

INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO

ESCOLA SUPERIOR DE ESTUDOS INDUSTRIAIS E DE GESTÃO

Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Ema Rita Osório Barbosa da Silva

A influência da cultura no processo de expatiação: estudo exploratório com repatriados portugueses

2016

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

**A influência da cultura no processo de expatriação: estudo exploratório
com repatriados portugueses**

Ema Rita Osório Barbosa da Silva

Orientação Científica: Professora Doutora Dora Cristina Moreira Martins

Constituição do Júri:

Presidente

Professora Doutora Viviana Andrade Meirinhos

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

Professora Doutora Dora Cristina Moreira Martins

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

Professora Doutora Maria José Felício

Universidade de Aveiro

Dissertação de Mestrado

Vila de Conde, Dezembro de 2016

“Talvez não tenha conseguido fazer o melhor,
mas lutei para que o melhor fosse feito.
Não sou o que deveria ser,
mas Graças a Deus,
não sou o que era antes. ”

Marthin Luther King

Agradecimentos

Antes de mais, queria salientar a importância de todos aqueles que me acompanharam na minha vida académica, pois todo o apoio prestado foi, sem dúvida, o meu porto seguro e o alicerce nesta etapa da minha vida.

Em primeiro lugar, agradeço aos meus pais e à minha avó, pois sem eles nada disto teria sido possível. Para além de uma ambição pessoal, fiz isto por vocês e para vocês, pois aqueles que sempre lutaram por nós merecem a recompensa final e a ti, minha avó, obrigada por toda a força que enviaste do teu mundo, acreditei nela todos os dias.

Quero também prestar o meu sincero agradecimento à minha orientadora, Professora Doutora Dora Martins, pela disponibilidade e profissionalismo que demonstrou na elaboração deste estudo, pelos seus conselhos e dedicação.

A todos os repatriados que aceitaram participar neste estudo, o meu muito obrigada, pela disponibilidade com que abraçaram este projeto.

Agradeço também à minha família e aos meus amigos por fazerem parte da minha vida, mas principalmente por todo o apoio, por toda a ajuda prestada nesta fase da minha vida e por toda a motivação extra que me ofereceram. Foram os meus pilares!

Ao meu João, um obrigada especial por toda a dedicação, ajuda, apoio, compreensão, paciência e amor ao longo destes dois anos.

Todos vocês, sem exceção foram muito importantes para que chegasse ao fim desta etapa.

A todos vocês, o meu enorme e sincero obrigada!

Resumo

Nos dias atuais, a globalização dos mercados é um tema intensamente abordado pela literatura, dada a influência que assume na internacionalização das empresas e na necessidade de recorrer à expatriação dos colaboradores, de modo a ajudarem no crescimento dessas empresas, no mercado estrangeiro. Contudo, há que ter em conta que o destacamento internacional de colaboradores traz alterações na vida do indivíduo, tanto a nível profissional, psicológico como pessoal. Portanto, torna-se crucial a existência de formação e preparação antes e durante a missão internacional, bem como o acompanhamento da empresa-mãe, de modo a evitar um choque cultural e a auxiliar na adaptação ao país de acolhimento promovendo, assim, o sucesso da expatriação.

O objetivo deste estudo consiste em analisar a perceção dos repatriados quanto ao ajustamento intercultural durante a sua missão internacional.

Desta forma, além da revisão de literatura elaborada, recorreu-se a uma metodologia qualitativa, através da realização de 11 entrevistas semiestruturadas a repatriados portugueses de 3 empresas diferentes, analisadas posteriormente através da técnica de análise temática.

Por último, são apresentados os resultados obtidos e as conclusões alcançadas com este estudo, sublinhando as principais contribuições quer para a teoria quer para a prática.

Palavras-Chave: Expatriação; Adaptação Cultural; Seleção de Expatriados; Formação Intercultural; Gestão Internacional de Recursos Humanos.

Abstrat

Nowadays, the globalization of markets is a subject really addressed in the literature, because it leads to internationalization of companies and leads to a need for the expatriation of employees in order to help the growth of these companies in foreign markets, in order to help these growth companies. However, it must be borne in mind that this type of displacement brings changes in the individual's life, both professional, psychological and personal level.

Therefore, it is essential the existence of training and preparation before and during the international mission and a follow-up of the parent company, in order to avoid a cultural shock and help in adapting to the new country, promoting in that way, the success of expatriation.

The purpose of this present study is to analyse the perception of expatriates and returnees as intercultural adjustment during its international mission.

In addition to elaborate literature review, a qualitative methodology, by conducting eleven semi-structured interviews to Portuguese repatriated from three different companies, were used, and then analysed through thematic analysis technique.

Finally, with the obtained results and the conclusions reached in this study were presented, showing the main contributions for practise and for the theories.

Keywords: Expatriation; Cultural Adjustment; Selection of Expatriates; Intercultural training; International Human Resource Management.

Índice

Agradecimentos	I
Resumo	II
Abstrat	III
Índice de Tabelas	V
Lista de Siglas	VI
Introdução	1
Capítulo I – Revisão da literatura	3
1. A Globalização	3
2. A Expatriação.....	4
2.1. Conceitos de “Expatriação” e “Expatriado”	4
2.2. Razões individuais e organizacionais para a missão internacional.....	8
2.3. Fases da expatriação.....	10
2.3.1 Recrutamento e seleção do expatriado.....	10
2.3.2. Formação e preparação do expatriado	13
3. Ajustamento Cultural	16
3.1. Abordagens das dimensões culturais.....	29
3.1.1. Abordagem de Kluckhon e Strodtbeck (1961).....	29
3.1.2. Abordagem de Edward T.Hall (1959).....	31
3.1.3. Abordagem de Hofstede (2003).....	33
3.1.4. A abordagem de Robert House e o projeto GLOBE (2004).....	38
Capítulo II – Metodologia da Investigação	41
2.1. Objetivos e pergunta do estudo	41
2.2. Abordagem qualitativa	41
2.3. Descrição e caracterização dos participantes.....	42
2.4. Instrumento de recolha de dados.....	45
2.5. Procedimento da recolha dos dados.....	46
2.6. Procedimento de análise dos dados	47
Capítulo III – Apresentação dos Resultados	50
3.1. Motivações individuais para aceitar uma missão de expatriação.....	50
3.2. Apoio organizacional aos expatriados.....	53
3.2.1. Antes da missão internacional.....	54

3.2.2. Durante a missão internacional.....	55
3.2.3. Após o regresso da missão internacional.....	57
3.3. Ajustamento Cultural	57
3.3.1. Fatores facilitadores do ajustamento cultural dos expatriados	59
3.3.2. Fatores dificultadores do ajustamento cultural dos expatriados	60
3.4. Recomendações dos repatriados entrevistados para os futuros expatriados.....	64
Capítulo IV- Discussão dos resultados	65
Capítulo V – Considerações Finais	69
Referências	71
Anexos.....	79
Anexo 1 - Países correspondentes das 9 dimensões do projeto GLOBE	80
Anexo 2- Guião de Entrevista para os repatriados.....	82
Anexo 3- Consentimento Informado para Gravação da Entrevista	83
Anexo 4- Consentimento Informado	84
Anexo 5- Questionário Sociodemográfico.....	85

Índice de Figuras

Figura 1- Curva em U de Black et al (1991)	25
Figura 2- O W de dois choques culturais e dois ajustamentos de Cunha e Rego (2009).....	27
Figura 3- Camadas da cultura em Hofstede (2003).....	34

Índice de Tabelas

Tabela 1- Dimensões Culturais de Kluckhohn e Strodtbeck	30
Tabela 2- Componentes da abordagem de Edward T.Hall	33
Tabela 3- Caracterização dos participantes	44
Tabela 4- Plano de recolha de dados	47
Tabela 5- Categorias da análise do estudo	49
Tabela 6- Motivações individuais para a expatriação	50
Tabela 7- Apoio recebido pela empresa portuguesa	53

Lista de Siglas

E.U.A – Estados Unidos da América

GRH - Gestão de Recursos Humanos

GIRH – Gestão Internacional de Recursos Humanos

GMAC – Graduate Management Admission Council

MI - Missão Internacional

RH - Recursos Humanos

U.E – União Europeia

Lista de Expressões Latinas

e.g – Exemplare Gratiae (por exemplo)

Introdução

A crescente globalização da economia levou as empresas a expandirem os seus negócios, conduzindo a um aumento dos indivíduos expatriados (Martins, 2013). Um dos principais motivos organizacionais para a prática da expatriação é a abertura de novos mercados; o aumento da participação de mercados; o desenvolvimento do negócio e a aquisição de novas competências (e.g. Camara, 2007; Martins, 2013). Segundo Camara (2007), a globalização apresenta-se como um processo de mudança de comportamentos e mentalidades, funcionando como um elo de ligação entre os diferentes mercados e culturas.

A expatriação consiste na colocação, por parte da empresa, de um indivíduo numa empresa filial no estrangeiro, por um determinado período de tempo (e.g. Finuras, 2003; Camara, 2011). O fenómeno de expatriação tem sido mais notório na Europa, devido à abertura de fronteiras, permitindo a livre circulação de bens, serviços e pessoas (e.g. Brewster e Sculion, 2001; Sousa, 2014).

O expatriado é aquele que pertence a um quadro de uma empresa e é destacado para enfrentar uma missão internacional por um período de tempo superior a um ano (Caligiuri, 2000). Normalmente, a compensação financeira, a progressão de carreira, a procura de status e o alargamento dos conhecimentos são as principais motivações que levam o expatriado a aceitar uma MI (e.g. Camara, 2007; Martins, 2013).

Deste modo, os expatriados apresentam-se como agentes de transferência de aprendizagem e divulgação dos conhecimentos, sendo que a sua gestão deve ser minuciosa, visto apresentarem-se como uma mais-valia para a empresa.

Este facto traz alguns desafios para as empresas, na medida em que deverá haver uma preocupação acrescida pelo recrutamento, formação e acompanhamento do expatriado. Segundo Ramalu et al. (2010) e Lee et al. (2006), quando uma empresa escolhe um individuo para a representar numa MI deve ter em conta alguns traços de personalidade fundamentais para o sucesso da mesma, como, a abertura de espírito, a extroversão, a simpatia, e por fim, que tenha estabilidade emocional. Assim sendo, a seleção do expatriado consiste na escolha dos indivíduos mais apropriados para a expatriação (Cabral-Cardoso et al., 2008). Contudo, o foco não deve ser só escolher os melhores candidatos para a missão mas a existência de uma preocupação pela

preparação, formação e acompanhamento, de modo a facilitar o ajustamento cultural e uma posterior evolução da carreira (Rego e Cunha, 2009).

Uma missão de expatiação leva a um ajustamento cultural, isto é, a uma adaptação por parte do expatriado a uma nova cultura, rotina, tradições existentes no país de acolhimento, podendo estas diferenças culturais serem mais ou menos diferentes das existentes no país de origem do expatriado. Segundo Palthe (2004), o ajustamento cultural é um modo de viver, um ajustamento a uma nova vida e cultura, consiste também num período onde o expatriado aprende a adaptar-se a um novo ambiente (Lee et al., 2010).

Por vezes, este tipo de adaptação provoca alguns choques culturais no expatriado, fazendo com que se sinta desmotivado, desinteressado e isolado. Assim, é necessário que as empresas se preocupem com a gestão dos seus colaboradores e os acompanhem de modo a evitar o turnover dos mesmos, ao mesmo tempo que contribuem para o sucesso da MI.

Diversa literatura portuguesa (e.g. Sousa, 2014; Martins, 2013; Camara, 2011; Rego e Cunha, 2009) tem investigado questões ligadas com a gestão de expatriados, não obstante, ainda existe a necessidade de explorar mais aprofundadamente este tema, dado estar ainda numa fase embrionária de expatiação, quando comparado com outros países.

O objetivo primordial desta investigação é explorar a perceção dos expatriados sobre o seu ajustamento cultural durante a missão de expatiação, mais especificamente, pretende-se entender de que forma os expatriados portugueses percecionam o ajustamento cultural e a sua influência no processo de expatiação.

Numa fase inicial do estudo é realizada a revisão de literatura sobre o tema de expatiação. No segundo capítulo é apresentada a metodologia utilizada para levar a cabo a investigação, a escolha dos participantes, o instrumento e procedimentos praticados na recolha e tratamento dos dados. O terceiro capítulo expõe a apresentação dos dados obtidos, sendo estes discutidos no quarto capítulo. Por último, são apresentadas as limitações, contributos da investigação e conclusões finais obtidas com a realização do estudo.

Capítulo I – Revisão da literatura

1. A Globalização

Hoje olhamos para o conceito de globalização como uma mundialização da economia e dos negócios (Finuras, 2003). Embora não sendo um conceito recente, a globalização tem vindo a assumir um papel cada vez mais marcante na economia moderna.

Segundo Coelho e Ribeiro (2012) as empresas, a partir dos anos 90 do século XX, começaram a expandir mais fortemente os seus negócios, procurando assim um mercado mais forte, mais competitivo e com vantagens competitivas, sendo esta a década que marca o início da era da globalização.

Desde então até à atualidade e, tal como Camara (2007) afirma, a crescente globalização dos mercados é uma marca nos tempos que correm, pois, a globalização apresenta-se como um crescimento elevado do negócio e investimento estrangeiro.

Portanto, esta tem-se apresentado como um tema cada vez mais de maior importância nestes mercados competitivos, sendo o motor da internacionalização das empresas (Mateus, 1995). Em particular, ao longo da última década, o mundo tem assistido a uma vaga de globalização, por meio de um crescimento sem precedentes do investimento estrangeiro (Deng,2012). Por outras palavras, a globalização é sinónimo de internacionalização devido à grande procura de mercados estrangeiros que acaba por gerar.

Camara (2007), por sua vez, também reconhece que o fenómeno da globalização internacionalizou muitas empresas, tanto ao nível da expansão do seu negócio e no ganho de dimensão financeira, como na denominação dos canais de distribuição dos seus produtos nos mercados de destino, possibilitando assim uma aproximação aos seus clientes, independentemente da sua globalização. O mesmo autor (Camara, 2007) acrescenta que a internacionalização das empresas conduziu a problemas consequentes da relação entre as culturas empresariais e as culturas dos países de acolhimento da missão internacional, tendo tornado a gestão intercultural crucial para garantir o sucesso desta atividade. Porém, a internacionalização é muito mais que a gestão dos investimentos localizados nos diferentes países estrangeiros,

assumindo um foco igualmente importante na nomeação dos colaboradores que vão em missão de expatriação (Deng, 2012). O desafio principal é a preocupação que as empresas tem que ter ao internacionalizar os seus colaboradores, isto é, devem atrair, motivar e serem capazes de criar as condições adequadas ao ajustamento cultural daqueles que colocam nas filiais estrangeiras.

Finuras (2003) demonstra que o processo de internacionalização é mais um problema de comportamentos e de pessoas do que de estruturas, sendo que a eficiência do gestor e da gestão internacional reside, essencialmente, na forma como se lida com a diversidade cultural.

A globalização é, pois, um processo de mudança de mentalidades e comportamentos a todos os níveis, bem como, um motor de ligação entre os vários mercados e culturas. De modo a fazer face às exigências da globalização, as empresas recorrem, cada vez mais, à internacionalização para conseguirem enfrentar todos os desafios e objetivos deste mundo altamente competitivo e em mudança constante.

No âmbito deste trabalho, a globalização é explorada na sua relação com a expatriação, seguindo-se a sua apresentação na próxima secção.

2. A Expatriação

2.1. Conceitos de “Expatriação” e “Expatriado”

A globalização incitou à necessidade das empresas expandirem os seus negócios a nível internacional, conduzindo a uma maior circulação de recursos humanos, e, em particular, a uma quantidade crescente de expatriados. (Martins, 2013).

Segundo Tanure et al. (2007), a prática da expatriação é tão antiga quanto o início da civilização, sendo que por volta dos séculos XVI e XVII, ela tinha como objetivo a procura de novos mercados e produtos. A partir da descoberta de novas terras, a expatriação passou a ter como missão a descoberta de representantes capazes de administrar as filiais, cuja preparação feita pelas empresas limita-se à seleção de pessoas que estivessem familiarizadas com os produtos e à cultura da empresa oferecendo, assim, incentivos financeiros à organização. Atualmente, o conceito de expatriação assume uma nova definição, isto é, um conjunto de

atividades, desde o recrutamento e seleção de colaboradores para trabalharem nas filiais até à sua inserção e acompanhamento no novo ambiente (Camara, 2011; Sousa, 2014).

A expatriação consiste na colocação de um quadro de uma empresa por tempo determinado ou indeterminado no exterior do país de origem da empresa (Finuras, 2003). Também se caracteriza na colocação de um indivíduo no estrangeiro por iniciativa da empresa, por um determinado período de tempo, aproximadamente 3 anos (Camara, 2011).

A expatriação tende a assumir-se como um processo estratégico da empresa, capaz de conseguir desenvolver quadros de elevado potencial, desenvolver o negócio internacional ou transferir competências de gestão da sede na empresa (Camara, 2011; Sousa, 2014).

Além disso, de acordo com Camara (2007), a expatriação ocorre quando existe a transferência de um colaborador para uma empresa localizada no estrangeiro, num período médio de 3 anos, levando assim a uma mudança no local de trabalho. Embora o expatriado mantenha o vínculo com a empresa de origem, perde o cargo que lá ocupava, sendo readmitido depois, num novo cargo mediante as competências que traz consigo.

A expatriação tende a ser maior na Europa devido essencialmente à abertura de fronteiras que permite a livre circulação de capitais, pessoas e mercadorias, despertando assim nas empresas a vontade de expandir os seus negócios para o estrangeiro (e.g. Brewster et al, 2001; Sousa, 2014).

Caligiuri (2000) dá-nos uma perspetiva do que se pode entender por expatriado. Assim, segundo esta autora, o expatriado é um colaborador que aparece no quadro de uma empresa internacional, e que é destacado para uma missão no estrangeiro, por um período de tempo superior a um ano.

Cunha e Rego (2009) acrescenta que os expatriados são colaboradores de uma empresa que são enviados para uma unidade organizacional do grupo localizada no estrangeiro, por um determinado período de tempo.

Deste modo, os expatriados são colaboradores que vão para outro país com o objetivo de evoluírem na carreira, isto é, de contruírem uma carreira internacional, tendo o seu emprego assegurado no país de acolhimento antes da partida, estando a empresa de origem encarregue de toda preparação da missão internacional e repatriação dos colaboradores (Walsh et al., 2010).

Portanto, os expatriados são colaboradores enviados temporariamente, de modo a concretizar objetivos organizacionais. (Olsen e Martins, 2009), desempenhando um papel muito importante na obtenção de conhecimentos nas empresas. Na generalidade das MI, os expatriados apresentam-se como agentes responsáveis pela divulgação e aquisição de novos conhecimentos (Martins, 2013).

Por fim, Rego e Cunha (2009) acrescenta definição ao conceito de expatriado afirmando que são agentes de transferência, de aprendizagem e de divulgação de conhecimento, sendo considerados profissionais cuja gestão deve ser feita minuciosamente, uma vez que, trazem custos para a organização.

Segundo Martins (2013) podem distinguir-se os expatriados em dois grupos: os expatriados de países de origem, isto é, são os trabalhadores de um país onde a sede da empresa está situada e são transferidos para uma filial da mesma empresa que se encontra localizada noutro país e, os expatriados de países terceiros, que são trabalhadores que não vêm do país onde está a sede da empresa mas exercem o seu trabalho no estrangeiro, como por exemplo, aqueles que são transferidos entre as filiais das empresas localizadas no estrangeiro.

A expatriação permite aos expatriados obter uma visão mais ampla e global sobre a empresa e as suas operações (Sousa, 2014), que em todo o processo de expatriação, espera-se que o indivíduo, além de crescer profissional e pessoalmente, faça com que a empresa se consiga tornar mais rica através dos conhecimentos e experiências que obteve, resultantes da missão internacional.

Dowling et al (2008) apresentam alguns papéis geralmente atribuídos aos expatriados, destacando: (1) agente de socialização e transportador da cultura organizacional, (2) construtor de uma rede de contrato, (3) controlo e supervisão, (4) transferência de competências e por último, (5) estabelecimento de pontes e contatos entre os agentes locais.

A expatriação tem apresentado nos dias de hoje alguma ponderação, sendo um conceito falado e debatido atualmente, pois não se trata somente em ser expatriado.

Vária literatura (e.g. Martins, 2013; Tung, 1998) indica que o ciclo de expatriação tem que obedecer a várias fases, sendo essas etapas o grande desafio de uma organização, pois nem todas conseguem oferecer ao expatriado apoio durante a missão internacional. Assim, o processo de expatriação passa pelas seguintes fases:

- Avaliação da necessidade de expatriação na empresa de origem;
- Recrutamento e seleção do candidato a expatriação;
- Orientação/preparação transcultural;
- Desenvolvimento da missão internacional;
- Avaliação da missão internacional;
- Repatriação;
- Apoio organizacional.

Na primeira fase, há uma avaliação minuciosa das necessidades de expatriação para a empresa, para que sejam identificadas as necessidades principais e eliminar aquelas que são inadequadas.

A fase seguinte é o recrutamento e seleção do candidato que vai em missão internacional. Esta é uma das fases mais importantes, pois consiste na escolha do indivíduo com mais perfil para a função. Esta fase é crucial, uma vez que o sucesso da missão depende também do bom recrutamento do candidato (Avril et al., 2007).

Posteriormente segue-se a preparação transcultural, sendo para Webb et al. (1996) considerada uma fase muito importante, uma vez que prepara os expatriados para a vida profissional e pessoal que vão enfrentar com formações culturais, ajudando assim num aumento da motivação e produtividade do expatriado durante a MI.

Quanto à fase do desenvolvimento da missão, os mesmos autores (Avril et al., 2007) definem que o mais relevante neste período é garantir a permanência do expatriado e a obtenção dos objetivos de carreira.

Na penúltima fase, há uma avaliação da missão, onde é avaliado o regresso do expatriado à empresa-mãe, seguindo-se a repatriação como a última fase do ciclo, isto é, o regresso do expatriado à empresa de origem. Camara (2011) demonstra o quanto esta fase é importante, na medida em que, se for bem preparada e houver resultados positivos atraí novos colaboradores para partirem em missões internacionais e aumenta o sucesso da MI, o que faz com que haja uma vontade individual para aceitar a expatriação e uma retenção de talento, sendo o expatriado uma mais-valia para a empresa, devido ao leque de conhecimento que traz consigo após a missão internacional.

Segundo os relatórios da GMAC (2010, 2011) há preferência por missões de longa-duração, representando em 2012, uma taxa 36% das expatriações. A expatriação de longa duração é a que transfere competências, controla a gestão dos negócios no estrangeiro, permitindo assim o desenvolvimento de competências de gestão a nível global. (Cunha e Rego, 2009).

Recentemente, o relatório de Brokfield (2015) revela que os países que realizam mais missões internacionais são: os EUA, a China, o Reino Unido, Singapura e por fim a Alemanha, não tendo variado muito desde 2008. Não obstante, os Emirados Árabes Unidos e o México tem vindo a ter um crescimento acentuado nos últimos 2 anos.

2.2. Razões individuais e organizacionais para a missão internacional

A literatura (e.g. Cunha e Rego, 2009; Camara, 2011; Finuras, 2003; Martins, 2013; Sousa, 2014) indica-nos razões individuais que levam os expatriados a aceitarem uma missão internacional, tais como: (1) a eventualidade de desenvolvimento profissional; (2) a compensação a nível financeiro; (3) o alargamento dos horizontes sobre a empresa; (4) a progressão da carreira; (5) a procura de status e (6) a necessidade de poder afastar-se de problemas familiares ou de carácter pessoal.

Sousa (2014) no seu estudo com expatriados e repatriados portugueses confirmou a literatura anterior quando demonstrou que as motivações que levaram os seus entrevistados a aceitarem uma MI são similares às da literatura acima referida. Deste modo, destacou quatro motivações individuais: 1) desenvolvimento e desafio profissional; 2) condições monetárias; 3) conjuntura atual e 4) experiência intercultural. Verificou, assim, que quanto à primeira motivação a expatriação, é vista como uma oportunidade de desenvolvimento e crescimento pessoal que acarreta mais responsabilidades, bem como um aumento do salário e uma possibilidade de progressão na carreira, que, segundo os entrevistados, em Portugal era muito mais difícil de conseguir essa progressão de carreira. A segunda motivação foi uma das mais importantes e das mais destacadas pelos entrevistados, demonstrando que recebem muito mais financeiramente durante a MI do que em Portugal. A conjuntura atual é outra das motivações que conduziu à MI. Sousa (2014) considera que a atual

situação do país levou a que muitos indivíduos aceitassem a missão, dada a grande taxa de desemprego e a estagnação da economia em Portugal. Por último, a experiência intercultural é considerada pelos entrevistados que tinham um certo gosto pela descoberta e conhecimento de novas culturas, considerando uma vantagem ao nível do crescimento profissional e pessoal. Para além de socializarem com pessoas diferentes, aprenderam a trabalhar num meio económico e segundo métodos de trabalhos distintos.

O processo de expatiação além de ter razões individuais para que seja aceite, também tem razões organizacionais, como: (1) a expansão do negócio; (2) o preenchimento de uma função que requer competências técnicas específicas; (3) o preenchimento de uma função que requer competências de gestão específicas; (4) a transmissão da imagem nacional e a sua representação; (5) o controlo das filiais; (6) a transferência de conhecimentos e competências da sede para as filiais; (7) o desenvolvimento da carreira profissional dos quadros técnicos, havendo uma retenção de talentos e, (8) o desenvolvimento de uma mentalidade global na organização (e.g. Cunha e Rego, 2009; Martins, 2013). Caligiuri (2000) também nos indica as razões que levam as empresas a enviarem expatriados para missões fora do seu país de origem. Essas razões são, entre muitas outras, a abertura de novos mercados, o aumento da participação de mercado, a aquisição de novas competências, o desenvolvimento da visão de negócios a longo prazo no país estrangeiro.

Não obstante, embora seja crucial a existência de um impulso individual para aceitar uma missão internacional, muitos colaboradores tiveram que aceitar a expatiação sem arbítrio, com receio de perder os seus postos de trabalho ou regredir na carreira. Martins (2013), no seu estudo com repatriados portugueses, demonstra a existência de repatriados que foram obrigados a aceitar a missão internacional, não havendo assim motivação individual para realizar uma missão internacional. Apenas a realizaram porque foram compelidos a fazê-lo.

2.3. Fases da expatriação

2.3.1 Recrutamento e seleção do expatriado

Camara (2007) afirma que as empresas no processo de seleção e recrutamento dos candidatos devem ter a preocupação não só de avaliá-los no que diz respeito às competências técnicas, devido à gestão do negócio, mas também, nos aspetos comportamentais, pois são estes os causadores do sucesso na expatriação.

Portanto, o candidato mais motivado nem sempre é aquele que está mais indicado para partir em missão internacional, deve existir uma adequação deste com a missão, sendo o processo de recrutamento e seleção do candidato muito importante para o sucesso da expatriação (Martins, 2013), descartando-se assim a ideia que o candidato adequado é aquele que está a mais na empresa e é inútil na mesma (Camara, 2008).

Visto isto, segundo a ABB (1991), citado por Camara (2007), o perfil ideal do expatriado é composto pelas seguintes integrantes: liderança; visão estratégica; conhecimento do negócio; orientação para os resultados; trabalho em equipa; adaptabilidade; respeito pelos outros; criatividade e inovação; iniciativa; generosidade; paciência; curiosidade intelectual e sensibilidade.

Esta série de características e competências que um expatriado deve conter, apresentam o quadro de um gestor ideal para viver uma missão internacional, pois, tal como nos refere Camara (2007), é necessário “ estofo “ e competências para enfrentarem as diferenças culturais. Além destas características, vários estudos (Lee et al., 2006; Ramalu, 2010) identificam traços de personalidade imprescindíveis para a construção do perfil do candidato: rigor; estabilidade emocional; simpatia; abertura de espírito e, por último, extroversão. O Rigor consiste na exigência do indivíduo para consigo mesmo e com o trabalho, seguro de si e orientado para a sua função, adaptando-se a todas as dificuldades que possam provir. A estabilidade emocional é importante, na medida em que o indivíduo é positivo e reage bem à pressão, lidando bem com o stress e trazendo serenidade. A simpatia surge no âmbito das relações pessoais, onde os expatriados criam empatias com os outros. A abertura de espírito é um traço fundamental, pois o candidato com esta característica apresenta vontade de aprender e evoluir, estando flexível para o que possa surgir. Por fim, a extroversão

corresponde à expressão verbal e comportamental dos expatriados, ajudando na criação de laços com os outros colaboradores, clientes ou população em geral.

Ramalu et al. (2010) define estes 5 traços de personalidade como fundamentais para uma boa performance do expatriado, sendo que Schafer et al. (2006) conjuga estas características com quatro capacidades interculturais que influenciam positivamente a adaptação e o desempenho: a flexibilidade cultural; a orientação para as tarefas; orientação para as pessoas e o etnocentrismo.

Finuras (2003) acrescenta que a escolha do candidato reside muitas vezes na idade, havendo empresas que estabelecem um limite de idade, e o facto de conhecer o país de destino. Contudo, contraria a ideia que é necessária a existência de determinadas características no gestor internacional, afirmando que não há nenhuma especialidade nas mesmas só porque funcionam em ambientes diferentes, mas sim a capacidade de gerir a diversidade cultural. O que o autor (Finuras, 2003) salienta como importante é o desenvolvimento de competências específicas através de formação antes da partida e competências e aptidões cruciais para o sucesso da missão como a capacidade de aprender, lidar com a incerteza, com as críticas, a resiliência, uma boa gestão de conflitos.

É assim relevante que as empresas usem algumas características técnicas no processo de seleção do candidato, como entrevistas e testes psicológicos, com o objetivo de selecionar o candidato que melhor se adequa à missão (Dowling et al., 2008).

Segundo Camara (2008) o recrutamento e seleção dos candidatos pode resultar de duas formas: a escolha direta ou o recurso a concursos internos. A escolha direta ocorre quando os cargos a preencher forem de gestão global ou cargos de confiança, devendo obedecer igualmente ao perfil para a expatriação. Já a segunda forma, consiste numa seleção por concursos internos, onde existem candidatos pré selecionados que estão na bolsa de recrutamento.

Cunha e Rego (2009) acrescentam ainda que existem vários sistemas para a seleção dos candidatos para a missão internacional: (1) sistema aberto; (2) sistema fechado; (3) sistema formal e (4) sistema informal. O primeiro diz respeito a uma divulgação das vagas existentes onde todos os candidatos com qualificações se podem candidatar, sendo através de uma entrevista que se seleciona o candidato com mais aptidão. O segundo sistema surge quando há uma restrição dos candidatos à expatriação, sendo estes selecionados pelos responsáveis, normalmente aqueles

com maior potencial. No terceiro, há uma divulgação dos critérios de seleção, onde os selecionadores escolhem aqueles que melhor os cumprem. Por último, no sistema informal a seleção é subjetiva, não existindo critérios.

Ao passo que certas empresas sugerem que o expatriado deve ficar um determinado tempo no país, para se tornar eficaz e rentável, isto é, de dois anos a seis anos, para outras organizações, uma missão demasiada longa torna difícil o regresso do expatriado, pois este pode acostumar-se ao país local e até se interessar por lá ficar.

Portanto, a seleção do expatriado é uma das práticas de Recursos Humanos que apresenta maior importância. Nesta linha de pensamento, Cabral-Cardoso et al. (2008) acrescentam que a seleção consiste num processo onde as organizações escolhem os indivíduos mais apropriados para o exercício de determinadas funções. O problema, segundo Cabral-Cardoso et al. (2008), está na aplicação de critérios de seleção, que embora sejam bem ajustados na empresa mãe, desajustam-se noutros contextos onde residem as suas filiais. O importante é selecionar as pessoas a partir de critérios que sejam adequados para o desempenho favorável no país onde vai ocorrer a missão, elegendo assim aquelas que apresentam maior probabilidade de ajustamento cultural, porque é a partir disto, que ocorre o bom desempenho (Cabral-Cardoso et al. (2008).

Assim, Cunha e Rego (2009) concluem que o foco não deve ser somente selecionar os melhores candidatos para a missão. Previamente e durante a missão deve haver uma preparação, formação e acompanhamento do expatriado, de modo a motivá-los para que haja uma evolução da carreira, proporcionando-lhes boas condições pessoais e familiares, aproveitando o seu potencial e retendo o seu talento, sendo que o processo de recrutamento e seleção deve ser cuidadoso e minucioso, pois aumenta as probabilidades do sucesso do expatriado durante a missão.

O mesmo confirmam os estudos efetuados em França, por Benoît Théry, (2002) demonstrando que o sucesso da expatriação passa de 13 % para 30 % quando a empresa utiliza métodos específicos na escolha de quadros expatriados.

2.3.2. Formação e preparação do expatriado

Camara (2007) indica que a expatriação de um técnico tem que ser preparada atempadamente e minuciosamente, para que haja sucesso. Portanto, segundo o autor, a preparação deve passar por várias fases, tais como:

1. Formação da língua do país de acolhimento, de modo a agilizar a integração do expatriado;
2. Conhecimento da cultura do país de acolhimento, de forma a evitar choques culturais.
3. Visita ao país onde vai ocorrer a missão internacional, antes de partir para a mesma, de modo, a haver já uma pequena familiarização com o mesmo.
4. Criação de atividades, em que o expatriado possa participar ou frequência de clubes, financiados pela empresa, com o objetivo de se integrar e se relacionar com a sociedade.

Assim, a literatura (e.g. Cabral- Cardoso et al., 2008; Camara, 2007; Cunha e Rego, 2009; Martins, 2013) demonstra que tem que existir por parte das entidades patronais uma preocupação com a formação do expatriado antes e durante a missão, bem como um acompanhamento permanente do mesmo. A formação é crucial e é um dos métodos mais eficazes para aumentar a produtividade dos expatriados, sendo uma condição fundamental para gerar bons desempenhos.

No entanto, a formação é fulcral, tanto antes de partir em missão, como durante a mesma, de modo, a ajudar no ajustamento de atitudes e conhecimentos, evitando assim falhas desnecessárias. Portanto, os expatriados devem receber por parte das organizações informações cruciais sobre as práticas da empresa e os hábitos, tradições, tabus e costumes da empresa onde vão em MI (Cunha e Rego, 2009), sendo a preparação da expatriação imprescindível para a integração do expatriado no país de acolhimento (Camara, 2008), evitando assim os custos do insucesso da expatriação (e.g. Avril et al., 2007; Camara, 2008; Ramalu et al., 2010).

Cabral-Cardoso et al. (2008) demonstram que as empresas tem apresentado grandes investimentos em ações de formação e gestão de competências. A formação torna-se assim, segundo Cabral-Cardoso et al. (2008), um dos métodos mais eficientes na melhoria da produtividade do indivíduo e da comunicação, entre a empresa e os seus colaboradores, salientando que a formação, além de fazer com

que haja a aquisição de bons desempenhos, também contribui para o ajustamento das empresas às mudanças.

Segundo Finuras (2003), as empresas dão prioridade à especialização numa determinada função, sendo que há empresas que preferem enviar os melhores colaboradores em missão internacional, pois querem voltar a tê-los na sede quando regressarem. Já outras preferem enviar aqueles que consideram prescindíveis. Na mesma perspetiva, Finuras (2013) também refere que a motivação do candidato é um dos pontos mais importantes, e que as empresas devem ter em conta estes aspetos, não se descuidando também a motivação das famílias. Para algumas empresas, para que a missão tenha sucesso, a família deve vir em primeiro lugar.

Formar um individuo para uma missão internacional é uma prática necessária para que os expatriados adquiram competências transculturais (Rego e Cunha, 2009).

A preparação da expatriação, sempre que ocorra antes do colaborador se instalar no país do acolhimento, é considerada uma condição essencial para a sua integração com sucesso (Camara, 2008), consistindo no fornecimento de conhecimentos básicos que serão úteis na sua chegada ao país de destino (Avril et al., 2007). Porém, essa formação, quando realizada apenas antes da partida, pode não preparar os indivíduos para as eventualidades de negócios que eles vão encontrar pelo que Schell et al. (1997) recomendam que a formação deva prolongar-se após o expatriado se estabelecer no país da missão de expatriação.

Littrell et al. (2006) indicam que a formação intercultural aumenta a performance dos expatriados, pois prepara-o para a interação com equipas e envolventes multiculturais. Martins (2013) acrescenta que a função deste tipo de formação é reduzir o choque cultural que o expatriado possa sentir, sendo a formação transcultural tão importante quanto maior forem as diferenças culturais que o expatriado poderá enfrentar (Cunha e Rego, 2009). Além disto, convêm haver uma avaliação das culturas dos diferentes países de modo a entender se são similares ou não, pois essa diferença pode influenciar o desempenho do expatriado e até, influenciar a decisão do candidato a aceitar a missão internacional (e.g. Baruch et al., 2002; Martins, 2013).

A formação intercultural deve continuar após a chegada do expatriado ao país de acolhimento, que segundo Littrell et al. (2005) é nesta fase que ela é crucial, uma vez que pode atenuar o efeito do choque cultural (Avril et al., 2007).

Portanto, o objetivo desta formação é reduzir o choque cultural que o expatriado possa sentir, aumentando assim as probabilidades de uma boa integração na empresa de acolhimento e um posterior sucesso da missão. (Avril et al., 2007).

A formação dos candidatos à expatriação apresenta-se assim relevante para o sucesso da missão internacional, sendo um desafio constante para a GIRH, uma vez que deve existir uma preocupação crescente para a formação. A formação de preparação para a MI diminui as dificuldades inerentes a expatriação, como os custos elevados, dificuldades derivadas do ajustamento, retorno prematuro e impossibilidade de repatriação (Black et al., 1991)

Por último, Rego e Cunha (2009) salientam a importância da empresa ajustar os métodos e conteúdos da formação à especificidade da missão internacional, sendo que o contexto cultural, social e linguístico devem apresentar-se como pontos a ter em atenção, tendo em conta também que a formação deve ser preparada com antecedência (Martins, 2013). Além disso, uma forma de melhorar o ajustamento cultural do expatriado, é a criação de ferramentas de comunicação, como a internet e viagens, que permitam manter o contato entre o expatriado e a empresa-mãe, de modo a reduzir o síndrome longe da vista, longe do coração, que muitos expatriados apresentam (e.g. Cunha e Rego, 2009; Martins, 2013).

Martins (2013) demonstra que a expatriação pode fracassar quando ocorre o regresso antecipado do expatriado ou quando o expatriado permanece mas tem um baixo rendimento ou quando há uma saída do expatriado da empresa. Já Camara (2007) corrobora esta ideia ao referir que embora não seja possível decretar as causas possíveis para o insucesso da missão, as mais comuns são: problemas familiares; incapacidade de adaptação ao meio, por dificuldades culturais; traços de personalidade, que impedem um relacionamento interpessoal eficaz; fraco desempenho no cargo; um sentimento de frustração e incapacidade de gerir os problemas do quotidiano e, por último, a recusa do regresso, pois muitas vezes no país de acolhimento conseguiu funções com responsabilidades importantes, e não se quer voltar a ver na sede com uma função mais limitada. Em razão inversa, Camara (2007) menciona que um fator chave para o sucesso é o investimento da empresa-mãe na preparação da expatriação, tentando evitar o choque cultural entre o país de origem e o país de destino. A empresa tem que ter noção que o expatriado é uma mais-valia para a organização, sendo que esta deve lutar pela sua retenção, não o abandonando e evitando que ele queira desistir, preocupando-se assim com uma boa

gestão do expatriado antes, durante, como no regresso da missão. Uma má gestão tanto trará desmotivação ao indivíduo, como uma vontade de querer sair, desaproveitando um capital de conhecimentos e experiências vividas.

A influência que uma formação bem planeada e bem executada pode ter numa missão internacional, sendo que as empresas devem ter em conta todos os procedimentos que possam facilitar o ajustamento (Martins, 2013), evitando que as dificuldades de ajustamento dos expatriados resultem numa quantidade elevada de regressos prematuros (Cunha e Rego, 2009).

3. Ajustamento Cultural

Num mundo em plena globalização, em que o número de deslocações de pessoas e empresas para o estrangeiro aumenta consideravelmente, com o objetivo de alargar os seus negócios e experiências, a adaptação cultural tem apresentado um aspeto muito importante e um dos maiores desafios, por aqueles que atravessam fronteiras em missão organizacional.

Finuras (2003) refere que o processo de internacionalização é mais um problema de comportamentos e de pessoas do que de organizações, sendo que a gestão internacional reside na maneira como se trabalha com a diversidade cultural.

Associada à diversidade cultural está o termo cultura. Para Finuras (2003), a cultura, não é mais do que uma série de regras e normas que uma sociedade vai adotando, para fazer face aos problemas correntes que a confrontam. Hofstede (1997) refere que a cultura consiste em padrões de pensamentos e sentimentos designados de programações mentais, sendo que estas resultam da aprendizagem que o indivíduo tem ao longo da sua existência. Assim sendo, o mesmo autor (Hofstede, 1997) indica que a cultura é coletiva, sendo partilhada por pessoas que vivem no mesmo ambiente, salvaguardando que a cultura é adquirida e não herdada, pois surge do ambiente onde o ser humano está introduzido. Com Hampden-Turner (1993) apareceu a definição de cultura como sendo a forma como as pessoas resolvem os dilemas emergentes de problemas universais que cada país, como cada empresa enfrenta, no relacionamento com as pessoas, com o fator “tempo” e nas relações entre as pessoas e o meio ambiente (Finuras, 2003). No fundo, a cultura refere-se a comportamentos e crenças partilhadas por um determinado grupo de pessoas de um país, ao longo do tempo (Briscoe et al., 2004) e, tal como o mesmo autor indica, a

cultura de um indivíduo sugere uma orientação sobre quem é e como é o seu comportamento, desenvolve a capacidade de adaptação nos diferentes contextos e garante a permanência do conhecimento de geração em geração e afeta toda a gestão, tanto a nível organizacional como social, isto é, a forma como as pessoas pensam, agem e resolvem os seus problemas.

A cultura é um dos principais fatores, que pode influenciar o processo de expatriação. Quando a cultura do país que vai acolher o expatriado é uma cultura completamente diferente da do país de origem, isto é, quando há uma disparidade sentida na política e na cultura organizacional da empresa que vai enfrentar, tal pode comprometer o sucesso da expatriação. Aspectos linguísticos, culturais, sociais, económicos e políticos têm sido apresentados como principais barreiras no processo de expatriação. (e.g. Hofstede, 1980; Martins, 2013; Sousa, 2014).

Segundo Rego e Cunha (2009) as culturas influenciam as crenças e os valores dos membros organizacionais, sendo que afeta os comportamentos e reações dos indivíduos.

No fundo, se as culturas são diferentes, o que importa é tentar compreender como se pode comunicar e como se lida em cada uma delas. (Cunha e Rego, 2009).

Portanto, viver num novo ambiente e até com uma cultura distinta é uma experiência desafiadora para o mundo da expatriação, sendo que uma missão no estrangeiro apresenta uma mudança muito grande para o expatriado, que requer uma adaptação e reestruturação à cultura que vai integrar (e.g. Camara, 2003; Cunha e Rego, 2009; Martins, 2013).

O importante, tal como Cunha e Rego (2009) indicam, é que os expatriados, e todos aqueles que se relacionam com outro tipo de pessoas de culturas distintas às suas, tenham perceção desse facto e tenham comportamentos coerentes com a cultural que os acolhe.

A adaptação cultural consiste num período de tempo resultante da deslocação internacional, onde o expatriado aprende a gerir-se num novo ambiente (Lee et al., 2010), sendo um grau de conforto a nível psicológico do expatriado face à cultura do país de acolhimento (e.g. Black et al., 1991; Ramalu et al., 2010).

As diferenças culturais existentes entre os países são de natureza diversa como as rotinas, os hábitos, as crenças, os comportamentos, os costumes e a nível organizacional, sendo este último afetado pelos anteriores (Black et al, 1991).

Black et al. (1991) apresentam fatores que cooperam com a adaptação intercultural dos expatriados: o ajustamento antes da missão e o ajustamento no país de acolhimento. Estes fatores além de influenciarem a adaptação a nível organizacional também afetam a socialização do indivíduo no país onde ocorre a MI. Segundo os mesmos autores (Black et al., 1991), o ajustamento anterior à MI corresponde a uma preparação intercultural antes de viajar para o país de acolhimento, apresentando-se como uma medida muito importante que contribui para a diminuição das incertezas e para a elaboração de expectativas realistas sobre o que vai encontrar (Shaffer et al., 1999). Quanto ao ajustamento no país de acolhimento, Black et al. (1991) demonstram que este ocorre em quatro dimensões:

1) Trabalho: reparte estes aspetos em a) fatores que inibem o ajustamento no trabalho (e.g. incertezas sobre o novo cargo); b) fatores que facilitam o ajustamento no trabalho (e.g. clareza na função);

2) Organização: demonstra que ligada à organização estão fatores ligados à novidade da cultura organizacional, o suporte logístico e o apoio dos colegas da organização;

3) Contexto fora do trabalho: remete à necessidade dos expatriados se ajustarem em ambientes externos, que possibilitam a interação com outras pessoas e com os nativos;

4) Indivíduo: corresponde aos traços e características do indivíduo apresentados no modo como eles gerem as suas emoções, sentimentos, ansiedade e lidam com a incerteza.

Lee et al.(2010) e Wash et al. (2010) referem que existem 3 tipos de adaptação: (1) adaptação à envolvente geral, onde existe conforto quanto ao clima e condições de vida do país de acolhimento; (2) adaptação à população do país de destino, onde há a capacidade de uma interação harmoniosa com a população local; (3) adaptação à função e ao trabalho, onde o expatriado sente uma adaptação às práticas e políticas da empresa, estabilidade emocional e conforto face à expatriação.

Hippler et al. (2015) corrobora esta afirmação ao demonstrar que os indivíduos se ajustam em três dimensões: 1) cognitiva; 2) afetiva e 3) comportamental. A primeira diz respeito à aquisição por parte do indivíduo de novos conhecimentos e à compreensão do novo ambiente que se tem que adaptar, surgindo questões como: Será que eles sabem a forma de cumprimentar? Serão que sabem negociar? A segunda componente refere-se ao ajustamento dos sentimentos do expatriado: será

que eles estão felizes no novo ambiente? Será que estão animados por aprender coisas novas? Por último, a dimensão comportamental estuda as ações físicas ocorrentes no dia-a-dia do expatriado, erguendo-se questões como: será que a forma de eles se comportar são realmente eficazes? Eles sentem-se integrados na rua onde habitam? Deste modo, todas estas dimensões tem um componente interno e um externo, isto é, existe a vontade interna do expatriado para se adaptar e a componente externa é avaliada pelo ambiente quanto ao comportamento do expatriado face a nova cultura (Hippler et al., 2015).

Camara (2007) demonstra que a forma de gerir as pessoas varia de país para país, sendo que está ligada à cultura nacional e à gestão que lá se executa. Por isso, o recrutamento e seleção, a política de formação e a gestão de carreira são diferentes.

Segundo o mesmo autor, uma cultura nacional consiste num conjunto de valores, tradições e rituais partilhados pela comunidade, que determinam a sua maneira própria de ser e estar, isto é, a sua própria identidade que a diferencia de todas as outras. A cultura nacional também condiciona as culturas que estão no mesmo meio, devido às próprias regras como no comportamento das empresas. Camara (2007) fundamenta o seu argumento de distância cultural através de três culturas sociais:

1. Japão: hierarquia necessária e aceite; desigualdades aceites, sendo que a hierarquia não é vista como uma desigualdade injustificável; lealdade ao patrão e ao grupo; trabalho árduo; necessidade de leis e regras.

2. Alemanha: hierarquia necessária e consensual; aceitação do distanciamento hierárquico; individualismos, sendo que as pessoas olham por si e pela família; necessidade de excelência, há uma atenção ao detalhe e admiração pelo sucesso; lema: “viver para trabalhar”.

3. EUA: Hierarquia por conveniência, sendo que os subordinados esperam ser consultados; todos tem os mesmos direitos, as desigualdades no poder requerem justificação; lealdade para consigo próprio, autoconfiança; sucesso material, há a procura de resultados e ambição; competição vista como salutar, há aceitação do conflito e baixo formalismo.

Cunha e Rego (2009) reforçam este argumento, demonstrando que num país em que é valorizado, por exemplo, a assertividade e a fraqueza comunicacional (EUA), noutra país (Ásia) estas componentes já não são tão bem acolhidas, pois há uma maior valorização da harmonia interpessoal e preservação da face. O mesmo se

pode dizer, quando à liderança participativa, que em culturas de menor distância de poder tem efeitos positivos (e.g. países escandinavos), ao contrário daqueles países que apresentam uma forte distância de poder (e.g. Indonésia), conforme sugere Rego e Cunha (2009).

Nas culturas onde existe elevado individualismo, o sistema de incentivos individuais são os mais predominantes, ao passo que, nas culturas em que o trabalho tem grande centralidade, os colaboradores tendem a sacrificar a sua vida pessoal em função da organização. Já em culturas com elevado universalismo, o cumprimento de regras será mais facilitado do que as culturas particularistas. (Cunha e Rego, 2009).

Cunha e Rego (2009) afirmam que nas culturas orientadas para o individualismo, o universalismo, a especificidade e o sucesso, os candidatos denotarão atitudes mais positivas perante os testes de seleção; o principal propósito do recrutamento e seleção é a predição do desempenho e do comportamento do indivíduo com o cargo, sendo o recrutamento efetuado por canais que promovem a igualdade de oportunidades.

Já em culturas voltadas para o coletivismo, o particularismo e a atribuição de status, os candidatos denotam atitudes menos positivas perante os testes de seleção, sendo que o principal objetivo do recrutamento e seleção é proporcionar emprego a quem precisa, sendo levado a cabo por canais informais, pautando por critérios de seleção que assentam nas competências interpessoais.

Nas culturas coletivistas e tradicionais, as mulheres apresentam mais dificuldades em gerir as suas atividades familiares, juntamente com as responsabilidades profissionais, sentindo algum negativismo quanto à sua entrada no mundo laboral.

Nas culturas de fraca distância de poder e focadas no individualismo e no desempenho, o feedback sobre as forças e fraquezas do emprego é importante, na medida em que melhora o seu desempenho, sendo valorizadas as avaliações sistemáticas.

Nas culturas individualistas fortemente orientadas para o desempenho dá-se mais ênfase ao sistema de recompensas, no aumento do desempenho, contrariamente às culturas coletivistas de fraca orientação para o desempenho, em que as recompensas não económicas são mais valorizadas, não havendo assim uma ligação entre o desempenho e as recompensas.

Quintanilha e Bonache (2002) argumentam “em Roma ser Romano”, para justificar a importância da necessidade de ajustamento cultural necessário aos expatriados, fundamentada nas seguintes preposições:

- Nas unidades de negócios instaladas nos países com fraca distância de poder, os resultados positivos só aparecem se for facultado aos colaboradores a oportunidade de participação;
- Nas culturas individualistas, os resultados de desempenho são melhores se enfatizam as contribuições individuais;
- Nas culturas masculinas, os melhores desempenhos acontecem nas empresas que praticam sistemas de recompensas que assentam no mérito, contrariamente às feministas;
- As unidades mais rentáveis são as que apresentam clareza das políticas organizativas de RH;
- Nos contextos nacionais, as unidades com melhores desempenhos são aqueles que menos enfatizam a segurança no emprego.

Assim sendo, os autores demonstram que as empresas para melhorarem os seus resultados, tem de adaptar as suas práticas de recursos humanos ao contexto sociocultural onde as mesmas estão inseridas.

Um dos fatores que mais influencia o processo de expatriação é o ajustamento sociocultural. Cunha e Rego (2009) consideram este tipo de ajustamento quando o expatriado obtém conhecimentos específicos da cultura, capacitando-o de se relacionar com os nativos e lidar positivamente com as situações do quotidiano.

Contudo, nem sempre este ajustamento é facilitado, aparecendo por vezes alguns obstáculos culturais que o indivíduo não está habituado, provocando assim algum desconforto.

Segundo Shaffer et al. (1999), a fluência da língua do país de acolhimento, o nível hierárquico da função e a própria função são considerados importantes no processo de adaptação do expatriado, ao passo que valores como ausência de xenofobia e menor grau de nacionalismo do país de acolhimento também contribuem para o sucesso da missão internacional (Martins, 2013).

No local de trabalho, Cunha e Rego (2009) demonstram que um bom ambiente de equipa, a presença de apoio organizacional, o uso de boas práticas de

RH e a existência de uma similitude entre a organização de origem e a de acolhimento são passos cruciais para uma boa adaptação do expatriado. Não obstante, valores pessoais, tais como, a motivação, a capacidade de mudança e adaptação, uma boa gestão do stress, confiança e flexibilidade cultural, entre outros, são outros fatores tão importantes quanto os anteriormente descritos (Cunha e Rego, 2009).

Um estudo feito por Caliguri (2000) demonstrou que quanto mais os expatriados interagirem com os indivíduos locais, mais ajustados culturalmente ficam, sendo que, se o expatriado for socialmente ativo atrairá mais pessoas a interagir consigo.

Tucker et al. (2004), através de um inquérito por questionário, demonstrou que o ajustamento cultural consiste:

1. Na aceitação da cultura estrangeira em que existe uma análise do comportamento do indivíduo face à cultura do país local, como o respeito pelos seus costumes e tradições;
2. Na interação com os locais;
3. Na comunicação, nomeadamente, a aprendizagem da língua local, verbal e não verbal;
4. No afeto e as emoções, isto é, o sentimento de bem-estar com a população do país onde ocorre a missão internacional;
5. No ajustamento do modo de vida, nunca deixando de fazer as coisas que gosta e que está habituado mas também participando nas atividades do país de acolhimento;
6. No conhecimento do país e cultura, ou seja, um bom conhecimento da cultura, história, costumes e tradições do país local, assim como, acontecimentos reais, por exemplo lidos em jornais, é um passo importante para um bom ajustamento.

Cunha e Rego (2009) acrescentam que o ajustamento cultural corresponde ao grau em que o expatriado obtém competências específicas dessa cultura, capacitando-o a interagir com os nativos do país de destino.

No fundo, o ajustamento a uma nova cultura tem que ser encarada como um novo modo de viver, de se ajustar a uma nova vida e a uma nova cultura, que acarreta também o ajustamento a novas rotinas, alimentos, custos de vida, entre outros (Palthe, 2004).

Tung (1981) explicita que, a habilidade na adaptação a culturas distintas é o fator mais importante que contribui para a experiência de expatriação. Assim sendo, a adaptação cultural dificulta a integração intercultural e a adaptação do expatriado no exterior.

Muitos expatriados chegam a sentir um choque cultural quando tentam reajustar-se à cultura do país para o qual foram em missão, causando-lhes uma sensação de dúvidas e incertezas (Black et al., 1991).

O conceito de choque cultural apareceu em 1954, como sendo a consequência do esforço e ansiedade, resultado do contato com uma nova cultura, além dos sentimentos de perda dos costumes anteriores. Portanto, o choque cultural é um estado de ansiedade resultante da transferência de um indivíduo para uma cultura que não lhe é familiar (Finuras, 2003).

Lysgaard (1955) realizou um dos primeiros estudos sobre o ajustamento cultural, onde apresentou a hipótese da curva em U, afirmando que o processo cultural ocorre ao longo do tempo assumindo a forma de uma curva em U. Isto é, o expatriado pensaria ser fácil o ajustamento cultural no início seguindo-se, posteriormente, uma fase em que o expatriado se sente infeliz e solitário. Contudo, após essa fase, o indivíduo reajusta-se e adapta-se à nova cultura.

Black, Mendenhall e Oddou (1991) apresentam também a sua lógica apresentando o modelo da Curva em U, onde fazem uma distinção entre a adaptação anterior à expatriação e à adaptação no país de acolhimento, sendo a primeira influenciada por aspetos individuais do expatriado como a preparação e formação prévia. Segundo os autores, a preparação deve ser essencialmente procurada pelos indivíduos destacados para a MI e não só pela empresa, de modo a diminuir a incerteza sobre a missão internacional (Black et al., 1991).

Segundo Black, Mendenhall e Oddou (1991) destaca-se cinco tipos de fatores que podem influenciar a adaptação intercultural:

1. Fatores Individuais: os autores dividem este fator em auto-eficácia; habilidades relacionais; habilidades de perceção. A auto-eficácia consiste em acreditar em nós próprios e nas nossas capacidades de lidar e contornar a incerteza. Reynolds (2005) refere que indivíduos com grandes níveis de eficácia conseguem melhores resultados na aprendizagem de comportamentos do país de acolhimento e, conseqüentemente, melhores habilidades relacionais. Por

fim, as habilidades de percepção permitem ao indivíduo perceber as diferenças culturais e assim ter uma melhor compreensão da cultura do país de acolhimento (Black et al., 1991);

2. Fatores ligados ao trabalho: segundo os autores (Black et al., 1991) estes fatores estão ligados à adaptação ao trabalho, sendo que o modelo apresenta quatro componentes relacionadas com a função a ser desempenhada pelo colaborador expatriado: clareza; discricionariedade; novidade e conflito. A clareza da função que o indivíduo irá desempenhar relaciona-se com a adaptação, contrariamente à novidade e ao conflito que retardariam todo o processo de adaptação. A novidade é apresentada como a diferença entre a função anterior e a função que irá desempenhar no processo de expatriação, causando o sentimento de novidade (Black, 1988) e o conflito à desilusão quanto às expectativas sobre a função a desempenhar (Black et al., 1991).
3. Cultura Organizacional: examina três fatores, como a novidade, já referida em cima, negativamente ligado à adaptação, devido à discrepância encontrada nas culturas organizacionais da empresa de origem e na empresa de acolhimento. O apoio social e a ajuda logística, estão positivamente ligados à adaptação (Black et al., 1991).
4. Socialização dentro da organização: segundo o modelo de Black et al. (1991), a socialização organizacional pode ser vista como a forma como são passados os conhecimentos ao expatriado, podendo este vê-los de forma positiva e incorporá-los ou modifica-los.
5. Fatores extra trabalho: Black et al. (1991) referem que a distância cultural entre o país de origem e o país de acolhimento influencia o processo de ajustamento cultural, sendo que quanto maior for a diferença cultural, maior será o esforço que o expatriado terá de fazer para se reajustar.

Tal como referido anteriormente, a teoria curva em U de Black et al. (1991) foi desenvolvida baseada nos estudos de Lysgaard (1955), apresentando o processo de adaptação em várias etapas, como se pode verificar na figura 1.

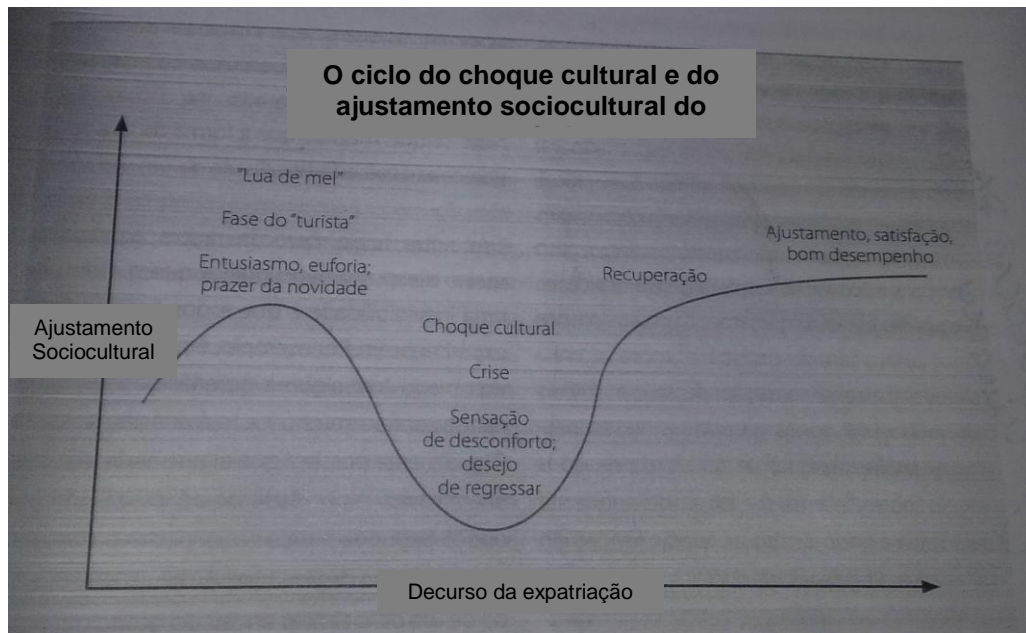


Figura 1- Curva em U de Black et al. (1991, p.297)

Conforme mostra a figura 1, observa-se que a Curva apresenta a forma de um U, consistindo, segundo Black et al. (1991) e Heidi e Oliver (2011) nas seguintes fases:

1. Lua-de-mel - Há um fascínio e encantamento pela cultura do país de acolhimento. Os indivíduos sentem-se a viver uma fase de turistas, não tendo ainda uma perceção completa dos hábitos culturais diferentes. Contudo, os estudos de Bhaskar-Srinivas et al. (2005) demonstram que esta fase pode durar até 12 meses, sendo que o estado seguinte designado de choque cultural. Atinge o seu ponto mais alto cerca de três meses depois da chegada ao país de destino;
2. Choque cultural – O indivíduo apresenta um sentimento de distanciamento face à cultura local acompanhado de um sentimento de frustração e isolamento, consequência das diferenças culturais;
3. Ajustamento intercultural – nesta fase, o indivíduo aprende novos comportamentos e costumes que facilitam o seu ajustamento à cultura local;

4. Fase de estabilidade – Após um determinado tempo, o indivíduo começa a sentir-se adaptado à cultura do país de acolhimento, entrando numa fase estável. Esta fase ocorre, normalmente, um ano após o início da MI.

Deste modo, o expatriado após passar pelo choque cultural começa a recuperar e a ajustar-se à nova cultura, compreendendo melhor o contexto local, estabelecendo relações interpessoais, desempenhando um bom trabalho, tendo um bom desempenho e sentindo-se satisfeito. No fundo, conforma-se com a sua nova realidade, tendo um sentimento de “missão cumprida”, e aproveitando tudo aquilo que de bom a sua missão lhe trouxe, como conhecimentos e relacionamentos novos.

Este tipo de ciclo é o que habitualmente aparece com mais frequência nos expatriados. Contudo, isso não quer dizer que o ciclo não surja com outro tipo de linhas, pois tudo depende da experiência da expatriação de cada um, sendo que Black et al. (1991) verificaram algumas diferenças no final da curva.

Um estudo realizado por Sousa (2014) com repatriados e expatriados portugueses sobre o ajustamento cultural, permite concluir que a curva em U não é um comportamento universal. Parte dos entrevistados sentiram o efeito da Curva em U, isto é, passaram por um período de fascínio, depois o choque à realidade e após seis meses começam a ajustar-se à nova vida, sendo que após um ano estavam completamente integrados (Sousa, 2014). Outra parte dos entrevistados tiveram a fase de choque cultural logo no início da missão, cuja adaptação ocorreu após dois meses de missão, embora continuassem a sentir desconforto e saudade do país de origem. Passado um ano sentiram-se completamente adaptados à cultura do país de destino. Cunha e Rego (2009) ainda apresentam uma curva em forma de W (figura 2), que engloba além do processo de expatriação, o regresso ao país de origem. Esta curva consiste numa satisfação inicial, pois o indivíduo sente-se entusiasmado com o regresso e o reencontro com os seus entes queridos, mas rapidamente se apercebe que as coisas mudaram. Sente algum afastamento a nível social, dificuldades na procura de um novo emprego, descontentamento no reajustamento, e chega mesmo a querer ingressar novamente numa nova experiência internacional.

Porém, com o decorrer do tempo, volta a acomodar-se e a sentir-se confortável com o seu país.



Figura 2- O W de dois choques culturais e dois ajustamentos de Cunha e Rego (2009, p.297)

Estudos recentes (e.g. Sousa, 2014; Martins, 2013) têm demonstrado haver diversos fatores facilitadores do ajustamento intercultural dos expatriados, bem como fatores que dificultam a adaptação ao país de destino. Entre fatores que facilitarem todo o ajustamento, destacam-se o idioma como o elemento que mais facilitou a adaptação, sendo que o apoio organizacional dado aos expatriados durante a missão também contribuiu de forma positiva. O suporte e o ajustamento da família foram considerados pelos expatriados como um grande contributo para o seu bem-estar psicológico, permitindo uma diminuição do choque cultural devido ao apoio e partilha de experiências com a família. Nos fatores que dificultam o ajustamento no país de destino, destacam-se o trabalho com os autóctones, a insegurança, o trânsito, o estilo de vida diferente e ausência da família, sendo que para dois entrevistados a língua também prejudicou.

Martins (2013) refere que este processo de ajustamento cultural pode ser atenuado se a similaridade cultural entre o país de origem e o da missão internacional for pequena; se o grau de nacionalismo do país de acolhimento for menor e houver ausência de xenofobia; se a legislação para o número de expatriados permitidos e o número de posições que os locais devem ocupar for inferior; se existir atitudes positivas do país de acolhimento face às multinacionais; e por último, se existir a

presença de condições de vida semelhantes entre o país de origem e o de acolhimento.

Em termos organizacionais, a mesma autora demonstra que razões como o apoio prestado pela empresa ao cônjuge e à família; boas práticas de organização relacionadas com a seleção; formação; desenvolvimento de carreiras e apoio ao expatriado; apoio dos colegas e superior na empresa de origem e na filial, boa formação inter-cultural facultada pela empresa; bom sistema de compensações, semelhança entre a organização atual e a que estava anteriormente, facilitam o ajustamento cultural.

Também, fatores individuais e familiares contribuem para um favorecimento do ajustamento do expatriado no país de acolhimento como: a motivação; uma boa competência técnica; auto-confiança; empatia; gestão do stress; abertura à experiência; flexibilidade cultural; fraco grau de etnocentrismo; fluência da língua do país de acolhimento, apoio do cônjuge e experiência internacional anterior.

Além destes fatores, Lee et al. (2010) referem que a interação do expatriado com a população local deve ser constante pois, quanto maior for a sua interação, melhor preparado se sente para adequar os seus comportamentos em situações do dia-a-dia.

Hofstede (1998) comprova que para que haja sucesso no negócio internacional, tem que existir um equilíbrio entre a cultura nacional e a cultura organizacional, corrigindo todos os problemas que possam existir, sendo que as diferenças culturais em termos internacionais residem mais nos valores e em termos organizacionais residem mais nas práticas. Assim sendo, o mesmo autor demonstra que o que possibilita a conservação das empresas internacionais são as práticas comuns e os valores diferentes, havendo assim um equilíbrio entre a cultura organizacional e a cultura nacional.

Em síntese, a generalidade de literatura (e.g. Black et al., 1991; Cunha e Rego, 2009; Hofstede, 1998/2003; Lee et al., 2010; Martins, 2014) demonstra que numa missão internacional, os expatriados deparam-se com uma nova cultura, muitas vezes, oposta aquela a que estão habituados, enfrentam novos costumes, valores e comportamentos, que podem gerar uma certa confusão e provocar uma sensação de desconforto e nervosismo, resultante da nova cultura.

Deste modo, Lindgren e Wahlin (2001) referem que a exposição do expatriado a contextos culturais diferentes leva o indivíduo a adaptar a sua personalidade pois

as MI são experiências onde ocorre uma transformação na personalidade do expatriado que o leva a questionar aspetos relacionados com a vida, a sua identidade, os seus valores estimulando-os a descobrir habilidade escondidas até ao momento (Osland, 2000).

Assim, para que haja sucesso numa missão no estrangeiro, o esforço não pode depender só do expatriado, mas também do apoio das organizações, tanto da empresa de origem, como da empresa de acolhimento do expatriado (e.g. Camara, 2007; Cunha e Rego, 2009; Martins, 2013).

3.1. Abordagens das dimensões culturais

3.1.1. Abordagem de Kluckhohn e Strodtbeck (1961)

Vários foram os investigadores que se preocuparam em investigar o tema do ajustamento cultural, procurando desenvolver modelos e teorias que auxiliassem os expatriados e os GIRH a conseguir lidar com a diferenças culturais, contribuindo, assim, para um aprofundamento desta temática.

Kluckhohn e Strodtbeck, nos inícios dos anos 60, definiram cultura como um conjunto de crenças e valores partilhados pela sociedade que influencia os comportamentos e ideias de outras pessoas. (Finuras, 2010). Segundo Finuras (2010), estes autores demonstram que existe um número limitado de problemas humanos comuns na sociedade, sendo que para fazer face a esses problemas existe também um número limitado de soluções. Deste modo, o que define o perfil dominante numa sociedade são as soluções elegidas para resolver os problemas. Para chegar a estas conclusões, Kluckhohn e Strodtbeck realizam um estudo com diferentes comunidades Américas (Texas, Hispânia e com as Tribos Zuni, Navajos e Mórmores) onde conseguiram identificar determinados tipos de valores, hierarquizando-os posteriormente conforme o padrão de variação numa sociedade (e.g. Finuras, 2010; Pires, 2013).

Desta forma, estes autores apresentaram seis dimensões culturais apresentadas na tabela 1: 1) natureza humana; 2) relacionamento entre as pessoas; 3) relacionamento com a natureza; 4) atividade; 5) tempo; 6) espaço.

Tabela 1- Dimensões Culturais de Kluckhohn e Strodtbeck

1. Natureza Humana:

- Bom/Mau – a natureza do ser humano é boa ou má;
- Mutável/ Imutável – a natureza do ser humano é mutável, isto é, ou muda do bem para o mal ou do mal para o bem, ou, simplesmente é imutável;

2. Relacionamento entre as pessoas:

- Individual – existe uma preocupação e responsabilidade individual primeiramente conosco e só depois com os familiares diretos;
- Coletivo – a responsabilidade principal é pelo grupo que se faz parte na sociedade;
- Hierárquico – há uma hierarquia na responsabilidade e poder, sendo que os mais importantes são os que estão no topo da hierarquia.

3. Relacionamento com a natureza:

- Domínio: existe o controlo e a capacidade de mudar o ambiente que nos rodeia;
- Subjugação: devemos seguir a direção do ambiente que nos rodeia, sem nunca pensar em mudar essa direção;
- Harmonia: deve haver uma preocupação por colocar todos os elementos ao nosso redor e a nós mesmos em equilíbrio.

4. Atividade:

- Executar: as pessoas devem procurar executar atividades de modo a cumprirem tarefas concretas;
- Pensar: o ser humano deve pensar cuidadosamente em todos os aspetos de um acontecimento antes de partirem para a ação;
- Ser: deve haver a preocupação por parte das pessoas em ser genuínas e fazer as coisas no tempo certo.

5. Tempo:

- Passado: devemos guiar as nossas deliberações pela tradição;
- Presente: devemos guiar as nossas deliberações pelas necessidades do momento;
- Futuro: devemos guiar as nossas ações de modo a prever as necessidades futuras.

6. Espaço:

- Público: o espaço em que vivemos pertence a toda a todos os seres humanos e deve e pode ser usado por todos eles;
- Privado: o espaço em que vivemos pertence a essa pessoa e não pode ser usado por mais ninguém, somente se tiver autorização.

Fonte: Adaptado de Finuras (2010) e Pires (2013)

A investigação de Kluckhohn e Strodtbeck foi pioneira e a base de investigação futuras sobre esta temática. Deste modo, segundo Finuras (2010) esta investigação refere três pontos cruciais para este tema. Primeiramente, os seres humanos assumem um papel de relevância pois são dotados de preferências que fazem com que haja variações culturais e padrões culturais devido às suas preferências individuais. Em segundo lugar, estes investigadores demonstram que todas as dimensões estão nas sociedades humanas, embora cada sociedade hierarquize da forma que considera ser melhor para ela. Em último lugar, as dimensões referidas são independentes o que permite uma análise mais aprofundada.

Embora esta teoria apresente dimensões importantes e tenha sido a empreendedora de muitas das investigações futuras, torna-se importante realizar um estudo mais aprofundado, bem como, a inclusão de novas dimensões, pois não consideram a influência do trabalho e da autoridade no indivíduo.

3.1.2. Abordagem de Edward T.Hall (1959)

Segundo Finuras (2010), Hall demonstra duas componentes importantes que se podem complementar com as dimensões de Kluckhohn e Strodtbeck, relacionadas com o impacto que o trabalho apresenta e as relações profissionais. Deste modo, Hall

apresenta o Monocronismo versus o policronismo e a referência ao conteúdo versus o conteúdo da mensagem.

A literatura (e.g. Finuras, 2010; Pires, 2013) demonstra que para Edward T.Hall o monocronismo é uma forma de organização temporal onde cada atividade é realizada individualmente, havendo prazos para o seu cumprimento. Esta componente é frequente nas sociedades germânicas, escandinavas e anglo-saxónicas. Contrariamente, para Hall (1959), o policronismo consiste numa diversidade de tarefas que ocorrem ao mesmo tempo, devendo haver flexibilidade e pró-atividade, sendo que nesta componente o respeito dos prazos é flexível. As sociedades latinas, árabes e africanas são aqueles onde predomina o policronismo.

A componente referência ao contexto versus a componente do conteúdo relacionam-se, segundo Finuras (2010), com a forma que a informação é organizada. Posto isto, Hall (1959) refere que a referência ao contexto pode ser de dois modos. Isto é, as sociedades podem ser de contexto fraco ou de contexto forte, como se pode verificar na tabela 2.

Tabela 2- Componentes da abordagem de Edward T.Hall

Referência ao contexto		Conteúdo da Mensagem	
Contexto fraco	Organização da informação de modo explícito e formal.	Existe uma informação formada sem a influência do contexto, sendo que a informação deve ser transmitida de forma precisa e exata.	Ocorre normalmente nas sociedades germânicas, escandinavas e anglo-saxónicas.
Contexto forte	Organização da informação de modo implícito e informal.	A informação circula de modo espontâneo, não havendo existência de nenhuma norma quanto à comunicação.	Ocorre normalmente nas sociedades árabes, latinas, africanas e asiáticas.

Fonte: adaptado de Finuras (2010) e Pires (2013)

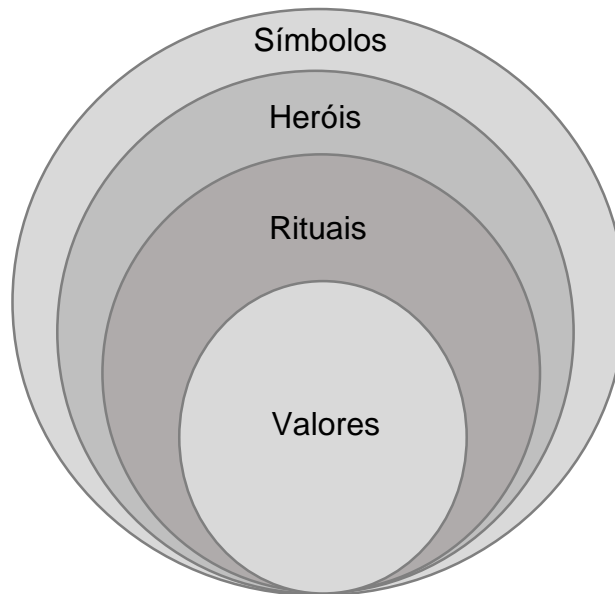
Portanto, segundo Finuras (2010) e Pires (2013) as dimensões investigadas por Hall são uma importante contribuição para a compreensão das diferenças no modo de comunicação entres as diferentes sociedades.

3.1.3. Abordagem de Hofstede (2003)

Geert Hofstede (2003) apresenta a definição de cultura como um programa mental, isto é, a existência de uma aprendizagem contínua de padrões de pensamento que se adquire ao longo da vida. Segundo o autor, este tipo de programações são determinadas e influenciadas pelos ambientes que nos rodeiam, sendo que se inicia pelo ambiente familiar, depois pelo ambiente social, do local onde se mora, a escola e locais que se frequenta, o grupo de amigos, o trabalho e a própria comunidade onde se está inserido.

Finuras (2010) demonstra que as manifestações de uma cultura em Hofstede se desenvolvem por camadas, como se pode ver na Figura 3.

Figura 3- Camadas da cultura em Hofstede (2003)



Tal como se pode verificar na figura 3, Hofstede (2003) refere que a camada predominante numa cultura são os símbolos, isto é, as palavras e gestos característicos e partilhados por uma cultura.

A segunda camada predominante são os heróis, sendo estas pessoas reais ou imaginárias características de uma sociedade que são vistos como um exemplo e um valor para a sociedade. Os rituais aparecem em 3º lugar definindo-se como atividades realizadas em grupos numa determinada comunidade, contendo significados e valores para a sua cultura, como as formas de cumprimentar, cerimónias sociais, eventos festivos, entre outros. Por último, a última camada é aquela que não é observável, correspondendo aos valores de cada pessoa como um ser integrante de uma determinada cultura. Importante será salientar que os valores são responsáveis pelo que caracteriza uma cultura nacional (Finuras, 2010).

Hofstede (2003) além de apresentar a cultura por camadas, com os dados que recolheu nas suas investigações, apresentou cinco dimensões culturais distintas: 1) a distância de poder; 2) o grau de individualismo versus coletivismo; 3) o grau de masculinidade versus feminilidade; 4) controlo da incerteza; 5) orientação a longo prazo versus orientação a curto prazo.

1. Distância de poder

A distância de poder é definido pelo autor (Hofstede, 2003) como a aceitação da desigualdade de poder pelos membros menos poderosos na sociedade.

Deste modo, países como a Ásia, Europa Oriental, América Latina e África, onde existe maior índice de distância de poder, os membros menos poderosos tendem a não questionar aqueles que tem maior poder na sociedade.

Contrariamente, nos países onde o índice de distância de poder é menor, como os Países Nórdicos, a Nova Zelândia e a Austrália, há igualdade de poder entre os membros, havendo a possibilidade de subir na hierarquia.

2. Grau de Individualismo versus Coletivismo

A segunda dimensão referida por Hofstede indica se a sociedade consiste numa relação entre os indivíduos, no qual cada um se importa consigo mesmo (individualismo) ou se oferece um tecido social no qual as pessoas se dividem em grupos (coletivismo). Isto é, apresenta o papel do indivíduo e do grupo em cada sociedade (e.g. Finuras, 2010; Pires, 2013).

Segundo Hofstede (2003), a maioria das sociedades são coletivistas, quer isto dizer que o interesse do grupo predomina sobre o interesse do indivíduo, sendo que o poder do grupo se apresenta como fundamental para a identidade do indivíduo (e.g. Guatemala, Paquistão e Indonésia). Contudo, embora em menor quantidade, também existem sociedades individualistas, onde cada indivíduo olha para si mesmo, não sendo dependentes do grupo onde estão inseridos (e.g. E.U.A; Austrália e Inglaterra).

Pires (2013) refere na sua investigação que um estudo levado a cabo por Hofstede conclui que os países onde há um elevado grau de individualismo, as condições de trabalho, o tempo pessoal e a liberdade são os fatores que mais pesam, ao passo que, nos países coletivistas, as características mais importantes são as condições físicas de trabalho ou o investimento contínuo na sua formação. Quanto à cultura organizacional, nas culturas individualistas, a relação empregador/empregado é vista como um contrato para ambas as partes retirarem um objetivo, contrariamente às culturas coletivistas, onde esta relação é uma espécie de relação pai/filho. No recrutamento há também a existência de uma forte diferença, pois nas culturas

individualistas os indivíduos são contratados pelas competências técnicas que possui, diferentemente das culturas coletivistas, onde muitas vezes a eleição é influenciada pelo grupo de pertença (e.g. Finuras, 2010; Hofstede, 2003; Pires, 2013).

3. Grau de Masculinidade versus Feminilidade

Hofstede (2003) nesta dimensão contrasta uma cultura onde predomina a assertividade e o materialismo (masculina) versus uma cultural que se caracteriza pelos sentimentos e qualidade de vida das pessoas (feminina), demonstrando até que ponto o sexo determina o papel do homem e da mulher na sociedade. Posto isto, Hofstede (2003) afirma que as sociedades com alta masculinidade (e.g. Japão; Venezuela; Itália; Irlanda e México) são aquelas que estão voltadas para a competição, para a ambição e para a concretização de resultados. O estudo realizado pelo autor e referido por Pires (2013) demonstra que neste tipo de sociedade a remuneração, o reconhecimento e a promoção são as condições ideais de trabalho para os homens e mulheres desta sociedade dita masculina.

Por outro lado, nos países ditos femininos (e.g. Suécia; Noruega; Finlândia; Dinamarca e Holanda) o foco principal consiste em contribuir para as boas relações e garantir uma melhor qualidade de vida para todos. O importante não é ser o melhor, mas ser feliz. Assim, no estudo feito por Hofstede (2003), nas sociedades ditas femininas, a zona onde se vive, a segurança no emprego, a cooperação são as características encontradas como prioritárias (e.g. Finuras, 2010; Hofstede, 2003; Pires, 2013).

Segundo Finuras (2010), as sociedades ditas femininas são aquelas que privilegiam a compaixão pelos outros, consenso e o entendimento, sendo sociedades mais solidárias e humildes onde todos são vistos de forma igualitária. Por outro lado, as sociedades masculinas valorizam a ambição e a competição, cujo objetivo principal é atingir os resultados de modo a ter a maior compensação possível.

4. Controlo da Incerteza

A quarta dimensão referida por Hofstede é denominada de controlo da incerteza, sendo que para o autor (Hofstede, 2013) uma situação que traz incerteza provoca ansiedade e inquietude. Esta é uma dimensão presente em qualquer

sociedade, pois todas são possuidoras de incertezas e ansiedades. Deste modo, o sentimento de incerteza é algo partilhado por todos os indivíduos de uma sociedade fazendo com que, por exemplo, devido à programação mental de cada país, os alemães sejam mais ansiosos que o povo britânico (Finuras, 2010; Pires, 2013).

Assim, segundo Hofstede (2003) os países com forte aversão à incerteza (e.g. Japão, Grécia e Rússia) são constituídos por pessoas que preferem evitar riscos e situações inesperadas, pois uma situação desconhecida causa ansiedade e stress, sendo redigidos por regras e leis de modo a evitar a incerteza. Contrariamente, nos países com fraca aversão à incerteza (e.g. Jamaica e Singapura) a população é mais tolerante com aquilo que não podem controlar, sendo que a incerteza é vista como parte integrante do dia-a-dia, aceitando as coisas tal como elas são. Os indivíduos deste tipo de sociedade são mais relaxados e não há tanta necessidade de regras e leis (e.g. Finuras, 2010; Hofstede, 2003).

5. Orientação a longo prazo versus Orientação a curto prazo

Por último, Hofstede (2003) apresenta a orientação a longo prazo versus a orientação a curto prazo como a última dimensão do seu estudo sobre a cultura. Hofstede (2003) considerava que esta dimensão podia gerar enviesamentos culturais na mente dos investigadores (Pires, 2013).

Assim, Hofstede (2003) afirma que a orientação a longo prazo está voltada para as culturas asiáticas, ao passo que a orientação a curto prazo, para as culturas ocidentais. Assim sendo, uma sociedade orientada a longo prazo baseia-se não nas suas tradições e costumes sobre os acontecimentos do passado ou do presente mas sobre aquilo que é desejável para o futuro. Uma sociedade a curto-prazo orienta-se maioritariamente para o passado e presente, respeitando a tradição e cumprindo as obrigações sociais (e.g. Finuras, 2010, Hofstede, 2003).

Segundo Pires (2013) a teoria de Hofstede apresentou um contributo muito valioso para a literatura desta temática pois permitiu aos gestores interculturais e aos investigadores quantificar dimensões, permitindo assim comparar países quanto a uma dimensão específica. Não obstante, com o decorrer do tempo, foram surgindo críticas de alguns autores que acusaram Hofstede de criar um certo determinismo; de tentar quantificar dimensões que são imensuráveis; falta de representatividade da amostra recolhida (Finuras, 2010).

3.1.4. A abordagem de Robert House e o projeto GLOBE (2004)

Na sequência das teorias posteriores à de Hofstede (2003), torna-se crucial referir o projeto GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) levado a cabo por Robert House no século XX. Segundo Finuras (2010) o objetivo deste projeto é a descrição das consequências das variáveis culturais nos sistemas organizacionais, na liderança e eficácia dos mesmos.

Este estudo foi conduzido por 170 especialistas que estudaram 61 países. Não obstante, embora este estudo tivesse como base as dimensões culturais de Hofstede, no final do projeto, os investigadores do GLOBE concluíram que afinal não havia só cinco dimensões culturais mas sim nove dimensões culturais (Rego e Cunha, 2009).

O projeto GLOBE agrupa assim, os países consoante as suas características culturais, isto é, 61 países são agrupados em 10 clusters:

- Portugal encontra-se na Europa Latina juntamente com Israel, Itália, Espanha, França e Suíça Francesa;
- América latina: Costa Rica; Venezuela; Equador; México; El Salvador; Colômbia; Guatemala, Bolívia; Brasil e a Argentina;
- Anglo-saxónico: Inglaterra; Austrália; África do Sul; Canadá; Nova Zelândia; Irlanda e EUA.
- Europa nórdica: Finlândia; Suécia e Dinamarca.
- Europa Germânica: Áustria; Suíça; Holanda; Antiga Alemanha Ocidental e Antiga Alemanha Oriental.
- Europa de leste: Hungria; Rússia; Cazaquistão; Albânia; Polónia; Grécia; Eslovénia e Geórgia.
- África sub-sariana: Namíbia, Zâmbia, Zimbábue; África do Sul e Nigéria.
- Culturas árabes: Qatar; Marrocos, Turquia, Egito e Kuwait;
- Ásia confuciana: Taiwan; Singapura, Hong Kong, Coreia do Sul, China e Japão;
- Ásia do sul: Índia; Indonésia; Filipinas; Malásia; Tailândia e Irão.

Após agrupar os países consoante as suas características culturais, o projeto GLOBE cria nove dimensões culturais de modo a poder fazer comparações entre os países (e.g. Finuras, 2003; Pires, 2013; Rego e Cunha, 2009; Martins, 2013):

- Evitamento da incerteza;
- Distância de poder;
- Coletivismo institucional : grau em que a ação, a recompensa coletiva de recursos é superior ou inferior;
- Coletivismo endogrupo: grau em que os membros de uma determinada sociedade tendem a orientar-se para grupos de pertença, como a família e amigos;
- Igualitarismo sexual: grau em que os indivíduos preferem minimizar a discriminação sexual causada pela diferença de género. Esta dimensão tem características da dimensão de Hofstede - Masculinidade versus Feminilidade;
- Assertividade: grau de afirmação e competição dos indivíduos contrastadas com harmonia e solidariedade;
- Orientação para o futuro: baseada na dimensão de Hofstede – dimensão a longo-prazos, isto é, os indivíduos adotam comportamentos focados no futuro;
- Orientação para o desempenho: valorização dos indivíduos que são bem-sucedidos para que progridam na vida;
- Orientação humana: grau em que os indivíduos reconhecem a generosidade ou o egoísmo;

Portanto, cada país escolhido pelo projeto GLOBE relaciona-se com maior ou menor notoriedade com as nove dimensões abordadas, havendo assim uma percentagem de maior ou maior incidência de cada dimensão num determinado país (ver anexo 1).

Hofstede (2010) é um crítico do projeto Globe, na medida em que questiona se este projeto realmente mede a cultura em todos os níveis. Embora haja alguma similaridade com os estudos, Venaik e Brewer (2011) demonstram que também existem algumas diferenças. Isto é, ambos os estudos referem a dimensão da aversão à incerteza e a aversão à distância de poder. O mesmo acontece com a dimensão da

masculinidade e feminilidade em Hofstede que é medida no projeto Globe com duas dimensões, a igualdade de gênero e a assertividade. E, com o coletivismo em Hofstede que é investigado pelo coletivismo institucional e o coletivismo em grupo no projeto Globe.

Contudo, quanto à dimensão da orientação para o desempenho e a orientação humana, só o projeto Globe o incluí na sua investigação.

Venail e Brewer (2011) com esta comparação indicam que não há uma coerência entre as dimensões dos dois estudos, pois enquanto a dimensão da aversão à incerteza em Hofstede tem um efeito positivo, no projeto Globe tem efeito negativo, ou seja, a mesma dimensão representa a cultura de formas opostas. Não obstante, segundo os autores (Venaik e Brewer, 2011), tanto o estudo de Hofstede como o projeto Globe apresentam-se como estudos muito importantes para a temática do ajustamento intercultural, embora por vezes apresentem resultados contraditórios.

Os vários modelos de dimensões culturais dificultam a escolha de um padrão cultural único. Contudo, todos estes modelos apresentam diferentes normas e comportamentos, sendo extremamente úteis que todos, sendo que juntos se complementam e trazem consigo detalhes das culturas nacionais, adicionando sempre melhorias aos modelos anteriores (Pires, 2013).

Capítulo II – Metodologia da Investigação

2.1. Objetivos e pergunta do estudo

A expatriação tem sido um tema bastante debatido pela literatura ao longo do tempo. Embora existam vários estudos que retratem o ajustamento cultural no decorrer de uma missão internacional, há uma preocupação crescente em continuar a explorar e expandir este tema, especialmente em contextos desconhecidos.

O desenvolvimento desta investigação surge para dar resposta à seguinte pergunta de partida: Em que medida a cultura pode afetar o processo de expatriação?

Partindo desta questão, o objetivo geral deste estudo consiste em perceber de que forma a cultura influencia o processo de expatriação, sendo crucial a exploração da visão dos expatriados quanto à sua adaptação no país de destino durante todo o processo de expatriação. Especificamente, pretendemos perceber como é que os expatriados portugueses se adaptam culturalmente ao país de acolhimento, verificando assim, de que modo o ajustamento cultural influencia ou não o sucesso da missão internacional.

Além dos objetivos referidos, esta investigação pretende contribuir para alargar o conhecimento académico sobre esta temática, bem como, alertar e transmitir às empresas a forma como os expatriados se sentem durante uma missão internacional, de modo a poderem agir corretamente.

2.2. Abordagem qualitativa

A metodologia utilizada neste estudo é a análise qualitativa, sendo adequada quando o estudo passa pela análise de um tema e se pretende adquirir informações sobre o mesmo (Yin, 2005).

Segundo Martins e Bógus (2004) esta abordagem metodológica possui três características, tais como: 1) o investigador tem como interesse principal a recolha de dados precisos acerca de pessoas, acontecimentos e vivências; 2) o investigador apresenta uma postura subjetiva da experiência humana e 3) pretende compreender e dar significados aos acontecimentos.

Sousa (2014) refere que uma investigação qualitativa apresenta cinco características fundamentais:

- 1) O ambiente natural apresenta-se como uma fonte de dados, isto é, quando as ações são observadas no seu ambiente natural e o entendimento do investigador sobre as ações torna-se uma chave fundamental no processo de análise;
- 2) A análise qualitativa é descritiva. Há assim uma transcrição na íntegra das narrativas e outros dados;
- 3) Existe uma maior pretensão pelo resultado, na medida em que são utilizadas questões do *Porquê* e *Como*, ocorre determinado acontecimento, com o objetivo de entender todas as ações.
- 4) Os dados são analisados de modo indutivo, onde o investigador pretende contruir um cenário que vai evoluindo à medida que os dados são recolhidos e analisados;
- 5) Por fim, há uma preocupação em entender a perspetivas de todos os participantes do estudo.

A análise qualitativa apresenta-se como a mais adequada para responder às questões deste estudo devido ao seu carácter exploratório recorrendo a entrevistas semiestruturadas, no que respeito à recolha de dados. No que concerne à sua análise, a análise de conteúdo, especificamente a análise temática ou categorial é a mais adequada pois, durante a entrevista, há uma apreensão para obter o máximo de informação e de reflexão do entrevistado (e.g. Quivy e Campenhoudt, 1998; Sousa, 2014).

As questões que constituem o guião da entrevista foram estudadas e preparadas com base na revisão de literatura (anexo 2), sendo que o investigador se apresenta como uma chave fundamental neste estudo, uma vez que este deve estar preparado para colocar questões pertinentes para esta investigação, evitando perguntas cuja resposta é um “sim” ou “não” e procurando manter sempre uma atitude imparcial (Yin, 2014).

2.3. Descrição e caracterização dos participantes

Na seleção dos participantes deste estudo o critério principal passava por identificar indivíduos que tenham sido expatriados de empresas portuguesas com operações no estrangeiro, cuja missão internacional tenha durando um mínimo de 8

meses. A técnica de amostragem foi a *snowball*, onde houve a solicitação por parte do investigador aos entrevistados de outros indivíduos com as mesmas características para que possam ser entrevistados, sendo esta técnica utilizada sempre que existe uma pretensão para chegar a pessoas com determinadas características específicas para o estudo (Coutinho, 2013). Esta técnica revelou-se crucial nesta investigação, uma vez que existe uma procura de entrevistados com um perfil particular.

Foram identificados 11 indivíduos repatriados, dos quais 4 efetuaram missão internacional na Alemanha, 1 na Inglaterra, 1 na China, 1 na África do Sul, 1 na Roménia, 1 em Itália, 1 em Angola e 1 em França.

Os entrevistados são 8 do sexo masculino e 3 do sexo feminino, com idades compreendidas entre os 37 e os 45 anos. O entrevistado mais novo é um repatriado do sexo masculino com 37 anos de idade e o entrevistado mais velho é um repatriado com 45 anos, do sexo masculino.

As habilitações académicas dos entrevistados variam entre a Licenciatura (n=7), Licenciatura + MBA (n=3) e o Doutoramento (n=1). Quanto à antiguidade na empresa, varia entre o mínimo de 7 anos e o máximo de 28 anos, embora na atual função a antiguidade varie entre o mínimo de 1 mês e o máximo de 15 anos.

A caracterização dos participantes encontra-se na tabela 3.

Tabela 7- Caracterização dos participantes

Entrevistados	Sexo	Idade	Antiguidade da Empresa	Habilitações	Cargo	País de Destino
1	F	39	15	Licenciatura	Controller financeira	Alemanha
2	F	41	18	Licenciatura e MBA	Credit Manager	Inglaterra
3	F	40	16	Licenciatura	Controller de crédito	Alemanha
4	M	37	15	Licenciatura	Controller comercial	China
5	M	44	23	Licenciatura	Controller	África Sul
6	M	45	28	Licenciatura e MBA	Gestor	Roménia
7	M	39	12	Licenciatura e MBA	Asset manager	Itália
8	M	43	19	Licenciatura	Gestor dos mercados africanos	Angola
9	M	39	12	Licenciatura	Diretor industrial	Alemanha
10	M	44	16	Licenciatura	Controlo de gestão	França
11	M	41	7	Doutor	Diretor Geral	Alemanha

2.4. Instrumento de recolha de dados

A complexidade do tema abordado, bem como a necessidade de obter o maior número de informação dos entrevistados levou à decisão de recorrer a entrevistas semiestruturadas individuais com o objetivo de analisar de modo subjetivo toda esta temática, recorrendo a uma linguagem direta e precisa para facilitar a interpretação dos entrevistados.

Segundo Martins e Bógus (2004), a entrevista semiestruturada recorre a perguntas simples, baseadas em teorias fundamentais para a investigação, permitindo que no decorrer no discurso surjam novas questões resultantes de novos pontos que vão aparecendo e que poderão tornar-se importantes para o estudo.

As perguntas apresentadas no guião da entrevista semiestruturada são resultado da informação que o investigador recolheu sobre o estudo em questão (Martins e Bógus, 2004), havendo liberdade para acrescentar mais questões facilitadoras para o estudo durante a entrevista.

Coutinho (2013) refere que este tipo de entrevista consiste num diálogo entre duas partes, onde uma pretende obter dados e informações e a outra apresenta-se como fonte de informação.

Assim, recorreu-se à entrevista semiestruturada, pois neste estudo o importante era criar um guião mais livre, onde se poderia adaptar o discurso e as perguntas mediante a conjuntura da conversa e chegar a dados mais personalizados e particulares de cada indivíduo. Contudo, houve a preocupação de fazer recurso a um guião de entrevista de modo a ser uma linha condutora no diálogo, que ajude a responder aos pontos pretendidos com a entrevista.

Deste modo, foi elaborada a entrevista semiestruturada com base nos objetivos propostos neste estudo e na revisão de literatura. No guião recorreu-se a questões de orientação para os entrevistando, dando-lhes abertura e liberdade para expor aquilo que lhes parecia importante quanto ao ajustamento cultural no processo de expatriação e a preparação e formação antes, durante e após a missão internacional que as suas empresas adotaram.

O guião da entrevista semiestruturada elaborada para esta investigação encontra-se no anexo 2.

2.5. Procedimento da recolha dos dados

De modo a recolher um conjunto de entrevistados houve primeiramente, uma delimitação do perfil do indivíduo que se pretendia entrevistar. Posteriormente, explorou-se possíveis empresas portuguesas que realizavam expatriação e elaborou-se uma listagem das mesmas para futuros contatos.

Foram contactadas 15 empresas para colaborarem nesta investigação, por via correio eletrónico e contato telefónico. De todas estas empresas só uma é que deu uma resposta positiva e participou no estudo apresentando 2 repatriados disponíveis. Cinco empresas responderam que iam analisar a possibilidade, contudo sem sucesso até hoje e as restantes não responderam ao convite.

Devido à dificuldade na procura de indivíduos com o perfil indicado, foram contactados repatriados isoladamente, verificando a disponibilidade para participarem nesta investigação. Contudo, facilmente através da técnica de snowball conseguiu-se todos os outros participantes, uma vez que um entrevistado se encontrava numa grande empresa onde tinha mais repatriados e, mediante a disponibilidade dos mesmos, conseguiu-se efetuar as entrevistas pretendidas.

As entrevistas foram assim realizadas de 28 de Julho de 2016 a 24 de Agosto de 2016. Cada entrevista teve uma duração média de 25 a 50 minutos, sendo garantido a todos os entrevistados o anonimato de toda a informação recolhida.

Em cada entrevista foi realizada uma apresentação da investigadora e dos objetivos do estudo, bem como a entrega do guião da entrevista para uma leitura prévia de preparação para a mesma, alertando para a possibilidade de abertura e liberdade do discurso. Simultaneamente foram entregues dois consentimentos informados. Um solicitando a autorização para gravação da entrevista (ver anexo 3) para se efetuar a transcrição integral e real das narrações e o outro, para a utilização dos dados na investigação (ver anexo 4), onde se garantiu o anonimato do indivíduo entrevistado e a confidencialidade dos dados fornecidos. Ambos os consentimentos informados foram datados e assinados pelos participantes e o investigador.

De modo a conhecer a empresa e alguns dados dos entrevistados foi igualmente entregue no início de cada entrevista um questionário sociodemográfico (ver anexo 5) com o objetivo de coadjuvar na caracterização do entrevistado.

Na tabela 4 apresentam-se as fases do plano de recolha de dados.

Tabela 8- Plano de recolha de dados

1ª Fase	Elaboração do perfil do entrevistado Pesquisa das empresas portuguesas
2ª Fase	Contactar as empresas Contactar futuros participantes Agendar a entrevista
3ª Fase	Realização da entrevista Gravação da entrevista

2.6. Procedimento de análise dos dados

Após a realização da entrevista e a consequente recolha de todos os dados, foi efetuada a transcrição integral das mesmas, mantendo o discurso fiel e tal e qual como foi transmitido, para mais tarde efetuar a codificação dos dados e a análise dos resultados.

A análise de dados consistiria numa análise de conteúdo, mais precisamente, uma análise temática ou categorial em que o objetivo principal abrangeria a ultrapassagem da dubiedade e o enriquecimento da literatura pela descoberta de conteúdos (Bardin, 1997). Posteriormente, iniciou-se a análise de dados através de uma análise temática ou categorial, definindo as dimensões categoriais que se pretendiam estudar (ver tabela 5). Este tipo de análise consiste na divisão do texto em categorias através de reagrupamentos similares (Bardin, 1997), sendo a mais evidente para este tipo de investigação, uma vez que o objetivo consistia em reunir as unidades de texto em categorias seletivas para responder aos objetivos do estudo.

Segundo a literatura (e.g. Coutinho, 2013; Sousa, 2014), a categorização possibilita reunir mais informação pois há uma esquematização e ordenação dos conhecimentos.

De seguida, procedeu-se a uma leitura aprofundada das entrevistas transcritas de modo a escolher as partes do texto que melhor poderiam responder ao que era pretendido.

Após esta leitura, realizou-se o desmembramento do texto em partes diferentes, de modo a agrupá-los em categorias ou temas idênticos através da realização das sinopses das entrevistas, isto é, resumos reais dos discursos dos indivíduos entrevistados que continham a informação fundamental para o estudo. Deste modo, era garantido extrair os conteúdos que não se revelaram importantes, focando a análise nos conteúdos essenciais (Guerra, 2006).

A tabela 5 apresenta a análise de conteúdos realizada com base nas categorias e respectivas dimensões de análise.

Tabela 9- Categorias da análise do estudo

Categorias	Dimensões	Informações a reter
Motivações Individuais para aceitar a Missão Internacional	Motivações Pessoais	Conhecer quais as razões que levaram os expatriados a realizarem e aceitarem uma missão internacional;
	Motivações Profissionais	
Apoio Organizacional	Apoio oferecido ao expatriado	Conhecer o apoio prestado ao expatriado durante o processo de expatriação: <ul style="list-style-type: none"> • Antes, durante e após a realização da missão internacional;
Ajustamento Cultural	Ajustamento cultural do expatriado	Conhecer o ajustamento cultural do expatriado no decorrer da sua missão internacional bem como os fatores que facilitaram ou dificultaram esse ajustamento.
Aspetos sugeridos pelos expatriados/repatriados	Aspetos a melhorar no processo de expatriação por parte da empresa.	Verificar de que forma se pode melhorar o processo de expatriação.
	Conselhos para futuros expatriados	Verificar quais os conselhos para os futuros expatriados
	Repatriação	Conhecer como ocorreu o processo de repatriação do indivíduo em Portugal e a sua reintegração no mesmo.

Capítulo III – Apresentação dos Resultados

3.1. Motivações individuais para aceitar uma missão de expatriação

Identificaram-se quatro principais motivações individuais para que os expatriados aceitassem a missão internacional:

- 1) Desenvolvimento Profissional;
- 2) Desenvolvimento Pessoal;
- 3) Experiência Cultural;
- 4) Condições Monetárias.

Na tabela seguinte são apresentadas as motivações individuais encontradas em cada repatriado entrevistado.

Tabela 13- Motivações individuais para a expatriação

Motivações Individuais	Repatriados Entrevistados											Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Desenvolvimento Profissional		■	■	■		■	■	■	■	■	■	9
Desenvolvimento Pessoal		■	■	■		■	■	■	■			8
Experiência Cultural	■	■	■	■	■			■		■		7
Condições Monetárias	■	■		■	■			■	■	■		7

Desenvolvimento Profissional

Conforme mostra a tabela 6, verifica-se que o desenvolvimento profissional é uma motivação muito frequente nos repatriados entrevistados, sendo que entre os onze entrevistados, nove demonstraram que um dos motivos que os fez aceitarem a expatriação foi o crescimento profissional que iriam obter com a experiência internacional.

Assim sendo, a expatriação é importante, na medida em que ajuda o indivíduo a progredir na carreira, devido às responsabilidades e funções de que são incumbidos na missão.

“A empresa olhou para os seus recursos e surgiu assim como um passo para a minha carreira.” (Entrevistado 6)

“Na empresa foi-me sugerido um cargo de maior responsabilidade noutra país, na Alemanha.” (Entrevistado 10)

“O aspeto que mais me agradou foi a oportunidade de progressão da carreira.” (Entrevistado 11)

Desenvolvimento Pessoal

O desenvolvimento pessoal foi outra motivação presente nos entrevistados (n=8). Os testemunhos obtidos demonstraram que o fato de terem que se mudar sozinhos para um país diferente do seu os fez crescer e evoluir pessoalmente pois, tiveram que ser eles próprios a resolver problemas do dia-a-dia e a aprender a interagir com culturas e pessoas diferentes para se integrarem. Seguem-se alguns testemunhos:

“Nós saímos da nossa zona de conforto, temos que nos adaptar a realidades diferentes e isso ajuda a que nós próprios sejamos muito mais flexíveis e, para a vida, isso é fundamental.” (Entrevistado 2)

“A parte financeira é importante, mas a experiência pessoal é mais.” (Entrevistado 4)

“É muito bom do ponto de vista do crescimento pessoal o fato de interagir com outras pessoas e culturas, não em contexto de viagem e turismo mas no contexto de dia-a-dia.” (Entrevistado 9)

Experiência Cultural

A experiência cultural foi referida por mais de metade dos entrevistados como uma das motivações mais importantes para aceitarem uma missão internacional (n=7), referindo um gosto especial por novas descobertas e aventuras, bem como, pela vivência de novas culturas e interação com povos diferentes.

“Gosto muito de Portugal, mas sempre tive vontade de sair do país para conhecer outras culturas.” (Entrevistado 3)

“Gostei de me relacionar com as pessoas do país e gostei de ver como as pessoas desse país pensavam.” (Entrevistado 4)

“O que tem de mais positivo a expatriação é o contato com outras pessoas, vivências.” (Entrevistado 10)

Condições Monetárias

Os entrevistados identificaram, ainda, as condições monetárias como uma motivação individual para terem aceitado a missão internacional. A MI proporcionou-lhes o aumento de salários, prémios de missão e ajuda de custos extras inerentes à expatriação.

Assim, quase todos os expatriados demonstraram receber mais a nível monetário quando foram trabalhar para o estrangeiro do que quando estavam na empresa em Portugal. Outros apresentam o pagamento de ajudas de custo associado a despesas extras na missão internacional como outro dos motivos que motivaram a realização da MI.

“ Em termos financeiros compensa (...) também foi um dos fatores que pesou.” (Entrevistado 1)

“ No final tinha um prémio de missão.” (Entrevistado 2)

“As regalias financeiras compensam obviamente pelo facto de não irmos para lá trabalhar pelo mesmo dinheiro que ganhamos cá.” (Entrevistado 5)

“Ter ido para a Alemanha deu-me condições salariais diferentes, tive um contrato Alemão basicamente, portanto, tive um pack salarial interessante à data.” (Entrevistado 9)

3.2. Apoio organizacional aos expatriados

Nem todos os entrevistados tiveram a mesma opinião quanto ao apoio facultado pela empresa, como se pode verificar na tabela 7.

Tabela 14- Apoio recebido pela empresa portuguesa

Apoio prestado pela empresa												Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Teve												7
Não Teve												4

Os entrevistados 1, 3, 7 e 9 apresentaram algum descontentamento quando ao apoio que a empresa lhes prestou durante a sua missão internacional, contudo, os entrevistados 1 e 9 demonstram ter tido formação em línguas.

“O apoio foi nulo, funcionamos mais numa lógica de tutor, de alguém que apoiou a minha decisão de ir para fora (...) Portanto, no aspeto formal do apoio, não temos.” (Entrevistado 3)

“Eu fui um dos primeiros e portanto no início ainda não era muito fluído, por isso houve que trabalhar muito com os recursos humanos e ter bastante paciência.” (Entrevistado 7)

Os restantes entrevistados reconhecem ter havido apoio da empresa tanto nas questões administrativas antes da MI como durante a MI.

“O apoio foi bom pois o objetivo foi garantir que eu teria todas as condições quando chegasse à África do Sul, do tratamento de vistos, casa, carro, seguro de saúde, ou seja garantir que todas essas coisas estavam em vigor quando eu aterrasse.” (Entrevistado 5)

“A empresa estava preparada para fazer essas expatriações (...) e portanto, eu diria que me apoiou o mais possível, fiscalmente, culturalmente (...) eu considero que tive um bom apoio.” (Entrevistado 6)

“O acolhimento na altura foi impecável, a empresa tinha um programa para expatriados, tinha uma preocupação.” (Entrevistado 10)

3.2.1. Antes da missão internacional

Na fase anterior à missão internacional, alguns entrevistados referem que a empresa proporcionou formação de línguas e viagens ao país de destino para garantir um maior conhecimento do país de destino. Contudo, verificou-se que não há grande preocupação por parte das empresas-mãe na fase que antecede a expatriação, sendo que no geral os entrevistados não reconhecem grandes cuidados nesta fase por parte da empresa que os expatriou.

Formação de línguas

De todos os entrevistados, apenas dois referiram ter tido formação linguística antes de ir em missão internacional por parte da sua empresa, nomeadamente, de alemão.

“Fiz um curso intensivo de alemão antes de ir.” (Entrevistado 1)

“Aprendi alemão com a ajuda da empresa, obviamente!” (Entrevistado 9)

Viagens ao país de destino

Dos dados recolhidos, dois entrevistados referiram terem tido a oportunidade de visitar o país de destino antes de realizarem a sua missão internacional, de modo a conhecerem a empresa e a cultura. Estas viagens de reconhecimento tiveram como objetivo prepará-los para o que iam enfrentar, de modo a evitar o choque cultural na chegada.

“ Já tinha ido lá visitar a fábrica e estive em algumas reuniões anteriormente.”
(Entrevistado 2)

“ Já conhecia o país (...) já tinha ido lá duas vezes (...) seis meses antes da expatriação.” (Entrevistado 6)

3.2.2. Durante a missão internacional

Apoio logístico/jurídico

Durante a missão internacional, no geral, os entrevistados consideram não ter havido apoio da empresa.

A falta desse apoio por parte das organizações durante a missão internacional parece ter causado algum sentimento de abandono aos expatriados.

“O que mais me desagradou foi a parte logística, aquela fase de encontrar casa para ficar. Nesta parte, a empresa não o faz, temos que ser nós a tratar e isso levou algum tempo, é muito tempo que tem que ser desperdiçado neste tipo de parte mais logística e isso tenho pena que não ajudem.” (Entrevistado 4)

“Para encontrar casa, essa é a parte que se desligam mais, deixam muito nas mãos do colaborador e cria algum stress no início porque não há sítio para ficar logo.”
(Entrevistado 7)

“Da parte dos que tinham a função de me ajudar, arranjar visto de trabalho, uma casa para viver, foi nenhuma, foi nula e isto dá-nos uma sensação de isolamento e abandono, claramente (...) foi desafiante trabalhar com uma dificuldade tão grande em recursos humanos.” (Entrevistado 9)

Apoio financeiro durante a MI

Este apoio é apresentado pelos entrevistados como uma ajuda a nível financeiro, no âmbito dos gastos complementares surgidos na missão internacional. A maioria dos entrevistados refere que as suas empresas não se descuidaram neste fator, conforme mostram os testemunhos seguintes:

“A minha casa era paga, o salário teve um ajuste mas o principal é que as minhas despesas de lá eram todas suportadas pela empresa.” (Entrevistado 2)

“As condições que a empresa oferece são muito boas, o fato de ficarmos alojados no melhor sítio da cidade, há esse cuidado.” (Entrevistado 5)

“Tive a oportunidade de escolher a casa e ir lá ver com a família ainda antes de estar oficialmente expatriado.” (Entrevistado 6)

Outros apoios recebidos

Quanto a outro tipo de apoios recebidos, três entrevistados referiram ter havido apoio por parte da empresa nos custos ligados com viagens a Portugal ou cursos de línguas.

“Tinha direito também a algumas viagens cá, que a empresa facultava.” (Entrevistado 8)

“Eu vinha cá de 3 em 3 meses durante o período de expatiação, foi uma coisa apoiada pela equipa de Portugal.” (Entrevistado 5)

“Lá fiz um curso de alemão, concedido pela empresa, na faculdade de Erasmus de lá.” (Entrevistado 1)

Contrariamente, o entrevistado 9 demonstra um desagrado total no apoio da empresa quanto a sua missão:

“O que me desagradou foi alguma sensação de abandono da estrutura de recursos humanos portuguesa porque supostamente eu estaria a ser acompanhado pelos recursos humanos alemães (...) senti que estava ali no meio, que nem pertencia a um lado nem a outro.” (Entrevistado 9)

3.2.3. Após o regresso da missão internacional

No geral, todos os entrevistados mostraram-se apoiados no regresso da sua missão internacional pela sua empresa de origem, sendo que a maioria evoluiu na carreira e subiu na hierarquia.

“Quando regressei, subi de nível de carreira e salarial e já estava acordado qual seria a evolução salarial após voltar.” (Entrevistado 1)

“Quando eu voltei perguntaram-me o que eu queria fazer e eu tinha interesse em fazer um MBA e a empresa concordou e que me pagaria um MBA, só que faltava seis meses para começar e então integrei num departamento novo que estava a ser construído, durante esse período.” (Entrevistado 2)

“Esta experiência permitiu que eu depois tirasse um MBA e deu o suporte para fazer o curso.” (Entrevistado 9)

“O balanço é muito positivo e permitiu estar onde estou hoje, sou diretor geral de duas empresas, uma na Alemanha e outra em Portugal.” (Entrevistado 11)

3.3. Ajustamento Cultural

Quanto ao ajustamento cultural, a recolha de dados permitiu identificar perspetivas diferentes na adaptação e integração do expatriado no país de

acolhimento. Nem todos passam pelas fases da teoria da curva em U, isto é: (1) fase turista, (2) choque cultural, (3) adaptação e (4) estabilidade. Só um entrevistado sentiu exatamente as fases desta teoria:

“O 1º ano correu bem, é tudo novidade, é uma fase de descoberta, somos quase turistas (...) quando entramos na rotina e perdemos o sentimento de novidade aí sim é que custa, já deixamos de ter essa sensação de turista e aí é que custa (...) Havia sempre alguma coisa que faltava (...) o segundo ano foi mais complicado, chovia muito, sentia algumas saudades de casa (...) mas depois tive que me habituar” (Entrevistado 2)

Contudo, apesar de nem todos os expatriados apresentarem exatamente estas fases, apresentaram algumas dificuldades de adaptação e alguns choques culturais

“Na China são muitas diferenças, diferenças de comportamento, de comunicação, gastronómicas...” (Entrevistado 4)

“Sentia vontade de regressar quando me davam esses impes familiares, mas nada que me fizesse abandonar.” (Entrevistado 6)

“Estar sozinho num país diferente representa uma instabilidade de carreira e familiar.” (Entrevistado 7)

“A adaptação foi muito difícil, foi muito complicado porque não estava preparado para grandes dificuldades de adaptação à forma de estar e à forma de viver, ao trânsito caótico e às agressões que somos expostos diariamente, ao cheiro, à poluição (...) foi muito mais difícil do que aquilo que eu achava que ia ser (...) foi muito complicado (...) senti várias vezes vontade de regressar, vontade de arrumar as malas e vir embora (...) houve grandes choques.” (Entrevistado 8)

Os restantes entrevistados não demonstraram dificuldades de adaptação, tendo considerado fácil a integração no país de acolhimento.

“Adaptei-me bem, mas a Alemanha tem essa vantagem. As regras estão bem definidas, sendo que assim é difícil não se adaptar, é só seguir as regras, diferente do que acontece aqui em Portugal.” (Entrevistado 3)

“A integração foi bastante simples.” (Entrevistado 7)

“A adaptação ao país não é difícil, em geral, as pessoas não estão lá para acolher e quanto mais uma pessoa for com os amigos ou família, mais fácil é (...) mas é um país de fácil vivência, é muito parecido com o nosso.” (Entrevistado 10)

“A integração foi natural porque eu na prática estava dentro do mesmo grupo económico (...) no grupo estava integrado, foi só uma adaptação ao local de trabalho.” (Entrevistado 11)

3.3.1. Fatores facilitadores do ajustamento cultural dos expatriados

No decorrer da missão internacional, os entrevistados passaram pelo ajustamento cultural ao país de acolhimento, sendo que o elemento que mais facilitou a sua adaptação foi o trabalho e o convívio com os nativos do país de acolhimento.

“Os colegas receberam-me bem, até tiveram a preocupação de me convidar para algumas saídas.” (Entrevistado 2)

“A comunidade africana é muito recetiva.” (Entrevistado 5)

“O povo romeno gosta de ouvir, gosta de colaborar, seja com pessoas que vem de outros sítios, como o meu caso e portanto, eu fui muito bem acolhido, muito bem recebido.” (Entrevistado 6)

Não obstante, outros fatores foram referidos pelos expatriados, como o apoio da empresa, o clima e a gastronomia.

“Senti-me bem integrada, senti-me bem apoiada pela delegação, mesmo de cá me senti acompanhada.” (Entrevistado 2)

“O tempo, o clima não é uma condicionante para saíres à noite, para estar numa esplanada, está a nevar mas tens um cogumelo ou um tolde e estás lá, houve essa coisa da ideia do chove, faz frio, ninguém sai de casa, mudou a perspetiva, pois se estiver numa esplanada e estiver a chover não tem mal, desde que tenha tolde e aquecimento, para mim é normal.” (Entrevistado 1)

“O clima é muito bom, é África, é bem melhor que o nosso.” (Entrevistado 5)

“Gastronomicamente é fantástico, é o melhor país do mundo em termos de carne.” (Entrevistado 5)

3.3.2. Fatores dificultadores do ajustamento cultural dos expatriados

Os entrevistados identificaram fatores como o idioma, o clima, o convívio/trabalho com os nativos, a insegurança e a ausência/saudades da família como os que mais dificultaram a sua capacidade de integração ao país de acolhimento.

Idioma

De um modo geral, o idioma foi apresentado pela maioria dos entrevistados como um fator que dificultou o ajustamento cultural, apresentando-se como uma barreira na comunicação entre os expatriados e os nativos.

“Eu não falava chinês, eu não falo chinês, portanto a língua era o inglês que eu utilizava e isso limitava o número de pessoas que podia falar comigo.” (Entrevistado 4)

“Houve algum esforço que começava pela língua, pois desde que acordava até me deitar falava sempre inglês e falar inglês mesmo de lá, é preciso um esforço

adicional pois a comunidade negra tem um inglês muito próprio, quase como o nosso açoriano.” (Entrevistado 5)

“O inglês é uma língua pouco usada, muito pouco usada até (...) o alemão é uma língua difícil para aprender na minha idade (...) portanto essa parte foi difícil, quando eu tinha que fazer coisas a título pessoal na Alemanha, saúde, ir ao médico (...) tinha que me desenrascar com um nível de alemão não muito bom numa região conservadora em que as pessoas não reagem muito bem em ter que explicar as coisas numa língua que não é a deles.” (Entrevistado 9)

“Um dos problemas é a língua, por mais que se saiba, no início é complicado, foi a maior barreira e a maior dificuldade que vejo.” (Entrevistado 10)

Clima

O clima foi apresentado por 7 entrevistados como um fator que prejudicou o seu ajustamento cultural, devido à sua diferença em relação ao clima do país de origem.

“A chuva e os dias curtos no Inverno, sinceramente, foi o que mais me desagradou.” (Entrevistado 2)

“O clima, também era muito diferente (...) Sentia um bocadinho de falta do tempo para atividades outdoor.” (Entrevistado 3)

“O clima não é nada como Portugal, nada mesmo.” (Entrevistado 9)

“Havia dias em que não se via o sol, estava cinzento, não é nada que me incomode, mas não estamos habituados.” (Entrevistado 10)

“O mais difícil foi o clima, por ser muito diferente do nosso, principalmente durante o Inverno. Para nós que estamos habituados a sol, passar quatro meses de neve, para mim foi muito difícil.” (Entrevistado 11)

Relacionamento com os nativos

Apesar do trabalho e o convívio com os nativos ter sido apresentado como um fator facilitador na maioria dos expatriados, nos entrevistados 4, 8 e 10 identificam este fator como dificultador no processo de ajustamento cultural, alguns a nível social, outros a nível profissional no que diz respeito a comunicação e interação com os autóctones.

“Na China, eu preciso de mais tempo para perceber o que as pessoas me estão a dizer em comunicação não oral (...) podem abanar a cabeça a dizer que sim mas não estão a ouvir e demora algum tempo para perceber quando, de fato, estão a dizer sim ou a dizer não.” (Entrevistado 4)

“Tinham conhecimentos muito escassos. Tive que formá-los de início e outra coisa que me custou bastante foi repetir a mesma coisa uma, duas, três, cinco vezes. A capacidade de assimilação é muito reduzida e isto é um desgaste psicológico.” (Entrevistado 8)

“É uma sociedade agressiva, as pessoas não são agradáveis, não são simpáticas (...) os parisienses são antipáticos, principalmente para as pessoas que vem de fora.” (Entrevistado 10)

Ausência da família e saudades de Portugal

A ausência da família e as saudades sentidas de Portugal foram fatores identificados pelos entrevistados como um dos fatores mais difíceis na missão internacional e que dificultaram a sua adaptação.

“ Senti falta do mar (...) cheguei quase a fazer 300 km para ir ver o mar, fora a família, foi aquilo que senti mais falta.” (Entrevistado 1)

“A coisa que mais falta se sente é a família e os amigos (...) se havia uma frustração, não tinha a possibilidade de falar com ninguém próximo” (entrevistado 3)

“Obviamente que a distância da família foi sempre o maior problema.”
(Entrevistado 9)

“É difícil, viver sozinho sem a família.” (Entrevistado 11)

Outros fatores dificultadores no ajustamento cultural apresentados pelos entrevistados

Além dos fatores supra referidos, os repatriados entrevistados identificaram outros fatores que dificultaram o ajustamento cultural, nomeadamente de índole política, segurança e horária.

“Sabemos que África do Sul tem um problema grave de segurança e que havia zonas em que os brancos não podiam entrar, era o cuidado que eu tinha quando ia visitar sítios novos, no GPS verificar e não passar por esses sítios (...) o que me desagradou foi não poder andar à vontade, ter que ter cuidado a andar a noite, evitar parar nos semáforos.” (Entrevistado 5)

“Desagradou-me o modo de ver a política, tinha relações com as câmaras municipais e a forma de trabalhar nesse aspeto era um bocado manhosa.”
(Entrevistado 6)

“Eu sentia falta das pequenas coisas, como por exemplo sair do emprego e ir lanchar, lanchar lá não existe porque tudo fecha às 5 da tarde (...) então saía do trabalho e já não havia nada, tudo fechava muito cedo.” (Entrevistado 2)

No entanto, fatores como a miséria e o lixo também foram referidos pelo entrevistado 8, particularmente presente em Angola:

“No último ano assisti a miséria (...) o lixo desagradou-me, retiraram os caixotes de lixo porque o estado não pagava e marcou-me bastante num país onde há surtos de doenças e uma pobreza extrema, miserável.”

3.4. Recomendações dos repatriados entrevistados para os futuros expatriados

Resultado da sua experiência de expatiação, alguns expatriados sugeriram algumas recomendações a ter com conta quando se aceita uma missão internacional, bem como alguns conselhos facilitadores no processo de adaptação cultural. As principais recomendações foram: a) o conhecimento prévio do local antes de aceitar a MI; b) participar ativamente em atividades extra profissionais no novo local de residência; c) fazer um seguro de vida; d) dominar a língua autóctone; e) apreender hábitos locais, tal como mostram os testemunhos seguintes:

“Acho que é vantajoso primeiro reconhecer os requisitos locais e fiscais porque assim já vais com uma ideia.” (Entrevistado 1)

“É importante criar logo uma rede social (...) inscrever-se em algum clube.” (Entrevistado 2)

“Convém preparar-se bem, sobretudo ler livros sobre a cultura, para tentar perceber qual o choque cultural que vai encontrar.” (Entrevistado 3)

“É preciso ter cuidado com a localização, ter um seguro de saúde local e não um português pois cria problemas (...) ver os locais a evitar em termos de segurança (...) ah, e treinar a conduzir pela esquerda.” (Entrevistado 5)

“Deve adaptar-se à cultura local e não criar barreiras, abstrair-se do contexto político ou algo do género (...) conhecer pessoas e não pensar só no trabalho (...) o importante é criar laços com as pessoas” (Entrevistado 7)

“Deixar tudo delineado, ver onde vai ficar, a casa e ter um acompanhamento por parte da empresa (...) porque é tudo tão diferente que acho que a maior parte das pessoas não está preparada para o choque que enfrenta quando lá chega.” (Entrevistado 8)

“Criar condições de sucesso de integração (...) preparar a língua para a barreira não ser tão forte, criar vínculos.” (Entrevistado 10)

Capítulo IV- Discussão dos resultados

4.1. Enquadramento da Expatriação

Camara (2007) indica que a expatriação ocorre quando existe a transferência de um colaborador para uma filial da empresa noutra país, levando assim a uma mudança no local do trabalho. Embora o expatriado mantenha o vínculo com a empresa de origem, perde o cargo ocupado, sendo readmitido, após o regresso, num cargo mediante as competências que traz consigo. Tal como nos resultados de Camara (2007) observa-se também neste estudo, que todos os entrevistados, após o regresso da sua missão internacional, foram para cargos diferentes daqueles que tinham na empresa anteriormente, de acordo com as aprendizagens que trouxeram consigo. Na maioria dos casos, a mudança foi para cargos superiores onde permitiu uma progressão da carreira.

Neste estudo, o principal destino dos expatriados é a Europa, nomeadamente para a Alemanha, Itália, França, Reino Unido e Roménia. Estes resultados vão ao encontro da literatura (e.g. Brewster et al., 2001; Brokfield, 2015; Sousa, 2014) que refere que a expatriação tende a ser maior na Europa.

Os dados recolhidos neste estudo demonstram que as principais motivações individuais do expatriado para aceitar uma missão internacional são as condições monetárias, a progressão de carreira, o desenvolvimento pessoal e a experiência cultural.

Estas razões vão ao encontro do que a literatura (e.g. Camara, 2011; Cunha e Rego, 2009; Finuras, 2003; Martins, 2013; Sousa, 2014) nos indica, ao demonstrar o desenvolvimento profissional, a compensação financeira, a progressão de carreira e o crescimento profissional, a procura de status e o alargamento de competências como as principais razões que levam um indivíduo a aceitar uma missão de expatriação.

Martins (2013) sugere que o apoio organizacional é importante ao longo de toda a missão internacional (antes, durante, após). Contudo, neste estudo observamos que nem todas as empresas dão apoio aos seus expatriados, especialmente durante a MI.

Todos os repatriados entrevistados foram para uma missão internacional através de um concurso interno na empresa onde trabalhavam. O mesmo corrobora

Camara (2008) ao demonstrar que a maioria das empresas recruta os expatriados através dos concursos internos da empresa. Não obstante, ao contrário do que Dowling et al. (2008) sugerem, as empresas do estudo não efetuaram testes psicológicos ou entrevistas no processo de seleção dos expatriados participantes neste estudo.

Este estudo também contradiz Cabral-Cardoso et al. (2008) e Camara (2007) quando afirmam que as empresas têm apresentado grandes investimentos em ações de formação e gestão de competências, pois os entrevistados demonstram que a formação foi quase nula, excetuando alguns casos, em que tiveram formação de línguas e a possibilidade de visitar o país antes da partida.

Portanto, na análise dos dados desta investigação, percebemos que tal como Cunha e Rego (2009) afirmam, é importante haver uma formação de preparação e acompanhamento do expatriado, de forma a motivá-los para que progridam e evoluam na carreira, assim como parecem relevantes para a capacidade de integração.

O choque apresentado por alguns expatriados entrevistados durante a missão internacional, resultante das diferenças culturais, normas, valores e modos de viver confirmam a opinião de Littrell et al. (2006) quando referem que a formação intercultural deve ser contínua após a chegada do expatriado ao país de acolhimento de modo a evitar eventuais choques culturais.

Por último, este estudo revela alguma falta de apoio das organizações na preparação da adaptação do expatriado a uma cultura diferente da sua. Estes resultados sugerem que há necessidade de melhorar este problema de modo a colmatar consequências futuras como o regresso prematuro e a melhoria do bem-estar psicológico do expatriado. Tal como Martins (2013) indica, existe sobretudo uma necessidade de investimento no apoio organizacional ao nível do ajustamento profissional, social e cultural, promovendo medidas que previnam o turnover do expatriado após o regresso de uma MI.

4.2. Ajustamento Cultural

O ajustamento cultural pode variar no ser humano, isto é, depende da personalidade de cada um e das características culturais que cada país de acolhimento tem. A literatura (e.g. Hofstede, 1980; Martins, 2013; Sousa, 2014) mostra que os aspetos linguísticos, sociais, culturais, económicos e políticos são aqueles que

criam uma maior barreira no processo de expatriação. Isto vai ao encontro deste estudo, quando os entrevistados demonstram dificuldades de adaptação devido a estes fatores.

Este estudo demonstrou, contudo, que a teoria da curva em U, de Black et al. (1991) não é vivenciada por todos aqueles que enfrentam um ajustamento à cultura do país de acolhimento. Isto é, o fato de que existe uma curva em U no processo de adaptação não é assim tão linear, sendo que nesta investigação só um repatriado entrevistado apresentou exatamente ter vivido as fases da curva em U, ao passo que os restantes, embora tenham sentido alguns choques culturais, foram choques repentinos que passavam posteriormente e em alguns casos, um choque geral vivido em toda a missão internacional.

Este estudo confirma, por sua vez, os resultados de Martins (2013) dado que o processo de ajustamento é complexo e depende de aspetos como as diferenças culturais, económicas e políticas entre o país de origem e o país de acolhimento.

Além disso, esta investigação corrobora o que a literatura (e.g. Black et al., 1991; Camara, 2011; Martins, 2013) comprova, ou seja, que quanto maior forem as diferenças culturais entre os países de origem e os países de destino, maior é o choque cultural que vai existir, pois envolve mais esforço por parte do expatriado em se adaptar ao país. Portanto, em países em que existem maiores diferenças culturais, os repatriados entrevistados apresentaram mais dificuldades de adaptação. Isto vai ao encontro do que Black et al. (1991) e Cunha e Rego (2009) afirmam quando demonstram que o ajustamento cultural é beneficiado quando existe alguma similaridade cultural entre o país de origem e o país de acolhimento.

Ainda que Martins (2013) determine o idioma como um fator facilitador no processo de integração, neste estudo acontece o contrário, sendo que o idioma apresenta-se para a maioria dos entrevistados como uma barreira. É possível que esta diferença possa ser explicada por os repatriados deste estudo terem realizado a MI para países cuja língua é diferente da língua portuguesa.

Este estudo também confirma os resultados de Sousa (2014) quando este afirma que a ausência da família, a insegurança e o trânsito afetam o ajustamento cultural dos expatriados do país de destino.

Os dados recolhidos nesta investigação reforçam, ainda, as ideias de Martins (2013) quando refere que o apoio ao expatriado, o apoio dos colegas e da chefia, um bom sistema de compensação e a similaridade entre as duas organizações

influenciam positivamente o processo de adaptação. Os entrevistados deste estudo demonstram que a compensação financeira é um dos fatores que mais pesa no momento da aceitação da missão internacional, considerando uma motivação para aceitar realizar a MI. A maioria não demonstra problemas de adaptação no local de trabalho pois considera a forma de trabalhar idêntica à da empresa portuguesa.

Finalmente, o estudo reforça a literatura (e.g. Camara, 2011; Martins, 2013) que menciona que os valores, costumes, cultura de cada indivíduo influenciam a sua capacidade de adaptação e integração numa nova cultura, dado ter-se verificado um comportamento diferente entre os repatriados entrevistados. Isto é, aqueles entrevistados que demonstraram mais gosto pela independência, pela aventura, o gosto em descobrir coisas novas, integraram-se mais facilmente, ao contrário daqueles que estavam mais focados para a família, para os valores e tradições portuguesas, para a comida portuguesa demonstraram mais choques culturais e dificuldades em se adaptar. No fundo, o espírito, a maneira de ser e a cultura de cada pessoa influenciam a forma como se vão adaptar a uma envolvente diferente, sendo que não há um comportamento comum para todos na adaptação intercultural.

Dado que os repatriados entrevistados são todos portugueses, os nossos resultados aduzem que a capacidade de ajustamento é mais influenciada por características pessoais de cada expatriado.

Capítulo V – Considerações Finais

5.1. Limitações encontradas e pistas para investigações futuras

Foram identificadas algumas limitações na elaboração deste estudo. Primeiramente, a dificuldade foi conseguir encontrar repatriados disponíveis para participar nas entrevistas. Num momento inicial, as empresas contactadas ou se mostravam indisponíveis ou nem respondiam às tentativas de contacto. Embora se tenha conseguido 11 entrevistas, o objetivo inicial seria de 15 entrevistas.

O reduzido número de entrevistas não consegue apresentar a opinião da generalidade da população expatriada. Estudos futuros deverão abranger um maior número de expatriados, aliando a metodologia qualitativa a uma metodologia quantitativa, de modo a aprofundar melhor este tema.

Outra limitação foi depender da vontade e capacidade dos entrevistados para responder às perguntas propostas, embora tenham aceitado participar nem todos queriam ou conseguiam responder àquilo que era pedido, tendo sido necessário algum esforço por parte do entrevistador para conseguir chegar àquilo que pretendia.

É necessário mais investigação sobre o tema deste estudo, envolvendo além dos repatriados, os profissionais responsáveis pela expatriação da empresa, de modo a obter mais informação sobre a temática e perceber se existe realmente algum plano por parte das organizações para recrutamento, seleção e acompanhamento durante uma MI que possa ser desconhecido ou negligenciado pelos repatriados.

5.2. Contributos e Conclusões

Este estudo manifesta-te como um contributo para esta temática, considerando que futuramente possa vir a ser complementado com novos estudos que incluam ideias mais aprofundadas sobre a influência cultural no processo de expatriação.

Por outro lado, o processo de expatriação está em constante crescimento, podendo elucidar as empresas para uma crescente preocupação a nível da GIRH, de modo a fazer face às dificuldades encontradas entre os repatriados deste estudo.

Contudo, embora fosse esperado apurar um impacto acentuado por parte dos expatriados, tendo como consequência o regresso prematuro dos mesmos, o mesmo

não foi verificado. Pelo contrário, através da recolha de dados desta investigação, a prática da expatriação foi exposta pelos entrevistados como positiva e uma mais-valia a nível pessoal e profissional, o que constitui a maior novidade desta investigação.

Com este estudo, existe a expectativa que além de se apresentar como um contributo académico, sirva também como um auxiliar para as organizações, de modo a que estas verifiquem as suas práticas de GIRH procurando melhorá-las com base nas orientações oferecidas nesta investigação.

Os resultados obtidos neste estudo representam, assim, um contributo para este tema em Portugal que, embora já existam vários estudos sobre o tema, é de enaltecer todos os contributos para a literatura, de modo, a aprofundar, cada vez mais, esta temática num país cuja expatriação está em crescimento.

Referências

- Avril, A. B., & Magnini, V. P. (2007) A holistic approach to expatriate success. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(1), 53-64.
- Bardin, L. (1997) *Análise de conteúdo*. Lisboa, Edições 70.
- Baruch, Y., & Altman, Y. (2002) Expatriation and repatriation in MNCs: a taxonomy. *Human Resource Management*, 41 (2), 239-259.
- Bauman, Z. (1999) *Globalização: as consequências humanas*. Rio de Janeiro, Jorge Zahar Editora.
- Black, J. S., & 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. S., 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.
- Bhaskar-Shrinivas, P., Harrison, D. A., Shaffer, M. A., & Luk, D. M. (2005) Input-based and time-based models of international adjustment: Meta-analytic evidence and theoretical extensions. *Academy of Management Journal*, 48(2), 257-281.
- Briscoe, D. R., & Schuler, R. S. (2004) *International human resource management: policy and practice for the global enterprise* (Vol. 5). Psychology Press.
- Brewer, P., Venaik, S. (2011) Individualism – collectivism In Hofstede and Globe, *Journal of International Business Studies*, 37 (3), 285-320.
- Bonache, J., Brewster, C., & Suutari, V. (2001) Expatriation: a developing research agenda. *Thunderbird International Business Review*, 43(1), 3-20.

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

Bonache, J. (2002) “La gestión de expatriados”, In Financial Times, Dirección Estratégica de Personas. Madrid, Prentice Hall.

Bonache, J. (2005) Job satisfaction among expatriates, repatriates and domestic employees: the perceived impact of international assignments on work-related variables. *Personnel Review*, 34(1), 110-124.

Caligiuri, P. M. (2000) Selecting expatriates for personality characteristics: A moderating effect of personality on the relationship between host national contact and cross-cultural adjustment. *Management International Review*, 61-80.

Caligiuri, P. M., & Lazarova, M. (2001) Strategic repatriation policies to enhance global leadership development. *Developing global business leaders*, 243-256.

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

Camara, P. (2008) *Gestão de pessoas em contexto internacional*. Lisboa, Publicações Dom Quixote.

Camara, P., Guerra, P. & Rodrigues, J. (2007) *Novo Humanator*, 1ª Edição, Lisboa, Publicações Dom Quixote.

Coutinho C. (2013). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. 2ª Edição, V. N. Famalicão, Edições Almedina.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., & Gomes, J. F. (2010) *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa, Edições Sílabo.

Deng, P. (2012) Accelerated internationalization by MNCs from emerging economies: determinants and implications. *Organizational Dynamics*, 41(4), 318-326.

Dowling, P. (2008). *International human resource management: Managing people in a multinational context*. Cengage Learning.

Fink, G., & Meierewert, S. (2005) The use of repatriate knowledge in organizations. *Human Resource Planning*, 28(4), 30-37.

Finuras, P. (2003) *Gestão intercultural: pessoas e carreiras na era da globalização*. Lisboa, Edições Sílabo.

Finuras, Paulo (2010) *Humanus: Pessoas iguais, culturas diferentes*, Lisboa, Edições Sílabo

Gaio Santos, G., & Cabral-Cardoso, C. (2008) Work-family culture in academia: a gendered view of work-family conflict and coping strategies. *Gender in Management: An International Journal*, 23 (6), 442-457.

Guerra, I. C. (2006) *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: sentidos e formas de uso*. Estoril, Lucerna.

Hall, E. T. (1959) *The silent language*. Vol. 3. New York: Doubleday.

Heidi W., Olivier W. (2011) The Intercultural Adjustment U-Curve Model: An Exploratory Analysis *EURAM 2011*, Tallinn.

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

Hofstede, G. (1998) Think locally, act globally: cultural constraints in personnel management. *In Management and International Review* (pp. 7-26). Gabler Verlag.

Hofstede, G. (Traduzido por Fidalgo, A.) (1997) *Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental*. Lisboa, Edições Silabo.

Hofstede, Geert (2003) *Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental*, trad. António Fidalgo, Lisboa, Edições Sílabo.

House R.J., P.J.Ruiz-Quintanilla, S.A; Dortman, P.W; Javidan, M; Dickson, M. W. (1999) Cultural influences on leadership and organizations: project GLOBE, advances in global leadership, *CT, Jai Press*, pp. 71-233.

Hung-Wen, L. (2007) Factors that influence expatriate failure: An interview study. *International Journal of Management*, 24(3), 403.

Joly, A. (1996) *Alteridade: ser executivo no exterior*. In: J. CHANLAT (coord.), *O indivíduo na organização*. São Paulo, Atlas, p. 83-124

Lee, L.-Y., & Sukoco, B. M. (2010) The effects of cultural intelligence on expatriate performance: the moderating effects of international experience. *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (7), 963–981.

Lee, L.-Y., & Vorst, D. V. (2010) The influences of social capital and social support on expatriates cultural adjustment: an empirical validation in Taiwan. *International Journal of Management*, 27(3), 628-648.

Lindgren, M.; Wahlin, N. (2001) Identity construction among boundary-crossing individuals. *Scandinavian Journal of Management*, 17(3), 357-377

Littrell, L. N., Salas, E., Hess, K. P., Paley, M. e Riedel, S. (2006) Expatriate preparation: a critical analysis of 25 years of cross-cultural training research. *Human Resource Development Review*, 5 (3), 355 – 388.

Lysgaard, S. (1995) Adjustment in a foreign society: norwegian fulbright grantees visiting the United States, *International Social Science Bulletin*, v. 7, p. 45-51.

Martins, D., Rego, A., & Proença, M. T. (2011) *Razões organizacionais para a expatriação: um estudo empírico em empresas portuguesas*. Investigação e Intervenção em Recursos Humanos.

Martins, D. (2013) *Gestão e retenção de repatriados: um estudo empírico em empresas portuguesas*, Madrid, Bubok

Mateus, A., de Brito, J. M. B., & Martins, V. (1995) *Portugal XXI: cenários de desenvolvimento*. Lisboa, Bertrand Editora.

Neves A., Costa R. (Coord) (2012) *Gestão de Recursos Humanos de A a Z*. Lisboa, Editora de RH.

Nogueira-Martins, M. C. F., & Bógus, C. M. (2004) Considerações sobre a metodologia qualitativa como recurso para o estudo das ações de humanização em saúde. *Saúde e sociedade*, 13(3), 44-57.

Olsen, J. E., & Martins, L. L. (2009) The effects of expatriate demographic characteristics on adjustment: A social identity approach. *Human Resource Management*, 48(2), 311-328.

Osland, J. 2000. The journey inward: expatriate hero tales and paradoxes. *Human Resource Management*, 39(2-3), 227-238.

Palthe, J. (2004) The relative importance of antecedents to cross-cultural adjustment: Implications for managing a global workforce. *International Journal of Intercultural Relations*, 28(1), 37-59.

Pires, S. S. (2013) *A gestão intercultural e cultura organizacional: o caso do Volkswagen bank em Portugal* (Tese de mestrado, Universidade Católica Portuguesa)

Quivy, R. e Campenhoudt, L. (1998) *Manual de investigação em ciências sociais*, Trajectos. 2ª Edição, Lisboa, Publicações Gadiva.

Ramalu, S. S., Rose, R. C., Uli, J. e Kumar, N. (2010) Personality and cross-Cultural adjustment among expatriates assignees in Malaysia, *International Business Research*, 3 (4), 96 – 104.

Ramalu, S. S., Rose, R. C., Kumar, N. e Uli, J. (2010) Personality and expatriate performance: the mediating role of expatriate adjustment, *Journal of Applied Business Research*, 26 (6), 113 – 122.

Rego, A., & Cunha, M. P. (2009) *Manual de gestão transcultural de recursos humanos*. Lisboa, Editora RH.

Reynolds, Adrienne A. (2005) An examination of the goodness-of-fit between the expatriate adjustment model and self-selecting expatriates. *Journal of Economic e Administrative Sciences*, 21 (2), 53-67

Ribeiro, T., & Coelho, J. (2012) A estratégia dos recursos humanos na gestão internacional: «Em Roma sê Romano». *RH Magazine—A Gestão de Pessoas Em Revista*, 22-27.

Schell, M. S., & Solomon, C. M. (1997) Capitalizing on the global workforce: A strategic guide for expatriate management. *Irwin Professional Pub*.

Scullion, H., & Brewster, C. (2002) The management of expatriates: messages from Europe? *Journal of World Business*, 36(4), 346-365

Shaffer, M.A.; Harrison, D.A. (1998) Expatriates psychological withdrawal from international assignments: work, nonwork, and family influences. *Personnel Psychology*, 51(1),87-118.

Shaffer, M. A., Harrison, D. A., Gregersen, H., Black, J. S., & Ferzandi, L. A. (2006) You can take it with you: individual differences and expatriate effectiveness. *Journal of Applied psychology*, 91(1), 109.

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

Steers, R. M. , Nardon L., Sanchez-Runde, Carlos J. (2013) *Management Across Cultures: Developing Global Competencies*, 2nd edition, Cambridge Books Online.

Suutari, V., & Brewster, C. (2001) Expatriate management practices and perceived relevance: evidence from finnish expatriates. *Personnel Review*, 30(5), 554-577.

Tanure B., Evans P.; Pucik V. (2007) *Virtudes e pecados capitais: a gestão de pessoas no Brasil*, Rio de Janeiro, Elsevier.

They, B. (2002) *Manager dans la diversité culturelle*. Ed. d'Organisation

Tucker, M. F., Bonial, R., & Lahti, K. (2004) The definition, measurement and prediction of intercultural adjustment and job performance among corporate expatriates. *International Journal of Intercultural Relations*, 28(3), 221-251.

Tung, R. L. (1981) Selection and training of personnel for overseas assignments. *Columbia Journal of World Business*, 16(1), 68-78.

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

Usunier, J. C. (1998) Oral pleasure and expatriate satisfaction: an empirical approach. *International Business Review*, 7(1), 89-110.

Vidal, M. E. S., Valle, R. S., & Aragón, M. I. B. (2007) The adjustment process of Spanish repatriates: a case study. *The International Journal of Human Resource Management*, 18 (8), 1396-1417.

Walsh, L. H. e Schyns, B. (2010) Self-Initiated Expatriation: Implications for HRM, *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (2), 260-273.

Webb, A., Wright, P.(1996) The expatriate experience: implications for career success, *Career Development International*, 5 (1), 38-44.

Yin, R. (2005) *Estudo de Caso. Planejamento e Métodos*. Porto Alegre, Bookman.

Outras referências (web site):

Brookfield Global Services (2015)

Brookfield Global Services (2016)

GMAC (2010)

GMAC (2011)

Global Relocation Trends Reports (2010)

Anexos

Anexo 1 - Países correspondentes das 9 dimensões do projeto GLOBE

Fraco evitamento da incerteza	Forte evitamento de incerteza	Comparação
Rússia – 2,88 Hungria – 3,12 Bolívia – 3,35 Grécia – 3,39 Venezuela – 3,44	Áustria – 5,16 Dinamarca – 5,22 Alemanha (ex ocidental) – 5,22 Suécia – 5,32 Suíça – 5,37	A Venezuela apresenta-se como o país com mais fraco evitamento da incerteza, contrariamente à Suíça que refere um forte evitamento de incerteza.
Baixa Distância de Poder	Elevada distância de poder	Comparação
Dinamarca – 3,89 Holanda – 4,11 África do sul – 4,11 Israel – 4,73 Costa Rica – 4,74	Rússia – 5,52 Espanha – 5,52 Tailândia – 5,63 Argentina – 5,64 Marrocos – 5,80	A Costa Rica é o país com menor distância de poder comparativamente a Marrocos que apresenta uma elevada distância de poder.
Elevado individualismo institucional	Forte coletivismo institucional	Comparação
Grécia – 3,25 Hungria – 3,53 Alemanha (ex-leste) – 3,56 Argentina – 3,66 Itália – 3,68	Dinamarca – 4,80 Singapura – 4,90 Japão – 5,19 Coreia do Sul – 5,20 Suécia – 5,22	Ao passo que a Alemanha (ex-leste) tem um elevado individualismo institucional, a Suécia apresenta um forte coletivismo institucional.
Elevado individualismo endo-grupo	Forte coletivismo de endo-grupo	Comparação
Dinamarca – 3,53 Suécia – 3,66 Nova Zelândia – 3,67 Holanda – 3,70 Finlândia – 4,07	Egipto – 5,64 China – 5,80 Marrocos – 5,87 Índia – 5,92 Irão – 6,03	A Finlândia é o país que apresenta maior individualismo endo-grupo em contraste com o Irão que apresenta forte coletivismo endo-grupo.
Menor Igualitarismo Sexual	Maior Igualitarismo sexual	Comparação
Coreia do Sul – 2,50 Egipto – 2,81 Marrocos – 2,84 Índia – 2,90 China – 3,05	Suécia – 3,84 Dinamarca – 3,93 Eslovénia – 3,96 Polónia – 4,02 Hungria – 4,08	A China apresenta menor igualitarismo sexual contrariamente à Hungria que apresenta maior igualitarismo sexual.

Fraca assertividade	Forte Assertividade	Comparação
Suécia – 3,38 Nova Zelândia – 3,42 Suíça – 3,47 Japão – 3,59 Kuwait – 3,26	Espanha – 4,42 EUA – 4,55 Grécia – 4,58 Áustria – 4,62 Alemanha (ex-leste) – 4,73	A Suíça é o país com pior assertividade, ao passo que a Alemanha (ex-leste) é aquele que apresenta uma forte assertividade.
Menor Orientação para o futuro	Maior orientação para o futuro	Comparação
Rússia – 2,88 Argentina – 3,08 Polónia – 3,11 Itália – 3,25 Kuwait – 3,26	Dinamarca – 4,44 Canadá – 4,44 Holanda – 4,61 Suíça – 4,73 Singapura – 5,07	O Kuwait tem uma menor orientação para o futuro, enquanto a Singapura apresenta uma forte orientação para o futuro.
Menor Orientação para o desempenho	Maior orientação para o desempenho	Comparação
Rússia – 2,88 Argentina – 3,08 Grécia – 3,20 Venezuela – 3,32 Itália – 3,58	EUA – 4,49 Taiwan – 4,56 Nova Zelândia – 4,72 Hong Kong – 4,80 Singapura – 4,90	Ao passo que a Itália apresenta uma menor orientação para o desempenho, a Singapura apresenta uma maior orientação para o desempenho.
Menor Orientação Humana	Maior orientação humana	Comparação
Alemanha (ex ocidental) – 3,18 Espanha – 3,32 França – 3,40 Singapura – 3,49 Brasil – 3,66	Indonésia – 4,69 Egipto – 4,73 Malásia – 4,87 Irlanda – 4,96 Filipinas – 5,12	A Singapura tem uma menor orientação humana, contrariamente as Filipinas que apresenta uma maior orientação humana.

Fonte: adaptado de Rego e Cunha (2009)

Anexo 2- Guião de Entrevista para os repatriados

1. Como surgiu a oportunidade de expatriação?
2. Quanto tempo esteve expatriado?
3. Foi sozinho ou acompanhado (com quem?)
4. Qual foi o país onde esteve expatriado?
5. Já conhecia o país antes de ir em missão internacional? Se sim, que ideia tinha?
6. Como foi a adaptação no país de acolhimento? (à cultura, ao clima, à gastronomia, ao nível de vida, à interação com os nativos, ...)
7. Quais os aspetos que mais lhe agradaram durante o período de expatriação? (cultura do país, regalias financeiras (salário, casa, transportes), gastronomia, língua, política, ...)
8. E o que mais lhe desagradou? Porquê?
9. Como foi a sua integração na empresa do país de acolhimento? (no contacto com os colegas, na adaptação à função, métodos de trabalho)
10. Como avalia o acompanhamento que recebeu da sua empresa de origem durante o processo de expatriação? O que mais lhe agradou? E o que mais lhe desagradou?
11. Na sua opinião, qual a influência que a cultura do país teve na sua capacidade de integração? (é um país com muitas semelhanças com Portugal ou nem por isso? Foi necessário muito esforço da sua parte para se integrar ou nem por isso?)
12. Que balanço faz relativamente a esta experiência de expatriação?
13. Que conselhos daria a um colega que fosse expatriado para o mesmo país?

Anexo 3- Consentimento Informado para Gravação da Entrevista

Eu, _____ aceito que o/a investigador/a deste estudo proceda à gravação da entrevista, de modo a facilitar a sua análise.

Foi ainda garantido que todas as informações recebidas através desta gravação terão carácter estritamente confidenciais, tendo somente acesso à mesma o investigador e orientador do projeto.

Igualmente foi garantido o meu anonimato, não sendo revelado o meu nome em nenhuma parte da investigação sem o meu consentimento.

Assinatura do entrevistado: _____

Assinatura do Investigador: _____

Data: _____

Local: _____

Anexo 4- Consentimento Informado

No âmbito da investigação relativamente à influência da cultura no processo de expatriação, venho por este meio convidar o/a Senhor/a, a participar na mesma, que tem como principal objetivo perceber de que modo uma cultura diferente influencia o processo de expatriação.

Assim, será realizada uma entrevista com 13 questões relativas à temática anteriormente explicitada, tendo a entrevista a duração de 1 hora.

Importa salientar que todos os dados serão utilizados unicamente no âmbito desta investigação, sendo de carácter anónimo e confidencial. Apenas terão acesso a estes dados o investigador e o orientador da investigação. Informa-se também que a sua participação neste estudo é voluntária, podendo desistir a qualquer momento sem qualquer tipo de consequência.

Caso pretenda ter conhecimento dos resultados finais desta investigação, indique, por favor, o seu endereço eletrónico:

Fui informado de todos os procedimentos e concordo com a participação neste estudo.

Assinatura do entrevistado: _____

Assinatura do Investigador: _____

Data: _____

Local: _____

Anexo 5- Questionário Sociodemográfico

Todos os dados recolhidos são confidenciais e anónimos, sendo apenas utilizados para fins académicos no âmbito da dissertação de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos da Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão, em que se pretende compreender a influência da cultura no processo de expatriação.

Obrigada pela sua colaboração.

Idade: _____

Sexo: _____

Habilitações académicas: _____

Área de formação: _____

Função: _____

Anos que trabalha na empresa: _____

Anos que trabalha na atual função: _____

Nº colaboradores da empresa: _____

Ramo atividade da empresa: _____

Região: _____

Ano de fundação da empresa: _____