando as diferenças.

“Eu quando cheguei lá (Angola) tive de acalmar a minha maneira de ser e de coordenar as coisas, porque, efetivamente, não ia conseguir resultados. (...) ou tens estaleca para aguentar com as coisas ou então... (...) É o país deles, não é o teu...” (Participante P2).

“Paciência. Muita paciência. No stress. Não pode, senão morre de ataque cardíaco. Acredite. (...) Mas, de facto, eu acho que é preciso muita paciência e capacidade de engolir algumas coisinhas.” (Participante P3).

“Nós temos que nos integrar. (...) Nós temos que saber abordar as pessoas.” (Participante P4).

“Acima de tudo, a melhor maneira de adaptação é a da relativização, relativizar as dificuldades apresentadas. Estas dificuldades passam por lidar com a falta de civismo e educação por parte da população em geral.” (Participante P6).

“É uma das coisas que uma pessoa aqui [Angola] realmente precisa, é de muita paciência, resiliência e uma pessoa aberta a experimentar outras formas de estar na vida, outras formas de trabalhar, até de viver.” (Participante P9).

Uso da moeda local

A facilidade que os participantes tiveram no uso da moeda local (n=6) verificou-se positivo para os expatriados. Não só pela fácil conversão de kwanzas para euros e vice-versa, mas também, em certos casos, pelo facto de já terem tido contacto com a moeda anteriormente.

“A moeda não me era desconhecida porque eu já trabalhava em termos comerciais com ela.” (Participante P2).

“...como era 1 euro, 100 kwanzas, era muito fácil fazer o câmbio. (...) o dinheiro está todo na rua e é na rua que trocamos euros a trezentos e tal kwanzas. 1 euro já vale 3 vezes mais do que quando eu vim para cá [Angola]. (...) Ou seja, o nosso poder de compra aumentou 3 vezes mais.” (Participante P9).

“O uso da moeda é uma questão de hábito. É rápido.” (Participante P10).

“Com a moeda, a adaptação também foi rápida. As contas, na altura, eram muito fáceis de se fazer.” (Participante P11).

“A moeda local é uma questão bastante simples. É uma questão de hábito como qualquer outra moeda estrangeira.” (Participante P12).

Comunicações

Apesar das dificuldades por vezes encontradas na comunicação em determinadas províncias, a comunicação via *internet* e telemóvel verificou-se eficiente para vários expatriados (n=6), principalmente na capital, Luanda.

“A internet, às vezes, até é melhor que aqui (Portugal). Isso, nesse aspeto das comunicações, eles estão muito à frente.” (Participante P3).

“As tecnologias da informação (...) vieram, realmente, abrir muito mais as pessoas ao mundo. Nós estamos longe mas podemos sempre ter esta, pelo menos, ilusão de proximidade. (...) Agora, a pessoa, se quiser, pode-se ver, pode falar com muita mais facilidade.” (Participante P9).

“...as condições de telecomunicações são boas. Temos espaços públicos com wi-fi, temos internet em todos os sítios. (Participante P11).

“As tecnologias da informação eram usadas sem problema.” (Participante P12).

Estilo de vida

O estilo de vida em Angola (n=5) foi considerado pelos entrevistados um fator facilitador ao ajustamento, uma vez que a maior parte conseguiu manter o estilo de vida, as rotinas e hábitos diários semelhantes aos que tinham em Portugal.

“Agora é que eles estão a começar a implementar o pagamento, eles têm um sistema que chamam de pré-pago. Funciona lindamente. Quem me dera ter aqui em Portugal aquilo.” (Participante P1).

“...chegava sexta-feira à noite, fechava o computador e de sexta a domingo era festa, praia, surf, era tudo.” (Participante P4).

“Nós aqui [Angola] trabalhamos. O nosso horário é igual a Portugal. Eles [angolanos] trabalham das 8h às 17h. Nós trabalhamos das 8h às 18h.” (Participante P8).

“Nós vivemos inseridos numa comunidade de portugueses e continuamos a viver uma realidade muito portuguesa.” (Participante P11).

Apoio Organizacional

O apoio organizacional foi considerado por 3 participantes como indispensável para um bom ajustamento intercultural ao país, referindo que sem esse apoio a experiência não teria corrido da forma positiva como correu.

“A empresa sempre nos deu as condições mínimas indispensáveis para que conseguíssemos ter uma melhor integração possível e acabamos por nunca sentir, também, tantas dificuldades...” (Participante P12).

“...o apoio prestado pela empresa. Seria de todo impossível ir numa “aventura” destas sem o background da empresa.” (Participante P13).

3.3.2. Fatores bloqueadores do ajustamento intercultural do expatriado

Da mesma forma que os entrevistados identificaram os fatores facilitadores ao seu ajustamento intercultural ao país de acolhimento, estes mencionaram, também, os fatores que consideraram dificultadores para o seu ajustamento intercultural (tabela 5). Como principais fatores bloqueadores de integração intercultural dos expatriados entrevistados, os resultados mostram: (1) o trânsito; (2) as transações monetárias; (3) a ineficiência profissional dos autóctones; (4) a burocracia; (5) as condições de higiene; (6) o estilo de vida; (7) a prestação dos serviços; (8) a insegurança; (9) a corrupção; (10) as saudades da família e amigos; (11) o idioma e (12) o clima.

Tabela 5 - Fatores bloqueadores do ajustamento intercultural

Fatores bloqueadores	Participantes													Total
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	
Condições de higiene e saúde	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	13
Ineficiência profissional dos autóctones	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		12
Trânsito	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X		X	11
Insegurança		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	11
Corrupção		X	X	X			X	X	X	X		X	X	10
Transações monetárias	X	X	X	X				X	X	X				7
Saudades da família e amigos			X		X				X	X	X	X		6
Serviços	X	X	X							X	X		X	6
Estilo de vida								X	X	X		X		4
Burocracia	X								X					2
Idioma									X	X				2
Clima										X				1

Condições de higiene e saúde

Considerado por todos os expatriados entrevistados como o principal dificultador ao ajustamento intercultural, as poucas condições de higiene existentes em Angola e os cuidados necessários a ter com alimentação e a sua saúde tornam-se fundamentais de forma a evitar certas doenças (n=13).

“Vê-se muito lixo. (...) miúdos a brincar no meio do lixo, miúdas a brincar nas poças de água que estão ali há montes de tempo. (...) É preciso ter um bocado de estômago. O cheiro. Os esgotos a céu aberto e por aí fora.” (Participante 1).

“É frequente vermos muito lixo na estrada e crianças a brincar nos montes (de lixo), ideal para haver uma propagação de epidemias.” (Participante P5).

“Nos musseques onde eles vivem, os esgotos são a céu aberto, percebes? Quando há aquelas enxurradas (de chuva) morre muita gente. E depois, também, não tinha escoamento de água.” (Participante P7).

“...ainda ontem cheguei a casa e tinha baratas. Baratas temos todos os dias pelas escadas fora, lixo à porta. O cheiro daquilo. Opá é complicado.” (Participante P8).

“Luanda é muito poluído. Poluído e muito sujo. Tem muitas lixeiras a céu aberto, embora tenha melhorado. Luanda é uma cidade me que se vive entre o lixo e o luxo.” (Participante P10).

“Higiene é um dos piores aspetos de Angola. Não tem condições para andar de sandálias porque é muita sujidade, é lixo, é pó, é areia, é esgoto a passar em todo o lado, é complicado. Tem um problema muito grave ainda por resolver que tem a ver com o saneamento básico. (...) o lixo acaba por ficar, se calhar, uma semana sem ser recolhido e isso gera problemas muito graves a nível de higiene.” (Participante P12).

Ineficiência profissional dos autóctones

A maior parte dos entrevistados mencionou a ineficiência por parte dos trabalhadores locais no cumprimento do seu trabalho como um aspeto bloqueador ao ajustamento intercultural (n=12). Sendo este considerado o segundo principal fator

bloqueador, os entrevistados destacam a falta de profissionalismo no desempenho das tarefas, a dificuldade em aprendizagem dos autóctones e o absentismo como as principais razões para esta dificuldade.

“Uma pessoa tem que estar constantemente em cima deles, andar atrás deles, porque eles querem sempre escapar ao trabalho. (...) Não entendem que têm trabalho, que têm de cumprir horários, têm de cumprir o trabalho que lhes dão e não beber. Um dos maiores problemas lá é a bebida. É muito complicado. Alguns vão trabalhar com álcool...”
(Participante P1).

“...dizes uma coisa a eles para fazerem, fazem metade com a maior das calmas e dizem que se esqueceram (...) porque para eles não há urgências. Não fazem hoje, fazem amanhã; não fazem hoje, fazem daqui a 15 dias. (...) Todo o trabalho que é feito nestes sítios (...) temos que ir ver se está bem feito. (...) Portanto, o trabalho é a triplicar.”
(Participante P3).

“Trabalhar em Angola é difícil, pois a cultura de trabalho do povo angolano é inexistente. (...) Faltas regulares ao trabalho por motivos de indisposição. No dia seguinte apresentam atestados médicos “duvidosos” para justificarem a ausência ao trabalho.” (Participante P5).

“É preciso muita paciência, é preciso fazer o nosso trabalho e o dos outros. (...) Nós (...) somos vítimas do stress, achamos que queremos que este país que anda a 20km/h tem que andar a 100 (km/h). (...) O esforço é muito maior para fazer as coisas acontecerem e isso, às vezes, dá algum desalento. (...) havia um [colaborador angolano] que dizia que não gostava de trabalhar com mulheres, porque as chefes dele eram eu e a minha chefe. Eram duas mulheres e ele não lidava muito bem com o facto de ter duas chefes mulheres...”
(Participante P9).

“Um trabalhador aqui [Portugal] vale por 10 ou 12 trabalhadores lá [Angola]. (...) precisamos de vários trabalhadores para fazer um trabalho mais simples que aqui [Portugal] um trabalhador faz. (Participante P10).

Trânsito

O trânsito foi identificado como um dos principais fatores bloqueadores ao ajustamento intercultural. Os entrevistados (n=11) referem o elevado período de tempo que ficam presos no trânsito, as estradas esburacadas, o incumprimento das regras de trânsito e a condução agressiva.

“...para chegar ao sítio onde ia trabalhar demorei para aí 3h ou 4h desde o aeroporto. São para aí 8km e levei 3h ou 4h devido ao trânsito, às estradas esburacadas, por tudo. (...) Pessoas a atravessar a via rápida, pessoas atropeladas. Aquilo é caótico. Uma pessoa tem de andar lá com uma condução preventiva.” (Participante P1).

“O trânsito... Incrível. Horas a fio no trânsito. (...) O trânsito é incontrolável. Entre as faixas fazem-se 6 num instante. Não há ordem. Portanto, se tu bates e és portuguesa, a probabilidade de tu seres a culpada é quase de 90 e tal %” (Participante 2).

“O trânsito em Luanda é caótico, muitas pessoas conduzem sem terem tido formação ou sem carta, não tendo noção das regras de trânsito.” (Participante P6).

“Não há regras de condução, não há respeito pelas pessoas na rua, não há nada disso. (...) Tu tens que conduzir na lei da sobrevivência. É ultrapassar pela direita, é ultrapassar pela esquerda, é andar em ziguezagues. (...) É um bocado “salve-se quem puder”, principalmente nas periferias.” (Participante P8).

“...o trânsito. É uma grande confusão. A desordem, falta de civismo, é cada um safa-se o melhor que puder. Não há regras, a condução é muito deficiente. (...) o trânsito (...) chegar de um ponto ao outro em 3h, 4h, 5h debaixo de um calor infernal.” (Participante P11).

Insegurança

A insegurança foi, também, um dos principais aspetos que trouxe obstáculos a um melhor ajustamento intercultural por parte dos expatriados (n=11). Alguns exemplos mencionados pelos participantes foram os assaltos, ameaças, medo de circular sozinhos na rua e a existência de pessoas armadas na rua.

“Na semana passada, estava parado numa fila, uns começaram a olhar para mim, viram o telemóvel a acender e vieram dirigidos a mim. Liguei os piscas, comecei a buzinar, os carros começaram a afastar-se mas mesmo assim ainda conseguiram partir o vidro do carro. (...) E depois há a insegurança de sermos expatriados. Eles usam e abusam do facto de não sermos nacionais. Quando a gente faz alguma coisa que eles não gostam dizem logo: “Vê lá se não queres ir para a tua terra.”. (...) A insegurança para mim é inultrapassável. Não é insegurança só do roubo, é insegurança do visto, de ser estrangeiro. Eles lembram-nos permanentemente que somos estrangeiros...” (Participante P3).

“...nunca ninguém me fez mal. (...) Eu acho que é a postura das pessoas que também faz as situações, não é? (...) Há muito bom português [ironia] que chega aqui [Angola] levanta o nariz e trata abaixo de cão o angolano. E depois há assaltos, há porrada, há homicídios, há 500 mil coisas.” (Participante P4).

“...eu não me sentia segura. (...) nós acabadinhos de chegar, queríamos ir ver o mercado de Luanda, do Roque, que era aquele mercado que vende de tudo. Estou a falar de tudo, tudo, tudo mesmo, vende crianças, vende mulheres... Vende tudo. Também vende couves e alfaces e tomates. (...) O mercado do Roque Santeiro que o governo, pouco tempo depois, (...) acabou com aquilo, e ainda bem. Aquilo era muito mau.” (Participante P7).

“...eu vinha com a minha colega de casa e tinha havido um acidente na estrada (...) ao passar por eles, eles viram que nós éramos dois brancos e um dos gajos mandou-me, assim, dois murros no capô do carro (...) e quando eu vou a passar por ele... Ele, tipo, pega nos dois dedos e fez como se estivesse a disparar. Apontou à janela da minha colega e fez pum, pum.” (Participante P8).

“E outra das coisas que mais me marcou no primeiro mês foi o facto da polícia em vez de nos fazer sentir seguros era um sinal de insegurança. Ainda nos causava mais insegurança. Nós morríamos de medo de apanhar a polícia na estrada. É estranho mas é verdade. (...) Já ouvi, tipo, “morte ao pula”, já ouvi comentários menos agradáveis.” (Participante P9).

“...o impacto mais negativo foi, ao fim-de-semana, estar envolvida num assalto. (...) É tudo mais inseguro (que em Portugal), sem dúvida, nem se pode questionar, é muito mais inseguro.” (Participante P11).

Corrupção

Com uma forte ligação à insegurança, a existência da corrupção em Angola trouxe dificuldades e frustrações no ajustamento intercultural dos expatriados portugueses (n=10), presente em todo o lado mas mais especificamente na polícia e nos hospitais.

“...a corrupção, está em todo o lado. (...) Tudo funciona cruzado e sempre me pus à parte dessas negociações. (...) A polícia é corrupta. Sempre que paras tens de pagar. Portanto, ou é do papel ou está mal dobrado, pronto não interessa. (...) Tem que se pagar.” (Participante P2).

“Uma pessoa, em que o preço é de 100 euros, tem de pôr 120 euros porque tem de dar 20 euros a alguém.” (Participante P3).

“A polícia ia lá tratar das multas e tratar da “gasosas”. Quando vê um branco ao volante: “Ai que eu vou ali buscar uma “gasosa””. (...) Não é fácil conduzir lá [Angola]. És branca ao volante? Portanto, encostas a qualquer altura. E sempre que haja um polícia vão-te mandar encostar porque querem lá a “gasosa”, pronto. É ter um troquinho dentro do carro ou na carteira. Também lhe dás e fica por aí.” (Participante P7).

“A polícia é só a maior corrupção que existe em Angola. Pode estar tudo direitinho mas eles vão sempre pedir-te uma “gasosa”. (...) aconselho a toda a gente e o que toda a gente me aconselhou a mim é andares o mais legal possível. (...) Eu tive um polícia que me quis multar porque eu tinha o carro sujo. Não é legal, primeiro ponto, mas a partir do momento em que eles têm o teu passaporte na mão, os documentos do teu carro na mão e, se quiserem, entram na carrinha, vão-se embora e tu não sabes deles (...) o gajo disse: “Tem de me dar 10.000 kwanzas para o deixar seguir”.” (Participante P8).

“...no início morríamos, uma pessoa morria de medo de ser apanhada pela polícia, porque já sabíamos que íamos sofrer corrupção e que nos iam tentar sacar dinheiro, basicamente. E eram sempre situações desagradáveis.” (Participante P9).

Transações monetárias

De acordo com alguns participantes (n=7), o uso da moeda local [Kwanzas] revelou-se, por vezes, e, acima de tudo numa fase inicial, um fator dificultador ao ajustamento intercultural. Não só devido ao elevado custo dos produtos em Angola comparativamente a Portugal, mas, também, devido a determinadas situações em que os bancos não são eficientes, sendo necessário o recurso ao mercado paralelo.

“Adaptar à moeda foi complicado porque tu vais para lá [Angola], queres sempre saber a taxa de câmbio para veres quanto é que estás a gastar. (...) Ao fim de um mês esquece, não vale a pena. (...) É a segunda cidade mais cara do mundo.” (Participante P1).

“Fez-me confusão ir ao supermercado na 1ª semana e ver que uns iogurtes custavam 4 euros. (...) E essa capacidade mental de traduzir para a nossa moeda o que se estava a passar, para mim foi um choque.” (Participante P2).

“Nos bancos admite-se que a gente peça uma transferência bancária e nos digam, passado uma semana, que se esqueceram de fazer?” (Participante P3).

“...comecei a aperceber que realmente as coisas existiam mas que são caras. (...) E eu punha-me a ver que, por exemplo, 4 iogurtes gregos custavam 12 dólares. É caro, não é? Fui-me adaptando e percebendo a realidade das coisas. (...) De Angola para Portugal levo lagostas e fruta. De Portugal para Angola levo carne, fraldas, que aqui [Angola] custam 10 vezes mais, produtos Mustela e medicação.” (Participante P4).

“Eu neste momento já tenho quatro meses de ordenados em atraso, novamente; já tive sete (...) sem receber por Angola, porque a nossa empresa, em Portugal, assume e paga-nos em Portugal, adianta-nos o dinheiro em Portugal. (...) Acontece porque o país (Angola) está a passar por uma grande crise financeira, em que não têm divisas para que as empresas façam as transferências...” (Participante P8).

“No início fazia-me um bocado de confusão [trocar dinheiro na rua] (...) mas toda a gente faz isso. (...) até porque os bancos não têm dinheiro. Os bancos estão na banca rota.” (Participante P9).

Saudades da família e amigos

As saudades da família e dos amigos, causadas pela distância, revelaram-se como um fator dificultador ao ajustamento de 6 entrevistados, ao longo de todo o período em que decorreu a missão internacional em Angola.

“Várias vezes a distância, de facto, custa. (...) Eu hoje digo que a experiência foi muito custosa em termos familiares. (...) Toda a gente sofreu muito mais do que se estivéssemos todos aqui [Portugal].” (Participante P3).

“...depois, quando uma pessoa já se começa a adaptar e começa realmente a ter algumas quebras devido a carências familiares afetivas e das coisas que, também, proporciona um país como Portugal (...) Tudo o que nos faz falta aqui [Angola] acaba por se acentuar com o tempo.” (Participante P9).

“...normalmente o trabalho ocupa mais tempo. Mas, também, estamos longe da família, longe de tudo. O trabalho, se calhar, é uma forma de ocupar o tempo e também de foco.” (Participante P10).

“...qualquer português que esteja aqui [Angola], ao fim de 4, 5 meses já sente muita necessidade da nossa realidade de Portugal, da nossa família, dos nossos hábitos de ir ao shopping. (...) a verdade é que estamos a deixar para trás algumas pessoas em Portugal, a família. E isso, muitas vezes, até nos faz querer desistir.” (Participante P11).

“Decidimos ao fim de um ano e meio a minha mulher ir para lá [Angola]. Foi muito importante. Sem isso, se calhar, não tinham sido 5 anos.” (Participante P12).

Serviços

Tal como no fator bloqueador anterior, 6 expatriados mencionaram os serviços, seja das tecnologias da informação ou até mesmo dos serviços da água e da luz, como fatores dificultadores ao ajustamento intercultural devido às frequentes falhas que ocorrem.

“Há zonas em que os telemóveis não funcionam, há outras em que funcionam mais ou menos. Além dos telefones a Internet lá é muito má. (...) É muito lenta, muito fraca. Às vezes tem sinal mas quando chove muito não há Internet, não há televisão. (...) Não há

eletricidade neste momento. Está tudo a trabalhar a nível de geradores. Há uma falta elevada de gasóleo...” (Participante 1).

“Não há água. Não há luz. Constantemente é preciso mandar vir um camião de água, passa-se a vida a ter que comprar gasóleo, gasóleo para pôr num gerador. Não tem contadores, pagamos sempre a mesma coisa de luz. (...) Estamos a tomar banho e temos de estar sempre preocupados se tem água no tanque, ver se dá para o dia seguinte senão é preciso chamar alguém. (...) A saúde, para além da insegurança, é o grande medo de qualquer um. Se tem um ataque cardíaco não há ambulância! Tens uma ou duas, mas para chegar a ambulância...” (Participante P3).

“...a Internet nas províncias era muito fraquinha. Não conseguia falar por Skype para cá para Portugal. Só em Luanda, agora, é que consigo falar.” (Participante P10).

“...aqui [Angola] há muita falta de energia. Falta água. (...) ontem de manhã não havia energia pública (...) aqui o condomínio também não tinha o gerador ligado. Para tomar banho teve de ser com água da garrafa.” (Participante P11).

Estilo de vida

Apesar do estilo de vida ser considerado por alguns participantes como um aspeto facilitador ao ajustamento, 4 entrevistados revelaram as dificuldades que encontraram ao tentarem adotar o estilo de vida deles.

“...eles (angolanos) deitam-se muito cedo porque não têm luz, porque não têm água, por este tipo de fatores. E também acordam muito cedo (...) por causa do trânsito também acabam por ser obrigados a levantarem-se mais cedo..” (Participante P8).

“Aqui (Angola), seja verão, seja inverno, é de noite às 6h da tarde, o que é muito chato. É um fator que me custou mais a adaptar. É chegar ao fim do dia de trabalho e já é sempre de noite e, apesar do calor, é um bocadinho desagradável.” (Participante P9).

“...nós não tentamos usar o estilo de vida deles (angolanos). Nós tentamos sempre manter o nosso (português). O estilo de vida português, pelo menos, é sempre mantido.” (Participante P10).

Burocracia

A burocracia é considerada por 2 entrevistados como um fator dificultador ao ajustamento intercultural, no qual referem a dificuldade e o tempo de espera à volta da obtenção dos vistos, assim como as complicações e questões burocráticas que envolvem uma possível entrada da família no país para visita.

“A burocracia à volta dos vistos é um problema grave que Angola neste momento tem que resolver. (...) A burocracia à volta dos vistos é grande...” (Participante 1).

“...nem consegue entrar em Angola se não tiver uma carta de chamada ou de uma empresa ou de uma ONG ou de uma entidade. (...) tenho aqui colegas que a família vem cá, e já veio, e é tudo através da empresa. É a empresa que trata dos vistos, da carta de chamada, é como se fossem convidados da empresa. É um país, a esse nível, um bocado fechado.” (Participante P9).

Idioma e Clima

O idioma (n=2) e o clima (n=1) foram considerados fatores dificultadores essencialmente em províncias localizadas no interior, no qual o clima não era facilitador ao cumprimento das tarefas profissionais e o diálogo com o povo local era extremamente difícil devido ao predomínio dos dialetos nestas zonas.

“Nós temos uma língua igual, mas nem sempre é igual, não é? Porque a perceção e o vocabulário é muito difícil para às vezes eles nos perceberem. Eu quando fui para Angola fui destacado para Huambo (...) tem um dialeto que é Umbundo, que não tem nada a ver com o português. Eles não entendiam o meu português. (...) Tive quase que arranjar um tradutor para conseguir comunicar com o pessoal.” (Participante P10).

“Quando em atividade, o clima em Huambo é um dos fatores dificultadores. Eram 6 meses de chuva e tínhamos de programar o trabalho no exterior na altura em que não chovia.” (Participante P10).

“...o céu não é azul como cá [Portugal]. Porque nós no Inverno, com frio, temos dias bonitos, com o céu azul e sol. Lá [Angola] não, é o cacimbo.” (Participante P12).

3.4. O apoio organizacional no ajustamento intercultural

De uma forma geral, os entrevistados referiram que as empresas prestaram todo o apoio necessário para um eficaz ajustamento intercultural durante a fase em que decorreu a MI. Contudo, oito participantes referiram ter havido falta de apoios na fase precedente à MI. Relativamente à fase posterior à missão internacional, dos quatro entrevistados apenas dois revelaram estar satisfeitos com a forma como foram recebidos pela empresa.

3.4.1. Antes da MI

Cinco participantes referiram que os apoios prestados na fase precedente ao início da missão internacional foram, essencialmente, um período de permanência no futuro local de expatriação para testar o nível de ajustamento no país de destino antes de iniciar a missão internacional ou através de sessões de acolhimento dadas pela empresa.

“Antes de começar fui lá um mês. O patrão deu-me essa hipótese e fui lá um mês.”
(Participante P1).

“Eu fui a Angola antes de assinar o contrato, fui lá uma semana para ver onde ia ficar alojada, para conhecer a equipa, a loja e isso. Efetivamente o meu primeiro objetivo era mesmo estar em contacto com aquelas pessoas e dizer assim: “Sim eu vejo-me aqui; Não, não me vejo e não vamos gastar dinheiro e não vamos estar aqui com nenhuns problemas. (...) foi para testar em contexto cultural e laboral todas as condições e formas de cooperação.” (Participante P2).

“...tive esse processo com ela [chefe], de acolhimento, lá (Portugal), (...) ela e uma técnica de laboratório que trabalhava connosco, já conheciam Angola e então começaram-me a contar como era, o que não era, como é que ia ser, como é que não ia ser, toda uma preparação em que quando vim, já vinha mais preparada para o que ia encontrar.” (Participante P9).

“A empresa deu formação. Deu dois dias de acolhimento a todas as pessoas (...) para indicar o projeto que íamos ter e também as condições que a empresa dava e os cuidados a ter, também, num país como Angola. (...) foi bom porque chegámos lá [Angola] já a perceber para o que é que a gente ia.” (Participante P10).

3.4.2. Durante a MI

Tal como é possível verificar na Tabela 7, todos os participantes tiveram em comum 3 tipos de apoio prestado pela organização, nomeadamente (1) alojamento, (2) motorista ou viatura própria ou partilhada e (3) viagens a Portugal por ano. Outro tipo de apoio prestado pelas empresas aos participantes foram os seguros de saúde, considerado por 9 entrevistados de extrema importância devido ao fraco sistema de saúde público existente e a necessidade de recorrer ao privado para se salvaguardar. Outros tipos de apoio mencionados pelos expatriados são a existência de um “*Pocket Money*” (n=7), no qual os expatriados fazem uma gestão do valor que lhes foi fornecido mensalmente para gastarem no dia-a-dia ou em alguns casos apenas na alimentação; disponibilização de uma empregada doméstica em casa ou de lavandaria paga pela empresa (n=6); e alimentação paga pela empresa, normalmente em cantinas existentes em estaleiros (n=4).

Tabela 6 – Tipo de apoio prestado pela organização aos expatriados

Tipo de apoio prestado pela organização	Participantes													Total
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	
Alojamento	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	13
Motorista/Viatura	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	13
Viagens a Portugal	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	13
Seguro de saúde	X	X	X	X	X				X	X	X	X	X	9
“ <i>Pocket Money</i> ”	X	X		X		X				X		X	X	7
Empregada doméstica/Lavandaria	X	X	X	X					X	X	X		X	6
Alimentação		X					X	X	X		X		X	4

“Tudo foi a empresa que pagou, que suportou porque eram as minhas condições. A casa, (...) Tinha 3 viagens por ano [a Portugal]. Tinha um subsídio de alimentação extraordinário além do que era pago pelo salário. A nível de saúde pagavam 50% das despesas que eu pudesse ter em saúde.” (Participante P1).

“Fantástico. Oferecem casa, com tudo incluído, empregada, (...), carro, seguro de saúde, eu vinha a casa [Portugal] de 2 em 2 meses.” (Participante P3).

“Eu acho que foram-nos dadas todas as ajudas. Umas empresas ajudam de uma forma, outras ajudam de outra. (...) A empresa dá-nos casa, dá-nos comida, (...) Temos 2 viagens por ano a Portugal, pagas pela empresa. (...) Tenho transporte da empresa para trabalho.” (Participante P8).

“A empresa garante o transporte, garante a viatura, garante habitação, garante empregada todos os dias, garante os utensílios da casa, tenho, no meu caso, tenho 3 viagens a Portugal por ano, temos o seguro de saúde que a empresa dá, (...) No meu caso, é dado um “Pocket Money” para a alimentação que, às vezes, não chega.” (Participante P10).

“As casas para os colaboradores têm todas, portanto, TV por cabo, (...) serviço de Internet. (...) Foi dado carro pela empresa, com motorista numa fase inicial. Viagens a Portugal incluídas, 3 [viagens]. O “Pocket Money” recebido lá [Angola] e salário pago cá em Portugal. Seguro de saúde pela empresa que abrange, acima de tudo, as doenças tropicais...” (Participante P12).

3.4.3. Após a MI

Os repatriados, que correspondem a 4 participantes deste estudo, designadamente os participantes P2, P7, P12, P13, referem que o apoio prestado pela empresa após o regresso foi praticamente inexistente para dois dos participantes, nomeadamente no reingresso na empresa portuguesa. Em contraste, os participantes P7 e P12 sentiram apoio por parte da organização, sendo que um entrevistado regressou para a empresa em Portugal desempenhando as mesmas funções que anteriormente desempenhava na empresa antes de partir em MI. O outro participante ainda se encontra em negociações para futuras recolocações.

“Depois de regressar não tive qualquer apoio/reintegração da empresa e muito menos do nosso sistema de integração ao trabalho [IEFP].” (Participante P2).

“Infelizmente não tive hipótese de reintegração na empresa de origem aquando do meu regresso.” (Participante P13).

“Neste momento ainda estou de férias. Ainda estamos em processo de fecho de... (...) Da futura alocação. Mas será dentro do grupo.” (Participante P12).

3.4.4. Contacto entre a empresa de origem e o expatriado durante a MI

Quanto à existência de contacto existente entre a empresa de origem e o expatriado durante a realização da MI verifica-se que, à exceção do participantes P1 e P6, todos os restantes afirmam ter permanecido em contacto com a empresa (n=11), contribuindo para um melhor desempenho profissional e um sentimento de pertença à empresa.

“Deveriam, pelo menos, ter noção de que as pessoas que estão a trabalhar em Angola também pertencem à empresa. Acho que há uma falta nessa parte.” (Participante P1).

“Sim, sim, porque elas [as empresas] estavam interligadas. A atividade passava por lá [empresa de origem] obrigatoriamente...” (Participante P2).

“Todos os dias. Trabalho cá [Angola], mas trabalho obrigatoriamente com a empresa daí [Portugal]. (...) A pessoa que me contratou (...) apesar de ele estar em Portugal, faz 6, 7, 8 viagens por ano a Angola.” (Participante P8).

“...a minha chefe funcional está em Portugal e eu não tenho a minha chefe presente aqui em Angola. Estou sempre em contacto com ela pelo Skype. E ela só vem cá [Angola] de vez em quando e, então, acabo por ter contacto com a empresa mãe através dela.” (Participante P9).

“Nós todos os anos temos (...) reunião de grupos, reunião de quadros. Todos os países estão em Portugal, vêm de todos os mercados...” (Participante P10).

3.5. Outros aspetos referentes à MI

Neste ponto, procurou-se identificar não só as razões pelas quais os expatriados sentem vontade de regressar a Portugal antes do término da MI mas, também, as razões pelas quais os mesmos repetiriam a experiência em Angola revelando, muitas vezes, um misto de sentimentos. São, de igual forma, sugeridas eventuais melhorias no processo de expatriação, assim como recomendações a futuros expatriados a iniciar uma MI em Angola.

3.5.1. Razões para a vontade de desistir da MI

A vontade de desistir da MI antes da data de término da mesma foi sentida por 6 participantes, sendo que os restantes (n=7) nunca tiveram vontade para tal. As razões principais são a distância e as saudades da família e amigos que estão em Portugal, a insegurança no país e a conseqüente falta de liberdade sentida pelos expatriados, o excesso de trabalho e as condições sociais que o país oferece.

“Pensar em vir embora, pensei muitas vezes. Do dia 1 ao dia 15 [do mês] ia ganhando vontade de vir [embora para Portugal]; do dia 15 ao dia 30 [do mês] dizia: “Mas agora está a chegar ao fim do mês e vem um cheque chorudo, portanto aguenta-te!”. (...) Em Angola tinha sempre a mala pronta para vir embora em 24h. (...) a distância, de facto, custa.” (Participante P3).

“Sim, devido à falta de liberdade, à falta de programas culturais, ao nível da insegurança que o país transmite e ao isolamento social nos primeiros meses de adaptação.” (Participante P6).

“...para fazeres 23km, demoras 3h, no primeiro dia que aqui chegas (...) ver a miséria que este país é (...) a quantidade de lixo (...) apeteceu-me montes de vezes dizer assim: “Epá, isto não é para mim, vamos embora.” (...) Sim, é uma das coisas que nos momentos maus passa sempre pela cabeça. No entanto, não é uma coisa que me passe pela cabeça, regressar a Portugal, neste momento.” (Participante P8).

“...muitas, muitas vezes. Eu sempre senti uma instabilidade enorme no tempo todo que estive aqui em Angola. (...) começa, realmente, a ter algumas quebras devido a carências familiares (...) e das coisas boas que também proporciona um país como Portugal (...) Tudo o que nos faz falta aqui [Angola], acaba por se acentuar com o tempo. Então, dá muitas vezes vontade de desistir. Até pelo facto em que se trabalha 10h por dia aqui [Angola], mais ao sábado.” (Participante P9).

“Sim. (...) Porque uma pessoa depois olha para trás e vê que já passaram alguns anos e que está a alguns anos de distância da família, perdemos algum contacto com algumas pessoas e às vezes pensamos se o que estamos aqui [Angola] a fazer vale a pena...” (Participante P11).

3.5.2. Razões pelas quais os expatriados repetiriam a experiência em Angola

Quando questionados se repetiriam a experiência em Angola e porque o fariam caso surgisse a oportunidade, a maioria (n=9) afirma que já não se vê a viver em Portugal por se sentir totalmente integrado na vida social e profissional em Angola, por terem constituído família no país africano e pela sensação de realização profissional que não encontram em Portugal.

“Sim. Sim. (...) Já não me vejo aqui [Portugal], o problema é esse. (...) Ou é do clima ou é das pessoas, da abertura das pessoas. Já não me vejo a trabalhar aqui [Portugal].”
(Participante P1).

“Sim, porque... Não sei. (...) Eu aprendi tanto lá [Angola]. Sentia-me livre. (...) Nós aqui em Portugal olhamos muito para o que está à nossa volta (...) E depois lá [Angola] estava sozinha e decidia fazer aquilo que me apetecesse. (...) Eu sentia-me a comandar tudo e mais alguma coisa. Portanto, sentia-me muito bem e voltaria lá [Angola] com certeza.”
(Participante P2).

“Sim. (...) Eu quando vim [para Angola] não tinha filhos. África deu-me filhos. Para quem não podia ter filhos, África deu-me filhos.” (Participante P4).

“Sim, repetiria, porque me trouxe uma nova e enriquecedora experiência de trabalho, pelas amizades e vida familiar construída, entretanto, cá [Angola]. Além disso, o fator monetário contribuiu para ter uma melhor qualidade de vida atual e futura.” (Participante P6).

“Sim. Já o fiz. (...) Porque o que nos motiva aqui é o trabalho, sem dúvida, é a realização. (...) Eu em Portugal não me sentia ainda muito adaptada, as propostas que tive não foram, de todo, nada animadoras, nem pelos projetos. (...) Não me motivavam.”
(Participante P9).

Quatro participantes, pelo contrário, não expressaram vontade de repetir a experiência em Angola:

“Se precisasse ia. Luanda só se precisasse mesmo. O melhor sítio em Angola, para mim, é o Aeroporto 4 de Fevereiro, partidas.” (Participante P3).

“No imediato não. Se vier para Portugal é para ficar cá durante uns tempos.”
(Participante P10).

“Não sei. (...) a ir para Portugal é porque já não queria trabalhar cá [Angola]. (...) depois de tomar a decisão de voltar para Portugal acho que já não voltava.”
(Participante P11).

“Não voltaria. (...) Pretendo construir família e, quer se queira quer não, estes 5 anos [em Angola] não proporcionaram nada nesse aspeto.” (Participante P13).

3.5.3. Aspetos a melhorar no processo de expatriação

Quando questionados acerca do que mudariam na sua experiência internacional e de que forma poderiam melhorá-la, as respostas encontraram-se divididas. Enquanto alguns expatriados enumeram alguns fatores sociais e profissionais que contribuiriam para uma mudança positiva na sua experiência (n=7), outros afirmam não mudar nada (n=6).

“Não mudaria muita coisa. Talvez encontrar uma empresa com um estaleiro melhor ou que tivesse mais dinheiro (...) Ou ir para outra zona [de Angola]. (...) A cultura das pessoas no sul é completamente diferente da de Luanda. Há mais abertura ao convívio no sul (...) Quando chego a Luanda costumo dizer que cheguei à selva.” (Participante P1).

“Mudaria, não vestir a camisola até aos pés, a nível profissional.” (Participante P2).

“...uma das coisas que eu não tive lá [Angola] e que mudava mesmo, mesmo, mesmo, é que não tínhamos um carro, tínhamos motorista.(...) Eu quero um carro, não um motorista.(...) Acabávamos por estar condicionados ao motorista e à disponibilidade do motorista, mesmo aos fins-de-semana.” (Participante P7).

“Gostaria de trabalhar menos horas (...) agora sinto-me a desfrutar do facto de estar aqui em Angola e gostaria de ter mais tempo livre, trabalhar menos horas, de ter um bocadinho mais de qualidade de vida aqui [Angola].” (Participante P9).

“Talvez debater-me por melhores condições financeiras e um maior número de viagens a Portugal. Ajudaria a matar a saudade.” (Participante P13).

“As coisas ocorrem no momento certo. (...) Conheci um mundo que não conhecia, conheci culturas que não conhecia, ganhei dinheiro como nunca ganharia aqui [Portugal]. (Participante P3).

“Eu acho que não. Mesmo o que foi mau, o que aconteceu, aconteceu, mas também me trouxe alguma experiência.” (Participante P11).

3.5.4. Recomendações a futuros expatriados em MI para Angola

Os entrevistados sugeriram, ainda, durante a entrevista, algumas recomendações para futuros expatriados em MI para Angola. Estas recomendações passam por ter força de vontade e paciência para lidar e procurar integrar num país com um estilo de vida completamente diferente do português; e, também, para partir em MI com vontade de criar laços e abraçar a cultura angolana de forma a que o ajustamento intercultural não se torne tão complicado.

“...o conselho que lhe posso dar é de fazer um contrato de trabalho lá [Angola] mas que o pagamento seja feito cá [Portugal] (...) Tem de ir com o contrato com 5 pontos: casa, comida, transporte, um carro, roupa lavada...” (Participante P1).

“Eu acho que quem vai daqui tem que ir ou com umas condições muito boas e aguenta-se (...) ou tem umas condições menos boas e tem muita robustez para se aguentar à bronca, porque vai sentir saudades da família, vai sentir saudades de casa, vai sentir... Prisão.” (Participante P3).

“...ter muitas precauções em termos de segurança. (...) É necessário, para que tudo corra da melhor forma, não se colocar em situações de perigo. Perceber e respeitar as limitações do país [Angola].” (Participante P6).

“Eu dava-lhe a maior força do mundo para vir [para Angola]. Só dizia para vir de espírito aberto (...) realmente precisa é de muita paciência, resiliência e uma pessoa aberta a experimentar outras formas de estar na vida, outras formas de trabalhar até, de viver. Não vir para cá [Angola] com ideias pré-concebidas.” (Participante P9).

“...deve-se informar muito bem. (...) recolher várias informações (...) A realidade está muito mais difícil do que há uns anos atrás. (...) nem todas as empresas conseguem pagar fora [de Angola] ou pagar em Portugal. (...) Ver se de facto as casas onde vão ficar, os sítios onde vão trabalhar, ter em atenção os horários que vão trabalhar...” (Participante P11).

“Que vá com vontade de aguentar o trânsito caótico [especificamente em Luanda], que vá com “10 olhos” para estar atento à sua segurança, que vá com paciência para que as coisas sejam feitas a outro ritmo, que vá com vontade de se juntar e criar laços com o povo angolano.” (Participante P13).

Em síntese, as recomendações corroboram os principais fatores bloqueadores do ajustamento intercultural e a falta de apoio sentida por parte da empresa da origem.

3.6. O convívio com o povo local

Quando questionados acerca do convívio com o povo local e de que forma este ajuda ou não no ajustamento intercultural, as respostas ficaram divididas, tal como se pode verificar na Tabela 7. Enquanto que alguns participantes (n=7) afirmam que o convívio é pouco ou inexistente, concentrando essa convivência em amigos e colegas integrados na comunidade portuguesa; outros (n=6), por sua vez, demonstram estar plenamente integrados na sociedade angolana interagindo com a população local.

Tabela 7 – Convívio com o povo local

Convívio com o povo local	Participantes													Total
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	
Existente	X			X			X	X			X		X	6
Limitado		X	X		X	X			X	X		X		7

Existente:

“Tenho lá [Angola] grandes amigos, seja branco seja de cor, dou-me bem com toda a gente. (...) Já me chamam pai, outros tio. (...) Uma pessoa tem que ser humilde e tem que saber, ao fim ao cabo, adaptar-se às pessoas e à própria cultura.” (Participante P1).

“Eu posso-te dizer que tenho alguns bons amigos nacionais cá [Angola] com quem lido no meu dia-a-dia, com quem saio, com quem me divirto, com quem convivo...” (Participante P8).

“Era normal, como se estivesse em Portugal. (...) as pessoas aproximam-se tanto de nós, os locais, os nacionais aproximam-se tanto de nós, que nós acabamos por ter uma importância diferente daquela que temos em Portugal.” (Participante P11).

“A facilidade de fazer amizades com o povo de Angola, amizades essas que ainda vou mantendo (...) É música, dança e cerveja.” (Participante P13).

Limitado:

“Fora do trabalho as relações em Angola, eu diria que nem fiz amigos angolanos. Acho que não fiz nenhum.” (Participante P3).

“O convívio é esporádico, pois os portugueses fecham-se bastante nos seus grupos de amigos.” (Participante P5).

“É praticamente inexistente. Existe uma quase separação entre portugueses e angolanos. Não há muito convívio fora do ambiente laboral.” (Participante P6).

“Há uma discrepância cultural muito grande entre nós, expatriados aqui em Angola, e os angolanos. (...) não nos relacionamos. O que é certo é que nos relacionamos mais entre expatriados e os angolanos também entre angolanos. São raras as exceções, muito pelo nível de escolaridade...” (Participante P9).

“No meu caso, às vezes, é limitado. Nós damo-nos mais com a comunidade portuguesa que lá [Angola] temos do que com o povo local. (...) temos muitos trabalhadores angolanos na nossa empresa e é só convívio profissional com eles. Não há muito convívio social, porque isso é mais com a comunidade [de cada um].” (Participante P10).

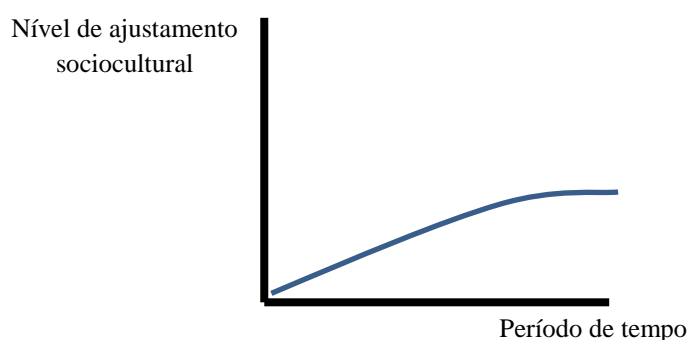
Capítulo IV – Discussão dos resultados

4.1. O processo de ajustamento intercultural dos expatriados

O processo de ajustamento intercultural dos expatriados participantes neste estudo não se assemelham ao ajustamento intercultural proposto pela Teoria da Curva em “U” de Black e Mendenhall (1991), nem pela Teoria da Curva em W de Gullahorn e Gullahorn (1963). Os resultados obtidos conduziram à identificação de quatro comportamentos distintos:

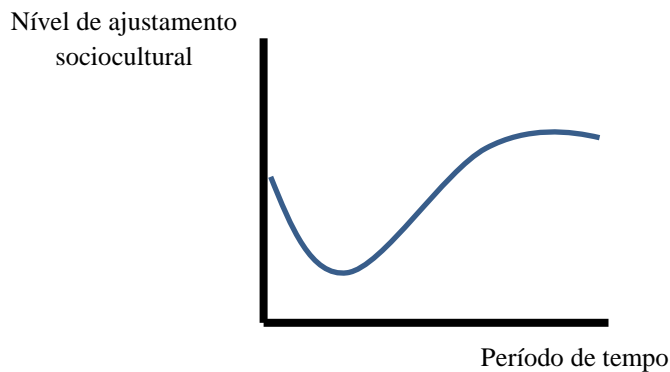
- (1) Cerca de 6 participantes revelaram que o maior choque cultural aconteceu no primeiro mês aquando da sua chegada, sendo que a adaptação foi ocorrendo gradualmente nos meses seguintes, até se sentirem realmente adaptados à cultura social e laboral do país de acolhimento. Estes entrevistados revelam que o choque que tiveram inicialmente levou-os a pensar muitas vezes em desistir e regressar previamente a Portugal, essencialmente devido à má higiene existente no país e ao trânsito caótico. A nível laboral, a principal dificuldade sentiu-se no contraste entre a forma de trabalhar entre os profissionais locais e os portugueses sendo, muitas vezes, difícil trabalhar em conjunto. Estes resultados revelam um ajustamento ascendente, começando no ponto mais baixo, aumentando, gradualmente, ao longo da MI até atingir a estabilidade e a adaptação que possibilitasse ao expatriado viver dentro dos padrões culturais angolanos.

Figura 4 – Comportamento 1



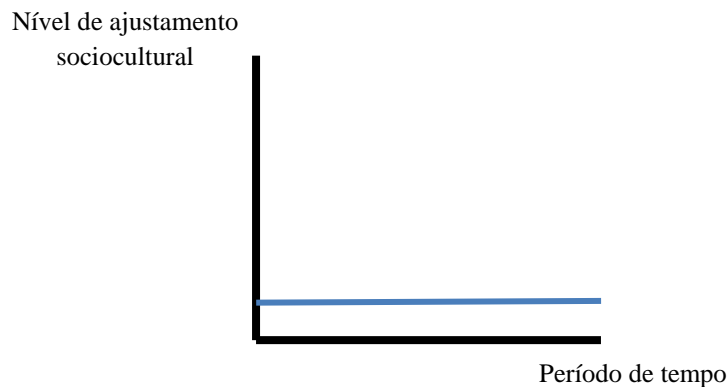
- (2) Dois participantes apresentam um comportamento que vai de encontro à teoria do ajustamento da Curva em “U” (Black & Mendenhall, 1991), revelando que o impacto inicial foi positivo vindo a diminuir drasticamente quando a novidade de uma nova cultura foi passando, e voltando a ascender gradualmente até haver uma estabilidade marcada pelas rotinas e a criação de relações de amizade com angolanos que levaram a uma maior integração na cultura do país de acolhimento. Neste caso, o nível de ajustamento pode considerar-se bastante positivo.

Figura 5 – Comportamento 2



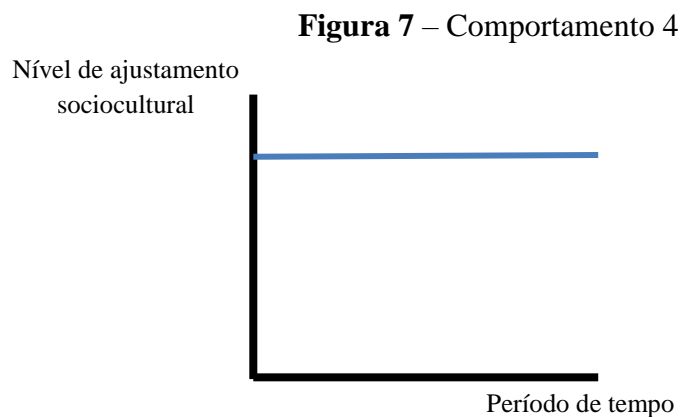
- (3) Por sua vez, um participante admite nunca se ter adaptado completamente à cultura angolana. Desde a chegada ao país de acolhimento nunca houve um ajustamento efetivo, sendo que o choque cultural inicialmente sentido nunca foi ultrapassado. Dos resultados obtidos, a insegurança sentida, principalmente, por ser estrangeiro e a ineficiência dos profissionais autóctones surgem como principais fatores para esta não adaptação. Este participante não conseguiu atingir um nível de ajustamento positivo.

Figura 6 – Comportamento 3



- (4) Por fim, 4 entrevistados revelaram um comportamento oposto ao anterior. É referida a inexistência de um choque cultural, tendo experienciado uma fase de lua-de-mel e de adaptação em todos os momentos da MI. Este comportamento é justificado pelo facto dos participantes já terem tido alguma familiarização com a cultura angolana, seja por visitas feitas a Angola antes da MI para conhecer o local, seja por fatores intrínsecos que o torna uma pessoa fácil de se integrar em culturas distintas à sua. Este resultado vem de encontro à afirmação de Rego e Cunha (2009) de que quando o expatriado tem experiência internacional anterior em contextos semelhantes, o choque cultural vai ser menor. Este comportamento vem, ainda, corroborar o modelo de ajustamento

intercultural de Black, Mendenhall e Oddou (1991) que defendem que o ajustamento ocorre em dois momentos específicos: (1) o antecipado no país de origem. Nestes casos específicos, o contacto prévio ocorre diretamente com a cultura angolana ou com sessões de formação de acolhimento no país de origem e; (2) fatores individuais influenciam as várias dimensões do ajustamento intercultural (ajustamento intercultural geral, ajustamento intercultural laboral e ajustamento intercultural social) no país de acolhimento. Estamos perante um conjunto de expatriados completamente ajustados culturalmente a Angola.



Estes resultados confirmam diversa literatura (Black *et al.*, 1991; Camara, 2011; Carpes *et al.*, 2011; Martins, 2013) que sugere que quanto maior são as diferenças culturais entre o país de origem e o país de acolhimento, maior será o choque cultural.

Foi, ainda, verificado que sempre que os expatriados se sentiam mais em baixo devido à distância e às saudades da família e amigos, a curva diminuía ligeiramente, consequência da sua vontade de desistir e regressar a Portugal. Ou seja, ao longo do processo de ajustamento intercultural existem algumas curvas que descem nos momentos mais difíceis e voltam a subir quando estes são ultrapassados. Este argumento vai de encontro ao que é dito por diversa literatura (Rego e Cunha, 2009; Black e Mendenhall, 1991; Black *et al.*, 1991; Black e Gregerson, 1991a; Black e Gregerson, 1991b; Bird *et al.*, 2010; Freitas, 2010; Kubo & Braga, 2013; Pereira *et al.*, 2005; Watson & Wolfel, 2015; Taguchi, 2014) que defende que os fatores situacionais e individuais contribuem para determinadas e distintas oscilações ao longo do processo de ajustamento intercultural. Uma vez que o país de acolhimento é o mesmo para todos os participantes neste estudo é possível considerar que o processo de ajustamento intercultural pode ser influenciado, principalmente, por fatores de natureza individual.

4.2. Fatores de ajustamento intercultural

4.2.1. Fatores facilitadores ao ajustamento intercultural

Os fatores facilitadores ao ajustamento intercultural a Angola identificados pelos entrevistados foram o idioma, o clima, o estilo de vida, o uso da moeda local, o apoio dos colegas de trabalho e da comunidade portuguesa, a comida, as comunicações, a atitude positiva e o apoio organizacional.

A comida foi identificada como um fator facilitador (referido por 12 dos 13 participantes) devido à facilidade em encontrar restaurantes que sirvam refeições típicas portuguesas e supermercados angolanos que têm à disposição alimentos e produtos semelhantes aos portugueses, o que vem corroborar o modelo de Unusier (1998) de que existe uma relação positiva entre a satisfação e os prazeres próprios, como a bebida e as comidas típicas do país de origem, e a satisfação pessoal e prolongamento da estadia do expatriado no país de acolhimento. Os entrevistados salientam que a única coisa que difere é o preço inflacionado dos produtos em Angola.

Outro dos principais fatores facilitadores ao ajustamento intercultural foi o apoio dos colegas de trabalho e da comunidade portuguesa, apoio este que se transmite a partir da partilha de informações, experiências e apoio social em qualquer circunstância da parte de outros expatriados portugueses que se encontram a viver e a trabalhar em Angola em situações idênticas, mas também, a boa relação com colegas de trabalho autóctones que se mostram recetivos à abordagem de trabalho dos expatriados portugueses. Este resultado vai de encontro ao que é defendido por Takeuchi (2010) e Cessariano (2004), que afirmam que a rede de relacionamentos criada no país de acolhimento, seja com nacionais ou com outros expatriados no país, contribui para o sucesso do expatriado e influencia a vontade de “querer ficar”.

O recurso às tecnologias da informação como forma de comunicar contribuiu para um melhor ajustamento intercultural dos expatriados portugueses em Angola (André, 2004). Os participantes consideraram que apesar das dificuldades por vezes encontradas na comunicação em determinadas províncias, a comunicação por recurso à Internet e telemóvel revelou-se eficiente para os expatriados, principalmente na capital, Luanda, importante para diminuir as saudades sentidas pela distância e como forma de permanecerem atualizados em relação às ocorrências no seu país de origem - Portugal.

Outro fator importante para um melhor ajustamento intercultural apresentado pelos resultados e que vão de encontro ao que é dito por diversa literatura (Black e Mendenhall,

1990; Mendenhall e Oddou, 1985; Freitas, 2010; Rego & Cunha, 2009) passa por adotar uma atitude positiva e confiança face a um novo contexto social e laboral. No primeiro caso, a adoção de uma postura de autoconfiança permitiu aos expatriados integrar mais facilmente no quotidiano e no estilo de vida angolano, sempre que necessário, e para conhecer os programas culturais do país. No segundo caso, os expatriados revelaram que o facto de terem mudado de postura em relação aos seus colaboradores e na forma como executavam as suas tarefas revelou-se positivo para enfrentar os desafios interculturais de forma mais descomplicada e, por vezes, negligenciada.

Por fim, o apoio organizacional foi indicado pelos expatriados como indispensável para que a experiência decorresse da melhor forma (Joshua-Gojer, 2012; Rego & Cunha, 2009; Martins & Tomé, 2015). Não só pelos apoios logísticos prestados pela empresa, mas também pela sensação de segurança que esta lhes oferecia.

Estes resultados vão ao encontro de outros estudos que envolveram expatriados portugueses em Angola (Martins, 2013; Pinto, 2016; Sousa, 2014; Carvalho, 2016), pelo que não conferem grande novidade.

4.2.2. Fatores bloqueadores ao ajustamento intercultural

Como fatores bloqueadores ao ajustamento intercultural dos expatriados portugueses em Angola foram identificados o trânsito, as transações monetárias, a ineficiência profissional dos autóctones, a burocracia, as condições de higiene e de saúde, o estilo de vida, os serviços, a insegurança, a corrupção, as saudades da família e amigos, o idioma e o clima.

Estes resultados vão de encontro ao que afirma Berry (2005), Carpes *et al.* (2011), Gullekson e Dumaisnil (2016) e Silbiger *et al.* (2016), de que cada país apresenta especificidades únicas que são visíveis no básico do quotidiano ou na forma das pessoas se relacionarem, o que contribui para o choque cultural, dificultando o processo de ajustamento intercultural do expatriado ao novo país de acolhimento e a uma experiência internacional difícil.

O trânsito foi identificado como um dos principais bloqueadores ao ajustamento intercultural dos expatriados portugueses em Angola. Aqui é referido o elevado período de tempo que os expatriados perdem parados no trânsito, muitas vezes sob um calor extremo, as estradas esburacadas que leva a que a viagem tenha uma duração maior, o incumprimento pelo número de faixas na estrada, a condução agressiva que se manifesta na desordem e na falta de civismo dos condutores angolanos e a passagem abusiva de peões

em estradas exclusivas a viaturas, que frequentemente acabam em mortes. Os fins-de-semana são o período em que os angolanos gostam de se divertir na praia comendo e bebendo à descreção. Nestes dias em que há um abuso excessivo de álcool, é considerado pelos expatriados, o período mais perigoso para sair à rua, uma vez que conduzem sob o efeito de álcool e muitas vezes sem qualquer formação de condução ou até mesmo sem carta de condução.

A ineficiência profissional dos autóctones foi considerada um dos principais fatores bloqueadores à adaptação intercultural dos expatriados portugueses participantes no estudo. Tal como o estudo feito por Kubo e Braga (2013), os resultados destacam a falta de profissionalismo no desempenho das funções, sendo que os trabalhadores locais bebem e dormem durante o período laboral, a falta de preocupação no cumprimento de prazos (que podem trazer consequências ao futuro da empresa), as dificuldades evidenciadas pelos autóctones na aprendizagem de determinadas funções e o absentismo como as principais dificuldades sentidas.

A burocracia é considerada um fator bloqueador devido à dificuldade que se sente na obtenção de vistos, assim como o tempo de espera à volta dos mesmos, a ineficiência e o tempo despendido desnecessariamente em burocracias para a entrada da família no país, para visita destes expatriados. Porém, as más condições de higiene e de saúde existentes no país foram o principal fator dificultador ao ajustamento intercultural em Angola sentido pelos expatriados portugueses. Destacam-se a elevada quantidade de lixo que se encontra nas ruas públicas assim como a existência de esgotos a céu aberto, que contribuem para os maus odores, a existência de animais como baratas e ratazanas, e, conseqüentemente, a propagação de doenças e problemas graves de saúde pública.

Relativamente aos serviços prestados em Angola, existem diversas críticas à ineficácia dos serviços de água e de eletricidade. Em certas províncias de Angola, nomeadamente no interior, a rede telefónica e de acesso à *internet* é ineficaz, o que muitas vezes contribui para um difícil ajustamento intercultural uma vez que impede a comunicação com os amigos e a família no país de origem e um acompanhamento das notícias em Portugal (André, 2004). No caso da eletricidade, sempre que falha este serviço, os expatriados recorrem a geradores que funcionam como substitutos. Contudo, nem sempre têm este tipo de solução à sua disposição quando existe falta de gasóleo para colocar nos geradores, acrescentando o facto de ser dispendioso comprar constantemente gasóleo quando o serviço da eletricidade tem um preço fixo. Para além disso, por vezes, o próprio desempenho profissional é afetado sempre que os expatriados têm que trabalhar a

partir de casa. Quando o serviço da água é afetado, o expatriado vê-se obrigado a ter que chamar o camião da água para encher o tanque, de forma a poder tomar banho, cozinhar, entre outras rotinas diárias básicas.

A insegurança e a corrupção andam muitas vezes de mãos dadas. Para além dos participantes terem mencionado os assaltos, as ameaças à violência e de morte, o medo de circularem sozinhos na rua e a existência de pessoas armadas em todo o lado, a própria polícia revela-se impotente em garantir-lhes segurança, ao mesmo tempo que recorre constantemente a ameaças de expulsão dos portugueses do país, com base no argumento de lhes retirarem o passaporte como estratégia para extorquir-lhes dinheiro. A corrupção está presente em todo o tipo de negociações sempre que se é mandado parar pela polícia. Também nos hospitais existe corrupção. Sempre que é necessário um medicamento, vacinas ou material médico, o paciente deve entregar diretamente ao enfermeiro que o vai administrar, caso contrário o hospital vai fazer algum tipo de negócio com isso.

As saudades da família e dos amigos, causadas pela distância, revelaram-se um fator dificultador ao ajustamento intercultural, sendo constantes com os momentos em que os expatriados mais sentiram vontade de desistir da MI e regressar ao país de origem – Portugal. As carências familiares e a perda de amigos que com o tempo se afastaram fez com que muitos expatriados, nos momentos mais difíceis, tivessem pensamentos de desistência. Estes resultados vão de encontro ao argumento de Pereira *et al.* (2005) ao sublinharem que a família tem um papel fundamental não só no ajustamento intercultural do expatriado mas também no sucesso da MI a que foi designado, pelo que o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional do expatriado exige uma especial atenção.

Estes resultados corroboram, pois, estudos prévios (e.g. Carvalho, 2016; Sousa, 2014; Pinto, 2016) que revelam as questões da segurança, da comunicação e limitação de acesso à água e eletricidade como aspetos menos positivos de uma experiência de expatriação em Angola. Por outro lado, e tal como proposto por Hofstede (1991) quanto maiores as diferenças culturais entre os países de origem e os países de destino, maior o choque cultural. Estes expatriados em Portugal estão habituados a que não haja cortes de água e eletricidade e a um clima mais constante. Estas diferenças culturais poderão ajudar a compreender os principais fatores bloqueadores encontrados pelos participantes no seu processo de ajustamento cultural a Angola.

4.2.3. Fatores não consensuais

Os resultados do nosso estudo mostram existir alguns fatores não consensuais, por exemplo o clima, o idioma, o estilo de vida e o uso da moeda local/transações monetárias.

Relativamente ao clima, é possível que estes resultados possam ser influenciados por características pessoais de adaptação às condições atmosféricas ou pela localização da MI. Este argumento emerge dos resultados que mostra que os expatriados em Luanda se ajustaram mais facilmente ao clima, caracterizando-o como quente e agradável, ideal para passar os tempos livres na praia e ao ar livre ou andar na rua com roupa fresca e leve. Contudo, outros participantes sentiram dificuldades em trabalhar nas províncias localizadas no interior do país e em áreas que se encontram a maior altitude, no qual o clima apresenta uma grande amplitude térmica, sendo muito quente durante o dia e muito frio durante a noite (existem províncias onde a temperatura pode chegar a temperaturas negativas). Também, os longos meses de chuva dificultam um eficiente desempenho profissional, uma vez que as tarefas são executadas no exterior. Nestas situações, os expatriados têm de gerir o trabalho em função de 6 meses de seca (cacimbo) e calor extremo e os restantes 6 meses de chuva intensa.

O idioma também foi considerado um fator não consensual, uma vez que também é influenciado pela localização onde foi realizada a MI. Grande parte dos expatriados não sentiu dificuldades com o idioma, pois os autóctones falam igualmente a língua portuguesa, pelo que a comunicação é facilitada. Contudo, no geral, grande parte dos participantes revela que no início foi necessário alguma adaptação à língua, devido à necessidade de compreender o significado das expressões locais e o sotaque ligeiramente diferente do existente do português de Portugal e mais semelhante ao sotaque do português do Brasil. Também, dois expatriados que se dirigiram para as províncias do interior sentiram obstáculos à comunicação devido à existência de áreas de população isoladas, cuja única forma de comunicar é através dos inúmeros dialetos existentes no país ou através de gestos. Estes resultados vão de encontro aos argumentos de Heirsmac, Agwu, Agumadu e Ohaegbu (2015) e Wang e Tran (2012) que destacam que a capacidade e o entusiasmo do expatriado em aprender a língua local e comunicar com os autóctones ajuda-o a ultrapassar o choque cultural e a facilitar o ajustamento intercultural, tanto em contexto social como em contexto laboral. Corroboram, ainda, Rego e Cunha (2009) de que o significado da mesma palavra pode não ser o mesmo noutras línguas, assim como os sinais não-verbais assumem significados diversos consoante as culturas.

Quanto ao estilo de vida este fator foi considerado por um lado facilitador, no qual os expatriados puderam manter um estilo de vida, com rotinas, horários e hábitos idênticos aos que tinham em Portugal ou por ser considerado um sistema melhor do que aquele que existe em Portugal. Por outro lado, foi um obstáculo porque aqueles que procuraram adotar um estilo de vida local eram obrigados a acordar muito cedo devido ao tempo que perdem no trânsito e como forma de chegarem a horas ao trabalho. Também dificultou o ajustamento ao anoitecer quer seja verão, quer seja inverno, anoitece às 18h, o que faz com que saiam do trabalho já de noite. Estes resultados vão de encontro ao que Cota *et al.* (2015) dizem acerca da dimensão temporal, ou seja, de que o tempo, os horários e os prazos são vistos de formas distintas por diferentes culturas.

Por fim, o uso da moeda local e das transações monetárias revelou-se não consensual. De um lado é um fator facilitador ao ajustamento intercultural devido à fácil conversão de kwanzas para euros e vice-versa e, em certos casos, pelo contacto anterior que já haviam tido com a moeda o que lhes permitiu ir mais preparados. Mas alguns participantes sentiram dificuldades no uso da moeda local, não só devido ao elevado custo de vida, dos serviços e dos produtos em Angola comparativamente a Portugal e, também, devido às situações que demonstram a ineficiência dos bancos, como o facto de se esquecerem de fazer transferências e à falta de meios financeiros, ou seja dinheiro, para dar resposta às necessidades dos expatriados, levando a que estes recorram ao mercado paralelo. Deste modo, é possível verificar como as características singulares e os traços de personalidade influenciam drasticamente a facilidade que alguns indivíduos têm em se adaptarem a determinados fatores culturais enquanto que outros indivíduos encontram dificuldades (Black & Mendenhall, 1991; Martins, 2013).

4.3. Apoio organizacional no ajustamento intercultural

Antes da MI, os apoios prestados pela organização consistiram num período de permanência no futuro local de expatriação para verificar se existe um legítimo ajustamento intercultural ou por sessões de formação de acolhimento dadas pelas empresas. Este apoio organizacional acabou por se evidenciar como um fator facilitador ao ajustamento intercultural dos expatriados portugueses em Angola (Heirsmac *et al.*, 2015; Bell & Harrison, 1996; Martins & Tomé, 2015; Black & Mendenhall, 1990). Para além deste apoio, foram os próprios expatriados que, por iniciativa própria, fizeram a pesquisa que consideraram necessária para lidar positivamente com o primeiro impacto cultural em Angola (Black *et al.*, 1991; Danisman, 2014; Freitas, 2010; Martins, 2013). De facto, os

resultados demonstram que aqueles que tiveram um apoio prévio por parte da empresa e/ou foram recrutados tendo em conta as competências interculturais tiveram um menor choque cultural do que aqueles que tiveram de se preparar sozinhos (Bird *et al.*, 2010; Martins & Tomé, 2015; Watson & Wolfel, 2015; Taguchi, 2014). Estes resultados corroboram os argumentos de Danisman (2014) e de Pereira *et al.* (2005) de que os expatriados devem preparar-se para as diferenças culturais que vão encontrar no país de acolhimento.

Durante a MI, o alojamento, a disponibilização de motorista, viatura própria ou partilhada para as deslocações dentro do país e viagens a Portugal são os apoios organizacionais comuns a todos os expatriados. Outros tipos de apoio prestado pelas empresas aos participantes são (1) os seguros de saúde, considerado muito importante pois o sistema privado a que recorrem é muito dispendioso e não é possível recorrer ao sistema de saúde público por ser muito fraco e perigoso, (2) a existência de um “*Pocket Money*”, no qual os expatriados gerem o dinheiro que lhes é dado mensalmente conforme as suas despesas do quotidiano ou apenas para alimentação, (3) é disponibilizado uma empegada doméstica em casa ou lavandaria paga pela empresa e (4) alimentação oferecida pela empresa, normalmente em cantinas dentro da própria organização.

Após a MI, dos quatro participantes repatriados, apenas dois repatriados afirmaram que o apoio foi praticamente inexistente, no qual não houve qualquer apoio por parte da empresa numa possível reintegração na mesma, sendo necessário recorrer ao centro de emprego para aceder a novas oportunidades de emprego. Os restantes expatriados foram recolocados na empresa de origem ou encontram-se em negociações para uma recolocação.

De salientar que aqueles que tiveram apoios antes da MI não são os mesmos que tiveram apoio após a MI e vice-versa, o que demonstra que as empresas não seguem nenhum programa formal de expatriação completo correspondente a um apoio sistemático ao ajustamento intercultural antes, durante e após a MI.

Dos que mantém ou mantiveram contacto com a empresa localizada no país de origem, este contacto é efetuado, essencialmente, em contexto laboral, apesar de que algumas empresas providenciam, anualmente, eventos para promover o *networking* e o sentimento de pertença à empresa. Dos que afirmam não manter contacto assíduo com a empresa, alguns dizem não se importar ou que lhes é indiferente, outros consideram que a empresa de origem devia ter um papel mais ativo na integração do expatriado na nova cultura, o que poderia ter evitado que os pensamentos negativos não afetassem o desempenho profissional dos mesmos.

Grande parte dos entrevistados (n=12) sentiram que o apoio prestado pelos colegas de trabalho e pela comunidade portuguesa é superior ao apoio prestado pela organização (n=3), centrando-se essencialmente em questões de logística, o que revela que existe um hiato por parte da empresa nesta fase. Estes resultados confirmam a falta de apoio aos expatriados comum nas empresas portuguesas (Martins, 2013).

4.4. Perceção sobre Angola enquanto país para se viver e trabalhar

Tal como referem Rego e Cunha (2009), alguns dos participantes expatriados consideraram terem sido alvo de sentimentos de xenofobia e de racismo por parte dos cidadãos angolanos. O facto de Angola ter sido uma colónia portuguesa e ter existido escravidão, faz com que este sentimento ainda perdure e que estes acontecimentos históricos não sejam esquecidos pelos autóctones. São dados exemplos como ter um acidente e a culpa ser sempre do branco, mas é referido que a situação agrava-se quando este branco é português devido às relações passadas. Ainda existe a ideia de que o português está em Angola para tirar dinheiro, salvo certas situações. Sentem que não são bem-vindos pelos locais porque pensam que os expatriados vão para Angola roubar dinheiro e acham injusto os portugueses ganharem mais que os autóctones. Muitos expatriados portugueses em Angola vêem-se alvo da falta de civismo, formação e educação por parte de alguns autóctones que recorrem, frequentemente, a frases grosseiras e ao mais variado tipo de ameaças, seja de vida, de violência, de roubo e de regresso ao país de origem. Este último tipo de ameaça provém essencialmente da parte da polícia que sempre que vê um branco, principalmente ao volante, pede a dita “gasosa”.

Grande parte dos participantes ressalta a importância de ter uma viatura para deslocações em Angola. A falta de transportes públicos e de táxis, assim como a insegurança existente nas deslocações a pé, são alguns dos argumentos usados pelos expatriados.

A maior parte dos expatriados participantes neste estudo revela sentir-se mais realizada a desempenhar em Angola as mesmas funções ou outras superiores, comparativamente às desempenhadas em Portugal. O facto de terem mais autonomia, não haver tanta competitividade e puderem ser mais polivalentes, ver o seu trabalho ter mais frutos e serem úteis na ajuda aos locais, que não possuem o mesmo nível de formação, fá-los sentir completos a nível profissional. Estes resultados vão de encontro às afirmações de Dickmann *et al.* (2008), de que o trabalho, a carreira e o desenvolvimento profissional são fatores importantes na decisão de trabalhar e de viver no estrangeiro.

Vários participantes colocam a ênfase na necessidade de ter respeito e humildade na forma como se dirigem ao povo angolano. Afirmam que existem muitos portugueses que agem com uma atitude de superioridade, rebaixando os autóctones, contribuindo para uma maior dificuldade de integração intercultural do expatriado devido à exclusão social que lhe é imposta pelos autóctones. Trata-se, muitas vezes, de um sentimento de etnocentrismo, ou seja, de que a cultura própria é superior às outras (Rego & Cunha, 2009). A forma como se dirigem aos angolanos é um condutor para uma reação passiva ou agressiva. Desta forma, ficam muito limitados ao convívio com a comunidade portuguesa. Um participante afirma que lá aprende-se a ser bem-educado e a dizer “bom dia”. Desta forma, é de salientar a importância de se manter o respeito e a humildade para com o povo, sendo que se tornam muito acolhedores daqueles que integram no seu grupo de amigos, sejam portugueses ou não. Este acolhimento traduziu-se na boa receção, tratamento e carinho por parte dos angolanos.

A maioria dos expatriados portugueses destaca como ponto positivo o respeito que existe com os mais velhos e a união familiar. Vivem um dia de cada vez, sem olhar muito ao futuro, sempre bem-dispostos e alegres opondo-se ao estilo de vida stressante e sempre futurista típico de um cidadão português e europeu, ou seja, o desejo de ter sempre uma vida melhor àquela que tem de momento. Uma característica que lhes é associada é o gosto pelo convívio e pelas festas que fazem.

Quanto ao convívio com o povo local, os resultados estão divididos, tendo em conta que metade dos expatriados afirmou conviver com o povo local tanto a nível social como laboral, contrariamente à outra metade que revelou ter um convívio restringido às relações existentes em contexto de trabalho. Aqueles que já estão integrados na cultura angolana, que não fazem intenções de regressar brevemente a Portugal, são os que têm relações de amizade e relações sociais mais estáveis com os autóctones. Por outro lado, aqueles que demonstraram ter um convívio limitado confessaram fechar-se muito dentro dos grupos da comunidade portuguesa em Angola, reconhecendo o facto do nível de formação e de escolaridade dos angolanos ser baixo relativamente ao português, é um fator crucial para essa separação e falta de identidade social e cultural.

Os momentos de desistência foram constantes, especialmente, nos momentos em que as pessoas sentiram falta da família e amigos. É neste sentido que a literatura da especialidade tem vindo a sugerir a importância de considerar a família (Camara, 2011; Pereira *et al.*, 2005; Sousa, 2014; Takeuchi, 2010) e maior atenção ao processo de recrutamento e seleção, de modo a evitar o risco de regresso antecipado (Bell & Harrison,

1996; Martins, 2013; Martins & Diaconescu, 2014; Pereira *et al.*, 2005; Rego & Cunha, 2009).

Capítulo V – Considerações finais

5.1. Limitações encontradas e pistas para estudos futuros

Como principais limitações, este estudo mostrou, nomeadamente, que o facto de a escolha ter recaído em participantes ainda expatriados faz com que não tenham noção concreta acerca das etapas e marcas importantes em termos dos períodos de adaptação dos modelos da Curva em “U” (Black & Mendenhall, 1991) e da Curva em “W” (Gullahorn & Gullahorn, 1963). Outra limitação encontrada prendeu-se com o facto de 3 participantes terem respondido ao guião de entrevista por escrito, o que levou à obtenção de respostas mais sintéticas e impediu uma recolha mais rica em informação e mais aprofundada. Por fim, o número de participantes é reduzido e pouco diversificado.

Os resultados revelaram, ainda, a existência de diversos comportamentos durante o processo de ajustamento intercultural, sendo pertinente continuar a estudar o ajustamento intercultural no sentido de apurar o maior número de fatores que justifica uma alteração do comportamento e de que forma a organização pode contribuir positivamente, planeando métodos de apoio adicionais aos que já possuem.

Os resultados deste estudo demonstram a influência das características de personalidade de cada um, assim como as características do país de acolhimento parecer determinar fortemente a facilidade/dificuldade de ajustamento intercultural do expatriado, pelo que é pertinente serem exploradas com maior profundidade estas categorias de fatores em estudos futuros.

Tendo em conta o número de expatriados portugueses enviados para Angola em MI todos os anos, é importante que os estudos desta natureza tenham continuidade e sejam alargados a um maior número de participantes.

Outra sugestão prende-se com o reconhecimento de que é pertinente que futuros investigadores explorem a temática do ajustamento intercultural com grupos de participantes mais diversificados. Por exemplo, envolvendo expatriados em Angola mas oriundos de outros países, além de Portugal.

5.2. Sumula conclusiva

As principais motivações que levaram os expatriados a aceitar a MI em Angola foram as melhores condições monetárias (n=9) e a vontade em ter uma experiência intercultural (n=9).

A maior parte dos entrevistados (n=10) preparou-se para a MI através de pesquisas na internet, amigos e colegas de trabalho expatriados ou que já tinham estado

anteriormente em Angola e outros apoios providenciados pela empresa. Apenas 3 expatriados revelaram não se terem tido qualquer preparação para a MI em Angola.

Os entrevistados identificaram mais fatores bloqueadores (n=12) do que fatores facilitadores (n=9). O fator facilitador comum ao maior número de expatriados é o apoio dos colegas de trabalho e da comunidade portuguesa. Por outro lado, o fator bloqueador comum ao maior número de expatriados são as más condições de higiene e saúde (n=13).

Comuns mas em razão inversa, pode-se encontrar o clima, o idioma, o estilo de vida e o uso da moeda local/transações monetárias, sendo que uns (n=11) alegam que o clima foi facilitador de integração e outro (n=1) foi bloqueador. Quanto ao idioma, dois participantes contrapuseram-se à maioria (n=10) e consideraram o idioma um fator dificultador. O estilo de vida foi considerado por alguns (n=4) fator dificultador e por outros (n=5) fator facilitador. Por fim, o uso da moeda local/transações monetárias revelou ser um fator não consensual, na medida em que 6 expatriados consideraram este fator facilitador ao ajustamento intercultural, opondo-se a outros 7 expatriados que consideraram um fator dificultador.

Foi, ainda, possível encontrar 4 padrões de comportamentos de ajustamento intercultural. No entanto, a maior parte dos participantes (n=6) apresentou numa fase inicial da MI um comportamento de choque cultural, progredindo positivamente ao longo desta. O segundo padrão de comportamento, por sua vez, foi de encontro à teoria da curva em “U” de Black e Mendenhall (1991) e correspondeu ao processo de ajustamento intercultural de dois participantes. O terceiro padrão apenas foi visto num participante e corresponde à fase de choque cultural presente ao longo de todo o período em que decorreu a MI. Os restantes expatriados (n=4) revelaram um padrão de ajustamento assente na inexistência de choque cultural, experienciando a fase de lua-de-mel e de adaptação total ao longo da MI.

Evidencia-se, ainda, uma necessidade de maior atenção e mais preparação por parte das organizações no apoio prestado antes e após a expatriação. No primeiro caso apenas 5 expatriados tiveram algum tipo de apoio por parte da organização antes de partir em MI, sendo que as sessões de formação e o contacto prévio com a cultura proporciona uma melhor e mais facilitada integração e adaptação à cultura angolana e, no segundo caso, nenhuma atenção especial foi dada aos repatriados (n=4), sendo que apenas dois foram apenas recolocados na empresa de origem. Relativamente ao apoio prestado pela organização durante a MI, os apoios que os expatriados têm em comum (n=13) são o alojamento, motorista ou viatura própria ou partilhada e viagens anuais a Portugal

anualmente. Na maioria dos casos (n=12), o apoio prestado pelos colegas de trabalho e pela comunidade portuguesa é superior ao apoio prestado pela organização (n=3) durante a MI, o que demonstra que existe um hiato a ser preenchido pelas empresas nesta fase da expatriação. O apoio organizacional descrito pelos entrevistados passa pelo *feedback* facultado antes da MI e no apoio logístico prestado durante a MI, o que não implica um contacto constante entre a empresa de origem e o expatriado.

Podemos concluir que, por um lado, este estudo contribui para auxiliar as empresas que pretendam expatriar portugueses para Angola, permitindo-lhes conhecer as principais facilidades e adversidades que poderão ser encontradas ao longo do processo de ajustamento intercultural dos expatriados portugueses e, por outro lado, poderá ajudar a gerir de uma forma mais eficaz e eficiente os seus futuros expatriados, assim como possibilitar que futuros expatriados possam estar melhor preparados para a sua missão internacional em Angola.

Referências

- André, M. (2004). *Papel da informação no ciclo de expatriamento*. (Dissertação de Mestrado, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa).
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bell, M. & Harrison, D. (1996). Using intra-national diversity for international assignments: a model of bicultural competence and expatriate adjustment. *Human Resource Management Review*, 6 (1). 47-74.
- Berry, J. (2005). Acculturation: Living successfully in two cultures. *International Journal of Intercultural Relations*, 29 (6), 697-712. DOI: 10.1016/j.ijintrel.2005.07.013
- Berry, J. (2008). Globalization and acculturation. *International Journal of Intercultural relations*, 32, 328-336. DOI:10.1016/j.ijintrel.2008.04.001
- Bird, A., Mendenhall, M., Stevens, M. & Oddou, G. (2010). Defining the content domain of intercultural competence for global leaders. *Journal of Managerial Psychology*, 25 (8). 810-828. DOI: 10.1108/02683941011089107
- Bittencourt, M. (2010). Angola. Tradição, modernidade e cultura política. In Reis, D., Mattos, H., Oliveira, J., Moraes, L. & Ridenti, M. (Org). *Tradições e Modernidades* (pp. 129-144). Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Black, J. S. & Gregersen, H. B. (1991a). The other half of the picture: antecedents of spouse cross-cultural adjustment. *Journal of International Business Studies*, 22 (3). 461-477.
- Black, J. S. & Gregersen, H. B. (1991b). When Yankee comes home: factors related to expatriate and spouse repatriation adjustment. *Journal of International Business Studies*, 22 (4). 671-694.
- Black, J. & Mendenhall, M. (1990). Cross-cultural training effectiveness: a review and a theoretical framework for future research. *Academy of Management Review*, 15 (1). 113-136.
- Black, J. & Mendenhall, M. (1991). The U-Curve adjustment hypothesis revisited: a review and theoretical framework. *Journal of International Business Studies*, 22 (2). 225-247.
- Black, J., Mendenhall, M. & Oddou, G. (1991). Toward a comprehensive model of international adjustment: an integration of multiple theoretical perspectives. *Academy of Management Review*, 16 (2). 291-317. DOI: 10.2307/258863
- Bonache, J., Brewster, C. & Suutari, V. (2001). Expatriation: A developing research agenda. *Thunderbird International Business Review*, 43 (1). 3-20. DOI: 10.1002/1520-6874(200101/02)43:13.0.CO;2-4

- Brookfield Global Relocation Services (2016), “2016 Global Mobility Trends Survey”, <http://globalmobilitytrends.brookfieldgrs.com/>, acessado em 02 de Março de 2016.
- Camara, P. (2011), *A Expatriação em Portugal*. Lisboa: Editora RH, Lda.
- Camara, P., Guerra, P. & Rodrigues, J. (2013), *Humanator XXI Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Alfragide: Publicações Dom Quixote.
- Carpes, A., Scherer, F. Diniz, D. & Beuron, T. (2011). Expansão internacional para a China e seu reflexo no ajustamento internacional do executivo brasileiro expatriado. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 10 (3). 22-48. DOI: 10.5585/riac.v10i3.1768
- Carvalho, S. (2016). *A relação entre a gestão da carreira e expatriação: um estudo quantitativo com repatriados portugueses* (Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão, Vila do Conde). Recuperado de http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/7945/1/DM_SusanaCarvalho_2016.pdf
- Cavalcante, R., Calixto, O. & Pinheiro, M. (2014). Análise de Conteúdo: condições gerais, relações com a pergunta de pesquisa, possibilidades e limitações do método. *Informação e Sociedade: Estudos, João Pessoa*, 24 (1). 13-18.
- Cessariano, J. (2004). Theorising return migration: the conceptual approach to return migrants revisited. *International Journal on Multicultural Societies*, 6 (2). 253-279. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001385/138592E.pdf#page=60>
- Cota, M., Emmendoerfer, M., Reis, A., & da Silva, L. (2015). Processo de adaptação de executivos expatriados no Brasil: Um estudo sobre a atuação do profissional de secretariado executivo em uma multinacional de origem alemã. *Revista de Gestão e Secretariado*, 6. 74-98. DOI: 10.7769/gesec.v6i1.282
- Countrymeters. (2017). População de Angola. Retirado de <http://countrymeters.info/pt/ANGOLA> [consultado a 05-05-2017 às 12:22]
- Craide, A. & Silva, F. (2012). A mobilidade e a gestão intercultural nas organizações. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 6 (1). 105-123.
- Danisman, S. A. (2014). Change of attitude toward culture: pre- and post-expatriation experiences of managers. *Korean Social Science Research Journal*, 41 (2). 79-95 DOI: 10.1007/s40483-014-0017-2
- Dickmann, M., Doherty, N., Mills, T. & Brewster, C. (2008). Why do they go? Individual and corporate perspectives on the factors influencing the decision to accept an

- international assignment. *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (4), 731-751. DOI: 10.1080/09585190801953749
- Eccher, U. & Duarte, H. (2016). How images about emerging economies influence the willingness to accept expatriate assignments. *The International Journal of Human Resource Management*. 1-27. DOI: 10.1080/09585192.2016.1172653
- Esarey, S. & Haslberger, A. (2005). *Moving people abroad: A guide to successful transitions*. Berkhamsted: Ashridge.
- Ferreira, A. (2017). Gestão intercultural: a adaptação de expatriados brasileiros em Portugal. *E-Revista de Estudos Interculturais do CEI – ISCAP*, (5), 1-21. Recuperado de: http://www.iscap.ipp.pt/cei/E-REI%20Site/5Artigos/Artigos/LFerreira_Gestao%20Intercultural%20Adaptacao%20de%20Expatriados%20Brasileiros%20em%20Portugal.pdf
- Freitas, M. (2008). O imperativo intercultural na vida e na gestão contemporânea. *Organizações & Sociedade*, 15 (45). 79-89.
- Freitas, M. (2010). Expatriação profissional: o desafio interdependente para empresas e indivíduos. *GES - Revista gestão e Sociedade*, 24 (9). 689-708.
- Fukuda, K. & Chu, P. (1994). Wrestling with Expatriate Family Problems. *International Studies of Management & Organization*, 24 (3), 36-47.
- Galito, M. (2015). Emigração Portuguesa em Angola. *Centro de Investigação em Ciência Política e Relações Internacionais, Artigo de Investigação*, 22. 1-14.
- Gibson, M. A. (2001). Immigrant adaptation and patterns of acculturation. *Human Development*, 44 (1). 19-23. DOI: 10.1159/000057037
- Godoy, A. (1995a). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. Uma revisão histórica dos principais autores e obras que reflectem esta metodologia de pesquisa em Ciências Sociais. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 35 (2). 57-63.
- Godoy, A. (1995b). Pesquisa qualitativa. Tipos fundamentais. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, 35 (3). 20-29.
- Gomes, J. & Cesário, F. (2014). *Investigação em Gestão de Recursos Humanos. Um guia de boas práticas*. Lisboa: Escolar Editora
- González, J. & Oliveira, J. (2011). Os efeitos da expatriação sobre a identidade: estudo de caso. *Cadernos EBAPE.BR*, 9 (4). 1122-1135.
- Governo de Angola (2017). Recuperado de <http://www.governo.gov.ao/> [consultado a 04-07-2017 às 13:28]

- Gullekson, N. & Dumaisnil, A. (2016). Expanding horizons on expatriate adjustment: a look at the role of emotional display and status. *Human Resource Management Review*, 26 (3). 260-269. DOI: 10.1016/j.hrmr.2016.03.004
- Heirsmac, P., Agwu, E., Agumadu, M. & Ohaegbu, A. (2015). Impact of cross cultural factors on expatriates' effective execution of international assignments. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 4 (12). 52-63
- Joshua-Gojer, A. (2012). Cross-cultural training and success versus failure of expatriates. *Learning and Performance Quarterly*, 1 (2). 47-62
- Kubo, E. K. (2011). *Ajustamento intercultural de executivos japoneses expatriados no Brasil*. (Tese de Doutorado, Fundação Getulio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo.
- Kubo, E. K. & Braga, B. M. (2013). Ajustamento intercultural de executivos japoneses expatriados no Brasil: Um estudo empírico. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 53 (3). 243-255. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=155127485001>
- Lopes, C., Rodrigues, C. & Simas, G. (2013). A caminho da cidade: migração interna, urbanização e saúde em Angola. *Observatório ACP das Migrações*. 1-82. Recuperado de: http://publications.iom.int/system/files/pdf/a_caminho.pdf
- Martins, D. (2013). *Gestão e Retenção de Repatriados: um estudo empírico em empresas portuguesas*. Portugal: Bubok Publishing S.L.
- Martins, D. & Tomé, E. (2015). The influence of pre-departure training on expatriate adjustment: an empirical investigation with portuguese international assignees. In Carolina Machado (eds.), *International Human Resources Management Management and Industrial Engineering. Challenges and Changes*. (53-73). Springer International Publishing Switzerland. DOI 10.1007/978-3-319-15308-7
- Martins, D. & Diaconescu, L. (2014). Expatriates recruitment and selection for long-term international assignments in Portuguese companies. *TÉKHNE – Review of Applied Management Studies*, 12, Special Issue Human Resource Management. 48-57. DOI: 10.1016/j.tekhne.2015.01.001
- Mendenhall, M. & Oddou, G. (1985). The dimensions of expatriate acculturation: a review. *Academy of Management Review*, 10 (1). 39 – 47

- Mercer (2017). Cost of living rankings. Disponível online em <https://mobilityexchange.mercer.com/cost-of-living-rankings#rankings> [consultado a 04-07-2017 às 12:49]
- McDonnell, A. & Scullion, H. (2013). Self-initiated expatriate's adjustment: a neglected terrain. In V. Vaiman *et al.* (eds.), *Talent management of Self-Initiated Expatriates* (136-155). UK: Palgrave Macmillan. DOI: 10.1057/9780230392809_7
- Milliman, J., Glinow, M. & Nathan, M. (1991). Organizational life cycles and strategic international human resource management in multinational companies: implications for congruence theory. *Academy of management Review*, 16 (2). 318-339.
- Otaye-Ebede, L. (2016). Antecedents and outcomes of managing diversity in a UK context: test of a mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*. 1-23. DOI: 10.1080/09585192.2016.1253031
- Pereira, N., Pimentel, R. & Kato, H. (2005). Expatriação e estratégia internacional: o papel da família como fator de equilíbrio na adaptação do expatriado. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, 9 (4). 1-13 Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84090404>
- Pinto, I. (2016). A adaptação intercultural de expatriados portugueses em Angola (Dissertação de Mestrado, ESEIG, Vila do Conde). Recuperado de http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/8782/1/DM_IvonePinto_2016.pdf
- Pinto, L. & Caldas, R. (2015). Making sense of expatriation. *Management Research: The Journal of Iberoamerican Academy of Management*, 13 (3). 267-284. DOI: 10.1108/MRJIAM-07-2014-0559
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2005). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva – Publicações, Lda.
- Rego, A & Cunha, M. P. (2009) *Manual de Gestão Transcultural de Recursos Humanos*. Lisboa: Editora RH, Lda.
- Rosal, A. (2015). Gestão de recursos humanos internacional e o ajustamento intercultural do executivo expatriado. *Psicologia Revista São Paulo*, 24 (1). 121-141.
- Silbiger, A., Berger, R., Barnes, B., & Renwick, D. (2016). Improving expatriation success: the roles of regulatory focus and burnout. *British Journal of Management*, 28 (2), 231-247. DOI: 10.1111/1467-8551.12187
- Silva, E. & Menezes, E. (2001). *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. Florianópolis: Laboratório de Ensino à distância da UFSC.

- Scullion, H. & Brewster, C. (2001). The management of expatriates: messages from Europe? *Journal of World Business*, 36 (4). 346-365. DOI: 10.1016/S1090-9516(01)00060-8
- Sousa, A. (2014). *A adaptação intercultural da família: um estudo exploratório com expatriados portugueses* (Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão, Vila do Conde). Recuperado de http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/5502/1/DM_AndreSousa_2014.pdf
- Sousa, M. & Baptista, C. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios segundo Bolonha*. Lisboa: PACTOR – Edições de Ciências Sociais, Forenses e da Educação
- Stallivieri, L., Pilotto, D. & Gonçalves, R. (2015). Análise da adaptação cultural de estudantes internacionais sob o ponto de vista das teorias da Curva “U” e da Curva “W”. *Revista Gestão Universitária na América Latina*, 8 (3). 26-47. DOI: 10.5007/1983-4535.2015v8n3p26
- Sussman, N. (2011). Working abroad and expatriate adjustment: three disciplinary lenses for exploring the psychological transition cycle of international employees. *Social and Personality Psychology Compass*, 5 (7). 292-409. DOI: 10.1111/j.1751-9004.2011.00361.x
- Taguchi, N. (2014). Cross-cultural adaptability and development of speech act production in study abroad. *International Journal of Applied Linguistics*, 25 (3). 343-365. DOI: 10.1111/ijal.12073
- Takeuchi, R. (2010). A critical review of expatriate adjustment research through a multiple stakeholder view: progress, emerging trends and prospects. *Journal of Management*, 36 (4).1040-1064. DOI: 10.1177/0149206309349308.
- Tinajero, S. (2010). Angola: A study of the impact of remittances from Portugal and South Africa. *IOM Migration Research Series*, 39. Recuperado de <http://publications.iom.int/system/files/pdf/mrs39.pdf>
- United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2015). Population, 2015. *World Population Prospects: The 2015 Revision*. Recuperado de <https://esa.un.org/unpd/wpp/Download/Standard/Population/>
- Usunier, J. (1998). Oral pleasure and expatriate satisfaction: an empirical approach. *International Business Review*, 7 (1). 89-110. DOI: 10.1016/S0969-5931(97)00053-X

- Vinuto, J. (2014). A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. *Temáticas*, 22 (44). 203-220.
- Wang, Y. & Tran, E. (2012). Effects of cross-cultural and language training on expatriates' adjustment and job performance in Vietnam. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50 (3). 327-350. DOI:10.1111/j.1744-7941.2012.00028.x
- Watson, J. R. & Wolfel, R. (2015). The intersection of language and culture in study abroad: assessment and analysis of study abroad outcomes. *Frontiers: The Interdisciplinary Journal of Study Abroad*, 25, 57-72.
- Yin, R.K. (2014). Case study research – design and methods. 5ª edição. London: Sage Publications

Guião de entrevista para expatriados portugueses em Angola

Data da entrevista:

Entrevistado N° ____

Duração:

Dados sociodemográficos

Idade:

Sexo:

Estado civil:

Nível de habilitações:

Membros do agregado familiar:

Profissão:

Setor de atividade da empresa:

Distrito de localização:

Antiguidade na empresa:

Número de trabalhadores aproximado na empresa:

Entrevista

1. Qual a atividade profissional que desempenhava na empresa em Portugal antes de realizar a MI?
2. Qual a atividade profissional que desempenha atualmente em Angola? Qual a atividade profissional que desempenhou enquanto esteve em MI em Angola?
3. Como surgiu a oportunidade para esta experiência internacional?
4. O que o motivou a aceitar a MI?
5. Há quanto tempo se encontra/esteve a trabalhar em Angola?
6. Como se preparou para a MI? (Ex. pesquisou na Internet sobre a cidade e pessoas; junto de colegas; foi a empresa que lhe deu a informação).
7. Qual a sua perceção de Angola enquanto país para se viver? E para trabalhar?
8. Conte-me algumas situações que tenham ocorrido, seja em contexto social ou laboral, no qual sentiu que a cultura angolana era diferente da cultura portuguesa.
9. O que considerou mais importante para que a sua adaptação ao país de acolhimento

ocorresse da melhor maneira? Exemplos.

10. Do que se lembra, como foi a sua adaptação à cultura angolana, no **1º mês** após a sua chegada? Quer referir as principais dificuldades que sentiu? Em caso de não ter sentido dificuldades, quer referir os fatores que contribuíram para essa adaptação ser fácil?

11. Do que se lembra, como foi a sua adaptação à cultura angolana, **entre o 6º e o 12º meses** após a sua chegada? Quer referir as principais dificuldades que sentiu? Em caso de não ter sentido dificuldades, quer referir os fatores que contribuíram para essa adaptação ser fácil?

12. Do que se lembra, como foi a sua adaptação à cultura angolana, **12 meses** após a sua chegada? Quer referir as principais dificuldades que sentiu? Em caso de não ter sentido dificuldades, quer referir os fatores que contribuíram para essa adaptação ser fácil?

13. Quais os maiores desafios interculturais por si encontrados durante a MI?

14. Sentiu que estes desafios afetaram a sua adaptação à cultura do país? Se sim, de que maneira?

15. Sentiu que estes desafios afetaram o seu desempenho profissional? Se sim, de que maneira?

16. Quais os fatores que lhe permitiram ajustar à cultura angolana com maior facilidade?

17. De uma forma geral, como ocorreu o seu processo de adaptação ao país de acolhimento?

18. Como descreve o convívio com os indivíduos locais?

19. Qual o papel da organização no seu processo de ajustamento intercultural?

20. Se for o caso, quais os apoios prestados pela sua empresa antes, durante e depois da MI? Mantém contacto? Como se sente quanto a isso? Caso não tenha havido qualquer tipo de apoio, que tipo de apoios considera que teriam sido importantes terem existido para lhe facilitar esse ajustamento?

21. Caso tenha ido acompanhado pela família, os seus familiares sentiram dificuldades de adaptação ao país de acolhimento? Se sim, é possível dar-me exemplos de algumas dificuldades sentidas.

22. No caso de ter havido dificuldades, (se não houver, passar à Q.23): Estas dificuldades sentidas por si ou familiares afetaram a sua adaptação e/ou desempenho durante a MI?

23. Alguma vez pensou em desistir da MI e regressar a Portugal devido a questões de ajustamento intercultural? Porquê?/Porque não?
24. Voltaria a repetir a experiência neste país? Porquê? O que mudaria na sua experiência?
25. Que conselhos daria a um expatriado a iniciar a sua MI em Angola?

Muito obrigada pela sua colaboração!