

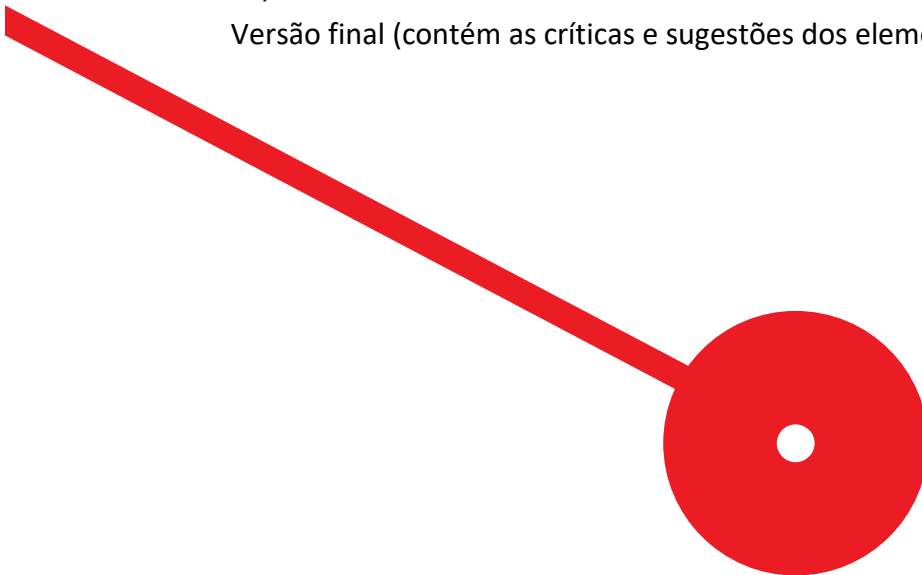


# Ajustamento intercultural de expatriados por iniciativa própria: Um estudo exploratório com enfermeiros portugueses na Alemanha

Andreia da Costa Martins

11/2024

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





# Ajustamento intercultural de expatriados por iniciativa própria: Um estudo exploratório com enfermeiros portugueses na Alemanha

Andreia da Costa Martins

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

Andreia da Costa Martins. Ajustamento intercultural de expatriados por iniciativa própria: Um estudo exploratório com enfermeiros portugueses na Alemanha  
11/2024

## **Agradecimentos**

Em primeiro lugar gostaria de agradecer ao meu marido, que foi o meu apoio incondicional ao longo desta jornada. No momentos mais desafiantes, quando tínhamos acabado de ser pais de um bebê maravilhoso, ele foi o meu suporte e o meu ombro amigo. Com paciência, dedicação e compreensão, nunca me deixou desistir deste objetivo, que só ele sabe o que significa para mim. Acreditou no meu potencial e assumiu as responsabilidades necessárias, permitindo-me dedicar o meu tempo à conclusão desta dissertação. Um obrigada nunca será suficiente!

À minha orientadora, Prof. Doutora Dora Martins, agradecer por toda a sua disponibilidade, paciência e orientação sábia. O seu acompanhamento fez toda a diferença para que conseguisse chegar ao final deste percurso.

Por fim, agradecer a todos os participantes deste estudo, que se disponibilizaram a partilhar as suas experiências pessoais e desafios.

## **Resumo:**

A expatriação por iniciativa própria tem-se tornado um fenómeno com crescente relevância no contexto global, no entanto menos explorado quando comparado com a expatriação organizacional. Pelo que, se torna pertinente estudar o ajustamento intercultural destes indivíduos para compreender como decorre a sua adaptação. Nesse sentido, o presente estudo tem como objetivo explorar o ajustamento intercultural de enfermeiros portugueses expatriados por iniciativa própria na Alemanha.

Foi utilizada uma abordagem qualitativa e realizadas 11 entrevistas semi-estruturadas a enfermeiros que estão em contexto de expatriação por iniciativa própria na Alemanha.

Os resultados permitiram compreender o processo de ajustamento intercultural dos entrevistados e identificar quatro comportamentos dispare. Dois desses comportamentos assemelham-se ao modelo da teoria da curva em U, apesar que apenas em um dos comportamentos haver a fase de lua de mel. O terceiro comportamento apresenta uma curva dispar em relação ao modelo, pois o choque cultural acontece no primeiro mês e só depois há uma evolução positiva na adaptação. Por último, o comportamento quatro apresenta duas variações na curva do ajustamento, iniciando-se por um período difícil, posteriormente acontece uma evolução crescente no ajustamento, de seguida sucede-se uma queda onde decorre o choque cultural e posteriormente nova fase ascendente.

Ainda foi possível, nos resultados, identificar fatores facilitadores e dificultadores do processo de adaptação cultural, bem como motivações e expetativas associadas à decisão de se expatriarem por iniciativa própria. O apoio dos colegas de trabalho foi considerado o principal fator facilitador do seu ajustamento e o idioma o principal fator dificultador.

Também foi possível explorar os apoios obtidos e compreender de que forma contribuíram para o ajustamento dos enfermeiros. Conclui-se que o ajustamento foi mais dependente do apoio informal e da iniciativa pessoal, uma vez que a formação intercultural ficou aquém do esperado.

No final da dissertação são apresentadas as conclusões, limitações e recomendações futuras.

**Palavras chave:** Enfermeiros; Alemanha; Ajustamento intercultural; Expatriação por iniciativa própria; Recrutamento; Gestão de recursos humanos

## **Abstract:**

Self-initiated expatriation has become an increasingly important phenomenon in the global context, but it is less explored when compared to organisational expatriation. It is therefore pertinent to study the intercultural adjustment of these individuals in order to understand how they adapt. With this in mind, this study aims to explore the intercultural adjustment of nurses expatriating on their own initiative in Germany.

A qualitative approach was used and 11 semi-structured interviews were conducted with nurses who were expatriating on their own initiative in Germany.

The results made it possible to understand the intercultural adjustment process of the interviewees and to identify four different behaviours. Two of these behaviours resemble the U-shaped curve theory model, although only one of the behaviours has a honeymoon phase. The third behaviour has a different curve to the model, as the culture shock occurs in the first month and only then is there a positive evolution in adaptation. Lastly, behaviour four shows two variations in the adjustment curve, beginning with a difficult period, then an upward trend in adjustment, followed by a drop where the culture shock occurs and then a new upward phase.

The results also made it possible to identify facilitating and hindering factors in the cultural adaptation process, as well as motivations and expectations associated with the decision to expatriate on their own initiative. The support of work colleagues was considered the main facilitating factor in their adjustment and language the main hindering factor.

It was also possible to explore the support obtained and understand how it contributed to the nurses' adjustment. It was concluded that adjustment was more dependent on informal support and personal initiative, since intercultural training fell short of expectations.

The dissertation concludes with conclusions, limitations and future recommendations.

**Key words:** Nurses; Germany; Intercultural adjustment; Self-initiated expatriation; Recruitment; Human resources management

## **Índice geral**

<b>Introdução</b> .....	<b>1</b>
<b>Capítulo I – Enquadramento teórico</b> .....	<b>4</b>
1.1 Conceito de expatriação .....	5
1.2 Expatriação por iniciativa própria .....	6
1.2.1 Motivações dos SIE's .....	8
1.3 Ajustamento intercultural .....	10
1.3.1 Fatores que afetam o ajustamento intercultural .....	11
1.3.2 Medidas que facilitam o ajustamento intercultural.....	15
1.4 Modelos explicativos do ajustamento intercultural .....	17
1.4.1 Modelo de Black, Mendenhall e Oddou .....	17
1.4.2 Modelo da curva em U .....	19
1.4.3 Modelo Hofstede .....	22
1.4.4 Projeto Globe.....	29
1.5 Contextualização da enfermagem em Portugal e na Alemanha .....	31
<b>Capítulo II – Metodologia</b> .....	<b>33</b>
2.1 Método de investigação.....	34
2.2 Objetivos de investigação.....	35
2.3 Técnica de recolha de informação.....	36
2.4 Procedimentos de recolha, tratamento e análise de dados .....	37
2.5 Seleção e caracterização dos participantes.....	40
<b>Capítulo III – Apresentação de resultados</b> .....	<b>42</b>
3.1 Motivos da expatriação .....	43
3.2 Motivos para escolher a Alemanha .....	45
3.3 Apoio à preparação da expatriação .....	45
3.3.1 Tipo de apoio na preparação da expatriação .....	47

3.4 Apoio da empresa de recrutamento e da organização no ajustamento intercultural .....	49
3.5 O processo de ajustamento intercultural .....	51
3.6 Fatores facilitadores do ajustamento intercultural: .....	54
3.7 Fatores dificultadores do ajustamento intercultural .....	56
3.8 Expetativas em relação à expatriação.....	59
3.9 Vontade de desistir da expatriação.....	59
3.10 Recomendações a futuros expatriados .....	60
<b>Capítulo IV – Discussão de resultados.....</b>	<b>62</b>
4.1 Motivações para se tornar um SIE .....	63
4.2 O processo do ajustamento intercultural .....	64
4.3 Fatores facilitadores do ajustamento intercultural .....	67
4.4 Fatores dificultadores do ajustamento intercultural .....	70
4.5 Apoio da empresa de recrutamento e da organização no ajustamento intercultural .....	73
<b>Capítulo V– Conclusões .....</b>	<b>75</b>
<b>Referências bibliográficas.....</b>	<b>79</b>
<b>Apêndices.....</b>	<b>90</b>
Apêndice I – Guião da entrevista.....	91
Apêndice II – Declaração de consentimento informado.....	93

## Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo de Black, Mendenhall e Oddou .....	19
Figura 2 - Modelo da curva em U .....	22
Figura 3 - Comportamento 1 .....	64
Figura 4 - Comportamento 2 .....	65
Figura 5 - Comportamento 3 .....	65
Figura 6 - Comportamento 4 .....	66

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Dez diferenças entre Pequena e Alta Distância ao Poder.....	24
Tabela 2 - Dez diferenças entre Fraca e Forte Aversão da Incerteza .....	25
Tabela 3 - Dez diferenças entre Individualismo e Coletivismo.....	26
Tabela 4 - Dez diferenças entre Masculinidade x Feminilidade .....	27
Tabela 5 - Dez diferenças entre Orientação a Longo Prazo x Curto Prazo .....	28
Tabela 6 - Dez diferenças entre Indulgência x Restrição .....	29
Tabela 7 - Categorias e dimensões de análise de conteúdo.....	40
Tabela 8 - Dados sociodemográficos dos participantes.....	41
Tabela 9 - Motivos da expatriação .....	43
Tabela 10 - Apoios na preparação da expatriação .....	48
Tabela 11 - Apoios no ajustamento intercultural.....	50
Tabela 12 - Fatores facilitadores do ajustamento intercultural.....	55
Tabela 13 - Fatores dificultadores do ajustamento intercultural .....	57
Tabela 14 - Recomendações a futuros expatriados .....	61

## **Lista de abreviaturas**

*Self-initiated expatriates* (SIE's)

*Assigned expatriates* (AE's)

*Organizational expatriates* (OE's)

*Organizational self-initiated exoatriates* (OSIE's)

Ordem dos Enfermeiros (OE)



A expatriação por iniciativa própria constitui a maioria da população total de expatriados (Doherty et al., 2011; Thorn et al., 2013) e embora só tenha ganhado mais relevância nas duas últimas décadas (Martins, 2019; Santos & Martins, 2021; Stoermer et al., 2020), é um fenómeno relevante no cenário global da expatriação. Com o aumento da mobilidade internacional, muitos indivíduos optam por procurar oportunidades fora do seu país de origem. Este tipo de expatriação denominada de expatriação por iniciativa própria, oferece uma perspetiva única sobre os desafios e dinâmicas do ajustamento intercultural destes indivíduos e que são diferentes daqueles enfrentados pelos expatriados organizacionais, uma vez que não tem o apoio direto de uma organização (Stoermer et al., 2020; Nolan & Liang 2022). Para além disso, são considerados uma adição bem-vinda e valiosa ao conjunto de talentos disponíveis das organizações, com o objetivo de facilitar a transferência de conhecimentos (Stoermer et al., 2020).

De considerar, também, que dentro da categoria de *self-initiated expatriates* (SIE's), um grupo profissional que tem recebido pouca atenção na investigação é o dos profissionais de saúde (Brewster et al., 2021; Zakaria e Yusuf, 2023). Este facto é considerado surpreendente, tendo em conta os altos níveis de mobilidade dos médicos, enfermeiros e assistentes de cuidados em geral a nível mundial (Nolan & Liang, 2022), e vem reforçar a necessidade de realizar mais estudos neste campo. Os SIE's, em comparação com os nativos do país de acolhimento, enfrentam e lidam com desafios fundamentalmente diferentes no local de trabalho, e os recursos de que necessitam para ter um bom desempenho no país de acolhimento, moldam significativamente as suas perceções e atitudes em relação à organização empregadora (Lapointe et al., 2020).

Interessa que estes profissionais de saúde se adaptem o melhor possível ao novo ambiente e sejam capazes de executar o seu trabalho. Por isso, o conhecimento dos desafios da adaptação intercultural, pode ajudar o gestor de recursos humanos responsável pelo recrutamento a tomar medidas que facilitem essa adaptação intercultural e profissional no país de destino.

Nesse sentido, esta dissertação tem como objetivo principal explorar o ajustamento intercultural de enfermeiros portugueses expatriados por iniciativa própria na Alemanha. De forma mais específica pretende-se conhecer os principais motivos que levaram os enfermeiros a expatriarem-se por iniciativa própria, compreender os principais fatores dificultadores enfrentados pelos enfermeiros expatriados por iniciativa própria no

ajustamento intercultural, compreender os principais fatores facilitadores vivenciados pelos enfermeiros expatriados por iniciativa própria no ajustamento intercultural, explorar o apoio da empresa de recrutamento e da organização (antes e durante a expatriação) no ajustamento intercultural e compreender o ajustamento intercultural tendo por base a Teoria da Curva em U (Black & Mendenhall, 1991).

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos. No primeiro apresenta-se a revisão da literatura, onde se aborda os conceitos de expatriação, a expatriação por iniciativa própria, o ajustamento intercultural, assim como os principais modelos explicativos.

O segundo capítulo descreve a metodologia utilizada, onde é explicado a escolha da abordagem qualitativa, o instrumento de recolha de informação, como foi realizada a análise e tratamento dos dados e a seleção dos participantes.

No terceiro capítulo são apresentados os principais resultados e o capítulo quatro onde se analisa e se discute os resultados anteriormente apresentados.

Por fim, o último capítulo contém as conclusões, limitações do estudo e recomendações a futuras investigações.

## **CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

---

## **1.1 Conceito de expatriação**

A expatriação é a deslocação do colaborador para outro país por um período superior a um ano (Lima & Braga, 2010; Martins, 2013). McNulty e Brewster (2017) referem que há uma tendência crescente para missões mais curtas, de alguns meses a um ano, principalmente em alguns setores, apesar de a média ser de três a quatro anos (Martins, 2013). Outro autor que corrobora esta afirmação é Collings (2018), mencionando que as expatriações tradicionais duram entre dois a cinco anos, no entanto há maior prevalência para missões mais curtas, devido à necessidade de maior flexibilidade em consequência da globalização. Camara, (2011, p.28) sugere que a expatriação “caracteriza-se por a colocação no estrangeiro ser feita por um período mais longo (em regra, de três anos), renovável, o que implica a alteração do local de trabalho”. Por sua vez, a expatriação tem como objetivo o desenvolvimento mais rápido de novas competências de liderança, gestão e maturidade, pela exposição a um novo meio e a novos desafios, e com um nível de responsabilidade, habitualmente, mais elevado ao ocupado na empresa-mãe (Camara, 2011; Martins, 2013). O colaborador mantém o vínculo laboral à empresa-mãe, mas deixa de ter o cargo ocupado antes da sua expatriação (Camara, 2011; Martins, 2013; Martins & Alexandre, 2023). Para Freitas (2000, p. 20), expatriação é “o processo de transferência de um profissional de uma empresa, sediada num país, para trabalhar, por tempo determinado ou não, em uma unidade desta empresa ou grupo localizada em outro país”. O mesmo autor (Freitas, 2000) refere que a expatriação é um processo complexo porque engloba questões de natureza pessoal e profissional para o colaborador. Para a organização exige planeamento, investimento financeiro e risco. Pode ser sucedida por uma nova expatriação, ou então pode ser dada como concluída quando a missão internacional do colaborador termina.

Associado à expatriação aparece, também, o conceito de expatriado (McNulty & Brewster, 2017; Martins et al., 2012). O termo expatriado é utilizado para descrever sujeitos que são enviados pelas suas organizações para trabalhar num país estrangeiro, ou seja, são sujeitos que residem ou trabalham fora do seu país de origem de forma não permanente, mas geralmente por um período definido, com o propósito de preencher uma posição específica ou desenvolver competências dentro de uma empresa (Anderson, 2016; Martins & Diaconescu, 2014; Martins & Tomé, 2015a; Nolan & Liang, 2022).

A expatriação traz diversas vantagens para a empresa uma vez que facilita a comunicação e cooperação entre as várias filiais, mas também para o próprio expatriado, que adquire novos

conhecimentos, capacidades e ideias, aprende uma nova língua, desenvolve habilidades interculturais e torna-o mais preparado e valorizado no mundo organizacional (Rego & Cunha, 2009; Martins, 2013). A expatriação tende a considerar-se um processo estratégico para a empresa, para num curto prazo desenvolver quadros com potencial e fornecer aos seus expatriados uma mente aberta, mais maturidade e fazê-los sentirem-se integrados no processo de planeamento das suas carreiras (Camara, 2011; Silva et al., 2018; Martins et al., 2018; Santos & Martins, 2021). Estes colaboradores estão entre os recursos humanos mais onerosos para as empresas que operam internacionalmente, levando Martins (2013) a designá-los de “colarinhos dourados”. Eles apresentam desafios e problemas que vão para além da maioria dos restantes colaboradores. Daí que, o estudo das práticas da expatriação seja muito relevante para o mundo empresarial (Bornay-Barrachina, 2019).

Os expatriados podem ser divididos em três categorias principais (Martins, 2019): *assigned expatriates* ou *organizational expatriates* (AE's/OE's); *organizational self-initiated expatriates* (OSIE's) e SIE's. A principal diferença é que os SIE's decidem por iniciativa própria deslocar-se para o estrangeiro por motivos profissionais, fazendo-o frequentemente sem apoio organizacional (Nolan & Liang, 2022), enquanto os expatriados organizacionais têm o apoio da organização, podendo ser esta a definir as condições de expatriação ou ser por iniciativa individual a decisão de aceitar, embora com o apoio organizacional (Martins, 2019). Nesta dissertação, apenas será objeto de estudo a expatriação por iniciativa própria e a categoria de expatriados por iniciativa própria.

## **1.2 Expatriação por iniciativa própria**

As pessoas qualificadas decidem, cada vez mais deslocarem-se provisoriamente e trabalhar em países estrangeiros. Esses indivíduos, conhecidos como SIE's, constituem a maioria da população total de expatriados (Doherty et al., 2011; Thorn et al., 2013). Embora a investigação tradicional sobre expatriados se tenha centrado, implícita ou explicitamente nos expatriados organizacionais, a investigação sobre os SIE's começou a ganhar força nas últimas duas décadas e evoluiu para o seu próprio domínio de investigação (Martins, 2019; Santos & Martins, 2021; Stoermer et al., 2020).

A expatriação por iniciativa própria é um campo de elevado interesse na literatura, embora menos estudado quando comparado com os OE's (Tharenou & Caulfield 2010; Andresen et al., 2013; Doherty et al., 2013; Vaiman & Haslberger 2013). Na literatura sobre expatriados,

os SIE's foram mencionados pela primeira vez num artigo de Inkson et al. (1997) que descreve a prática comum dos licenciados universitários na Austrália e na Nova Zelândia de trabalhar e viajar para o estrangeiro durante um certo tempo e depois regressar a casa. Desde então, surgiram vários termos e definições diferentes relacionados com os SIE's, como: experiência de trabalho no estrangeiro auto iniciada, trabalhadores estrangeiros auto iniciados e expatriados estrangeiros auto iniciados (Stoermer et al., 2020). O termo SIE também é usado para descrever uma experiência de trabalho no estrangeiro auto iniciada, que transcende as fronteiras organizacionais e geográficas (Zakaria & Yusuf, 2023). Com o aumento da mobilidade global, o termo passou a referir-se a qualquer indivíduo que opte por viajar para o estrangeiro à procura de trabalho. Os SIE's tomam a decisão de viver e trabalhar no estrangeiro e encaram a sua experiência internacional como um meio de autodesenvolvimento seguindo um percurso profissional não tradicional (Martins, 2019; Zakaria & Yusuf, 2023).

Em contraste com os AE's, enviados pela sede ou filial para trabalhar numa subsidiária estrangeira durante um determinado período para atingir um objetivo organizacional (Martins, 2013), os SIE's não têm a sua expatriação apoiada pela empresa e menos motivada por preocupações de carreira (Stoermer et al., 2020). Os SIE's tendem a colocar mais ênfase no desejo de passar algum tempo a viver num determinado país da sua escolha e de iniciar uma mudança de cenário. Para as organizações, os SIE's são uma adição bem-vinda e valiosa ao conjunto de talentos disponíveis e podem ser contratados para colmatar a falta de mão de obra qualificada com o objetivo de facilitar a transferência de conhecimentos e os processos intra-organizacionais (Stoermer et al., 2020).

Os SIE's demonstram iniciativa pessoal quando se deslocam para outro país, sendo a mobilidade internacional auto iniciada descrita como uma escolha, que é feita por indivíduos que decidem por si próprios ir para o estrangeiro, sem assistência organizacional. Nesse sentido, os SIE's precisam de iniciativa pessoal e de um desejo de se mudarem para um país estrangeiro (Andresen et al., 2020). Também Nolan & Liang (2022), referem que os SIE's decidem eles próprios deslocar-se para fora do país de origem por motivos profissionais, fazendo-o frequentemente sem apoio organizacional. Segundo Singh e colegas (2022), os SIE's são vistos como indivíduos qualificados profissionalmente que, por iniciativa própria, se deslocam para outro país para obter um emprego regular, com a intenção clara de regressar ao seu país de origem.

Para diferenciar os SIE's dos migrantes, Peltokorpi e Froese (2012) sugeriram que os primeiros devem ter pelo menos alguns pensamentos de regressar ao seu país de origem. No entanto, muitos SIE's acabam por se tornar migrantes, planejando ficar indeterminadamente no país de acolhimento (Al Ariss & Crowley-Henry, 2013).

Existem poucas definições de SIE's que abordam explicitamente critérios para definir e avaliar a iniciativa, como é o caso de Cerdin e Selmer (2014) que definem os SIE's como indivíduos que: (1) iniciaram por si próprios a sua deslocação internacional, (2) têm intenções de emprego regular, (3) têm intenções de uma estadia temporária na cultura de acolhimento e (4) têm qualificações especializadas/profissionais.

Para as organizações seria importante ter em conta a motivação das SIE's nas suas práticas de gestão de recursos humanos. Tendo em conta o entendimento de carreira sem fronteiras de muitos SIE's, as organizações podem considerar carreiras internacionais para os mesmos, tais como a deslocalização para outros países e a rotação noutras funções para oferecer oportunidades de aprendizagem. Para os aspirantes a SIE's, seria importante obter antevisões realistas dos empregos, para que estes correspondam às suas expectativas (Stoermer et al., 2020). Uma vez que os SIE's não recebem o mesmo suporte que os expatriados organizacionais é fundamental que eles selecionem cuidadosamente um país anfitrião onde beneficiam de certas vantagens, por exemplo, rede anterior existente, competências linguísticas e competências mais procuradas (Silva et al., 2018). A carreira e o seu desenvolvimento tem sido um tópico chave na investigação sobre SIE's por ser uma preocupação importante para os mesmos (Stoermer et al., 2020).

### **1.2.1 Motivações dos SIE's**

As descobertas sobre as motivações dos SIE's têm sido diversas, com pesquisas anteriores (e.g. Inkson, et al., 1997; Altman & Baruch, 2012; Doherty et al., 2011; Martins et al., 2012) sugerindo que eles são motivados por desejos não especificados de procurar aventura, experiências novas e viajar. Estudos posteriores (e.g. Despotovic et al., 2022; Martins & Alexandre, 2023; Santos & Martins, 2021) destacam considerações familiares, financeiras e relacionadas com a carreira. No entanto, apesar da progressão na carreira através da experiência internacional, da aprendizagem profissional e desenvolvimento de redes globais, foram considerados como sendo motivados principalmente por objetivos pessoais e de estilo de vida do que por objetivos de carreira (Despotovic et al., 2022). Nesse sentido, os SIE's

têm a intenção de adquirir aprendizagem e desenvolvimento pessoal através da participação em novas experiências culturais e procuram frequentemente o autodesenvolvimento e a concretização de um objetivo pessoal. Por isso, podem estar mais motivados para tolerar uma má adaptação ao trabalho no estrangeiro comparativamente aos OE's, uma vez que estão menos dispostos a regressar ao seu país de origem onde podem enfrentar oportunidades de emprego com condições precárias (von Borell De Araujo et al., 2014).

Apesar das motivações dos SIE's variarem de acordo com fatores demográficos e a indústria ou setor em que trabalham, as motivações não relacionadas com a carreira são consistentemente mais importantes para os SIE's do que para os AE's. Os primeiros estudos (Inkson, et al., 1997; Suutari & Brewster 2000) descreveram as pessoas que se deslocaram voluntariamente para trabalhar no estrangeiro como estando numa odisseia pessoal e numa "cultura de mochileiros" jovens, que viajavam para o estrangeiro por motivo de trabalho e turismo. Normalmente, estes grupos incluíam jovens licenciados que encaravam a experiência no estrangeiro como um "rito de passagem". Estudos posteriores descobriram que, independentemente das influências demográficas (como idade, género e filhos acompanhantes ou não), o desejo de aventura, desafio e oportunidades oferecidas pelas viagens, pelo trabalho e pelos objetivos pessoais e de estilo de vida foram consistentemente classificados como a decisão mais influente para os SIE's se mudarem para outro país (Despotovic et al., 2022).

Richardson e McKenna (2006) divulgaram um quadro mais complexo das motivações dos SIE's, englobando cinco grandes categorias: aventura/viagem; uma mudança/fuga de vida; o que é melhor para a família; razões financeiras; e utilizar a experiência para fins de construção de carreira.

Os SIE's também podem escolher determinado destino por motivos pessoais, nomeadamente para restabelecer contactos com amigos ou familiares ou por já terem realizado Erasmus nesse determinado país (Muir et al., 2014; Martins et al., 2012). As iniciativas, regulamentações e padrões sociais a nível nacional de determinado país, bem como a atratividade das oportunidades de emprego, também influenciam a decisão dos SIE's de viverem num local específico. Eles também têm maior interesse em viajar para países desenvolvidos devido a preocupações de segurança, sistemas de saúde, estabilidade política e desejo de um estilo de vida melhor (Despotovic et al., 2022).

Rosa Gonzalez (2022) que estudou enfermeiras espanholas expatriadas por iniciativa própria para a Alemanha concluiu que as principais motivações foram o desemprego e a falta de estabilidade no país de origem - e às forças de atração que os impedem de repatriar (nomeadamente melhores condições de trabalho no país de acolhimento). Além disso, os resultados deste estudo (Rosa Gonzalez, 2022), realizado durante a pandemia de COVID-19, sublinham como os enfermeiros têm em consideração, no recente contexto de pandemia, as perceções de segurança no país de origem e no país de acolhimento quando decidem regressar ou continuar a sua expatriação. A segurança (no país de origem e no país de acolhimento) foi assumida como um fator de grande influência nas suas decisões de repatriar ou permanecer no país de destino.

### **1.3 Ajustamento intercultural**

A expatriação por motivos profissionais está a tornar-se cada vez mais comum. A evolução demográfica e a globalização conduziram a um aumento das oportunidades para os indivíduos qualificados seguirem carreiras internacionais, e muitos SIE's aproveitam estas oportunidades (Stoermer et al., 2020). Isto exige que os indivíduos se adaptem à vida no seu novo destino e no ambiente de trabalho (Kalmey, 2023). Habituar-se à vida num novo país, à cultura e ao trabalho pode ser difícil (Richardson & Wong, 2018). Deixar a casa, a família, os amigos e o ambiente familiar para se mudar para um novo país rodeado de novas pessoas pode acarretar muitos desafios, incluindo a incapacidade de não falar a língua do país de acolhimento (Kalmey, 2022); lidar com a burocracia desconhecida no país de acolhimento (Singh et al., 2021); a família que o acompanha sentir-se infeliz (Froese, 2012); e as políticas de trabalho serem diferentes das existentes no país de origem (Thirlwall et al., 2021). Estas situações podem, eventualmente, antecipar o regresso dos expatriados aos seus países de origem mais cedo do que o planeado (Martins & Diaconescu, 2014; Martins & Tomé, 2015b; Kalmey, 2023; Santos & Martins, 2021).

Nesse sentido, torna-se importante dar atenção ao processo de ajustamento intercultural e a sua importância na adaptação dos SIE's. Este é considerado um processo de adaptação a uma nova realidade numa nova cultura (Rego & Cunha, 2009; Martins, 2013; Martins & Tomé, 2015b; Silva et al., 2018). Para isso, o indivíduo tem de possuir uma capacidade de adaptação geral que engloba rotinas diárias e interações culturais com os nativos do país (Rego & Cunha, 2009). Segundo estes autores (Rego & Cunha, 2009), existem dois conceitos

relacionados com o ajustamento, nomeadamente o ajustamento sociocultural e o ajustamento psicológico. O primeiro corresponde ao grau em que o expatriado adquire competências da cultura, enquanto o ajustamento psicológico diz respeito ao grau de bem-estar afetivo e ou satisfação emocional.

Os SIE's não são enviados para o estrangeiro por uma empresa e por esse motivo não são objeto de qualquer preparação para a sua adaptação a uma nova organização no estrangeiro (Kumpikaitė-Valiūnienė et al., 2022).

### **1.3.1 Fatores que afetam o ajustamento intercultural**

Uma revisão sistemática da literatura sobre os SIE's académicos realizada recentemente por Kalmey (2023) definiu os fatores que podem afetar o ajustamento ao trabalho. O primeiro fator mencionado é a competência da língua do país de acolhimento. A capacidade de compreender a língua do país que vai receber os SIE's tem sido mencionada como sendo importante para a adaptação ao trabalho e ao novo país no estrangeiro (Kalmey, 2023). A língua desempenha um papel importante na forma como as pessoas compreendem o seu meio ambiente e a exposição à língua do país de acolhimento pode não só ser um meio de compreender a sua cultura, mas também permite que os expatriados assimilem informações cruciais. Algumas destas informações podem ser basilares não só para comunicar com os habitantes locais, mas também para a relação positiva entre a compreensão da língua do país de acolhimento e a adaptação ao trabalho. No entanto, proficiência na língua do país de acolhimento pode não ser necessariamente uma prioridade. As características demográficas, como por exemplo, a idade do indivíduo e a duração da estadia podem ditar a vontade de aprender uma nova língua. Pode ser o caso dos mais jovens, porque a estadia tende a ser mais curta e dos países de origem poderem ter o inglês como língua de comunicação. O facto de o conhecimento da língua do país de acolhimento poder ser um precursor da adaptação depende do ambiente em que os expatriados vivem e trabalham (Kalmey, 2023).

O segundo fator mencionado no estudo é a importância da família. O trabalho de Kalmey (2023) veio confirmar que quando a família está bem instalada no novo país, a adaptação torna-se mais fácil. Os SIE's académicos que estavam acompanhados pelos seus familiares se sentiam mais satisfeitos com as situações no país de acolhimento. Para esta adaptação, o que também interfere é a cultura do país de acolhimento, concretamente quando similares

ao país de origem facilita essa adaptação ou quando mais divergentes dificultam a adaptação (Kalmey, 2023).

O terceiro fator é a experiência profissional anterior no estrangeiro. A experiência prévia de trabalho no estrangeiro é considerada um pilar importante que contribui para o ajustamento dos expatriados (Kalmey, 2023). Os SIE's que tiveram experiência prévia de trabalho no estrangeiro tendem a ajustar-se facilmente à vida numa cultura diferente do que aqueles que não têm essa experiência. A natureza e duração da experiência internacional é também importante, isto é, se os países tiveram semelhanças culturais a adaptação torna-se mais fácil. No entanto, nesta revisão de literatura, o contrário também foi encontrado, ou seja, as semelhanças culturais também podem afetar negativamente a adaptação dos expatriados. Isto deve-se ao facto de os SIE's poderem assumir algumas práticas culturais do país de acolhimento como sendo as mesmas que as do seu país de origem e, conseqüentemente, não prestar atenção suficiente a situações culturais diferenciadas no novo contexto. No entanto, o ajustamento pode ser influenciado também pelo ambiente e pela personalidade do indivíduo (Kalmey, 2023).

O quarto fator são os outros expatriados (Kalmey, 2023). Segundo este autor, para algumas pessoas, conhecer outros expatriados pode ser tão importante como interagir com os habitantes locais, especialmente em termos de socialização e apoio emocional. A interação com outros SIE's pode ser uma oportunidade para obter informações sobre a cultura do país de acolhimento e para ter acesso a informações locais relativas a questões jurídicas do país de acolhimento através de outros expatriados, que pode ser particularmente útil para os SIE's que geralmente não recebem apoio dos seus empregadores. Neste trabalho desenvolvido por Kalmey (2023) foi, inclusive, encontrada evidência científica que recomenda que os empregadores devem instituir programas de mentoria no local de trabalho uma vez que os SIE's se sentem mais confortáveis com outros expatriados.

O quinto fator é a formação no local de trabalho, as práticas de gestão de recursos humanos orientadas para a carreira têm um impacto positivo no ajustamento dos SIE's e tendem a gerar atitudes e resultados positivos no trabalho (Kalmey, 2023). Uma dessas práticas é a oferta de formação. De facto, a formação tem sido mencionada como uma forma de desenvolver as competências e capacidades dos trabalhadores no trabalho e fora dele. Segundo Kalmey (2023), a literatura recomenda que as organizações que empregam SIE's devem fornecer formação completa e clara sobre o que os novos SIE's devem fazer, o que

se espera que façam e devem também encorajar um sistema de apoio informal através do estabelecimento de redes sociais.

O sexto fator mencionado por Kalmey (2023) é tratar as pessoas de forma diferente: a complexidade e a especificidade do contexto de adaptação torna o ajustamento diferente para cada indivíduo. Neste ponto em particular, há uma distinção entre os expatriados ocidentais e os provenientes de outras regiões do globo e constatou-se que há discriminação consoante a etnia e raça e que a discriminação contra os expatriados é prevalente em países com culturas fechadas e homogêneas.

O último fator mencionado são as características pessoais que contribuem para a adaptação ao trabalho. Foi descrito que certos atributos, por exemplo, ter uma mente aberta, podem ter um efeito no ajustamento ao trabalho (Kalmey, 2023). Além disso, os traços de personalidade, por exemplo, a capacidade de aceitar a mudança e ter uma perspetiva positiva em relação ao novo país e aos seus nativos, podem constituir um meio para se habituar ao novo ambiente de trabalho. Os que tem interesse em conhecer a cultura e o país também se adaptam melhor, comparando com aqueles que tem apenas motivações financeiras e de viagens. No que respeita à superação das dificuldades de ajustamento, os SIE's tendem a possuir fatores de motivação pessoal que os encoraja não só a procurar emprego no estrangeiro, mas também a perseverar em situações difíceis. Um bom exemplo é a falta de emprego e condições de trabalho indesejáveis nos seus países de origem. Também Rosa Gonzalez (2022) corrobora esta opinião e sublinha como a consciência cultural e a abertura à novidade cultural podem atenuar o impacto negativo nas relações no local de trabalho. Em linha da mesma argumentação, também um estudo realizado por Zakaria e Yusuf (2023) sobre enfermeiras da Malásia expatriadas por iniciativa própria para a Arábia Saudita pretendeu compreender a natureza e os desafios multidimensionais da adaptação destas enfermeiras. Os resultados mostram que as enfermeiras enfrentaram vários desafios que interferiam no seu ajustamento, tendo surgido cinco fatores de interesse:

1. Aprender a falar árabe: as participantes referiram que este foi o principal desafio enfrentado por elas, sendo que a maioria dos doentes não falava inglês e nem todas tiveram aulas de árabe no seu departamento. No entanto, 17 das 22 inquiridas afirmaram que conseguiam compreender o árabe básico após três meses de vida e trabalho na Arábia Saudita.

2. Adaptar-se a um estilo de comunicação conflituoso: Na Malásia, as pessoas falam indiretamente e aplicam habitualmente estratégias de proteção da face para evitar causar embaraço aos outros quando transmitem uma mensagem que pode ser ofensiva. No entanto, a cultura da Arábia Saudita é bastante barulhenta e direta.

3. Enfrentar novas práticas de trabalho: Na Arábia Saudita tudo é informatizado e seguido por protocolos. Para além disso, os hospitais usam equipamentos tecnológicos mais avançados. Outra diferença foi a falta de camas na Arábia Saudita, onde os pacientes chegam a ficar 2 dias nas urgências à espera de uma cama. No entanto, ninguém considerou que a escassez de camas e a fusão das enfermarias durante os períodos de crise afetaram a sua capacidade de fazer corretamente o seu trabalho. Por último, ficaram admiradas de se darem presentes pelo seu trabalho prestado, chegando os doentes/família a oferecer principalmente comida e não podiam recusar para não ferir os sentimentos do seu paciente. Este facto contrasta com a Malásia, onde as pessoas são livres de aceitar ou rejeitar as prendas dos outros.

4. Lidar com as saudades de casa e a solidão: As enfermeiras confessaram sentir muitas saudades de casa no período experimental, que é o período onde estão mais sujeitos à pressão para aprender procedimentos e a familiarizar-se com os equipamentos e serviço, tudo isto sem o apoio do cônjuge ou da família.

5. A adaptação a novas normas de género no trabalho e em público: Estas enfermeiras tiveram o desafio adicional de se adaptarem às normas de género sauditas, que diferem significativamente das da Malásia. As enfermeiras explicaram que a Arábia Saudita tem a reputação de ser mais restritiva em relação à mobilidade e às atividades públicas das mulheres do que qualquer outra sociedade árabe ou muçulmana, devido à sua interpretação estrita dos princípios islâmicos. Enquanto as mulheres da Malásia estão habituadas a trabalhar, a conduzir sozinhas e a partilhar espaços públicos com homens que não são “mahrams” (ou seja, familiares).

Vijande Rodríguez e Ruiz Yepes (2018) referiram que a distância cultural é provavelmente o fator que mais interfere no ajustamento e considerado um dos maiores desafios para as dificuldades relatadas pelos espanhóis na Alemanha no que concerne às suas interações com os nativos do país. Este estudo constatou que os SIE's espanhóis tiveram dificuldades em aprender a língua local, sendo que, no caso específico dos enfermeiros espanhóis na Alemanha, os mesmos precisavam de adquirir o alemão como segunda ou terceira língua, o que pode ser particularmente difícil, dada a distância linguística (Chiswick & Miller, 2005)

entre o espanhol e o alemão, porque as duas línguas provêm de subfamílias de línguas indo-europeias (Bouckaert et al., 2012). A proficiência na língua do país de acolhimento é, pois, identificada como um dos fatores determinantes que afeta as experiências dos expatriados e o seu consequente ajustamento ao país de acolhimento (Selmer & Luring, 2015; Zhang & Peltokorpi, 2016).

### **1.3.2 Medidas que facilitam o ajustamento intercultural**

O processo de ajustamento cultural é considerado complexo, uma vez que habitualmente falamos de ambientes culturalmente diferentes. É necessário que os indivíduos possuam as condições básicas de adaptação, nomeadamente conhecimento da língua estrangeira, facilidade em se adaptar a novos hábitos e costumes, flexibilidade e capacidade de comunicação e capacidade para lidar com situações de crise e mudança (Tanure & Duarte, 2006). A literatura (e.g. Câmara, 2011; Martins, 2013; Martins & Tomé, 2015b; Martins et al., 2018; Martins e Alexandre, 2023) sugere um conjunto de medidas que facilitem o ajustamento dos indivíduos, nomeadamente, o acolhimento à chegada, ajuda na integração do expatriado e da família na comunidade, ajuda no apoio logístico, nomeadamente doméstico e escolar e também o reenquadramento profissional do cônjuge do expatriado (estas duas últimas apenas quando os expatriados se acompanham pelo cônjuge). Quando os expatriados vão por iniciativa própria, as medidas facilitadoras do ajustamento intercultural tendem a ser semelhantes. Kalmey (2023), na sua revisão de literatura sobre os SIE's, apresenta algumas recomendações e boas práticas para que os mesmos se adaptem com êxito ao seu novo ambiente de trabalho. Estas incluem: 1. Procurar apoio social junto de pessoas com antecedentes semelhantes, incluindo colegas SIE's. 2. Envolver-se com os colegas para construir uma relação positiva. 3. Tirar partido das práticas de gestão de recursos humanos orientadas para a carreira, como a formação, para desenvolver competências e capacidades. 4. Procurar obter dos empregadores uma formação completa e clara sobre o que se espera deles. 5. Estabelecer sistemas informais de apoio através da criação de redes sociais.

Singh e os seus coautores (2022) defendem, por sua vez, que as organizações devem ser objetivas quanto à clareza da função do SIE's, uma vez que a falta de clareza leva a uma menor eficácia, produtividade, satisfação e adaptação ao trabalho. Estes autores sugerem, ainda, que os executivos de nível superior devem relacionar-se com os SIE's para que estes percebam não só o apreço do seu trabalho, mas também que a organização se preocupa com as suas necessidades socio-emocionais e o seu bem-estar. Por último, sugerem que as

práticas da gestão de recursos humanos devem sustentar e criar um bom clima de trabalho para que se sintam em casa e se adaptem bem às exigências do seu trabalho.

Outro estudo, realizado por Chen et al. (2023), sobre SIE's acadêmicos em visita a universidades americanas demonstrou que a formação em sensibilidade cultural é fundamental, de modo a prever potenciais inconsistências entre os padrões de identidade dos SIE's e o feedback dos novos ambientes. Esta formação também deve ser aplicada aos colaboradores locais para que melhorem a sua empatia com os SIE's e reduzam a sua potencial exclusão. Depois, a construção de relações fora do trabalho enquanto tática proactiva ajuda a atenuar o efeito negativo da tensão nos padrões de identidade na integração no trabalho. Tal pode ser colmatado através da possibilidade de desenvolver programas de formação para melhorar as competências dos SIE's na construção de relações com os nativos do país de acolhimento. Para além disso, devem ser implementadas outras políticas e práticas de recursos humanos que promovam a integração profissional no país de acolhimento, algo essencial para uma adaptação eficaz. Por conseguinte, as organizações devem prestar mais atenção ao facto de ajudarem os SIE's a construir relações estreitas com os colegas de trabalho locais e residentes (por exemplo, alugando apartamentos para expatriados em comunidades recomendados por expatriados anteriores e patrocinando a participação dos expatriados em clubes e atividades sociais da comunidade), uma vez que essas relações são conducentes a sentimentos de ligação e conexão.

Para Rosa Gonzalez (2022), as organizações responsáveis pela formação linguística dos SIE's têm de garantir que estes adquirem conhecimentos suficientes sobre a língua do país de acolhimento antes de entrarem no local de trabalho. Nesta tese de doutoramento que estudou enfermeiras espanholas autoexpatriadas, a prestação de formação intercultural tanto aos SIE's como aos nativos do país poderia atenuar os efeitos da distância cultural e dos estilos de comunicação contrastantes nas interações no local de trabalho. Uma diferença que permeia as narrativas dos enfermeiros espanhóis relativamente à dificuldade em fazer amizade com os nacionais do país de acolhimento é o contraste entre uma cultura coletivista (espanhola) e uma cultura individualista (alemã). Nesse sentido, a formação intercultural poderia realçar a forma como as diferenças nos estilos de comunicação influenciam a interação verbal. As enfermeiras espanholas acharam que o estilo de comunicação direta tida pelos alemães como sendo fria ou com falta de empatia. Em contrapartida, os alemães podem ficar impacientes com o estilo de comunicação indireto dos espanhóis. Por isso, a formação intercultural aumentaria o conhecimento cultural entre as equipas multinacionais e ajudaria

a evitar que os colegas de trabalho recorram a estereótipos culturais face às diferenças culturais. Este tipo de tutoria pode ser implementado eficazmente pelas organizações para melhorar as experiências dos SIE's, melhorar as interações interpessoais e interculturais bem como aumentar a satisfação profissional. Ao nível macro das políticas nacionais de mobilidade internacional, os resultados sugerem que as instituições públicas envolvidas no processo, tais como os serviços nacionais e transnacionais de serviços de emprego têm de garantir que as SIE's acedam a informação exata, relevante e atempada antes da partida sobre as condições de vida e de trabalho no estrangeiro. No caso dos enfermeiros espanhóis, a falta de informação antes da partida teve impacto na sua adaptação à Alemanha. Frequentemente, os enfermeiros deparam-se com 200 ofertas de emprego internacional através de agências de recrutamento que se ocupam da colocação e alojamento. Assim, em comparação com outros profissionais que têm de procurar ofertas internacionais de forma proativa, os enfermeiros podem ser potencialmente mais propensos a aceitar empregos no estrangeiro sem conhecimento suficiente das condições de trabalho e das diferentes descrições de funções nacionais.

## **1.4 Modelos explicativos do ajustamento intercultural**

### **1.4.1 Modelo de Black, Mendenhall e Oddou**

O modelo de ajustamento cultural de Black, Mendenhall e Oddou, desenvolvido em 1991, é uma das referências centrais na investigação sobre o ajustamento intercultural de expatriados. Propõe que o ajustamento ocorre em dois momentos, antes da expatriação, denominado de ajustamento antecipado e o segundo momento no país de acolhimento, designado de ajustamento no país anfitrião (Black et. al 1991).

Segundo este modelo de Black e colegas (1991), o ajustamento antecipado é considerado um pilar para facilitar o ajustamento no país de acolhimento e é constituído por fatores de natureza individual, nomeadamente, formação de pré-partida (que tem um impacto favorável no sucesso do ajustamento intercultural) e a experiência profissional internacional prévia (é considerado um fator facilitador do ajustamento) ou de natureza organizacional, tais como, critérios e mecanismos por parte da organização, como a preparação geral do candidato antes da sua partida através de formação intercultural que disponibilizam sobre o país de acolhimento (Black et al., 1991).

O segundo momento é o ajustamento no país de acolhimento e engloba os aspetos individuais, do trabalho e da cultura da organização. O primeiro diz respeito à autoeficácia, às capacidades de perceção e relacionamento, o segundo à novidade, descrição e clareza do papel a executar, assim como o conflito de papéis e o terceiro aos componentes influenciadores, à novidade da cultura organizacional, o apoio social e o suporte logístico. Os autores do modelo (Black et al., 1991) mencionam que estas três componentes (individual, do trabalho e da cultura organizacional) tem relação com o modo como será realizado o ajustamento e o grau desse ajustamento em geral, nas interações e no trabalho. O ajustamento geral corresponde ao conforto no que diz respeito a aspetos da cultura e hábitos da vida diária, o ajustamento de interação ao conforto nos relacionamentos sociais com os locais (Black et. al 1991) e é considerado mais difícil de atingir se as diferenças culturais forem maiores (Martins, 2013) e o ajustamento no trabalho corresponde ao conforto em relação às atividades no local de trabalho (Black et al., 1991). Quando há semelhanças, o ajustamento acontece de forma mais natural (Lee & Hung-Wen, 2011).

Outro fator apontado pelos autores no ajustamento ao país de destino está relacionado com a socialização organizacional (Black et al., 1991), que influenciaria o modo do ajustamento no exterior e engloba as táticas e o conteúdo da socialização que são realizadas com o objetivo de integrar os novos elementos da organização (Black et al., 1991).

Importante é, também, referir que quando os colaboradores são escolhidos tendo apenas em consideração as suas competências técnicas, o seu ajustamento torna-se mais difícil, uma vez que esta adaptação não ocorre sem existirem, também, competências interculturais.

Comparando com autores mais recentes, o ajustamento antecipado (antes da partida) não é tão estudado, pelo que apenas o ajustamento no país de acolhimento é destacado (Kumpikaitė-Valiūnienė et al., 2022).

O modelo descrito pode ser visualizado na figura 1.

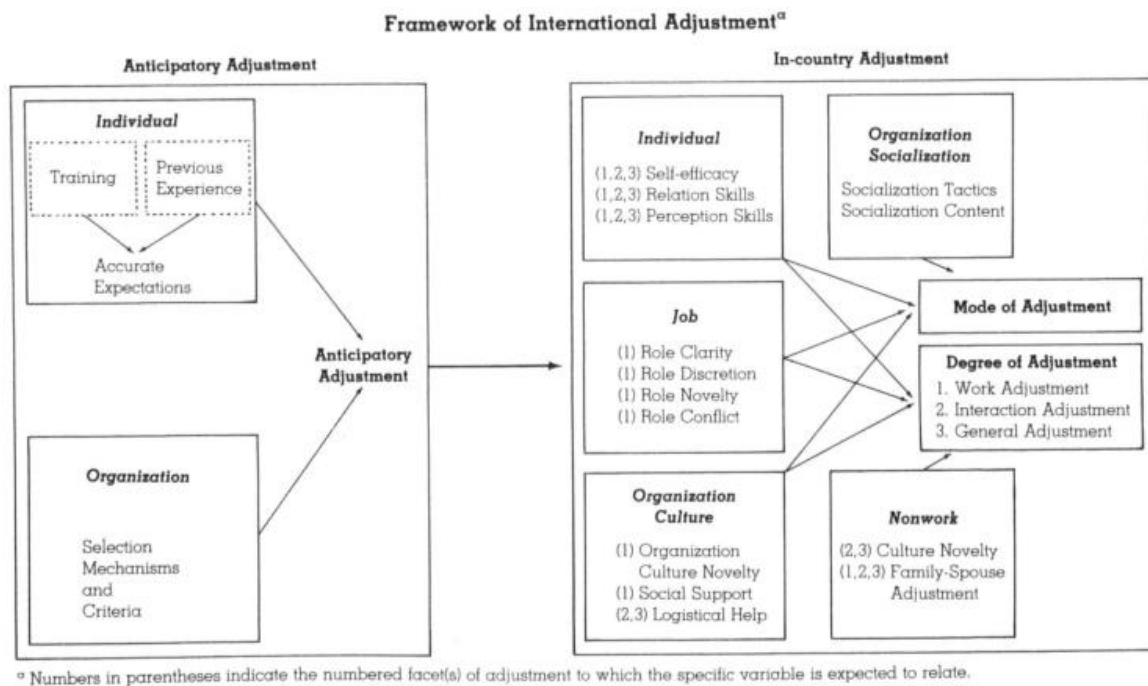


Figura 1 - Modelo de Black, Mendenhall e Oddou

Fonte: Black, Mendenhall e Oddou (1991: 303)

#### 1.4.2 Modelo da curva em U

O modelo da curva em U foi originalmente proposto por Lysgaard (1955) no seu estudo sobre bolsheiros noruegueses do Programa Fulbright nos Estados Unidos (Black & Mendenhall, 1991; Zhao & Schartner, 2023). Lysgaard (1955) verificou que o ajustamento parece ter sido "bom" entre os que ficaram na América menos de seis meses, e também "bom" entre os que ficaram mais de dezoito meses, enquanto os que deixaram a América após uma estadia de seis a dezoito meses parecem terem tido menor ajustamento intercultural. Os dados recolhidos pareceram evidenciar certas fases de ajustamento, caracterizadas por um bom ajustamento inicial, seguido de uma "crise" de ajustamento, após a qual se consegue novamente um bom ajustamento. Observaram que a adaptação, como um processo ao longo do tempo, parece seguir uma curva em forma de U: no início, a adaptação é sentida como fácil e bem sucedida; depois segue-se uma "crise" em que a pessoa se sente menos bem ajustada, algo solitária e infeliz; finalmente, começa a sentir-se novamente mais bem ajustada, tornando-se mais integrada na nova comunidade estrangeira (Lysgaard, 1955).

Mais tarde, Oberg (1960) usou os termos "lua-de-mel", "choque cultural", "recuperação" e "adaptação" para descrever as quatro fases de ajustamento (Zhao & Schartner, 2023). Oberg (1960) refere-se a "choque cultural" para descrever o conjunto de sintomas que um indivíduo

sofre quando subitamente é colocado a trabalhar no estrangeiro (Oberg, 1960). Segundo o seu modelo, Oberg (1960) argumenta que durante as primeiras semanas, a maioria das pessoas fica fascinada com a novidade. Alojiam-se em hotéis e convivem com cidadãos locais que falam a sua língua e que são educados e gentis com os estrangeiros. Esta fase de “lua de mel” pode durar alguns dias ou semanas até seis meses, dependendo das circunstâncias (Oberg, 1960). Mas este estado inicial não perdura se o indivíduo permanecer e começar a enfrentar as dificuldades do dia-a-dia, seguindo-se a segunda etapa do “choque cultural”, caracterizada por uma atitude hostil e agressiva com o país de acolhimento. Esta hostilidade resulta da dificuldade real no processo de adaptação. O indivíduo torna-se agressivo, convive com os seus compatriotas e critica o país de acolhimento, os seus costumes e o seu povo, não de forma objetiva, mas depreciativa. Em vez de tentar explicar as condições atuais através de uma análise honesta do contexto, fala como se as dificuldades sentidas fossem criadas pelas pessoas do país de acolhimento com o intuito de provocar desconforto pessoal e começa a caricaturar e a estereotipar o povo local. Se o indivíduo superar o choque cultural permanece, se não, vai embora antes de chegar à fase colapso nervoso (Oberg, 1960). Se o visitante conseguir adquirir algum conhecimento da língua e começar a deslocar-se sozinho, está a começar a abrir caminho para o ambiente cultural novo. O seu sentido de humor começa a fazer-se sentir. Em vez de criticar, brinca com as pessoas e até faz piadas sobre as suas próprias dificuldades. A pessoa está agora a caminho da “recuperação” (Oberg, 1960). Na quarta fase, o ajustamento é o mais completo possível. O indivíduo aceita os costumes do país acolhimento mais como uma forma de vida, sem qualquer sentimento de ansiedade, embora haja momentos de tensão. Com uma adaptação completa, não só aceita os alimentos, bebidas, hábitos e costumes, como começa a gostar deles (Oberg, 1960).

Segundo Oberg (1960), a melhor forma de ultrapassar o choque cultural é conhecer as pessoas do país de acolhimento. Mas isto não se pode realizar com sucesso sem conhecer a língua. Aprender uma nova língua é difícil, sobretudo para os adultos. Esta tarefa, por si só, é suficiente para causar frustração e ansiedade, por muito hábeis que sejam os professores de línguas. Mas quando se começa a ser capaz de manter uma conversa amigável, não só se ganha confiança e uma sensação de poder, mas todo um novo mundo de significados culturais se abre.

Este modelo foi, mais tarde, explorado por Black & Mendenhall (1991). Para estes autores, a Teoria da Curva em U do Ajustamento Intercultural considera quatro fases. Na fase inicial

("fase de lua de mel"), os indivíduos ficam fascinados e entusiasmados pela nova cultura. A esta paixão cultural inicial segue-se um período de desilusão e frustração ("fase de desilusão" ou "fase de choque cultural"), uma vez que o indivíduo tem de lidar com a vida quotidiana na nova cultura. A terceira fase ("fase de ajustamento") caracteriza-se pela adaptação gradual à nova cultura e pela aprendizagem de como se comportar adequadamente de acordo com as normas culturais do país de acolhimento. A quarta fase ("fase de domínio" ou "fase de estabilidade") caracteriza-se por pequenos aumentos graduais da capacidade do indivíduo para funcionar eficazmente na nova cultura (Black & Mendenhall, 1991). Para Black & Mendenhall (1991), a maior crítica que pode ser feita à Teoria da Curva em U do Ajustamento Intercultural é o facto de a teoria ser mais uma descrição das fases de ajustamento do que um quadro teórico sobre como e porquê os indivíduos passam de uma fase para a seguinte. Black & Mendenhall (1991) utilizam a Teoria Cognitiva Social de Bandura (1977) para criar um quadro referencial e examinar o processo de aprendizagem transcultural e as ideias associadas à hipótese da curva em U.

De acordo com Black & Mendenhall (1991), durante as primeiras semanas na nova cultura, os indivíduos provavelmente exibem um comportamento inadequado. Contudo, a fase de "lua-de-mel" pode ser explicada pela ausência ou falta de capacidade em reconhecer o seu comportamento inadequado e respetivas consequências, ou o comportamento inadequado dos outros e a propensão do indivíduo para proteger o seu autoconceito prévio e ignorar os sinais de *feedback* negativo. O "choque cultural" ocorre porque existe um elevado *feedback* para os indivíduos de que estão a exibir comportamentos inadequados, em vez de comportamentos padrão adequados e apropriados à nova cultura. Durante a "fase de ajustamento" os indivíduos começam a adquirir a capacidade de se comportar corretamente, o que resulta num aumento das consequências positivas e a redução das negativas, e os seus sentimentos de autoestima, autoconfiança e satisfação aumentam. Na fase final, o ajustamento está geralmente completo, com necessidades mínimas de incremento. O indivíduo sabe como se comportar corretamente para atuar sem ansiedade devido às diferenças culturais (figura 2).

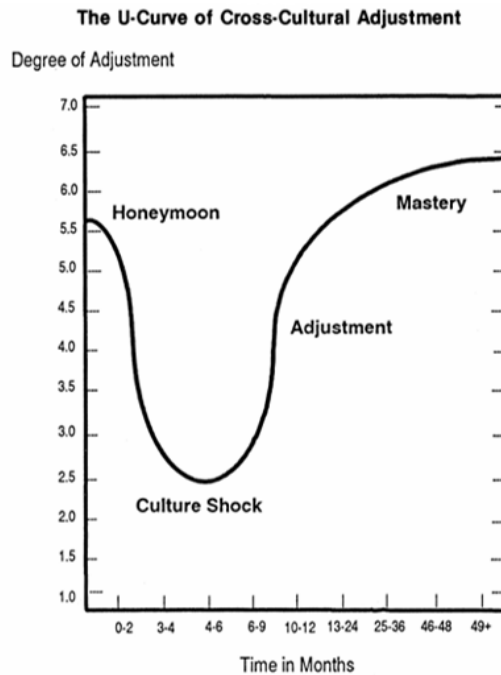


Figura 2 - Modelo da curva em U

Fonte: Black et al. (1991: 227)

Segundo Ward e colegas (1998), este modelo apresenta duas grandes lacunas: em primeiro lugar, a maioria dos estudos que investigaram o fenómeno basearam-se em desenhos transversais, em vez de longitudinais, estes últimos mais adequados para explorar as mudanças no ajustamento ao longo do tempo. Em segundo lugar, existe alguma confusão conceptual sobre a definição e a medição do "ajustamento". Mais recentemente, a literatura (e.g. Chien, 2016; Zhao & Schartner, 2023) verifica que o modelo da curva em U não capturava a complexidade do ajustamento de estudantes internacionais, pelo que permanece a crítica a sua validade de modelo teórico de ajustamento intercultural.

### 1.4.3 Modelo Hofstede

Em meados dos anos 1970's, Hofstede teve acesso a uma base de dados da empresa IBM sobre os valores e sentimentos de pessoas que trabalhavam nas subsidiárias da IBM em mais de cinquenta países. A partir destes dados desenvolveu a sua Teoria das Dimensões Culturais. Para o autor, *a dimension is an aspect of a culture that can be measured relative to other cultures*, (Hofstede, 2011:7), isto é, a dimensão é um aspeto de uma cultura que pode ser medido em relação a outras culturas.

Inicialmente, no seu livro *Culture's Consequence's*, Hofstede (1980) propôs quatro dimensões. Na mesma década, com base na investigação do psicólogo canadiano Michael Harris Bond centrado no Extremo Oriente, foi acrescentada uma quinta dimensão. Na década de 2000, a investigação do académico búlgaro Michael Minkov permitiu um novo cálculo da quinta dimensão e a adição de uma sexta dimensão (Hofstede, 2011).

As seis dimensões identificadas por Hofstede (2011) são: (1) Índice de Distância do Poder; (2) Índice de Prevenção a Incerteza; (3) Individualismo x Coletivismo; (4) Masculinidade x Feminilidade; (5) Orientação ao Longo Prazo x Curto Prazo; (6) Indulgência x Restrição.

O Índice Distância ao Poder é definido como *“the extent to which the less powerful members of institutions and organizations within a country expect and accept that power is distributed unequally”* (Hofstede et al., 2010: 61), ou seja, a medida em que os membros menos poderosos das organizações e instituições de um país aceitam e esperam que o poder seja distribuído desigualmente. As instituições são os elementos básicos da sociedade, como a família, a escola e a comunidade; as organizações são os locais onde as pessoas trabalham.

Nos países com um baixo Índice de Distância ao Poder, a dependência dos subordinados em relação aos chefes é reduzida e há uma preferência pela consulta ao superior (ou seja, há interdependência entre chefe e subordinado). A distância emocional entre eles é relativamente pequena, isto é, os subordinados abordam e contradizem facilmente os seus chefes. Nos países com grande Índice de Distância ao Poder, existe uma dependência considerável dos subordinados em relação aos chefes. Os subordinados reagem preferindo essa dependência (sob a forma de um chefe autocrático ou paternalista) ou rejeitando-a completamente. Nestes casos, a distância emocional entre os subordinados e os seus chefes é grande: é pouco provável que os subordinados se aproximem e contradigam diretamente os seus chefes (Hofstede et al., 2010).

De acordo com Hofstede (2011), o poder e a desigualdade são aspetos fundamentais em qualquer sociedade. Todas as sociedades são desiguais, mas algumas são mais desiguais do que outras (tabela 1).

<b>Pequena Distância ao Poder</b>	<b>Grande Distância ao Poder</b>
-O uso do poder deve ser legítimo e está sujeito a critérios de bem e mal;	- O poder é um fato básico da sociedade, anterior ao bem e ao mal: a sua legitimidade é irrelevante;

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os pais tratam os filhos como iguais;</li> <li>- Os idosos não são respeitados nem temidos;</li> <li>-Educação centrada no aluno;</li> <li>-Hierarquia significa desigualdade de papéis, estabelecida por conveniência;</li> <li>-Os subordinados esperam ser consultados;</li> <li>-Governos pluralistas baseados no voto majoritário e alterados pacificamente;</li> <li>-A corrupção é rara; os escândalos acabam com as carreiras políticas;</li> <li>-A distribuição do rendimento na sociedade é bastante equilibrada;</li> <li>-As religiões sublinham a igualdade dos crentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os pais ensinam aos filhos a obediência;</li> <li>- Os idosos são respeitados e temidos</li> <li>-Educação centrada no professor;</li> <li>-Hierarquia significa desigualdade existencial;</li> <li>-Os subordinados esperam que lhes digam o que fazer;</li> <li>-Governos autocráticos baseados na cooptação e alterados por revolução;</li> <li>-Corrupção frequente; os escândalos são encobertos;</li> <li>-Distribuição do rendimento na sociedade muito desigual;</li> <li>-Religiões com uma hierarquia de sacerdotes.</li> </ul>
--	--

Tabela 1 - Dez diferenças entre Pequena e Alta Distância ao Poder

Fonte: Adaptado de Hofstede (2011: 9)

O Índice de Distância ao Poder tende a ser mais elevado para os países da Europa de Leste, Latinos, Asiáticos e Africanos e mais baixos para os países Germânicos e Anglófonos ocidentais (Hofstede et al., 2010; Hofstede, 2011).

A segunda dimensão do modelo de Hofstede (2011) é identificada por Índice de Aversão à Incerteza. Pode ser definida como *“the extent to which the members of a culture feel threatened by ambiguous or unknown situations”* (Hofstede et al., 2010: 191), e diz respeito à tolerância de uma sociedade à ambiguidade. Indica até que ponto uma cultura organiza os seus membros para se sentirem desconfortáveis ou confortáveis em situações novas, desconhecidas, surpreendentes e diferentes do habitual. As culturas que evitam a incerteza tentam minimizar a possibilidade de tais situações através de códigos de comportamento, leis e regras rigorosas, desaprovação de opiniões desviantes e uma crença na “Verdade Absoluta” (tabela 2). O Índice de Aversão à Incerteza tende a ser mais elevado nos países da Europa Central e de Leste, nos países latinos, no Japão e nos países de língua alemã, e mais

baixo nos países de língua inglesa, nórdicos e nos países de cultura chinesa (Hofstede et al., 2010; Hofstede, 2011).

Fraca Aversão à Incerteza	Forte Aversão à Incerteza
<ul style="list-style-type: none"> <li>-A incerteza inerente à vida é aceite e cada dia é vivido à medida que surge;</li> <li>-Facilidade, menos stress, autocontrolo, pouca ansiedade;</li> <li>-Pontuações mais elevadas em termos de saúde e bem-estar subjetivos;</li> <li>-Tolerância a pessoas e ideias divergentes: aquilo que é diferente é interessante;</li> <li>-Confortável com a ambiguidade e o caos;</li> <li>-Os professores podem dizer "não sei";</li> <li>-Mudar de emprego não é um problema;</li> <li>-Não gosta de regras - escritas ou não escritas;</li> <li>-Na política, os cidadãos sentem-se e são vistos como capazes perante as autoridades;</li> <li>-Na religião, filosofia e ciência: relativismo e empirismo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-A incerteza inerente à vida é sentida como uma ameaça contínua que deve ser combatida;</li> <li>-Maior stress, emocionalidade, ansiedade, neuroticismo;</li> <li>-Menores pontuações na saúde e bem-estar subjetivos;</li> <li>-Intolerância a pessoas e ideias divergentes: o que é diferente é perigoso;</li> <li>-Necessidade de clareza e estrutura;</li> <li>-É suposto os professores terem todas as respostas;</li> <li>-Permanecer no emprego mesmo quando não se gosta dele;</li> <li>-Necessidade emocional de regras - mesmo que não sejam cumpridas;</li> <li>-Na política, os cidadãos sentem-se e são vistos como incapazes perante as autoridades;</li> <li>-Na religião, filosofia e ciência: crença em verdades absolutas e grandes teorias.</li> </ul>

Tabela 2 - Dez diferenças entre Fraca e Forte Aversão da Incerteza

Fonte: Adaptado de Hofstede (2011: 10)

Individualismo diz respeito a *“societies in which the ties between individuals are loose: everyone is expected to look after him- or herself and his or her immediate family”* (Hofstede et al., 2010: 92). Em oposição, coletivismo refere-se a *“societies in which people from birth onward are integrated into strong, cohesive in-groups, which throughout people’s lifetime continue to protect them in exchange for unquestioning loyalty”* (Hofstede et al., 2010, p. 92). Assim, o Individualismo diz respeito a sociedades em que os laços entre os indivíduos são fracos, em que se espera que cada um cuide de si próprio e da sua família direta. O

Coletivismo, em contraponto, diz respeito a sociedades em que as pessoas, desde o nascimento, são integradas em grupos fortes e coesos, que continuam a protegê-las ao longo da vida em troca de uma lealdade inquestionável (tabela 3). O Individualismo tende a prevalecer nos países desenvolvidos e ocidentais, enquanto o Coletivismo prevalece nos países menos desenvolvidos e orientais; o Japão ocupa uma posição intermédia nesta dimensão (Hofstede et al., 2010; Hofstede, 2011).

Individualismo	Coletivismo
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Cada um deve cuidar apenas de si próprio e da sua família direta</li> <li>-Consciência do "Eu"</li> <li>-Direito à privacidade</li> <li>-Falar o que se pensa é saudável</li> <li>-Os outros são categorizados como indivíduos</li> <li>-A opinião pessoal é esperada: uma pessoa, um voto</li> <li>-A transgressão das normas leva a sentimentos de culpa</li> <li>-Línguas em que a palavra "eu" é indispensável</li> <li>-O objetivo da educação é aprender a aprender</li> <li>-As tarefas prevalecem sobre os relacionamentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-As pessoas nascem em famílias alargadas ou clãs que as protegem em troca de lealdade</li> <li>-Consciência do "Nós"</li> <li>-Ênfase na pertença</li> <li>-A harmonia deve ser sempre mantida</li> <li>-Os outros são categorizados como pertencentes ou não ao grupo</li> <li>-Opiniões e votos pré-determinados pelo grupo de pertença</li> <li>-A transgressão das normas leva a sentimentos de vergonha</li> <li>-Línguas em que a palavra "eu" é evitada</li> <li>-O objetivo da educação é aprender a fazer</li> <li>-Os relacionamentos prevalecem sobre as tarefas</li> </ul>

Tabela 3 - Dez diferenças entre Individualismo e Coletivismo

Fonte: Adaptado de Hofstede (2011: 11)

Outra dimensão explorada no modelo de Hofstede (2011) é Masculinidade x Feminilidade. Segundo Hofstede et al. (2010:140) *“a society is called masculine when emotional gender roles are clearly distinct: men are supposed to be assertive, tough, and focused on material success, whereas women are supposed to be more modest, tender, and concerned with the quality of life (...) a society is called feminine when emotional gender roles overlap: both men and women are supposed to be modest, tender, and concerned with the quality of life.”* Isto é, uma sociedade é chamada masculina quando os papéis emocionais de género são

claramente distintos: os homens devem ser assertivos, duros e focados no sucesso material, enquanto as mulheres devem ser mais modestas, ternas e preocupadas com a qualidade de vida. Uma sociedade é chamada feminina quando os papéis emocionais de género se sobrepõem: tanto os homens como as mulheres devem ser modestos, ternos e preocupados com a qualidade de vida (tabela 4). O Índice Masculinidade é elevado no Japão, nos países de língua alemã e em alguns países latinos, como a Itália e o México; é moderadamente elevada nos países ocidentais de língua inglesa; é baixa nos países nórdicos e nos Países Baixos e moderadamente baixa nalguns países latinos e asiáticos, como França, Espanha, Portugal, Chile, Coreia e Tailândia (Hofstede et al., 2010; Hofstede, 2011).

Masculinidade	Feminilidade
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Máxima diferenciação de papéis emocionais e sociais entre os géneros;</li> <li>-Os homens devem ser assertivos e ambiciosos e as mulheres podem-no ser;</li> <li>-O trabalho prevalece sobre a família;</li> <li>-Admiração pelos fortes;</li> <li>-Os pais lidam com factos, as mães com sentimentos;</li> <li>-As raparigas choram, os rapazes não; os rapazes devem ripostar, as raparigas não devem lutar;</li> <li>-Os pais decidem o tamanho da família;</li> <li>-Poucas mulheres em cargos políticos eletivos;</li> <li>-A religião centra-se em Deus ou deuses;</li> <li>-Atitudes moralistas sobre a sexualidade: o sexo é uma forma de representação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Diferenciação mínima de papéis emocionais e sociais entre os géneros;</li> <li>-Homens e mulheres devem ser modestos e atenciosos;</li> <li>-Equilíbrio entre família e trabalho;</li> <li>-Simpatia pelos mais fracos;</li> <li>-Tanto os pais como as mães lidam com factos e sentimentos;</li> <li>-Os rapazes e as raparigas podem chorar, mas não devem lutar;</li> <li>-As mães decidem o número de filhos;</li> <li>-Muitas mulheres em cargos políticos eletivos;</li> <li>-A religião centra-se nas pessoas;</li> <li>-Atitudes objetivas em relação à sexualidade: o sexo é uma forma de relacionamento.</li> </ul>

Tabela 4 - Dez diferenças entre Masculinidade x Feminilidade

Fonte: Adaptado de Hofstede (2011: 12)

A dimensão Orientação a Longo Prazo é definida por Hofstede et al. (2010: 239) como *“stands for the fostering of virtues oriented toward future rewards - in particular, perseverance and thrift. Its opposite pole, short-term orientation, stands for the fostering of virtues related to the past and present - in particular, respect for tradition, preservation of*

“*face,*” and *fulfilling social obligations.*” Quer dizer, a orientação a longo prazo representa a promoção de virtudes orientadas para recompensas futuras - em particular, a perseverança e a parcimónia. O seu polo oposto, a orientação a curto prazo, representa a promoção de virtudes relacionadas com o passado e o presente - em particular, o respeito pela tradição, a preservação da “face” e o cumprimento das obrigações sociais (tabela 5). Com maior predominância para uma orientação a longo prazo identificamos os países da Ásia Oriental, seguidos da Europa Central e Oriental. A orientação a médio prazo encontra-se nos países do Sul e do Norte da Europa e do Sul da Ásia. Os países orientados para o curto prazo são os EUA e a Austrália, a América Latina, África e países muçulmanos Tailândia (Hofstede et al., 2010; Hofstede, 2011).

Orientação a Curto Prazo	Orientação a Longo Prazo
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Os acontecimentos mais importantes da vida ocorreram no passado ou estão a ocorrer agora;</li> <li>-Firmeza e estabilidade pessoais: uma boa pessoa é sempre a mesma;</li> <li>-Existem diretrizes universais sobre o que é bom e o que é mau;</li> <li>-As tradições são sagradas;</li> <li>-A vida familiar é guiada por obrigações;</li> <li>-É suposto ter orgulho no nosso país;</li> <li>-O serviço aos outros é um objetivo importante;</li> <li>-Gastos sociais e consumo;</li> <li>-Os estudantes atribuem o sucesso e o fracasso à sorte;</li> <li>-Crescimento económico lento ou nulo dos países pobres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Os acontecimentos mais importantes da vida ocorrerão no futuro;</li> <li>-Uma boa pessoa adapta-se às circunstâncias;</li> <li>-O que é bom e o que é mau depende das circunstâncias;</li> <li>-As tradições adaptam-se à mudança das circunstâncias;</li> <li>-Vida familiar guiada por tarefas partilhadas;</li> <li>-Tentativa de aprender com outros países;</li> <li>-A parcimónia e a perseverança são objetivos importantes;</li> <li>-Grandes poupanças, fundos disponíveis para investimento;</li> <li>-Os alunos atribuem o sucesso ao esforço e o fracasso à falta de esforço;</li> <li>-Crescimento económico rápido dos países até um nível de prosperidade.</li> </ul>

Tabela 5 - Dez diferenças entre Orientação a Longo Prazo x Curto Prazo

Fonte: Adaptado de Hofstede (2011: 15)

Para Hofstede et al. (2010: 281), a dimensão cultural Indulgência significa “*stands for a tendency to allow relatively free gratification of basic and natural human desires related to enjoying life and having fun. Its opposite pole, restraint, reflects a conviction that such*

*gratification needs to be curbed and regulated by strict social norms.*” Ou seja, a indulgência representa uma tendência para permitir a gratificação relativamente livre dos desejos humanos básicos e naturais relacionados com o gozo da vida e a diversão. O seu polo oposto, a Restrição, reflete a convicção de que essa gratificação tem de ser refreada e regulada por normas sociais rigorosas (tabela 6). A indulgência tende a prevalecer na América do Sul e do Norte, na Europa Ocidental e em partes da África Subsariana. A contenção prevalece na Europa de Leste, na Ásia e no mundo muçulmano. A Europa mediterrânica ocupa uma posição intermédia nesta dimensão (Hofstede et al., 2010; Hofstede, 2011).

Indulgência	Restrição
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Maior percentagem de pessoas que se declaram muito felizes;</li> <li>-Perceção de controlo da vida pessoal;</li> <li>-A liberdade de expressão é considerada importante;</li> <li>-Maior importância do lazer;</li> <li>-Maior probabilidade de recordar emoções positivas;</li> <li>-Em países com populações instruídas, taxas de natalidade mais elevadas;</li> <li>-Mais pessoas ativamente envolvidas em desportos;</li> <li>-Em países com comida suficiente, maior percentagem de pessoas obesas;</li> <li>-Nos países ricos, normas sexuais permissivas;</li> <li>-A manutenção da ordem na nação não é considerada uma prioridade elevada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Menos pessoas muito felizes;</li> <li>-Uma perceção de impotência: o que me acontece não é culpa minha;</li> <li>-A liberdade de expressão não é uma preocupação fundamental;</li> <li>-Menor importância do lazer;</li> <li>-Menor probabilidade de recordar emoções positivas;</li> <li>-Em países com populações instruídas, taxas de natalidade mais baixas;</li> <li>-Menos pessoas ativamente envolvidas em desportos;</li> <li>-Em países com comida insuficiente, menos pessoas obesas;</li> <li>-Nos países ricos, normas sexuais mais rígidas;</li> <li>-Maior número de polícias por 100.000 habitantes.</li> </ul>

Tabela 6 - Dez diferenças entre Indulgência x Restrição

Fonte: Adaptado de Hofstede (2011: 16)

#### 1.4.4 Projeto Globe

O programa de investigação GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*) desenvolvido por House (2004), que sucedeu ao modelo inicial de Hofstede

(1980), é um projeto de pesquisa internacional que se desenvolve em várias fases e que pretende desenvolver uma teoria baseada em dados empíricos para descrever, compreender e prever o impacto de variáveis culturais específicas na liderança e nos processos organizacionais e a eficácia desses processos (House et al., 2004). Foram identificadas nove dimensões culturais que são descritas de seguida:

*Aversão à Incerteza* - é a medida em que os membros de uma organização ou sociedade se esforçam para evitar a incerteza, com recurso a normas sociais, rituais e práticas burocráticas para atenuar a imprevisibilidade dos acontecimentos futuros. As pessoas pertencentes a culturas com alta aversão à incerteza procuram ativamente diminuir a imprevisibilidade de acontecimentos futuros que pudessem afetar a organização ou a sociedade.

*Distância ao Poder* - é o grau com que os membros de uma organização ou sociedade esperam e concordem que o poder não deve ser igualmente partilhado, e estar estratificado e concentrado em níveis hierárquicos superiores de uma organização ou governo.

*Coletivismo social* - reflete o grau em que as práticas organizacionais e sociais encorajam e recompensam e distribuição coletiva de recursos e a ação coletiva.

*Coletivismo em grupo* - reflete o grau com que os indivíduos expressam orgulho, lealdade e coesão dentro das suas organizações ou famílias.

*Igualdade de Género* - é a medida em que uma organização ou sociedade minimiza as diferenças do papel de género ou discriminação de género.

*Assertividade* - é o grau em que os indivíduos nas organizações ou sociedades são assertivos, conflituosos e agressivos nas relações sociais.

*Orientação para o Futuro* - é o grau em que os indivíduos nas organizações ou sociedades envolvem-se em comportamento orientados para o futuro como planeamento, investimento no futuro e adiamento da retribuição.

*Orientação para o Desempenho* - refere-se á medida em que uma organização ou sociedade encoraja e recompensa membros do grupo pela melhoria do desempenho e excelência.

*Orientação Humana* - é grau em que os indivíduos nas organizações ou sociedades encorajam e recompensam os indivíduos por serem justos, altruístas, amigáveis, generosos, carinhosos e gentis para com os outros.

## **1.5 Contextualização da enfermagem em Portugal e na Alemanha**

A enfermagem é uma das categorias profissionais que, em Portugal, regista um índice elevado de saída do país, fazendo associar os enfermeiros a uma das classes mais representativas de SIE's portuguesas. Em Portugal não existem dados exatos sobre os fluxos migratórios dos enfermeiros. Os dados que nos são fornecidos são da responsabilidade da ordem dos enfermeiros (OE), que consegue apurar este valor através dos pedidos de declaração para efeitos de emigração. Segundo os dados mais recentes, em 2023, mais de 1600 enfermeiros saíram de Portugal, mais precisamente 1689, o que corresponde a cerca de 60% dos enfermeiros que naquele ano se inscreveram na ordem dos enfermeiros (OE, 2024). No ano de 2022 tinham sido feitos 1221 pedidos e, no ano de 2021, 913 pedidos, o que demonstra a tendência de crescimento de saída de enfermeiros de Portugal para o estrangeiro. Suíça, Espanha e Reino Unido representam o top 3 do ranking de países escolhidos pelos enfermeiros portugueses. Desde 2020 que o número de enfermeiros que saíram do país corresponde ao número de enfermeiros formados anualmente nas escolas de enfermagem (OE, 2023).

Os profissionais na área da saúde em Portugal emigram à procura de um posto de trabalho, de melhores condições laborais, salários mais elevados, educação contínua e oportunidades de especialização (Ribeiro et al., 2014). Também Pereira (2015) realizou um estudo e concluiu que os enfermeiros portugueses abandonam o seu país à procura do primeiro emprego, melhores condições laborais, melhores salários, atribuição de novas competências, reconhecimento do seu trabalho e pela impossibilidade de progredir profissionalmente em Portugal. Nas motivações para emigrar também se incluíam os cortes salariais e a falta de comunicação com as chefias levando a uma constante desmotivação. Também referiram as longas horas extraordinárias executadas por falta de contratações e o consequente aumento do banco de horas, uma vez que tais horas não eram remuneradas. A direção mantém-se pouco recetiva às queixas dos enfermeiros levando a uma insatisfação laboral e consequente emigração.

Neste sentido, empresas de recrutamento estão a adquirir maior experiência na oferta e procura de profissionais de enfermagem e o recrutamento estrangeiro destes profissionais em Portugal tem sido um fator determinante do crescimento da emigração de enfermeiros, uma vez que lhes são apresentadas melhores condições de trabalho. Pode-se, inclusive, concluir que uma parte significativa dos que decidem emigrar não iriam, caso estas empresas

de recrutamento não viessem diretamente recrutar a Portugal, ficando estes enfermeiros desempregados ou a realizar trabalhos noutras áreas profissionais (Pereira, 2015).

A OE tem sido confrontada com pedidos de recrutamento de países estrangeiros (e.g. Espanha, Alemanha e Holanda) e reconhece ser motivo de preocupação. A maioria dos países europeus está a aumentar a remuneração e a atribuir prémios aos profissionais de saúde enquanto em Portugal isso não acontece e continua a não haver mecanismos de fixação dos enfermeiros no país. Há uma grande carência de enfermeiros na Europa e há uma tendência cada vez maior de emigração. Esta tendência de crescimento, mantém-se e Portugal já enfrenta também carência de enfermeiros (OE, 2023).

No que concerne ao setor da saúde e prestação de cuidados na Alemanha, o mesmo sofre de uma escassez significativa de pessoal qualificado e que tem tendência a agravar-se. As previsões indicam para uma falta de até 520 000 enfermeiros a tempo inteiro em 2030 (Kordes, 2020).

As principais diferenças de enfermagem entre Portugal e a Alemanha estão relacionadas com a formação, a autonomia profissional e a execução de procedimentos. Na Alemanha, a formação é mais técnica e voltada para a prática, enquanto em Portugal é mais académica e com maior ênfase na autonomia profissional. Na Alemanha, o trabalho é mais subordinado à medicina onde os enfermeiros tem uma maior supervisão médica, enquanto em Portugal há uma autonomia crescente e a profissão tem mais responsabilidade nos cuidados de saúde. Contrariamente a Portugal, na Alemanha não existe OE e são os vários conselhos estaduais de enfermagem que regulamentam a profissão. A regulação da profissão é mais fragmentada, com as associações de cada região e os hospitais a terem um papel fulcral na definição de padrões e protocolos, o que torna a regulação da profissão diferente consoante cada conselho estadual. Este é considerado um curso técnico-profissional com a duração de três anos, no entanto também existe a possibilidade de concluir a formação em enfermagem no âmbito de um curso universitário (Bundesagentur für Arbeit, 2024).



## **2.1 Método de investigação**

O presente estudo tem por base uma abordagem qualitativa. Este tipo de abordagem tem um caráter exploratório e descritivo e pretende compreender comportamentos, atitudes, interações sociais e contextos que permitam desenvolver uma compreensão completa de determinado fenómeno (Creswell, 2014). Os estudos exploratórios têm como objetivo definir questões e hipóteses para uma investigação posterior, proporcionando suporte para a teorização (Yin, 2014).

A abordagem qualitativa é caracterizada pela recolha de dados detalhados que não podem ser quantificados, mas que permitem compreender de forma aprofundada as perceções e interações dos indivíduos nos seus contextos (Yin, 2014). Envolve métodos como entrevistas, que depois são analisadas tendo em consideração o contexto dos dados (Patton, 2015). Para além das entrevistas é importante a recolha de informação de múltiplas fontes (observação direta, revisão de documentos) para assegurar a validade das conclusões e enriquecer a análise, permitindo uma visão mais detalhada do fenómeno que está a ser estudado (Yin, 2014). É importante que a recolha de informação seja efetuada de forma criteriosa, o que obriga a que os investigadores sejam sistemáticos e exigentes na forma como realizam a análise e interpretação dos dados qualitativos, como entrevistas, observações e transcrições (Silverman, 2020).

A pesquisa qualitativa normalmente é não estruturada ou semiestruturada, o que permite ajustar o estudo consoante as novas questões que surgem e onde podem ser identificadas novas trajetórias (Denzin & Lincoln, 2018). É uma abordagem mais flexível, o que permite que o investigador consiga capturar nuances que noutra tipo de abordagem podem ser perdidas (Yin, 2014).

Contrariamente à metodologia quantitativa, a qualitativa pretende compreender o significado que os participantes atribuem às suas experiências pessoais e realidades vivenciadas (Merriam & Tisdell, 2016). Para além disso, a metodologia qualitativa é regularmente usada para criar ou desenvolver teorias, permitindo a construção de novas interpretações, enquanto a quantitativa procura testar hipóteses já estabelecidas (Yin, 2014).

Nos últimos anos, esta metodologia tem sido mais valorizada, uma vez que consegue capturar a complexidade de questões da era moderna, sendo muito utilizada nas ciências sociais e humanas (Flick, 2018). Este tipo de metodologia tem um foco nos detalhes do

comportamento e das interações sociais, onde o objetivo é compreender como as pessoas se relacionam nos seus contextos sociais e quotidianos e pode ser feito através de uma observação minuciosa das práticas sociais, diálogos ou comportamentos (Silverman, 2020).

Tendo em consideração que o estudo é exploratório, a abordagem qualitativa procura responder às questões “porquê” e “como” que são centrais para a pesquisa, porque fornecem uma análise detalhada dos fenómenos complexos e contextuais (Yin, 2014). O investigador pretende compreender como algo aconteceu (processo) ou porque algo aconteceu (causas e motivações), o que torna esta metodologia valiosa na compreensão de determinados fenómenos (Yin, 2014). Nesse sentido essa foi a abordagem considerada, com o propósito de recolher informações mais detalhadas sobre o tema selecionado.

A experiência profissional numa empresa de recrutamento de enfermeiros para a Alemanha e a licenciatura que a investigadora possui em enfermagem, foram os principais motivos para a escolha deste tema para a dissertação. Ao trabalhar diretamente com estes profissionais, foi possível constatar as complexidades e desafios envolvidos neste processo. Isso despertou o interesse de explorar melhor as suas motivações, dificuldades e desafios no que concerne ao seu ajustamento intercultural, num contexto onde a mão de obra na área da saúde é altamente requisitada. Para além da motivação pessoal, os estudos sobre expatriados por iniciativa própria, nomeadamente de enfermeiros, tem relevância no setor do recrutamento, pois fornecem contributos valiosos para o desenvolvimento de práticas de gestão de recursos humanos que melhorem a integração destes profissionais no seu país de expatriação.

## **2.2 Objetivos de investigação**

O presente estudo tem como objetivo principal explorar o ajustamento intercultural de enfermeiros portugueses expatriados por iniciativa própria na Alemanha.

De forma mais específica pretende-se:

1. Conhecer os principais motivos que levaram os enfermeiros a expatriarem-se por iniciativa própria;
2. Compreender os principais fatores dificultadores enfrentados pelos enfermeiros expatriados por iniciativa própria no ajustamento intercultural;
3. Compreender os principais fatores facilitadores vivenciados pelos enfermeiros expatriados por iniciativa própria no ajustamento intercultural;

4. Explorar o apoio da empresa de recrutamento e da organização (antes e durante a expatriação) no ajustamento intercultural;
5. Compreender o ajustamento intercultural tendo por base a teoria da curva em U;

### **2.3 Técnica de recolha de informação**

A técnica de recolha de dados escolhida para o estudo foi a entrevista semiestruturada (Adams, 2015). Este instrumento é um método de recolha de dados muito aplicado em investigações qualitativas (Adams, 2015; Patton, 2015). É caracterizado por perguntas estruturadas, com flexibilidade para explorar outros tópicos que possam emergir durante a entrevista. Para além de ter um guião com perguntas previamente elaborado, existe a liberdade de alterar a ordem e aprofundar as respostas conforme necessário (Adams, 2015). Isto permite compreender de forma mais detalhada as perceções e experiências dos entrevistados (Adams, 2015). As vantagens deste método são a flexibilidade da entrevista, o equilíbrio entre a estrutura e a espontaneidade (Jamshed, 2014). No entanto, para que este método seja eficaz, é necessário que o entrevistador consiga criar um ambiente agradável, enunciar as perguntas adicionais que achar necessário e conseguir interpretar as respostas que vão sendo dadas de forma crítica (DeJonckheere & Vaugjn, 2019).

Com base na revisão da literatura e nos objetivos definidos para a análise do ajustamento intercultural dos expatriados por iniciativa própria, foi realizado um guião de entrevista (apêndice I) que foi aplicado aos expatriados participantes neste estudo.

Numa primeira parte foram realizadas questões sociodemográficas, no sentido de tentar compreender as características de todos os participantes, nomeadamente: idade, género, estado civil, número de filhos, categoria profissional, habilitações académicas, local de residência em Portugal (concelho e distrito), com quem viviam em Portugal, experiência profissional, local de trabalho na Alemanha, tempo de permanência na Alemanha e experiência anterior de expatriação. De seguida foram realizadas questões no que diz respeito aos motivos para emigrar, formação cultural/técnica que obtiveram antes e durante a expatriação e apoios. Depois perguntas mais concretas no que diz respeito à adaptação ao local de trabalho e à Alemanha e à emigração com a família. Posteriormente questões direcionadas ao processo do ajustamento intercultural tendo em consideração os primeiros dias, meses e situação atual, bem como pior e melhor momento da expatriação. Por fim

pretende-se perceber algumas particulares da expatriação como: expectativas, vontade de desistir e fatores adaptativos que possam contribuir para ajudar futuros expatriados.

## **2.4 Procedimentos de recolha, tratamento e análise de dados**

Tendo como objetivo recolher os dados necessários, foram contactados 15 expatriados. Desses 15, apenas 11 aceitaram participar no estudo. Sendo que três rejeitaram e outro não respondeu ao convite. A forma de contacto para convidar a participar no estudo foi através da aplicação *WhatsApp* e da rede social *Instagram*, uma vez que os expatriados se encontram fora de Portugal.

As entrevistas decorreram entre 28 de março de 2024 e 13 de abril de 2024 e foram todas realizadas online através do *google meet*. Cada entrevista demorou, em média, 30 minutos e todas foram gravadas após garantir o anonimato e oportunidade de desistir a qualquer momento, conforme está descrito no consentimento informado (apêndice II). Este consentimento foi enviado via e-mail a todos os participantes que aceitaram integrar o estudo.

Foi realizada uma transcrição de cada entrevista de áudio para texto, assegurando a preservação de todo o conteúdo. De seguida, procedeu-se à análise de dados através da análise de conteúdo, que pode ser codificada em categorias pré-definidas baseadas em teorias já existentes ou categorias emergentes, consoante os dados analisados (Braun & Clarke, 2019). Torna-se importante realizar esta codificação porque é um método claro para organizar e analisar dados qualitativos, uma vez que garante a organização sistemática das informações recolhidas (Silverman, 2020). Embora seja um método qualitativo, procura ser sistemático e objetivo, para que as categorias sejam consistentes e replicáveis. (Krippendorff, 2018).

Nesse sentido, a abordagem utilizada neste estudo foi a dedutiva, uma vez que os dados são analisados a partir de temas ou questões pré-determinadas com base numa estrutura teórica existente, em vez de possibilitar que os temas emirjam a partir dos dados recolhidos (Braun & Clarke, 2006). Neste tipo de abordagem, os dados são analisados tendo em consideração a sua correspondência com categorias ou temas já identificados pela teoria existente, o que permite que os dados recolhidos sejam analisados de forma a corroborar ou melhorar teorias já existentes (Clarke & Braun, 2017). Acaba por ser uma abordagem mais dirigida,

oferecendo uma análise pormenorizada e específica dos dados, em vez de uma descrição mais abrangente (Braun & Clarke, 2006).

Neste tipo de abordagem, os temas são guiados pelos interesses do investigador, permitindo uma análise detalhada de temas relacionados com as questões de pesquisa anteriormente definidas (Braun & Clarke, 2006). Para além disso, a codificação dos dados é regularmente influenciada pelas questões e quadros teóricos do investigador, o que leva a uma exploração mais direcionada (Braun & Clarke, 2006).

Nesta investigação é enfatizada a abordagem dedutiva porque a investigadora realiza este estudo dentro de um quadro teórico já existente, nomeadamente o do ajustamento intercultural, o que lhe permite que construa sobre o conhecimento e literatura já existente sobre este tema (Braun & Clarke, 2006). Assim, a abordagem dedutiva é uma ferramenta vantajosa, mas requer cuidado para que não se distorça ou se ignore dados que possam não se alinhar de forma plena com a literatura existente (Braun & Clarke, 2006).

Foram estabelecidas as categorias pré-existentes e realizada a análise de conteúdo das entrevistas, de seguida a transferência da informação obtida das entrevistas para as categorias previamente elaboradas. Na tabela 7 foram definidas as categorias, dimensões de análise e informação pretendida.

<b>Categorias</b>	<b>Dimensões de análise</b>	<b>Informação pretendida</b>
<b>Caracterização sociodemográfica/ socioprofissional</b>	Perfil socioprofissional dos participantes Experiência de expatriação	Questionar os dados sociodemográficos; Questionar os dados socioprofissionais; Questionar sobre a experiência anterior de expatriação.
<b>Motivos da expatriação</b>	Motivos profissionais Motivos pessoais	Conhecer as razões que levaram os entrevistados a expatriarem-se por iniciativa própria; Conhecer as razões da escolha da Alemanha.

	Motivos da escolha da Alemanha como país de expatriação	
<b>Preparação da expatriação</b>	Formação cultural prévia Formação técnica prévia Conhecimento prévio do país de expatriação Apoios obtidos	Entender como os entrevistados se prepararam para a expatriação; Conhecer os apoios que obtiveram antes da expatriação por parte da empresa de recrutamento e da organização (hospital).
<b>Ajustamento intercultural</b>	Apoios obtidos Processo do ajustamento intercultural Fatores facilitadores Fatores dificultadores	Conhecer os apoios que tiveram durante a expatriação por parte da empresa de recrutamento e da organização (hospital); Compreender a evolução do processo de ajustamento intercultural dos expatriados nos primeiros dias, primeiros mês, seis meses, nove meses a um ano e agora; Compreender se o seu ajustamento intercultural corrobora a teoria da curva em U; Conhecer os fatores facilitadores/dificultadores do seu ajustamento intercultural.
<b>Outros tópicos</b>	Expectativas em relação à expatriação	Conhecer se as expectativas da expatriação estão a corresponder e quais eram essas expectativas;

	<p>Vontade de desistir da expatriação</p> <p>Recomendações a futuros expatriados</p>	<p>Verificar se existiu vontade de desistir da expatriação e porquê;</p> <p>Conhecer os fatores de adaptação importantes no ajustamento intercultural e como podem servir de recomendações a futuros expatriados.</p>
--	--	---

Tabela 7 - Categorias e dimensões de análise de conteúdo

## 2.5 Seleção e caracterização dos participantes

Para a seleção dos participantes foram considerados os seguintes critérios de inclusão: 1. Serem enfermeiros portugueses; 2. Terem decidido expatriar-se por iniciativa própria; 3. Terem escolhido a Alemanha, 4. Estarem expatriados entre 6-18 meses e a exercer enfermagem. Foi selecionado este intervalo de tempo, porque o ajustamento intercultural é um processo gradual e é geralmente após os seis meses que os expatriados tendem a melhorar de forma significativa a sua adaptação ao país de destino (Shaffer et al., 1999). Por outro lado, após um período prolongado de expatriação, como dois ou três anos, pode tornar as perceções dos expatriados sobre a preparação inicial imprecisa (Selmer, 1999).

Após a definição dos critérios de escolha dos participantes, estes foram selecionados com base na disponibilidade e naquilo que se desejava estudar, utilizando a amostragem bola de neve até atingir a saturação teórica, garantindo a diversidade e representatividade dos participantes (Noy, 2008). Este tipo de técnica pode ser útil para aceder a populações de difícil alcance, uma vez que os próprios participantes indicam novos indivíduos para serem incluídos no estudo (Noy, 2008).

Pelo facto de a investigadora ser colaboradora de uma empresa de recrutamento de enfermeiros, esta técnica demonstrou ser mais fácil e eficaz para conseguir obter os participantes suficientes, uma vez que o investigador consegue aceder a uma população específica que tem as características desejadas para o estudo. Etikan, e colegas (2016) referem que a seleção dos participantes por conveniência é prática e rápida, no entanto

apresenta desvantagens, porque pode não ser representativa de toda a população, limitando o estudo. Não obstante, a investigadora teve o cuidado de entrevistar participantes de várias zonas da Alemanha, que trabalham em vários hospitais, para conseguir uma maior representatividade. Atendendo ser obtida a saturação teórica com os participantes iniciais, a investigadora não viu necessidade de reforçar convites a outros participantes.

No total, participaram no estudo 11 expatriados, cujo tempo de expatriação varia entre 6 a 17 meses, apresentam idades compreendidas entre os 23 e os 43 anos e têm todos a licenciatura de enfermagem. Sete entrevistados são do sexo feminino e quatro do sexo masculino. Dez são solteiros, apenas um é casado. Dez tinham experiência profissional de trabalho em Portugal. Apenas um está na Alemanha há seis meses, sete há 9 meses, dois há 1 ano e apenas um está há mais de um ano (17 meses). Dos 11 expatriados, apenas dois já tinham tido uma experiência anterior de expatriação. Na tabela 8 encontra-se os dados sociodemográficos dos participantes.

<b>Entrevistados</b>	<b>Idade</b>	<b>Género</b>	<b>Estado civil</b>	<b>Habilitações</b>	<b>Experiência profissional Portugal</b>	<b>Local trabalho Alemanha</b>	<b>Tempo permanência Alemanha</b>	<b>Experiência anterior expatriação</b>
1	24	masculino	solteiro	licenciatura	6 meses	Leipzig	6 meses	não
2	27	feminino	solteira	licenciatura	3 anos	Leipzig	9 meses	não
3	25	feminino	solteira	licenciatura	7 meses	Dessau	9 meses	não
4	23	feminino	solteira	licenciatura	6 meses	Regensburg	9 meses	não
5	24	feminino	solteira	licenciatura	Não tinha	Estugarda	9 meses	não
6	24	feminino	solteira	licenciatura	10 meses	Estugarda	9 meses	não
7	25	masculino	solteiro	licenciatura	2 anos	Munique	9 meses	não
8	43	masculino	casado	licenciatura	17 anos	Bad Pyrmont	17 meses	sim
9	24	masculino	solteiro	licenciatura	5 meses	Regensburg	12 meses	não
10	23	feminino	solteira	licenciatura	5 meses	Regensburg	12 meses	não
11	29	feminino	solteira	licenciatura	3 anos	Estugarda	9 meses	sim

Tabela 8 - Dados sociodemográficos dos participantes

## **CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS**

---

### 3.1 Motivos da expatriação

Os motivos para decidirem viver e trabalhar fora de Portugal foram: questões financeiras (n=10), falta de condições laborais em Portugal (n=6), ter uma experiência internacional (n=5), melhor qualidade de vida (n=3) e aprender uma nova língua (n=2), conforme sintetiza a tabela 9.

<b>Motivos</b> <b>Entrevistado</b>	<b>Questões financeiras</b>	<b>Falta de condições laborais em Portugal</b>	<b>Experiência internacional</b>	<b>Melhor qualidade de vida</b>	<b>Aprender uma língua nova</b>
1	X	X	X		
2	X				
3	X	X			
4	X	X	X	X	
5	X		X		
6	X	X			
7	X			X	
8	X	X			
9			X		X
10	X			X	
11	X	X	X		X

Tabela 9 - Motivos da expatriação

#### Questões financeiras

Como se pode verificar, as questões financeiras foram o principal motivo apresentado baseado no pressuposto de que o valor pago aos enfermeiros em Portugal é inferior ao pago na Alemanha, o que não permite ter uma vida estável financeiramente, nem independência, conforme mostra o seguinte testemunho:

“(…) condições económicas, valor que pagam aos enfermeiros e estilo de vida não dá para fazer uma vida sozinha e independente” (expatriado nº1).

#### Falta de condições laborais em Portugal

O segundo motivo mais referido foi a falta de condições laborais em Portugal. Seis entrevistados manifestaram que não têm condições de trabalho, nomeadamente a falta de conciliação entre a vida pessoal e profissional, a falta de progressão e valorização profissional:

“(...) em Portugal não tinha progressão na carreira, ordenado melhor e condições de trabalho” (expatriado nº3)

“(...) estava a ter o último estágio de integração à vida profissional e senti que estava a ver a realidade dos meus tutores e dos colegas do serviço e via que se calhar não era a vida que queria para mim, não ter vida pessoal em função do trabalho” (expatriado nº 6).

#### Experiência internacional

Outro dos motivos referidos pelos expatriados foi a possibilidade de ter uma experiência internacional que já desejavam desde muito cedo, mesmo antes de iniciarem o curso de enfermagem:

“(...) e para ter uma nova experiência já queria há muitos anos, desde a minha adolescência trabalhar no estrangeiro (expatriado nº 5).

#### Melhor qualidade de vida

O quarto motivo mencionado foi a melhor qualidade de vida que a Alemanha oferece em comparação com Portugal (n=3):

“(...) vê-se que a qualidade de vida é completamente diferente e de facto é completamente diferente. (...) a qualidade de vida que aqui se pode ter e quando digo aqui também falo no estrangeiro na realidade, em comparação com Portugal” (expatriado nº 7).

#### Aprender uma língua nova

Por fim, dois expatriados referiram que um dos motivos de emigrarem foi pelo desafio de aprender uma nova língua, algo que lhes pode ser útil no futuro:

“(...) mas, entretanto, o alemão parece que não, mas começa a ser uma língua já com mais, como é que eu posso dizer, mais internacional, um bocado mais internacional e com mais, que é mais valorizada também no mercado de trabalho quando pensas nas outras línguas como o norueguês por exemplo.” (expatriado nº 11).

### **3.2 Motivos para escolher a Alemanha**

Os motivos para decidirem escolher a Alemanha como o país de eleição para a expatriação prenderam-se principalmente com o facto de já terem familiares, amigos ou conhecidos a viver ou que já viveram/trabalharam no país (n=8). Desses oito, quatro já tinham visitado o país. Um dos entrevistados apesar de não ter ninguém conhecido a viver na Alemanha, já tinha visitado o país em férias, daí a sua escolha. Outro candidato declarou que escolheu a Alemanha porque é fã de música metal e porque a Alemanha fica muito bem localizada geograficamente para quem procura viajar. Por fim, um dos candidatos manifestou que o facto de o hospital oferecer o curso de alemão o aliciou a optar por este país.

“Também porque já conhecia a Alemanha (...) porque o meu pai já vivia na Alemanha.” (expatriado nº 7).

“Já tinha estado por diversas vezes, sempre por questões lúdicas, sempre em férias.” (expatriado nº 8).

“(...) sou muito fã de metal, por assim dizer. E a Alemanha também é o coração do metal da Europa. Portanto, tinha de ser. E aqui a Baviera, porque estou muito perto de Praga, Viena, posso ir de comboio para o centro da Europa, basicamente posso ir de avião para onde eu quiser.” (expatriado nº 9).

### **3.3 Apoio à preparação da expatriação**

De acordo com as entrevistas realizadas, todos os expatriados recorreram a uma empresa de recrutamento para os ajudar a iniciar este processo:

“Optei por ir com uma empresa para não ter de tratar da parte burocrática (...)” (expatriado nº 4).

Esta empresa de recrutamento forneceu o curso de alemão durante um período de cerca de seis meses desde o nível A1 até ao nível B1 (n=11), que todos os entrevistados consideraram importante para a sua adaptação ao país, no entanto cinco enfermeiros manifestaram desagrado em relação ao mesmo. Um dos entrevistados refere que teria sido melhor se tivessem feito até ao nível B2 em Portugal, enquanto outro expôs que preferia ter feito apenas até ao A2 em Portugal e ter as restantes aulas na Alemanha, porque já estaria em contacto direto com a língua. Para além disso, um mencionou que as aulas em Portugal são um espaço seguro e quando chegam ao país o seu alemão não é o melhor. Por fim dois entrevistados reclamaram do facto de o curso de alemão em Portugal ter sido um curso de alemão geral, o

que dificultou a sua integração no ambiente de trabalho, uma vez que não tinham aprendido alemão técnico.

“Fiz curso de línguas 6 meses em Portugal, foi sem dúvida importante para a minha adaptação (...)” (expatriado nº2).

“Se calhar o B2 seria o ideal para virmos, nós chegamos aqui e reparamos que não temos o alemão desejado.” (expatriado nº 5).

“O nosso curso em Portugal foi muito sobre alemão geral (...) então eu cheguei ao serviço e não sabia quase nada da enfermagem.” (expatriada nº 10).

No que concerne a outro tipo de preparação cultural, a maioria dos entrevistados (n=7) referiram que fizeram algum tipo de pesquisa sobre o país/cidade e um pesquisou sobre experiências de outros colegas emigrados. Desses sete, dois para além da pesquisa, questionaram os amigos/familiares sobre o país. Dos restantes quatro participantes, dois referem que não fizeram mais nada para além do curso de línguas e os outros dois apenas questionaram os conhecidos/familiares sobre a Alemanha, não tendo realizado nenhuma pesquisa autónoma.

“(...) fiz uma pesquisa sobre a qualidade de vida, custo de vida, povo alemão.” (expatriado nº 1).

“Eu tenho conhecidos meus alemães em Portugal, portanto todas as dúvidas que eu tinha ia tirando com eles.” (expatriado nº 9).

Ainda no que respeita à preparação cultural, seis entrevistados referem que teria sido útil realizarem algum tipo de preparação no que concerne ao sistema de saúde alemão, às coisas básicas do dia-a-dia e à profissão de enfermagem na Alemanha que difere comparativamente a Portugal. Um desses expatriados também mencionou que teria sido vantajoso viajarem uma ou duas semanas antes de iniciarem a atividade laboral para ocorrer uma preparação mais lenta, permitindo que inicialmente conhecessem o país e a cultura e só depois começassem a trabalhar. Os restantes (n=5) não consideraram que teria sido relevante realizar nenhum outro tipo de preparação cultural. Segue-se dois testemunhos que atestam estes argumentos.

“(...) como o sistema de saúde deles é diferente e a forma de trabalhar, se tivéssemos ouvido falar sobre isso antes, o impacto não seria tão grande e a adaptação à profissão mais fácil” (expatriado nº 1).

“Não, mais que a língua nada nos pode preparar para a realidade.” (expatriado nº 6).

Para além da preparação cultural, os entrevistados foram questionados se realizaram algum tipo de preparação técnica para exercer a profissão de enfermagem na Alemanha. A grande maioria disse que não ter realizado nenhuma formação técnica (n=10), nem que seria útil fazê-lo para uma melhor adaptação, com a exceção de um entrevistado que disse que fez duas formações específicas acerca do serviço para onde iria trabalhar, por iniciativa própria.

“Não, penso que não, nós estamos muito bem preparados em Portugal” (expatriado nº 5).

“(...) 5 meses antes de vir fiz uma formação em emergências cardíacas e interpretações de eletrocardiogramas para ter um bocadinho mais da parte científica porque vim aqui trabalhar para a cardiologia.” (expatriado nº 6).

### **3.3.1 Tipo de apoio na preparação da expatriação**

Todos participantes (n=11) recorreram a uma empresa de recrutamento que lhes forneceu vários apoios na preparação da viagem, para além disso a organização (neste caso o hospital) também demonstrou apoio.

No que concerne à empresa de recrutamento, todos os entrevistados (n=11) tiveram a oportunidade de realizar um curso de língua alemã e apoio burocrático, ou seja, toda a documentação necessária para exercer na Alemanha foi tratada pela empresa juntamente com o expatriado. Dez entrevistados tiveram apoio na organização da viagem: indicação da compra do voo bem como apoio nos transferes. O único que não teve, referiu que foi de carro para a Alemanha. Para além disso, durante o curso de alemão realizado em Portugal alguns entrevistados (n=4) tiveram reuniões online com o empregador para tirar dúvidas e obter informações relevantes. Por fim, a três entrevistados foi fornecido o contacto de outros colegas que já estariam emigrados no sentido de obter feedback.

No que diz respeito ao apoio prestado pelo hospital na preparação da viagem, o alojamento foi garantido à chegada e informado pelo hospital a todos os entrevistados (n=11). Para além disso, alguns candidatos (n=5) ainda tiveram acesso a uma planificação de como seriam os primeiros dias na Alemanha organizados pelo hospital.

Para além destes apoios, alguns candidatos (n=5) concorreram a um fundo europeu, denominado de EURES, que ajuda monetariamente na recolocação de profissionais.

Todos os apoios estão demonstrados na tabela 10:

<b>Entrevistado</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>
<b>Apoios</b>											
<b>Apoio da empresa de recrutamento - antes da viagem</b>											
Formação linguística	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Burocracia	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Viagem e transferes	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X
Reuniões com o empregador				X	X	X					X
Contacto com outros colegas			X			X	X				
<b>Apoio da organização (hospital) - antes da viagem</b>											
Alojamento	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Planeamento do Onboarding					X	X			X	X	X
<b>Outro apoio</b>											
Programa EURES	X			X					X	X	X

Tabela 10 - Apoios na preparação da expatriação

Formação linguística:

“Foi cerca de seis meses até ao B1 de alemão” (expatriado nº 10).

Burocracia

“A empresa de recrutamento ajudou muito, apoio burocrático, traduções e autenticações de documentos (...)” (expatriada nº3).

Viagem e transferes

“(...) a viagem eu fui de carro então não precisei de ajuda nessa parte.” (expatriado nº 8).

“(...) e depois também a forma como foi organizada a viagem pela empresa, de podermos viajar todas juntas”. (expatriado nº11).

Reuniões com o empregador

“Fui com uma empresa, todo o contacto com o hospital foi feito com essa empresa, desde a entrevista até às reuniões que fomos tendo (...)” (expatriado nº4).

#### Contacto com outros colegas

“Por exemplo falar com outros colegas que já tenham vindo (...) mais para termos uma noção do que nos espera aqui” (expatriado nº6).

#### Alojamento

“(...) o alojamento foi tratado pelo hospital, tive 3 meses de alojamento e foi tratado em Portugal” (expatriada nº3).

#### Planeamento do Onboarding

“(...) nos primeiros 3 dias planearam o itinerário, quando tínhamos a primeira aula de alemão, quando tínhamos de estar no serviço o primeiro dia, tinha tudo muito explícito (...)” (expatriada nº6).

#### Apoio EURES

“Também tive o apoio da EURES (...)” (expatriado nº11).

### **3.4 Apoio da empresa de recrutamento e da organização no ajustamento intercultural**

À chegada à Alemanha, país de expatriação, todos os entrevistados obtiveram apoio, quer da empresa de recrutamento, quer da organização (hospital). Todos consideraram este apoio importante para ajudar a ultrapassar os primeiros desafios linguísticos e laborais.

No que concerne ao apoio da empresa de recrutamento, este foi dividido em: apoio burocrático e logístico (n=11), acompanhamento inicial (n=11) e contacto inicial com o empregador (n=11).

No que diz respeito ao hospital temos os seguintes apoios descritos: formação e desenvolvimento (n=11), nomeadamente a continuação do curso de alemão até ao B2 e formações intra-hospitalares, acolhimento e mentoria (n=11) e apoio logístico (n=9).

A tabela 11 detalha os apoios proporcionados aos expatriados.

Entrevistado												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
<b>Apoio da empresa de recrutamento</b>												
Apoio burocrático e logístico	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Acompanhamento inicial	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Contacto inicial com o empregador	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>Apoio da organização (hospital)</b>												
Formação e desenvolvimento	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Acolhimento e mentoria	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Apoio logístico	X	X	X		X	X	X	X	X	X		

Tabela 11 - Apoios no ajustamento intercultural

#### Apoio burocrático e logístico

“Ajudou a tratar dos papéis iniciais e foi um grande ajuda (...) ajudaram na mudança para o apartamento (...)” (expatriado nº 2).

“O apoio que nos foi dado pela empresa foi na tradução do contrato de trabalho, abrir conta no banco, internet e outros serviços (...)” (expatriado nº 9).

#### Contacto inicial com o empregador:

“(...) e as primeiras horas de contato no hospital também esteve a empresa presente.” (expatriado nº 8).

#### Acompanhamento inicial

“Estiveram presentes nos primeiros dias (...)” (expatriado nº1).

#### Formação e desenvolvimento

“(...) tem formações que tem de ser feitas todos os anos, como suporte básico de vida, uma de princípios básicos de ECG (eletrocardiograma), formações online desde higiene, casos de incendio, temos até dezembro, já fiz 4 de 6.” (expatriada nº 4).

“Continuei o curso de línguas até ao B2 (...)” (expatriado nº 8).

#### Acolhimento e mentoria

“Os mentores ajudaram-me na integração inicial.” (expatriado nº 4).

#### Apoio logístico:

“Agora há mesmo uma funcionária destacada para essa função, para a integração dos novos elementos, o que for necessário tratamos com ela.” (expatriado nº 8).

### **3.5 O processo de ajustamento intercultural**

Os primeiros dias foram descritos por mais de metade dos expatriados (n=6) como um período de confusão/caos e sobrecarga, tendo sido bastante desafiador, principalmente devido à adaptação a um novo ambiente e a uma nova língua. Os restantes cinco mencionaram que estavam num estado de felicidade e excitação, a conhecer o país e ainda a tentar compreender o que estava a acontecer. A dificuldade com a língua alemã foi uma barreira universal (n=11), o que afetou não só a comunicação dentro do ambiente de trabalho, como também a sua integração social com os colegas.

“Nos meus primeiros dias eu acho que estava num estado de felicidade tão grande que acho que nem me apercebi muito bem do que estava a acontecer.” (expatriado nº 3).

“Os primeiros dias custou muito (...) muita coisa que se tem de fazer, nem conseguies entender direito (...)” (expatriada nº 4).

“Caóticos lá está porque foi tudo, tanta coisa ao mesmo tempo (...)” (expatriado nº 7).

Após um mês, a fase de excitação descrita por cinco dos entrevistados começa a dar lugar a uma realidade mais objetiva, onde os desafios e a necessidade de se integrarem se tornam mais evidentes. No entanto, a maioria denota pequenas melhorias, principalmente no que diz respeito à comunicação e à rotina (n=8).

“Ao fim do primeiro mês sinto que já conseguia escrever e documentar os nossos processos de enfermagem já estava a melhorar a entender também falar.” (expatriado nº 5).

“Acho que já tenho os dias mais rotineiros, já não é tão estranho ir trabalhar, já conheço a cidade, já sei onde é que devo ir fazer compras, onde é mais barato ir, por exemplo.” (expatriado nº 6).

Após seis meses, ocorreu uma adaptação mais significativa, tanto no trabalho como na vida pessoal a todos os expatriados, levando os expatriados a sentirem-se muito mais à vontade no seu local de trabalho em termos linguísticos. Há maior confiança e responsabilização no local de trabalho e as rotinas já se começam a consolidar. As dificuldades com a língua são menos impactantes e a integração na equipa melhora.

“Mais adaptada à língua, à cultura, a tudo, estou a tornar-me mais alemã, até há certos costumes que já peguei deles, por exemplo comer o pão.” (expatriado nº 3).

“Já estava bem integrada no serviço, já ficava com uma parte do serviço só para mim e comecei a perceber que o alemão já era suficiente para isso.” (expatriada nº 4).

Entre os 9 meses a um ano foi consolidada ainda mais a sua adaptação (n=10), havendo um sentimento de realização e pertença. A autonomia no local de trabalho também é mencionada. De referir que o único entrevistado que não faz parte da estatística anterior é porque está no país há apenas 6 meses.

“Mas só agora ao fim de 9 meses é que estou completamente eu.” (entrevistada nº2).

“Conseguimos entender melhor a cultura deles, já estamos bem-adaptados (...)” (expatriada nº 10).

No que concerne ao momento atual, apenas um expatriado está a viver na Alemanha há mais de um ano, a aguardar realizar o exame B2 de alemão.

“Sinto-me bem, como disse, é só a mesma parte do exame de alemão (...) já nos ambientamos também aos costumes (...) já não temos problemas a tratar. Já conseguimos resolver as nossas burocracias do dia-a-dia, seja pessoal ou o profissional” (expatriado nº 8).

No sentido de compreender ainda melhor o seu processo de ajustamento intercultural, questionou-se qual o melhor e o pior momento, posicionando-os em meses. Para seis entrevistados, o pior momento ocorreu durante o primeiro e o segundo mês, principalmente devido às dificuldades com a língua e ao novo ambiente de trabalho:

“Logo no primeiro mês porque ainda não estava bem na língua, tinha aulas ao mesmo tempo estava cansada e frustrada, não senti deslumbramento.” (expatriado nº2).

“Eu acho que foi no início do segundo mês (...) começou a me dar aquele choque de realidade de como era trabalhar aqui como era ser enfermeira aqui no serviço de internamento.” (expatriado nº 11).

Para dois expatriados foi entre o segundo e o terceiro mês:

“(...) se calhar ali no segundo, terceiro mês (...) fui um bocadinho abaixo nessa altura.” (expatriado nº 8).

Para outros dois, o pior momento foi no terceiro mês:

“Se calhar o pior foram passados três meses (...) foi quando eu me sentia mais em baixo.” (expatriado nº 6).

E por fim, o último expatriado colocou o pior momento aos sete meses:

“Eu acho que pior foi janeiro (7 meses), porque a meteorologia mexe muito com o meu humor (...) porque chego de Portugal e o serviço estava cheio tempo de gripes, muita pressão e stress no trabalho, não conseguia dormir bem” (expatriado nº 5).

Já no que diz respeito ao melhor momento da expatriação, para oito expatriados, este momento ocorreu entre o 6º e o 9º mês, porque se começaram a sentir mais confiantes no que diz respeito à comunicação e integração no ambiente de trabalho. Também a adaptação cultural estava mais solidificada. Um dos restantes entrevistados referiu que o melhor momento era atualmente (17 meses) e os outros dois que tinha sido aos quatro meses.

“Agora aos seis meses. Finalmente sinto-me em casa.” (expatriado nº 1).

“Talvez este mês 9º mês sinto-me mais integrada, acho que consigo comunicar muito melhor, o trabalho está a correr bem.” (expatriado nº 3).

“Passado 4/5 meses, já estava ambientada ao serviço, conseguia equilibrar a vida social com a profissional, acho que sim por aí.” (expatriado nº 5).

A maioria dos entrevistados (n=10), localiza o pior momento entre o primeiro e o terceiro mês, o que coincide com o choque cultural, onde as dificuldades de adaptação são mais intensas. Relativamente ao denominado período de “lua de mel”, foi mencionado por cinco candidatos, entre os primeiros dias/1º mês:

“(...) primeiro mês foi tudo muito a surpresa, estava excitado, a equipa também era como se fosse um brinquedo novo (...)” (expatriado nº1).

“Os meus primeiros dias é assim (...) estás ainda naquela excitação, sim naquela coisa de um país novo, de um serviço novo e de uma vida nova então ainda parece que é tudo muito bom e é tudo muito fixe.” (expatriado nº 11).

Já o melhor momento, ocorreu entre o 6º e o 9º mês para a maioria dos expatriados (n=8).

### 3.6 Fatores facilitadores do ajustamento intercultural:

Os entrevistados referiram oito fatores que facilitaram o seu ajustamento intercultural: apoio dos colegas de trabalho (n=9), condições laborais (n=7), emigrar em grupo (n=6), emigrar com a família (n=4), ter familiares/amigos na Alemanha (n=3), conhecimento prévio do país (n=3), experiência anterior de expatriação (n=2) e segurança (n=1).

Importa mencionar que sete entrevistados conseguiram referir semelhanças entre Portugal e a Alemanha, nomeadamente serem um povo festivo (n=4), darem valor à família (n=4), segurança do país (n=1) e ser um país europeu (n=1). Apenas a segurança também foi descrita como um fator que facilitou o ajustamento intercultural.

Os fatores facilitadores encontram-se descritos na tabela 12.

<b>Entrevistado</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>
<b>Fatores facilitadores</b>											
Apoio dos colegas de trabalho	X	X	X	X	X	X		X	X		X
Condições laborais	X		X	X		X		X	X		X
Emigrar em grupo		X		X	X	X	X				X
Emigrar com a família						X		X	X	X	
Família/amigos na Alemanha	X			X			X				
Conhecimento prévio do país	X						X	X			

Experiência anterior de expatriação								X			X
Segurança						X					

Tabela 12 - Fatores facilitadores do ajustamento intercultural

#### Apoio dos colegas de trabalho

“(…) o facto de a própria equipa já ter tido a experiência de receber um enfermeiro português, já tinha passado por esse processo e isso facilitou bastante.” (expatriado nº 1).

#### Condições laborais

“O hospital está agora a criar uma regra que não se pode fazer tarde e depois manhã no dia seguinte, porque isso não proporciona as 9h que tens de ter de descanso. Aqui não se pode fazer turnos duplos.” (expatriado nº 4).

#### Emigrar em grupo

“(…) se tivesse vindo sozinha tinha sido mais difícil com certeza, nós ficamos todas amigas e damos-nos sempre bem e tentamos sempre nos apoiar umas às outras e quando temos dificuldades em alguma coisa ou passamos por uma experiência menos boa temos alguém para desabafar e para falar das coisas do hospital é sempre bom falar em português. (expatriado nº11).

#### Emigrar com a família

“Foi importante porque depois chegava a casa e tinha alguém com quem conversar.” (expatriado nº 10).

#### Ter familiares/amigos na Alemanha

“O meu irmão já cá estava, eu moro ao pé dele, ele ajudou-me muito no início porque já tinha passado pelo mesmo quando emigrou (...) (expatriado nº1).

#### Conhecimento prévio do país

“Já tinha estado por diversas vezes, sempre por questões lúdicas, sempre em férias (...) já conhecia um pouco o modo de ser e de estar.” (expatriado nº 8).

#### Experiência anterior de expatriação

“Um pouco difícil no início, mas já tinha passado por algo parecido quando fui à Inglaterra, embora mais facilitado pela questão da língua (...) esta experiência ajudou-me a lidar melhor com as saudades e também havia pouco convívio como aqui, se bem que aqui ainda há menos do que havia em Inglaterra no pós-laboral. Mas já tinha passado por isso e adaptei-me melhor à vida aqui.” (expatriado nº8).

“Acho que sim, eu tentava comunicar com as pessoas em Paris sem dominar o francês e tentei arranjar formas sempre de comunicar, de me fazer entender quando as pessoas não me entendiam, então o facto de lá arranjar essas estratégias depois acabei por utilizá-las aqui também uma língua diferente (...)” (expatriada nº11).

#### Segurança:

“Acho que é um país seguro, isso ajudou a que saísse de casa e explorasse a cidade” (expatriado nº6).

### **3.7 Fatores dificultadores do ajustamento intercultural**

Os entrevistados referiram 13 fatores que dificultaram o seu ajustamento intercultural, sendo o principal, e mencionado por todos, o idioma (n=11). Também foram mencionados fatores relacionados com a cultura: gastronomia (n=7), comércio fechado ao domingo/feriados (n=6) e clima (n=5). De seguida, a dificuldade em fazer amizades (n=6) e a falta de afetuosidade/confiança (n=4) e os restantes fatores: método de trabalho (n=6), diferenças na prática de enfermagem (n=6), saudades da família (n=5), burocracia (n=5), falta de apoio dos colegas de trabalho (n=2), ter emigrado sozinho/a (n=1) e por fim ter uma personalidade introvertida (n=1).

De todos os fatores dificultadores enumerados pelos entrevistados (tabela 13), importa referir que o clima, a gastronomia, a personalidade dos alemães e a sua forma de interagir, o comércio fechado ao domingo e a burocracia foram também identificados pelos mesmos expatriados como diferenças culturais entre a Alemanha e Portugal.

<b>Entrevistado</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>
<b>Fatores dificultadores</b>											
Idioma	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Clima		X	X		X			X	X		
Gastronomia		X	X		X	X		X	X	X	
Dificuldade fazer amizades	X	X	X	X			X				X
Comércio fechado ao domingo/feriados	X			X	X	X	X	X			
Falta de afetuosidade/confiança		X	X	X							X
Método de trabalho	X		X	X	X			X			X
Diferenças na prática de enfermagem			X		X		X	X		X	X
Saudades da família			X	X	X	X					X
Falta apoio dos colegas de trabalho							X			X	
Ter emigrado sozinho/a			X								
Burocracia				X	X		X	X	X		
Personalidade introvertida						X					

Tabela 13 - Fatores dificultadores do ajustamento intercultural

### Idioma

“A dificuldade maior foi a língua.” (expatriado nº 6).

“(…) obviamente porque a língua é sempre a maior barreira cultural.” (expatriado nº 7).

### Clima

“Custou bastante a habituar-me ao clima, aqui é muito mais frio, menos sol, até comecei a tomar vitamina D (…)” (expatriado nº3).

### Gastronomia

“Gastronomia, sim, sem dúvida, as refeições que fazem também são um bocadinho complicadas para mim (…) os primeiros tempos passei fome (…) a maior parte dos

meus colegas diz que no máximo faz só uma refeição quente, os doentes no hospital, o jantar dos doentes é sempre pão. É só pão”. (expatriado nº 8).

#### Dificuldade fazer amizades

“Aqui não se consegue fazer amizades com a mesma facilidade que se faz em Portugal, não só pela língua, mas mesmo pela cultura deles, são mais fechados.” (expatriado nº11).

#### Comércio fechado ao domingo/feriados

“Tudo o que é supermercados, além de restaurantes está fechado ao domingo e feriados, foi difícil no início habituar-me.” (expatriado nº4).

#### Falta de afetuosidade/confiança

“Como nós recebemos os estrangeiros e como eles nos recebem, estava à espera daquele caloroso e isso não há (...)” (expatriado nº2).

“Os alemães são desconfiados (...)” (expatriado nº 4).

#### Método de trabalho

“(...) é mais comum trabalharmos ao doente, ou seja, em Portugal temos x pacientes e dividimos de igual forma ou consoante o nível de dependência, aqui funciona mais à tarefa. Isso dificulta a nós o trabalho porque requer uma grande comunicação dentro da equipa que é uma barreira para nós.” (expatriado nº1)

#### Diferenças na prática de enfermagem

“(...) há coisas que difere do enfermeiro português como colocar cateter venoso periférico, aqui é o médico que coloca, para mim foi um choque eu estar no hospital e chamar o médico para colocar cateteres. Também fazemos bastante trabalho que seria considerado de auxiliar em Portugal.” (expatriado nº3).

#### Saudades da família

“(...) sinto falta da família, já não vou há algum tempo a Portugal e sinto muita saudade”. (expatriada nº 3).

#### Falta de apoio dos colegas de trabalho

“Portanto, aquilo que realmente me incomodou (...) era não perceber quais é que eram as rotinas do trabalho, não haver tempo para explicar, simplesmente quase um desenrasca-te e pronto.” (expatriado nº 7).

### Ter emigrado sozinho/a

“Vir com alguém provavelmente teria facilitado a minha adaptação, tinha alguém com quem partilhar experiências, assim senti-me sozinha.” (expatriada nº 3).

### Burocracia

“Em termos de burocracias também muita coisa para tratar (...) (expatriado nº 9).

### Personalidade introvertida

“(...) é mesmo da minha personalidade ser muito mais sossegada, no meu canto, não ser tão extrovertida, se calhar ao início eu sentia mais dificuldade em integrar-me, falar com os colegas (...)” (expatriado nº6).

## **3.8 Expetativas em relação à expatriação**

Os expatriados revelaram que as expetativas que tinham em relação à sua ida para a Alemanha foram cumpridas (n=11), apesar dos desafios encontrados.

### 1. Expetativas de independência e viver sozinhos (n=6):

“Mas a expectativa principal que era poder estar a viver sozinha financeiramente independente sem poder dispensar por exemplo, ir jantar fora de vez em quando, ir viajar aqui na europa, ir a uma cidade aqui ao lado.” (expatriado nº 5).

### 2. Qualidade de vida e estabilidade (n=4)

“Sim, qualidade de vida de uma jovem da minha idade, ter a minha casa, viajar, estilo de vida que tenho aqui, sinto-me feliz por causa disso.” (expatriado nº 2)

### 3. Condições de trabalho e progressão na carreira (n=3)

“Boas condições de trabalho, boa equipa, e também pessoais, queria crescer mais como pessoa e aqui tive de desenrascar-me sozinha (...)” (expatriado nº 3).

“(...) para ter melhor qualidade da vida, para a progressão na carreira (...) (expatriado nº 8).

## **3.9 Vontade de desistir da expatriação**

Das 11 entrevistas realizadas, o tópico da desistência foi considerado por apenas três expatriados, sendo que um deles pensou desistir durante a preparação da expatriação e não

durante a sua permanência na Alemanha, devido à falta de apoio inicial por parte do recrutador responsável pelo processo. Os outros dois pensaram em desistir durante a expatriação, principalmente por saudades da família e/ou por stress laboral. Apesar disso, nenhum dos participantes desistiu da sua jornada na Alemanha.

“Sim, o trabalho estava a esgotar-me mesmo e estava com saudades de casa, tive momentos de fraqueza. Mas pensei que os meus objetivos de vida neste momento são aqui então não vou desistir.” (expatriado nº 3).

“Não. Nunca aconteceu. (...) Acho que é mesmo o oposto, quanto mais tempo passa, mais seguro estou da decisão que eu tomei. E também noto mais colegas meus que diriam que nunca iriam para a Alemanha, quem diz Alemanha diz outro país e agora estão a pensar emigrar.” (expatriado nº 7).

“(...) não, eu enquanto estive lá pensei uma ou duas vezes em desistir por falta de acompanhamento inicial, mas depois de ter estado aqui eu não (...)” (expatriado nº 11).

### 3.10 Recomendações a futuros expatriados

Foi questionado aos entrevistados que fatores consideraram importantes para uma melhor adaptação ao país, no sentido também de fornecer recomendações a futuros expatriados. Foram sete os fatores que os enfermeiros identificaram, sendo eles: *mindset*/ter mente aberta (n=6), emigrar em grupo (n=5), apoio de quem já vivenciou a mesma experiência (n=3), apoio da família (n=3), domínio da língua (n=3), conhecimento prévio do país (n=2), certeza da decisão (n=1). De seguida apresenta-se a tabela 14 com as recomendações de todos os expatriados:

Entrevistado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<i>Mindset</i> /ter mente aberta		X		X			X		X	X	X
Emigrar em grupo		X	X		X			X			X
Apoio de quem já vivenciou a mesma experiência	X			X				X			
Apoio da família		X		X	X						
Domínio da língua			X			X					X
Conhecimento prévio do país			X					X			

Certeza da decisão				X								
--------------------	--	--	--	---	--	--	--	--	--	--	--	--

Tabela 14 - Recomendações a futuros expatriados

Mindset/ter mente aberta

“Eu acho que é o mindset das pessoas que vêm (...) vir com a mente aberta.”  
(expatriado nº 9).

Emigrar em grupo

“Vir com um grupo (...) isso ajudou-me no início porque tive pessoas a viver o mesmo (...) porque falávamos constantemente a partilhávamos as coisas.” (expatriado nº 2).

Apoio de quem já vivenciou a mesma experiência

“Pessoas que já cá estão que passaram pela mesma experiência que eu e poderem dar algumas orientações, algumas dicas (...)” (expatriado nº 1).

Apoio da família

“(...) falo em videochamada com os meus pais e o meu irmão, tentar manter esses laços, é uma forma mais fácil de aguentar as coisas cá (...)” (expatriado nº 4).

Domínio da língua

“Estudar bem a língua, aqui sem a língua é muito difícil fazer as coisas (...) (expatriado nº 3).

Conhecimento prévio do país

“Saber como é o modo de vida (...) é um modo de vida completamente diferente em termos de lúdicos até, digamos assim (...) ter a noção do que é o trabalho na Alemanha em si, conhecer o que é a enfermagem e conhecer o país” (expatriado nº 8).

Certeza da decisão

“Acima de tudo ter a certeza de que é isto que se quer antes de se tomar a decisão.”  
(expatriado nº 4).

## **CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO DE RESULTADOS**

---

## 4.1 Motivações para se tornar um SIE

A questão financeira emerge como um dos principais motivos apontados pelos enfermeiros para se tornarem SIE, corroborando literatura prévia que tende a apresentar as razões financeiras como predominante para a decisão (Richardson & McKenna, 2006; Despotovic et al., 2022). A falta de condições laborais, também mencionada pela maioria dos expatriados e que inclui a falta de progressão na carreira, de valorização profissional e de conciliação entre a vida pessoal e familiar foi abordada na literatura por Rosa Gonzalez (2022) que estudou enfermeiras espanholas expatriadas na Alemanha e identificou que um dos motivos que as impedem de repatriar é a falta de condições de trabalho no seu país de origem.

Outro ponto de convergência é a vontade de viver uma experiência nova no estrangeiro. Este motivo está alinhado com os achados de Inkson e colegas (1997) e Suutari e Brewster (2000) que descrevem os SIE's como pessoas que se deslocam voluntariamente para trabalhar no estrangeiro, estando numa odisseia pessoal e numa "cultura de mochileiros". Também Altman e Baruch (2012) e Doherty e coautores (2011) sugerem que eles são motivados por desejos não especificados de procurar aventura, experiências novas e viajar.

A melhor qualidade de vida foi outra das razões que levaram os entrevistados a quererem viver e trabalhar noutro país, outro fator que é refletido na literatura (Despotovic et al., 2022), nomeadamente o desejo de um estilo de vida melhor.

A aprendizagem de uma nova língua foi, também, mencionada por dois entrevistados. Apesar desse motivo não ser tão evidenciado na literatura, pode ser englobado na intenção de adquirir aprendizagem e desenvolvimento pessoal, através da participação em novas experiências culturais onde procuram frequentemente o autodesenvolvimento e a concretização de um objetivo pessoal (von Borell De Araujo et al., 2014; Martins, 2013; Martins & Alexandre, 2023).

Apesar da literatura mais recente dar enfoque às motivações não relacionadas com a carreira, nomeadamente o desejo de aventura, desafio e oportunidades oferecidas pelas viagens, pelo trabalho e pelos objetivos pessoais e de estilo de vida (Despotovic et al., 2022), os enfermeiros entrevistados dão mais foco às questões económicas e profissionais.

No que diz respeito às razões para decidirem escolher a Alemanha como o país de eleição para a expatriação, as mesmas prenderam-se principalmente com o facto de já terem

familiares, amigos ou conhecidos a viver no país ou que já viveram/trabalharam. Muir et al. (2014) corrobora esta motivação, mencionando que os SIE's também podem escolher determinado destino por motivos pessoais, nomeadamente para restabelecer contactos com amigos ou familiares.

## 4.2 O processo do ajustamento intercultural

Ao analisar os resultados obtidos sobre o ajustamento intercultural dos expatriados constatou-se que existem quatro tipos de comportamentos identificados:

1. Cinco dos expatriados apresentam um ajustamento intercultural que pode ser explicado com a teoria da curva em U (Black & Mendenhall, 1991). Numa fase inicial, manifestaram a fase de lua de mel, descrita como fascínio e entusiasmo pela nova cultura, que pode ser explicada pela ausência ou falta de capacidade de reconhecer o seu comportamento inadequado e respetivas consequências (Black & Mendenhall, 1991). Entre o segundo e o terceiro mês ocorreu o choque cultural e depois a partir do momento identificado como choque cultural, todos os cinco expatriados apresentaram gradualmente uma adaptação positiva ao longo do tempo, principalmente no que diz respeito à barreira linguística, aos costumes alemães e à integração no trabalho. A compreensão da língua foi melhorando e as rotinas começaram a ser interiorizadas (figura 3).

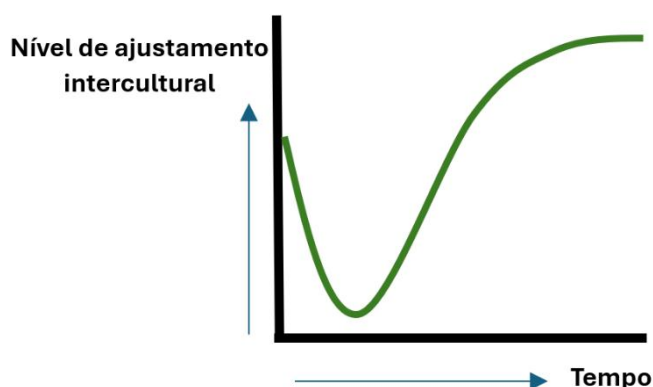


Figura 3 - Comportamento 1

2. Dois expatriados apresentam uma curva em U, no entanto não vivenciaram a fase da lua de mel. Os dois primeiros meses foram marcados por um período difícil, mas também exibiam um sentimento de realização por terem chegado até esta fase. Nesse sentido, os desafios dos primeiros dois meses não foram tão marcantes como no

terceiro mês, que surge aqui como o momento de choque cultural identificado para estes expatriados (figura 4). Posteriormente à identificação do choque cultural ocorreu uma evolução positiva na curva do ajustamento (Black & Mendenhall, 1991).

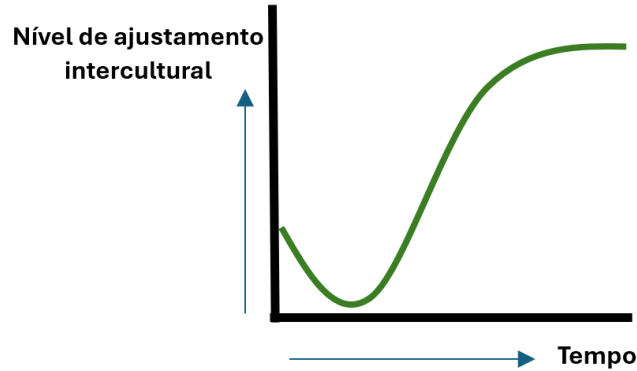


Figura 4 - Comportamento 2

- Três expatriados apresentam um ajustamento intercultural que não se assemelha ao modelo proposto pela teoria da curva em U de Black e Mendenhall (1991), uma vez que o choque cultural ocorreu logo no primeiro mês. Os três referiram que a principal causa foi a barreira linguística e dois dos expatriados sentiram muita dificuldade em integrar-se no ambiente de trabalho, tendo tido muito pouco apoio por parte da sua equipa. Passado este primeiro mês, ocorreu uma adaptação progressiva nos meses seguintes nos três expatriados, com a língua a deixar de ser um obstáculo tão grande e a sentirem-se mais confiantes no meio laboral, onde foram ganhando mais autonomia e responsabilidade. Pode dizer-se que ocorreu um ajustamento ascendente, onde o melhor momento é posicionado no momento atual (9 meses) e onde se espera que de seguida ocorra uma estabilidade no seu ajustamento intercultural (figura 5).

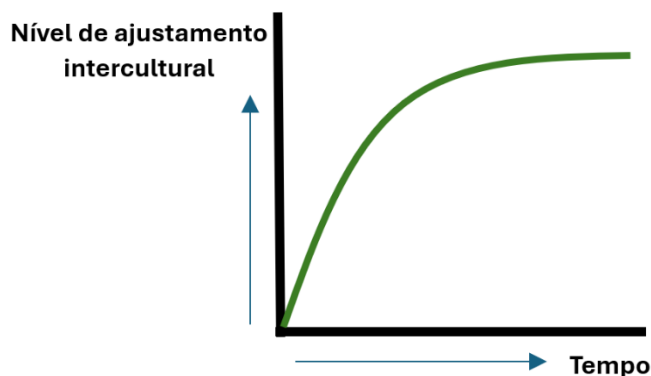


Figura 5 - Comportamento 3

Por último, um expatriado apresenta um ajustamento intercultural diferente de todos os outros onde a sua curva apresenta duas variações. Os primeiros dias foram marcados por um período de maiores dificuldades de ajustamento, onde a barreira linguística predominava, mas que não considera que este tenha sido o seu período de choque cultural. A partir do primeiro mês já conseguia comunicar melhor e aos quatro/cinco meses posiciona o seu melhor momento, onde já se encontrava ambientado ao serviço e à língua alemã. Aos sete meses, e em pleno inverno, sentiu o choque cultural, mencionando que o clima alterou o seu humor e o stress laboral dificultou a sua adaptação neste período, que também coincidiu com uma viagem que fez a Portugal para visitar a família e que dificultou o seu regresso. Depois do choque cultural até ao momento atual (9 meses) houve novamente uma evolução positiva no ajustamento intercultural (figura 6).

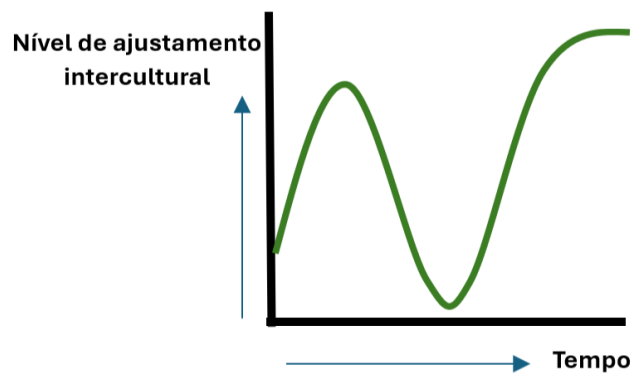


Figura 6 - Comportamento 4

O processo de ajustamento cultural é considerado complexo, uma vez que habitualmente falamos de ambientes culturalmente diferentes (Tanure & Duarte, 2006; Martins, 2013; Silva et al., 2018). Esta afirmação é corroborada pelos resultados obtidos neste estudo, onde os expatriados identificaram a Alemanha e Portugal como países culturalmente diferentes e vivenciaram momentos de fragilidade em várias fases do processo de ajustamento intercultural, tornando-o por isso complexo e não linear. Os expatriados tiveram dificuldade em habituar-se à vida num novo país, à cultura e ao trabalho, o que vai ao encontro do que é dito por Richardson e Wong (2018). Deixar a casa, a família, os amigos e o ambiente familiar para se mudar para um novo país rodeado de novas pessoas pode acarretar muitos desafios. Estes desafios podem antecipar o regresso dos expatriados aos seus países de origem (Kalmey, 2022). No caso dos entrevistados apenas dois pensaram em desistir durante a expatriação, principalmente por saudades da família e por stress laboral. Este pensamento de desistência, ainda que reduzido, vai ao encontro do referido na literatura por Kalmey (2023), no que diz respeito à superação das dificuldades de ajustamento, uma vez que os

SIE's tendem a perseverar em situações difíceis. Isso deve-se por exemplo às condições de trabalho indesejáveis no seu país de origem (Kalmey 2023). Também von Borell De Araujo et al. (2014) referem que os SIE's podem estar mais motivados para tolerar uma má adaptação ao trabalho no estrangeiro comparativamente aos OE's, uma vez que estão menos dispostos a regressar ao seu país de origem onde podem enfrentar oportunidades de emprego com condições precárias.

### **4.3 Fatores facilitadores do ajustamento intercultural**

Quando analisamos a literatura é perceptível que existem vários pontos em comum com os resultados obtidos no que respeita aos fatores facilitadores do ajustamento intercultural. O apoio dos colegas de trabalho, que a maioria dos expatriados relata terem sido fundamentais para uma boa integração no local de trabalho, bem como uma favorável receção inicial e o apoio de portugueses nos hospitais, foi o principal fator facilitador descrito pelos entrevistados. Na literatura, Kalmey (2023) também destaca que construir relações positivas com os colegas é uma prática importante para uma adaptação bem conseguida, bem como conhecer outros expatriados, pode ser tão importante como interagir com os habitantes locais, especialmente em termos de socialização e apoio emocional e pode ser uma oportunidade para obter informações sobre a cultura do país de acolhimento e ter acesso a informações locais. Os programas de mentoria que os expatriados tiveram acesso, onde tiveram o apoio dos colegas de trabalho também foi facilitador, este aspeto é referido na literatura por Kalmey (2023) que expõe que instituir programas de mentoria no local de trabalho são fundamentais para que os SIE's se sintam mais confortáveis. Chen et al. (2023) referem, igualmente, a importância de as organizações ajudarem os SIE's a construir relações estreitas com os colegas de trabalho locais e residentes. Também Câmara (2011) e Martins (2013) expõem que uma das medidas que facilita o ajustamento dos indivíduos é o acolhimento à chegada pelos colegas de trabalho, corroborando os resultados deste estudo.

As condições laborais também foi um dos fatores mais referidos pelos entrevistados, que mencionam que as condições favoráveis foram um ponto importante para a sua adaptação ao trabalho, principalmente no que diz respeito aos horários flexíveis, ausência de turnos excessivos e compreensão por parte das chefias. De acordo com Singh et al. (2022), os executivos de nível superior devem relacionar-se com os colaboradores e a organização deve mostrar que se preocupa com as suas necessidades socio-emocionais e o seu bem-estar, uma

vez que isso facilita o seu ajustamento no local de trabalho. No site *The Culture Factor Group* é possível fazer uma comparação entre Portugal e a Alemanha nas dimensões de Hofstede (2011). Na dimensão da distância ao poder, a Alemanha é um país com menor distância ao poder quando comparado a Portugal, ou seja, os colaboradores participam e envolvem-se nas decisões das organizações e não é aceite a distância hierárquica, enquanto em Portugal, o chefe exige informações aos seus subordinados e estes esperam que o chefe os controle. Singh e colegas (2022) também defendem que as práticas de recursos humanos devem sustentar e criar um bom ambiente de trabalho, uma vez que isso promove uma melhor adaptação.

Outros dois fatores indicados foi a emigração em grupo e com a família. Para os expatriados ter ido com outros portugueses e/ou com a família facilitou a sua adaptação, uma vez que funcionou como um apoio emocional e logístico tal como já havia sido identificado por Martins (2013). Kalmey (2023) refere que, quando os SIE's estavam acompanhados pelos seus familiares se sentiam mais satisfeitos com as situações no país de acolhimento. O mesmo autor também defende que uma boa prática para que os SIE's se adaptem com êxito, consiste em procurar apoio social junto de pessoas com antecedentes semelhantes, incluindo colegas, pelo que a emigração em grupo/família permitiu aos entrevistados, também, ter familiares e amigos no país de acolhimento que facultaram apoio aos mesmos.

O conhecimento prévio do país foi outro dos fatores referidos, quer seja por já terem visitado o país em viagens anteriores ou por estarem mais familiarizados com a cultura local. Black e coautores (1991) corroboram este resultado. O modelo teórico da curva em U (Black et al., 1991) refere que o ajustamento antecipado é um pilar para facilitar o ajustamento no país de acolhimento. Os fatores de natureza individual, como por exemplo o conhecimento cultural do país de chegada, tem um impacto favorável no sucesso do ajustamento intercultural (Martins, 2013).

A experiência prévia de expatriação foi referida pelos entrevistados como outro fator facilitador, uma vez que permitiu superar mais facilmente as saudades da família, ultrapassar determinados costumes culturais que já tinham sido vivenciados numa anterior expatriação e também adotar estratégias que já tinham adquirido com essa experiência. Kalmey (2023) aponta este fator, mencionando que a experiência prévia de trabalho no estrangeiro é considerada um pilar importante que contribui para o ajustamento dos expatriados. Os SIE's que tiveram experiência prévia de trabalho no estrangeiro tendem a ajustar-se facilmente à

vida numa cultura diferente do que aqueles que não têm essa experiência e se os países tiverem semelhanças culturais a adaptação torna-se mais fácil (Kalmey, 2023). Também anterior literatura refere este aspeto como fator facilitador, que se insere no ajustamento antecipado, nomeadamente na experiência profissional internacional prévia (Black et al., 1991; Martins, 2013; Martins & Tomé, 2015a; Martins et al., 2018).

A segurança, referida por um dos expatriados, foi facilitadora porque ajudou a que o entrevistado saísse de casa e explorasse a cidade sem se sentir inseguro ou ameaçado. Também em Portugal, o entrevistado se sentia da mesma forma, pelo que, para além de fator facilitador, também identificou a segurança como uma semelhança cultural entre Portugal e a Alemanha. Apesar de na literatura, a segurança não ser mencionada diretamente como um fator facilitador, se os países tiverem semelhanças culturais, a adaptação torna-se mais fácil (Martins et al., 2018; Santos & Martins, 2021; Kalmey, 2023).

Importa também mencionar que a literatura enfatiza a importância da formação cultural, como fator facilitador do ajustamento intercultural (Martins & Tomé, 2015a). Se esta formação cultural for bem executada, há mais facilidade de adaptação ao país de acolhimento, uma vez que se desenvolvem competências e capacidades (Kalmey, 2023), se prevê potenciais inconsistências entre os padrões de identidade dos SIE's e o feedback dos novos ambientes (Chen et al., 2023) e se atenua os efeitos da distância cultural (Rosa Gonzalez 2022). O curso de línguas foi a única formação cultural dada pela empresa de recrutamento antes da partida e o conhecimento da mesma é considerada uma condição básica de adaptação (Tanure & Duarte, 2006). No entanto, para os entrevistados, a língua foi considerada uma barreira, devido às dificuldades de comunicação e compreensão que tiveram no início e que afetaram o seu ajustamento intercultural. Para além da formação linguística, seis entrevistados mencionaram que, no que concerne à sua preparação cultural, teria sido facilitador do seu ajustamento terem realizado algum tipo de preparação no que respeita ao sistema de saúde alemão, às coisas básicas do dia-a-dia e à profissão de enfermagem na Alemanha. Um desses expatriados também mencionou que teria sido vantajoso viajarem uma ou duas semanas antes de iniciarem o trabalho para ocorrer uma preparação mais lenta. No estudo que foi realizado por Rosa Gonzalez (2022) sobre enfermeiras expatriadas na Espanha, a falta de informação antes da partida teve impacto na sua adaptação à Alemanha, tal como aconteceu com estes entrevistados.

Em suma, a análise comparativa entre os resultados obtidos e a revisão da literatura revela uma concordância significativa entre os diversos fatores facilitadores apontados. Estes pontos em comum demonstram que há um reconhecimento da importância dos elementos sociais, logísticos e contextuais, como fatores que podem ser facilitadores do ajustamento intercultural, ajustamento este que é complexo e depende de fatores pessoais, organizacionais e culturais (Black et. al., 1991).

Autores como Kalmey (2023), Singh et al. (2023) e Chen et al. (2023) fornecem estudos recentes e robustos sobre este tema, mas as experiências práticas podem variar de acordo com cada indivíduo e com o contexto onde estão inseridos, demonstrando que os fatores de natureza individual podem ser determinantes no sucesso da expatriação em geral e do ajustamento intercultural, em particular (Martins, 2013; Martins et al., 2018; Santos & Martins, 2021).

#### **4.4 Fatores dificultadores do ajustamento intercultural**

Os resultados indicam que o principal desafio foi o idioma, que se tornou numa barreira e dificultou o ajustamento dos entrevistados. A incapacidade de falar a língua do país de acolhimento foi um dos desafios anteriormente identificados por Kalmey (2022). Já Vijande Rodríguez e Ruiz Yepes (2018), no estudo que fizeram sobre expatriados na Alemanha, relataram que a distância cultural é provavelmente o fator que mais interfere no ajustamento, no entanto os participantes também tiveram dificuldade em aprender a língua local. A distância linguística entre o espanhol e o alemão é notória, porque provêm de duas subfamílias de línguas indo-europeias (Bouckaert et al., 2012), tal como ocorre com o português (Campbell, 2013).

Para Rosa Gonzalez (2022), as organizações responsáveis pela formação linguística dos SIE's têm de garantir que estes adquirem conhecimentos suficientes sobre a língua do país de acolhimento antes de entrarem no local de trabalho e, apesar de apenas cinco entrevistados terem feito uma nota depreciativa sobre o curso de línguas realizado em Portugal, a verdade é que todos tiveram dificuldades de comunicação e compreensão da língua no país de destino. Tanure e Duarte (2006) referem que o conhecimento da língua estrangeira é um dos requisitos para que haja condições básicas de adaptação. Kalmey (2023) coloca a competência da língua como primeiro fator que afeta o ajustamento intercultural, uma vez que a língua do país que vai receber os SIE's tem sido mencionada como sendo importante

para a adaptação ao trabalho e ao novo país, desempenhando um papel importante na forma como as pessoas compreendem o seu meio ambiente. A exposição à língua do país de acolhimento pode não só ser um meio de compreender a sua cultura, mas também permite que os expatriados assimilem informações cruciais.

Outro dos fatores indicados pelos participantes foi a interação com os locais. A maioria dos expatriados considera os alemães pouco afetuosos e desconfiados, tendo muita dificuldade em criar amizades com os mesmos. Esta dificuldade em fazer amigos também foi descrita numa investigação de Rosa Gonzalez (2022), que estudou enfermeiras espanholas na Alemanha, confirmando que as enfermeiras espanholas referiram que consideraram o estilo de comunicação direta tida pelos alemães como fria e pouco afetuosos. Isto é, o contraste entre uma cultura individualista (alemã) e uma cultura coletivista (portuguesa), conforme defendido por Hofstede (2011). Na Alemanha, a comunicação é direta, honesta e frontal (The Culture Factor Group, 2024). Daí, a importância da formação intercultural para aumentar o conhecimento cultural entre as equipas e evitar que os colegas de trabalho desenvolvam estereótipos culturais face às diferenças culturais. Este tipo de tutoria facilita as interações interpessoais e interculturais melhorando as experiências dos SIE's, contribuindo para a sua satisfação profissional e tornando este aspeto facilitador (Rosa Gonzalez, 2022).

No que diz respeito aos aspetos culturais que foram dificultadores da sua adaptação, surge o clima, a gastronomia e o comércio fechado ao domingo/feriados. O clima e a gastronomia foram descritos como muito diferentes de Portugal, sendo a Alemanha um país frio e chuvoso e a gastronomia não é sazonal como em Portugal. O comércio fechado ao domingo, para os participantes, foi muito inconveniente porque não estavam habituados a isso em Portugal. As diferenças culturais existentes entre os países são um desafio e habituação à vida num novo país, à cultura e ao trabalho pode ser difícil (Richardson & Wong, 2018). Kalmey (2023) menciona que para a adaptação, o que também interfere é a cultura do país de acolhimento, concretamente quando similares ao país de origem, facilita essa adaptação ou, quando mais divergentes, dificultam a adaptação.

Outro fator dificultador mencionado foi as diferenças existentes no método de trabalho e as diferenças na prática da enfermagem, tendo ocorrido algum desconforto por não poderem executar certas técnicas de enfermagem que em Portugal executariam e por terem de executar trabalho que em Portugal é considerado de auxiliar de saúde. Segundo Black et al.

(1991), o ajustamento no trabalho corresponde ao conforto em relação às atividades no local de trabalho, quando há semelhanças o ajustamento acontece de forma mais natural (Lee & Hung-Wen, 2011; Martins, 2013; Santos & Martins, 2021). Esta literatura corrobora os resultados obtidos, onde as diferenças das práticas se tornaram problemáticas e dificultaram a adaptação. As organizações devem ser claras quanto à função dos SIE's, uma vez que a falta de clareza leva a uma menor eficácia, produtividade, satisfação e adaptação ao trabalho (Singh et al., 2022). Também Kalmey (2023) menciona no seu estudo que a literatura recomenda que as organizações que empregam SIE's devem fornecer formação completa e clara sobre o que os novos SIE's devem fazer e o que se espera que façam. Thirlwall et al. (2021) aponta que as políticas de trabalho serem diferentes das existentes no país de origem torna-se um desafio. Os enfermeiros podem ser potencialmente mais propensos a aceitar empregos no estrangeiro sem conhecimento suficiente das condições de trabalho e das diferentes descrições de funções nacionais, uma vez que se deparam com imensa oferta de emprego internacional através de agências de recrutamento, não tendo de procurar de ofertas internacionais de forma proativa como outros profissionais (Rosa Gonzalez, 2022).

As saudades da família também são discutidas na literatura e são um dos motivos que pode antecipar o regresso dos expatriados aos seus países de origem mais cedo do que o planeado (Kalmey, 2023). Apesar de não ter acontecido, este motivo foi um dos referidos pelos expatriados quando chegaram a pensar em desistir da expatriação. Deixar a casa, a família, os amigos e o ambiente familiar para se mudar para um novo país rodeado de novas pessoas pode acarretar muitos desafios e tornar difícil a sua adaptação (Kalmey, 2022). Também as enfermeiras espanholas expatriadas estudadas por Rosa Gonzalez (2022) mencionaram que um dos desafios que tiveram foi lidar com as saudades de casa e a solidão.

A burocracia no país de destino acarreta muitos desafios, apesar do apoio da empresa de recrutamento nesta questão, os expatriados mencionam este aspeto como um fator dificultador, tendo um dos entrevistados inclusive mencionado que a Alemanha não é um país eficiente neste aspeto. Singh et al. (2021) também menciona este fator, apontado que lidar com a burocracia desconhecida no país de acolhimento é um desafio para os expatriados e pode ser considerado dificultador na sua adaptação ao país.

Por último, um dos expatriados mencionou que a sua personalidade introvertida dificultou a sua relação com os colegas de trabalho. Também Kalmey (2023) identificou este ponto, mencionado que as características pessoais contribuem para a adaptação ao trabalho,

nomeadamente os traços de personalidade. Black e colegas (1991) igualmente mencionam no seu modelo que a componente individual afeta o ajustamento dos expatriados, nomeadamente as suas capacidades de perceção e relacionamento.

#### **4.5 Apoio da empresa de recrutamento e da organização no ajustamento intercultural**

Os apoios prestados aos expatriados ocorreram em dois momentos: na preparação e durante a expatriação. Na literatura (e.g. Martins et al., 2012; Martins & Diaconescu, 2014) existe vários aspetos concordantes, mas também algumas divergências relevantes.

Os resultados demonstram que os enfermeiros receberam vários apoios na fase da preparação da expatriação, principalmente por intermédio da empresa de recrutamento, nomeadamente a nível de formação linguística, a nível burocrático, no contacto com o empregador, na organização da viagem e no contacto com outros colegas expatriados. Isso é corroborado por Black e coautores (1991) que destacam a preparação antecipada como um pilar fundamental no ajustamento intercultural. No entanto, estes autores mencionam a importância da preparação geral do candidato antes da sua partida, através de formação intercultural que disponibilizam sobre o país de acolhimento, algo que não foi realizado com os expatriados, que tiveram apenas acesso ao curso linguístico como formação cultural antecipada e mesmo assim tiveram dificuldades neste aspeto, o que aponta para uma possível área de melhoria. Igualmente outros autores (e.g. Martins & Tomé, 2015a; Kalmey, 2023) reforçam a importância da preparação cultural e que foi mencionada pela maioria dos expatriados como insuficiente, que apontaram a falta de formação específica antes da expatriação sobre o sistema de saúde alemão, diferenças de enfermagem e formação sobre coisas do dia a dia. Esta formação cultural pode atenuar as dificuldades associadas à distância cultural (Rosa Gonzalez, 2022).

No que concerne ao apoio da organização (hospital) na preparação da expatriação, apenas foram mencionados dois apoios para alguns dos entrevistados, o planeamento do *onboarding* e o fornecimento de alojamento à chegada, não tendo também sido fornecido por parte da organização nenhuma formação cultural sobre métodos de trabalho e diferenças na prática de enfermagem, fatores que foram apontados como dificultadores pelos enfermeiros entrevistados.

Já no contexto da expatriação, os enfermeiros referiram apoios, tanto da empresa de recrutamento como do hospital, como acompanhamento inicial, apoio logístico e formação no local de trabalho. Singh e colegas, (2022) destacam a importância do acompanhamento das organizações para melhorar a adaptação dos expatriados durante a expatriação, bem como enfatizam a importância das práticas de recursos humanos para a adaptação dos expatriados. A presença de mentores, relatada pelos expatriados, é uma estratégia consistente com o recomendado na literatura, que sugere que os empregadores devem instituir programas de mentoria no local de trabalho (Kalmey, 2023).

A literatura dá grande destaque à formação intercultural como um fator que facilita o ajustamento (Black et al., 1991, Martins & Tomé, 2015a; Rosa Gonzalez, 2022, Kordes et al., 2020), contudo, os expatriados não obtiveram esse tipo de formação para além do curso de línguas. O ajustamento dependeu mais do apoio informal (colegas, família, amigos) e da iniciativa pessoal (pesquisas sobre o país/cidade, visitas em lazer, experiências anteriores). Kordes e colegas (2020) sugere que as principais lacunas na preparação intercultural dos enfermeiros recrutados para a Alemanha englobam a falta de formação intercultural específica sobre as diferenças culturais, sociais e no local de trabalho. Esta falta de preparação pode dificultar o ajustamento intercultural dos expatriados no país de destino (Martins & Tomé, 2015a).



Esta dissertação teve como objetivo principal explorar o ajustamento intercultural de enfermeiros portugueses expatriados por iniciativa própria na Alemanha, tentando compreender o seu processo de ajustamento, as suas motivações, os seus fatores facilitadores e dificultadores e o apoio prestado pelas empresas de recrutamento e instituições de acolhimento. O estudo demonstrou a complexidade que é o processo de adaptação cultural, uma vez que cada participante vivencia este período de forma única e é influenciado por fatores pessoais, culturais e profissionais.

Entre os principais resultados constatou-se que o apoio informal, nomeadamente dos colegas de trabalho foi crucial para o ajustamento dos expatriados. Em contrapartida, a barreira linguística foi o principal fator dificultador do seu ajustamento. Para além disso, o estudo identificou que a formação cultural, embora valorizada pelos participantes, foi insuficiente, sendo o ajustamento intercultural largamente dependente da iniciativa pessoal e da rede de apoio social dos enfermeiros.

Para facilitar o processo de adaptação dos expatriados é importante que as empresas de recrutamento e as organizações de acolhimento, além da componente linguística, e que também tem margem de melhoria, invistam na formação cultural acerca do país de acolhimento e sobre as diferenças existentes na prática de enfermagem, com o intuito de minimizar o choque cultural e preparar os expatriados. Evidenciou-se assim, que deve haver maior atenção e preparação por parte das organizações envolvidas, no apoio prestado antes e durante a expatriação. Mesmo assim, a maioria dos participantes demonstrou resiliência, com apenas alguns a considerarem a possibilidade de desistir durante o processo de expatriação.

É importante também destacar as motivações dos enfermeiros expatriados, que se basearam essencialmente na procura de melhores condições financeiras e laborais e o desejo de viver uma experiência internacional. A Alemanha surge como escolha, principalmente pelo facto de já terem familiares, amigos ou conhecidos que vivem ou já viveram no país.

Ainda no que concerne aos resultados, foi possível encontrar quatro padrões de comportamento do ajustamento intercultural, sendo que, cerca de metade apresenta um padrão que vai de encontro à teoria da curva U, pelo que, este modelo ainda pode ser utilizado para explicar o processo de ajustamento intercultural nos dias de hoje, apesar da sua antiguidade. Dos restantes comportamentos, num não foi vivenciada a fase da lua de mel, noutro o choque cultural ocorreu logo no início da expatriação e no último existiram

duas variações na curva do ajustamento. O facto de existirem quatro padrões de comportamento corrobora que o processo de ajustamento intercultural é complexo e individual.

Este estudo contribuiu para compreender as dinâmicas do ajustamento intercultural dos expatriados por iniciativa própria, nomeadamente no âmbito dos profissionais de saúde. Para além disso, espera-se que possa ser um contributo às empresas de recrutamento destes profissionais, bem como às instituições que os acolhem, no sentido de possibilitar um melhor processo de ajustamento. Traz importantes implicações para a prática, pois permite a estas instituições conhecer as principais adversidades e facilidades que decorreram do processo de ajustamento intercultural destes expatriados, o que possibilita que melhorem os apoios prestados a estes profissionais, bem como as práticas de gestão de recursos humanos. Para além das instituições, também serve de guia para aqueles enfermeiros que, no futuro, se pretendam expatriar, para que possam conhecer as adversidades, facilidades e recomendações de atuais expatriados.

Como limitações, é importante reconhecer que o estudo se focou num grupo limitado de participantes que, apesar de fornecer uma visão detalhada, pode não ser representativo de toda a população de enfermeiros portugueses expatriados por iniciativa própria na Alemanha. Nesse sentido, um estudo com um grupo maior poderia fornecer uma perspetiva mais abrangente do processo de ajustamento intercultural. Para além disso, o foco por apenas um país limita a aplicabilidade dos resultados noutros contextos culturais, uma vez que, diferentes países podem apresentar desafios distintos. Outra limitação, prende-se com o estudo ter uma perspetiva unilateral, não incluindo a visão de outros agentes importantes, como os gestores de recursos humanos das empresas de recrutamento e dos hospitais. Por fim, se a recolha de dados tivesse sido feita de forma longitudinal captaria melhor as diferentes fases do ajustamento intercultural.

Como recomendações de estudos futuros, seria importante ter a perspetiva dos gestores de recursos humanos das organizações e não apenas dos expatriados, no sentido de cruzar ambas as perspetivas de modo a garantir um conhecimento ainda mais detalhado do processo de expatiação de SIEs. Para além disso, seria pertinente explorar a temática do ajustamento intercultural de uma forma longitudinal e também realizar um estudo comparativo entre diferentes países além da Alemanha. Por fim, seria importante explorar o ajustamento

intercultural de outras profissões na área da saúde, para ver se existem semelhanças com os resultados encontrados neste estudo.

Finalmente, este estudo revela ser um importante contributo para a teoria, permitindo alargar o conhecimento da teoria do ajustamento intercultural e da Teoria da Curva em U, assim como no âmbito da temática da SIEs. Para a prática, os principais contributos podem ser associados ao enriquecimento dos recrutadores no que respeita ao processo de destacamento de SIEs num contexto europeu específico e num setor de atividade também ele particular. Para futuros SIEs, este estudo poderá contribuir para um maior esclarecimento sobre a experiência de expatriação que poderá ser vivenciada, e uma importante ferramenta de gestão de expectativas e de receios associados a uma experiência internacional.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

---

- Al Ariss, A., & Crowley-Henry, M. (2013). Self-initiated expatriation and migration in the management literature: Present theorizations and future research directions. *Career Development International*, 18(1), 78–96. <https://doi.org/10.1108/00483481211200051>
- Adams, W. C. (2015). Conducting semi-structured interviews. In K. E. Newcomer, H. P. Hatry, & J. S. Wholey (Eds.), *Handbook of practical program evaluation* (4th ed., pp. 492-505). Jossey-Bass.
- Altman, Y., & Baruch, Y. (2012). Global self-initiated corporate expatriate careers: A new era in international assignments? *Personnel Review*, 41(2), 233–255. <https://doi.org/10.1108/00483481211200051>
- Anderson, B. (2016). Expatriate adjustment and performance: A critical review. *International Journal of Management Reviews*, 18(1), 1-19. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12070>
- Andresen, M., Al Ariss, A., Walther, M., and Wolff, K., (Eds.). (2013). *Self-initiated Expatriation: Mastering the Dynamics*. Routledge.
- Andresen, M., Pattie, M. W., & Hippler, T. (2020). What does it mean to be a ‘self-initiated’ expatriate in different contexts? A conceptual analysis and suggestions for future research. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(1), 174-201.
- 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. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490301>
- 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. <https://doi.org/10.2307/258863>
- Bornay-Barrachina, M. (2019). *International Human Resource Management: How should employees be managed in an international context?* IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-5781-4>
- Bouckaert, R., Lemey, P., Dunn, M., Greenhill, S. J., Alekseyenko, A. V., Drummond, A. J., & Atkinson, Q. D. (2012). Mapping the origins and expansion of the Indo-European

language family. *Science*, 337(6097), 957-960.  
<https://doi.org/10.1126/science.1219669>

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

Braun, V., & Clarke, V. (2019). Reflecting on reflexive thematic analysis. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 11(4), 589-597.  
<https://doi.org/10.1080/2159676X.2019.1628806>

Brewster, C., Suutari, V., & Waxin, M. F. (2021). Two decades of research into SIEs and what do we know? A systematic review of the most influential literature and a proposed research agenda. *Journal of Global Mobility*, 9(3), 311–337.  
<https://doi.org/10.1108/JGM-05-2021-0054>

Bundesagentur für Arbeit (2024, 08 de novembro). Pflegefachmann/-frau (Ausbildung)  
Ausbildungsberuf. Bundesagentur für Arbeit.  
<https://web.arbeitsagentur.de/berufenet/beruf/132173>

Camara, P. (2011). *A expatriação em Portugal*. (1ª ed.). Editora RH.

Campbell, L. (2013). *Historical linguistics: An introduction* (3rd ed.). Edinburgh University Press.

Cerdin, J.-L., & Selmer, J. (2014). Who is a self-initiated expatriate? Towards conceptual clarity of a common notion. *The International Journal of Human Resource Management*, (25)9, 1281–1301. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.863793>

Chen, J., Tetrick, L., Fan, Q., & Zhu, Z. (2023). SIE identity strain, job embeddedness and expatriate outcomes: Within-domain and spillover buffering effects of off-the-job relationship building. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(19), 3613–3655. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2142479>

Chien, Y.-Y. G. (2016). After six decades: Applying the U-curve hypothesis to the adjustment of international postgraduate students. *Journal of Research in International Education*, 15(1), 32–51. <https://doi.org/10.1177/1475240916639398>

- Chiswick, B. R., & Miller, P. W. (2005). Linguistic distance: A quantitative measure of the distance between English and other languages. *Journal of Multilingual and Multicultural Development*, 26(1), 1-11.
- Clarke, V., & Braun, V. (2017). Thematic analysis. *The Journal of Positive Psychology*, 12(3), 297-298. <https://doi.org/10.1080/17439760.2016.1262613>
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Collings, D. G. (2018). *Global talent management*. In D. G. Collings, K. Mellahi, & W. F. Cascio (Eds.), *The Oxford handbook of talent management* (pp. 241-262). Oxford University Press.
- Despotovic, W. V., Hutchings, K., & McPhail, R. (2022). Business, pleasure or both?: Motivations and changing motivation of self-initiated expatriates. *Journal of Management & Organization*, 1–26. <https://doi.org/10.1017/jmo.2022.38>
- DeJonckheere, M., & Vaughn, L. M. (2019). Semi-structured interviewing in primary care research: A balance of relationship and rigour. *Family Medicine and Community Health*, 7(2), Article e000057. <https://doi.org/10.1136/fmch-2018-000057>
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2018). *The SAGE handbook of qualitative research* (5th ed.). SAGE Publications.
- Doherty, N., Dickmann, M., & Mills, T. (2011). Exploring the motives of company-backed and self-initiated expatriates. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(3), 595–611. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.543637>
- Doherty, N., Richardson, J., & Thorn, K. (2013). Self-initiated expatriation and self-initiated expatriates: Clarification of the research stream. *Career Development International*, 18(1), 97–112. <https://doi.org/10.1108/13620431311305971>
- Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1-4. <https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11>
- Flick, U. (2018). *An introduction to qualitative research* (6th ed.). SAGE Publications.

- Freitas, M. E. de. (2000). *Relatório de Pesquisa N° 7/2000: Como vivem os executivos expatriados e suas famílias?*. EAESP/FGV/NPP - Núcleo de Pesquisas e Publicações.
- Froese, F., J. (2012). Motivation and adjustment of self-initiated expatriates: The case of expatriate academics in South Korea. *International Journal of Human Resource Management*, 23(6), 1095– 1112.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. SAGE Publications.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (Rev. 3 rd ed.). McGraw-Hill.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. SAGE Publications. <https://books.google.pt/books?id=4MByAwAAQBAJ>
- Inkson, K., Arthur, M.B., Pringle, J., and Barry, S. (1997). Expatriate Assignment Versus Overseas Experience: International Human Resource Development. *Journal of World Business*, 32(4), 351– 368.
- Jamshed, S. (2014). Qualitative research method-interviewing and observation. *Journal of Basic and Clinical Pharmacy*, 5(4), 87-88. <https://doi.org/10.4103/0976-0105.141942>
- Kalmey, F. (2022). *Adjustment in international work context: The case of Self-initiated Expatriate Academics in Saudi Arabia*. [Doctoral dissertation, Lancaster University].
- Kalmey, F. (2023). Self-Initiated Academics Work Adjustment: A Systematic Literature Review. *European Scientific Journal, ESJ*, 19(28), 48. <https://doi.org/10.19044/esj.2023.v19n28p48>
- Kordes, J., Pütz, R., & Rand, S. (2020). Analyzing migration management: On the recruitment of nurses to Germany. *Social Sciences*, 9(2), 19. <https://doi.org/10.3390/socsci9020019>
- Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology* (4th ed.). Sage Publications.

- Kumpikaitė-Valiūnienė, V., Žičkutė, I., Banevičienė, I., Gao, J., & Torres, D. (2022). The Impact That Different Types of Organizational Cultures Have on the Adjustment of Self-Initiated Expatriates. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.804947>
- Lapointe, É., Vandenberghe, C., & Fan, S. X. (2020). Psychological contract breach and organizational cynicism and commitment among self-initiated expatriates vs. host country nationals in the Chinese and Malaysian transnational education sector. *Asia Pacific Journal of Management*. <https://doi.org/10.1007/s10490-020-09729-7>
- Lee, D.P., & Hung-Wen (2011). Perceptive of Expatriation and Cross-Cultural Adjustment. *International Journal of Human Resource Studies*, 1(2), 89-98.
- Lima, M. B., & Braga, B. (2010). Práticas de recursos humanos no processo de repatriação de executivos brasileiros. *RAC*, 14 (6), art. 3, 1031- 1053.
- Lysgaard, S. (1955). Adjustment in a foreign society: Norwegian Fulbright grantees visiting the United States. *International Social Science Bulletin*, 7, 45–51.
- Martins, D. (2013). *Gestão e Retenção de Repatriados: um estudo empírico em empresas portuguesas* (1ª ed.). Bubok Publishing S.L.
- Martins, D. (2019). Zig-zag da expatriação. In J. Jardim & J. E. Franco (Eds.), *Empreendipédia – Dicionário de educação para o empreendedorismo* (pp. 757-758). Gradiva.
- Martins, D., & Alexandre, B. (2023). Knowledge management and HRM innovation through expatriates (pp. 42-49). In *Proceedings of the 24th European Conference on Knowledge Management* (Vol. 24, No. 1). <https://doi.org/10.34190/eckm.24.1.1496>
- Martins, D., & Diaconescu, L. M. (2014). Expatriates recruitment and selection for long-term international assignments in Portuguese companies. *TÉKHNE - Review of Applied Management Studies*, 12(Special Issue Human Resource Management), 48-57. <https://doi.org/10.1016/j.tekhne.2015.01.001>
- Martins, D., Rego, A., & Proença, T. (2012). Razões organizacionais para a expatriação: Um estudo empírico em empresas portuguesas. In M. Salvador Araújo & D. Martins (Eds.), *Investigação e intervenção em recursos humanos* (pp. 527-539). Edições Politema – Fundação Instituto Politécnico do Porto.

- Martins, D., Silva, S., & Silva, C. (2018). Intercultural knowledge management. In E. Bolisani, E. Di Maria, & E. Scarso (Eds.), *Proceedings of the 19th European Conference on Knowledge Management* (Vol. 1, pp. 530-536). Academic Conferences and Publishing International Limited.
- Martins, D., & Tomé, E. (2015a). The influence of pre-departure training on expatriate adjustment: An empirical investigation with Portuguese international assignees. In C. Machado (Ed.), *International human resources management management and industrial engineering: Challenges and changes* (pp. 53-73). <https://doi.org/10.1007/978-3-319-15308-7>
- Martins, D., & Tomé, E. (2015b). The relationship between knowledge acquisition on international assignments and career development: An exploratory study with Portuguese repatriates. In M. Massaro & A. Garlatti (Eds.), *Proceedings of the 16th European Conference on Knowledge Management (ECKM 2015)* (pp. 504-513). Academic Conferences and Publishing International Limited.
- McNulty, Y., & Brewster, C. (2017). Theorizing the meaning(s) of ‘expatriate’: Establishing boundary conditions for business expatriates. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 27-61. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1243567>
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Muir, M., Wallace, M., & McMurray, D. (2014). Women on the move: The self-initiated expatriate in China. *Journal of Global Mobility*, 2(2), 234–254.
- Nolan, E. & Liang, X. (2022). Determinants of cross-cultural adjustment among self-initiated expatriate medical doctors working in Ireland. *Journal of Global Mobility*, (10)3, 289- 311. <https://doi.org/10.1108/JGM-01-2022-0002>
- Noy, C. (2008). Sampling knowledge: The hermeneutics of snowball sampling in qualitative research. *International Journal of Social Research Methodology*, 11(4), 327–344. <https://doi.org/10.1080/13645570701401305>
- Oberg, K. (1960). Cultural Shock: Adjustment to New Cultural Environments. *Practical Anthropology*, 7(4), 177–182. <https://doi.org/10.1177/009182966000700405>

- Ordem dos Enfermeiros (2023, 10 de janeiro). Mais de 3000 Enfermeiros saíram de Portugal desde o início da pandemia. Ordem dos Enfermeiros. [Mais de 3000 Enfermeiros saíram de Portugal desde o início da pandemia - Ordem dos Enfermeiros \(ordemenfermeiros.pt\)](https://www.ordemenfermeiros.pt/noticias/conteudos/emigra%C3%A7%C3%A3o-enfermeiros/)
- Ordem dos Enfermeiros (2024, 22 de janeiro). Mais de 1600 Enfermeiros saíram de Portugal em 2023. <https://www.ordemenfermeiros.pt/noticias/conteudos/emigra%C3%A7%C3%A3o-enfermeiros/>
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (4th ed.). SAGE Publications.
- Peltokorpi, V. & Froese, F. (2012). Differences in self-initiated and organizational expatriates' cross-cultural adjustment. In M. Andersen, A. Al Ariss, and M. Walther (eds.), *Self-initiated Expatriation: Individual, Organizational, and National Perspectives* (pp. 104–118). Routledge.
- Pereira, C. (2015). *Vidas Partidas: Enfermeiros Portugueses no Estrangeiro*. Lusodidata – Soc. Port. de Material Didático, Lda.
- Rego, A., & Cunha, M. (2009). *Manual de Gestão Transcultural de Recursos Humanos*. Editora RH.
- Ribeiro, J. S., Conceição, C., Pereira, J., Leone, C., Mendonça, P., Temido, M., Vieira, C. P., & Dussault, G. (2014). Health professionals moving to... and from Portugal. *Health Policy*, 114(2–3), 97–108. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2013.05.009>
- Richardson, C., & Wong, H. W. (2018). Expatriate academics in Malaysia: Motivation, adjustment, and retention. *Journal of Management Development*, 37(3), 299-308
- Richardson, J., & McKenna, S. (2006). Exploring relationships with home and host countries: A study of self-directed expatriates. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 13(1), 6–22.
- Rosa Gonzalez, J. M. (2022). *The influence of expatriation on self-concept and identity: Spanish self-initiated expatriate and repatriate nurses in Germany* [Doctoral dissertation]. <https://doi.org/10.25904/1912/4491>

- Santos, G. G., & Martins, D. (2021). Linking career success motives and career boundaries to repatriates' turnover intentions: A case study. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(16), 3458-3501. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1629985>
- Selmer, J. (1999). Effects of coping strategies on sociocultural and psychological adjustment of Western expatriate managers in the PRC. *Journal of World Business*, 34(1), 41–51. [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(99\)00006-1](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(99)00006-1)
- Selmer, J., & Luring, J. (2015). Host country language ability and expatriate adjustment: The moderating effect of language difficulty. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(3), 401-420.
- Silva, S., Martins, D., & Silva, C. (2018). Soft skills in expatriation (pp. 2910-2920). In *Proceedings of the 31st IBIMA Conference, 25-26 April, Milan, Italy*. Retrieved from <http://ibima.org/conference/31st-ibima-conference/>
- Shaffer, M. A., Harrison, D. A., & Gilley, K. M. (1999). Dimensions, determinants, and differences in the expatriate adjustment process. *Journal of International Business Studies*, 30(3), 557–581. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490083>
- Silverman, D. (2020). *Interpreting qualitative data* (6th ed.). SAGE Publications.
- Singh, S. K., Pereira, V. E., Mellahi, K., & Collings, D. G. (2021). Host country nationals characteristics and willingness to help self-initiated expatriates in the UAE. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(8), 1707–1730
- Singh, S. K., Tarba, S. Y., Wood, G., Bozionelos, N., Del Giudice, M., Pereira, V., & Latan, H. (2022). Adjustment and work outcomes of self-initiated expatriates in the United Arab Emirates: Development and testing of a model. *Journal of International Management*, 28(3), 100953. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2022.100953>
- Stoermer, S., Froese, F. J., & Peltokorpi, V. (2020). Self-initiated Expatriates. In J. Bonache, C. Brewster, & F. J. Froese (Eds.), *Global Mobility and the Management of Expatriates* (pp. 181–203). Cambridge University Press.
- Suutari, V., & Brewster, C. (2000). Making their own way: International experience through self-initiated foreign assignments. *Journal of World Business*, 35(4), 417-436. [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(00\)00046-8](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(00)00046-8)

- Tanure, B. & Duarte, R. G. (2006). O impacto da Diversidade Cultural na gestão Internacional. In Tanure, B. & Duarte, R. G. (Orgs), *Gestão Internacional* (pp. 1-25). Saraiva.
- Tharenou, P., and Caulfield, N. (2010). Will I Stay or Will I Go? Explaining Repatriation by Self-initiated Expatriates. *Academy of Management Journal*, 53(5), 1009– 1028. <http://www.jstor.org/stable/20788806>
- The Culture Factor Group Oy. (2024). Country comparison tool. *Hofstede Insights*. <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=germany%2Cportugal>
- Thirlwall, A., Kuzemski, D., Baghestani, M., Brunton, M., & Brownie, S. (2021). ‘Every day is a challenge’: Expatriate acculturation in the United Arab Emirates. *International Journal of Cross Cultural Management*, 21(3), 430–451.
- Thorn, K., Inkson, K., & Carr, S. C. (2013). Expatriation in the 21st century: Issues and challenges in the global war for talent. *Journal of World Business*, 48(2), 232-241. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.07.014>
- Vaiman, V., & Haslberger, A. (eds.). (2013). *Talent Management of Self-initiated Expatriates*. Palgrave-Macmillan.
- Vijande Rodríguez, R., & Ruiz Yepes, G. (2018). The impact of the host-country language on international adjustment: Spanish engineers in Germany. *Language and Migration*, 10(1), 79-108.
- von Borell De Araujo, B. F., Teixeira, M. L. M., Da Cruz, P. B., & Malini, E. (2014). Understanding the adaptation of organisational and self-initiated expatriates in the context of Brazilian culture. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(18), 2489–2509. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.743470>
- Ward, C., Okura, Y., Kennedy, A., & Kojima, T. (1998). The U-Curve on trial: A longitudinal study of psychological and sociocultural adjustment during Cross-Cultural transition. *International Journal of Intercultural Relations*, 22(3), 277–291. [https://doi.org/10.1016/S0147-1767\(98\)00008-X](https://doi.org/10.1016/S0147-1767(98)00008-X)
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (3rd ed.). Sage Publications.

- Zakaria, N., & Yusuf, B. N. M. (2023). Sacrifices from relocation to a foreign land: Multifaceted challenges experienced by self-initiated expatriate female nurses during cross-cultural adjustment. *Current Psychology*, 42(13), 11303–11319. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-02745-4>
- Zhang, L. E., & Peltokorpi, V. (2016). Multifaceted effects of host country language proficiency in expatriate cross-cultural adjustments: A qualitative study in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(13), 1448-1469.
- Zhao, X., & Schartner, A. (2023). Revisiting the ‘U-curve’ hypothesis: International students’ academic, sociocultural, and psychological adjustment trajectories at a British university. *European Journal of Higher Education*, 1–24. <https://doi.org/10.1080/21568235.2023.2193702>



## Apêndice I – Guião da entrevista

Idade:

Género:

Estado civil:

Número de Filhos:

Categoria profissional:

Habilitações Académicas:

Local de residência em Portugal (Concelho e distrito):

Quem vivia consigo em Portugal:

Experiência profissional:

Local de trabalho de Alemanha:

Tempo de permanência na Alemanha:

Experiência anterior de expatiação, se sim onde?

1. Por que decidiu vir trabalhar para a fora de Portugal? Por que escolheu especificamente a Alemanha para trabalhar?
2. Antes da partida, fez alguma formação de preparação cultural? E que contributos teve essa formação/preparação? – Foi útil? Que outras formações poderiam ter facilitado a sua integração?
3. Teve algum tipo de formação técnica para exercer enfermagem na Alemanha antes da partida? Se sim, foi útil? Se não, teria sido útil para a sua adaptação à profissão? Pode dar alguns exemplos dos motivos por que achou útil ou não.
4. Que apoio procurou e/ou obteve na preparação da viagem?
5. À chegada a Alemanha, teve algum tipo de apoio (qual e por quem) e na chegada à organização?
6. Já na Alemanha teve algum tipo de formação? Se sim qual? Em que medida essa formação foi fundamental para a sua adaptação ao país?
7. Como descreveria a sua adaptação ao local de trabalho? Existem diferenças entre a enfermagem desenvolvida em Portugal e na Alemanha? Se sim quais? E em que modo isso facilitou/prejudicou a sua adaptação ao trabalho?
8. Quais as principais diferenças culturais que identificou (Entre o país de origem e o país de destino)? E as principais semelhanças?
9. Foi sozinho ou acompanhado para a Alemanha? Se acompanhado por quem?

10. Caso tenha levado família, como sente ter sido a adaptação deles ao país?
11. Caso tenha levado família, em que medida é que acha que esse fator foi importante na sua adaptação ao país de destino? Porquê?
12. Teve mais facilidades ou dificuldades na sua adaptação? Descreva quais as facilidades e as dificuldades sentidas.
13. Agora gostava de conhecer um pouco melhor a sua experiência de adaptação cultural na Alemanha e ao novo trabalho. Olhando para trás, como sente que foram os seus primeiros dias? E após o 1<sup>a</sup> mês, que diferenças sentiu? E após 6 meses? E após o 1<sup>o</sup> ano (se for o caso)? E agora, como se sente? (questão central)
14. Para sintetizar, se tivesse de identificar quando foi o seu pior momento após a chegada e o seu melhor momento, em que mês os posicionava? Porque sente isso?
15. A expatriação está a corresponder às suas expectativas? Se sim quais?
16. Alguma vez pensou desistir e regressar a Portugal? Se sim, em que momento da expatriação? E porquê?
17. Que fatores considera serem importantes para uma melhor adaptação ao novo país e porquê?

## **Apêndice II – Declaração de consentimento informado**

Caro(a) Participante,

O meu nome é Andreia Martins, sou estudante do mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos no ISCAP. Estou a realizar o meu trabalho de dissertação, intitulado " Ajustamento intercultural de expatriados por iniciativa própria: Um estudo exploratório com enfermeiros portugueses na Alemanha".

Gostaria de convidá-lo(a) a participar neste estudo. Caso concorde em participar, será agendada uma entrevista individual com a duração de cerca de 30 minutos, que será realizada via zoom e gravada. Durante a entrevista, serão discutidas experiências relacionadas com o ajustamento intercultural. As informações obtidas serão utilizadas exclusivamente para a elaboração da minha dissertação. As gravações das entrevistas serão acessíveis apenas ao investigador. Todos os dados serão confidenciais e o seu anonimato será garantido.

A sua participação neste estudo é voluntária. Caso decida desistir pode fazê-lo a qualquer momento durante esta entrevista.

Se tiver alguma dúvida ou preocupação sobre o estudo, por favor, sinta-se à vontade para entrar em contato comigo através dos seguintes meios de contato: [andriacm1992@gmail.com](mailto:andriacm1992@gmail.com); 914668154.

Se concordar em participar neste estudo agradeço resposta a este e-mail com a afirmação "Tomei conhecimento do consentimento informado e declaro estar disponível para participar concordando com a gravação da entrevista".

Obrigada pela sua colaboração.