



Tema: Expatriação

Titulo: Expatriados Portugueses em Missões Internacionais no Médio Oriente: a relação entre o ajustamento intercultural e o sucesso da expatriação.

Luísa Margarida Oliveira Pontes|9100534

Dissertação de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Versão final

Porto - dezembro de 2017



Tema: Expatriação

Titulo: Expatriados Portugueses em Missões Internacionais no Médio Oriente: a relação entre o ajustamento intercultural e o sucesso da expatriação.

Luísa Margarida Oliveira Pontes|9100534

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, sob orientação de Doutora Dora Martins

RESUMO CURRICULAR DA AUTORA

Luísa Margarida Oliveira Pontes, é estudante finalista do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.

Ingressou em Recursos Humanos na Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão do Instituto Politécnico do Porto em 2011, tendo concluído em 2014 a Licenciatura em Recursos Humanos.

Desde setembro de 1998 que desempenha, na empresa Paula Janeiro – advogada, as funções de funcionária Forense.

É membro da Associação Social e Recreativa de Azurara, exercendo as funções de Presidente do Conselho Fiscal. Encontra-se atualmente à procura de novos desafios profissionais.

RESUMO

Este estudo tem como principal objetivo compreender o processo de ajustamento intercultural de expatriados portugueses à cultura do Médio Oriente. Complementarmente este trabalho procura, também, identificar os fatores que poderão por um lado facilitar, e por outro condicionar o sucesso da missão internacional.

O método privilegiado para a realização do estudo foi o qualitativo, com recurso à entrevista semiestruturada como técnica de recolha de informação. No total foram realizadas no total 19 entrevistas a expatriados Portugueses nos Países Árabes do Médio Oriente, nomeadamente no Dubai, Qatar, Kuwait, Omã, Bahrain e Arábia Saudita.

Os resultados obtidos ajudam a compreender que o principal fator facilitador do ajustamento intercultural dos expatriados Portugueses à cultura Árabe é a língua, sendo que o fator religioso prevalece como principal fator condicionante. No que respeita à perceção dos expatriados Portugueses relativamente ao apoio organizacional no ajustamento intercultural ao Médio Oriente, o sentimento generalizado é o de que esse apoio organizacional foi praticamente inexistente.

Na parte final da dissertação são apresentadas as conclusões deste estudo, as principais limitações e pistas de investigação futura.

PALAVRAS-CHAVE: Países Árabes; Ajustamento Intercultural; Expatriação; Internacionalização; Cultura Societal; Expatriados Portugueses.

ABSTRACT

The principal aim of this study is to understand the process of intercultural adjustment of the Portuguese expatriates to the culture in the Middle East. Additionally, the present work seeks, as well, to identify the factors that, on the one side, can facilitate, and, on the other side, condition the success of the international mission.

The privileged method for conducting the study, was the qualitative method, using the semi-structured interview as a technique for collecting information. In total, 19 interviews with Portuguese expatriates in Middle Eastern Arab countries were conducted, particularly in Dubai, Qatar, Kuwait, Oman, Bahrain and Saudi Arabia.

The results obtained, help us understand that the main facilitating factor for the intercultural adjustment of the Portuguese expatriates to the Arab culture is the language, being that the religious factor prevails as the main conditioning factor. With regards to the perception of the Portuguese expatriates in relation to the organizational support on the intercultural adjustment to the Middle East, the general feeling is that this support has been inexistent.

In the final of the dissertation are presented the final conclusions of this study, limitation and future clues

KEYWORDS: Arab Countries; Expatriation; Intercultural Adjustment; Internationalization; Societal Culture; Portuguese Expatriates.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho as todos aqueles que me viram nascer e crescer, em especial à minha família e amigos, não posso deixar de salientar e frisar o papel do meu marido e da minha filha, que são fundamentais, e que sem a sua ajuda isto seria quase impossível, pelo amor incondicional que me têm e por tudo o que me dão,

A todos um Muito Obrigada.

AGRADECIMENTOS

À Professora Doutora Dora Martins, por toda a disponibilidade e motivação para enfrentar os desafios, bem como pelo profissionalismo e todo o bom ambiente.

A todos os expatriados, que prontamente, responderam às questões colocadas, tornando possível a conclusão desta investigação. Uma palavra de agradecimento por confiarem a informação disponibilizada.

Aos meus pais, e aos meus irmãos, pelo carinho, amor e apoio incondicional em todas as etapas da minha vida.

Ao Paulo, meu marido por sempre me incentivar, e à minha Mariana, que está sempre presente, e é o meu maior orgulho.

À minha entidade Patronal, Dr.^a Paula Janeiro por me apoiar e facilitar esta nova etapa da minha vida,

Às minhas amigas de sempre: Carolina, Glória e Cila, Mizé, essas que estão sempre ali quando preciso, e sem dúvida à impulsionadora deste trabalho a Conceição, sim a ela, que sempre me incentivou, para que levasse este projeto avante.

Por último, mas não menos importante, um agradecimento especial ao Eng.^o Carlos Saraiva, por toda a disponibilidade, prontidão e profissionalismo tendo sido, sem dúvida, uma ajuda fulcral para a conclusão desta dissertação.

*“O mundo está nas mãos
daqueles que têm a coragem de sonhar
e de correr o risco de viver os seus sonhos.”*

Paulo Coelho

ÍNDICE

RESUMO CURRICULAR DA AUTORA	ii
RESUMO	iii
ABSTRACT	iv
DEDICATÓRIA.....	v
AGRADECIMENTOS	vi
INDICE DE FIGURAS	x
LISTA DE ACRÓNIMOS	xi
EXPRESSÕES LATINAS	xii
LISTAGEM DE TABELAS	xiii
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA	5
1.1 CONCEITO DE EXPATRIAÇÃO	6
1.2 PROCESSO DE EXPATRIAÇÃO	7
1.3 AJUSTAMENTO INTERCULTURAL DO EXPATRIADO.....	9
1.4 PRINCIPAIS MODELOS TEÓRICOS	12
1.4.1 O MODELO DE BLACK, MENDENHALL E ODDOU	12
1.4.2 O MODELO DAS DIMENSÕES CULTURAIS DE HOFSTEDE	14
1.5 DISTÂNCIA CULTURAL ENTRE PORTUGAL E MÉDIO ORIENTE.....	17
1.5.1 A CULTURA PORTUGUESA.....	17
1.5.2 A CULTURA ÁRABE DO MÉDIO ORIENTE.....	20
1.6 FATORES DE AJUSTAMENTO INTERCULTURAL.....	23
1.6.1 FATORES FACILITADORES DO AJUSTAMENTO INTERCULTURAL	24
1.6.2 FATORES CONDICIONADORES DO AJUSTAMENTO INTERCULTURAL	24
CAPÍTULO II – METODOLOGIA DE ESTUDO	27
2.1 OBJETIVOS DO ESTUDO	28
2.2 OPÇÃO METODOLÓGICA	28
2.3 PARTICIPANTES DO ESTUDO.....	29
2.4 INSTRUMENTO DE RECOLHA	33
2.5 RECOLHA E TRATAMENTO DE DADOS	33
CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	36
3.1. ADAPTAÇÃO INTERCULTURAL AO PAÍS	37
3.1.1 AS MOTIVAÇÕES INDIVIDUAIS.....	37
3.1.2 FATORES CONDICIONANTES DO AJUSTAMENTO INTERCULTURAL	41

3.1.3 FATORES FACILITADORES DO AJUSTAMENTO INTERCULTURAL	46
3.2 PROCESSO DE AJUSTAMENTO INTERCULTURAL	50
3.2.1 TIPO DE APOIO PRESTADO AO EXPATRIADO:	51
3.2.2 INTERESSE EM NOVAS MISSÕES INTERNACIONAIS	51
3.2.3 RECOMENDAÇÕES A FUTUROS EXPATRIADOS.....	52
CAPITULO IV – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	54
4.1. FATORES FACILITADORES DA ADAPTAÇÃO INTERCULTURAL.....	55
4.2 FATORES CONDICIONANTES DO AJUSTAMENTO INTERCULTURAL	56
4.3 PERCEÇÃO DO AJUSTAMENTO INTERCULTURAL	56
CAPITULO V – CONCLUSÕES FINAIS.....	58
5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E PISTAS PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA	60
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:	61
ANEXOS	71
ANEXO I- GUIÃO DE ENTREVISTA.....	72
ANEXO II – CONSENTIMENTO INFORMADO PARA GRAVAÇÃO	74

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Teoria da curva em U do ajustamento intercultural

Figura 2 - As seis dimensões da cultura de Hofstede

Figura 3 - A cultura Portuguesa através do modelo das 6 dimensões culturais de Hofstede

LISTA DE ACRÓNIMOS

AEP – Associação Empresarial de Portugal

IBM – International Business Machines

MI – Missão Internacional

PIB per capita – Produto interno bruto de um País por pessoa

Vol. – Volume

pp. – Páginas

N.º – Número

Art. – Artigo

Coord. – Coordenador/a

EXPRESSÕES LATINAS

Cit – citado

et al.- *et alia* (e outros, co-autores)

e.g. – *exempli gratia* (por exemplo)

i.e. – *id est* (isto é)

Per capita – por cabeça

LISTAGEM DE TABELAS

Tabela 1 – Caracterização dos expatriados entrevistados

Tabela 2 – País de destino

Tabela 3 – Conhecimento prévio do país

Tabela 4 – Acompanhantes na MI

Tabela 5 –Tipo de acompanhantes

Tabela 6 –Categorias e dimensões de análise de estudo

Tabela 7 – Motivações individuais

Tabela 8 – Fatores condicionantes

Tabela 9 – Fatores facilitadores

INTRODUÇÃO

O presente trabalho, tem como objetivo explorar o tema dos expatriados Portugueses em missões internacionais no Médio Oriente, a relação entre o ajustamento intercultural e o sucesso da expatriação.

A pertinência da escolha centra-se na possibilidade de avaliar até que ponto a cultura Árabe do Médio Oriente influencia, o processo de expatriação, uma vez que existem poucos estudos feitos com expatriados Portugueses. Sendo uma área pouco explorada até agora, será interessante o desenvolvimento da mesma, pois irá acrescentar conhecimento científico para a área, nomeadamente de que modo as especificidades culturais destes países condicionam a expatriação, atendendo a que estes Países de acolhimento são, do ponto de vista cultural, muito próprios, pretendendo entender até que ponto estas características impedem, ou não, o sucesso da expatriação por parte do expatriado.

A generalidade de literatura (*e.g.* Martins, 2014; Cunha & Rego, 2009; Lee, 2011; Hofstede, 1998; Black *et al.*, 1991) demonstra que numa missão internacional, os expatriados deparam-se com uma nova cultura, muitas vezes, diferente daquela a que estão habituados, tendo de enfrentar novos valores, comportamentos e costumes, que podem levar a uma sensação de desconforto e nervosismo, resultante dessa nova cultura.

A expatriação tornou-se, pois, prática habitual, uma vez que as organizações tendem a ter necessidade de destacar colaboradores para missões internacionais. (*i.e.*, Kraimer *et al.*, 2009; Caligiuri & Lazarova, 2002). É então fundamental que as organizações e os seus profissionais tenham conhecimento de como se desenvolve o processo de expatriação de trabalhadores. Diversa literatura (*e.g.* Avril & Magnini, 2007; Tung 1989; Black *et al.*, 1991) sugere que uma missão de expatriação pode durar entre 6 meses a vários anos. Neste sentido, é importante que as empresas internacionais percebam quem realmente querem, cabendo aos seus recursos humanos demonstrar competências e tomadas de decisão que incorram numa facilidade de adaptação a um novo país, evitando o chamado “choque-cultural”, a aceitação da dupla-vida e dos constrangimentos familiares, numa correta transposição da logística, numa correta perceção das limitações linguísticas, considerações acerca dos riscos e segurança pessoal, um bom plano financeiro e uma boa aplicação das competências ganhas durante a expatriação (Suutari & Brewster, 2001 *cit.* por Dickmann & Harris, 2005).

Nos últimos anos, muitas empresas internacionais estabeleceram-se no Médio Oriente, sendo este um mercado económico crescente, e, portanto, com uma imagem positiva e atrativa para os investidores.

Em Portugal, por sua vez, assistiu-se a um declínio económico com repercussões na estabilidade das empresas e consequente instabilidade laboral e social (Beck, 2000; Méda, 1999; Rifkin, 1997). Assim, as empresas, para fazerem face a esse declínio económico, apostaram na expansão para outros mercados internacionais, entre eles o Médio Oriente, reduzindo indiretamente a precariedade que nos surge como fenómeno que potencia e deixa a claro a vulnerabilidade dos indivíduos. É neste cenário que emerge a tendência de crescimento da expatriação, tendo nos últimos anos apresentado um aumento significativo entre as empresas portuguesas. A precariedade, assenta, entre outras, principalmente, nesta “não-escolha”, dado que correspondendo às formas atípicas de emprego, muitas vezes, estas são exercidas com um carácter não voluntário. Ou seja, as pessoas têm que se sujeitar a essa precariedade por falta de alternativas (Duarte, 2004).

Estando a expatriação ligada à gestão das organizações, a gestão de recursos humanos tem um papel muito importante ao longo do processo de expatriação, tentando motivar e apoiar cada colaborador, de modo a que este tenha sucesso na sua missão e se sinta comprometido com a organização, apesar das dificuldades que poderão surgir durante a mesma.

O Médio Oriente sofreu um grande avanço comercial nas últimas décadas, sendo necessário o envio de um grande número de gestores expatriados. Muitos desses expatriados têm relatado desafios e dificuldades com questões culturais durante o período da sua MI (Cerimagic, 2011).

Devido à sua natureza híbrida, as organizações do Médio Oriente possuem um número de características únicas, em parte, derivadas das influências históricas trazidas pela ocupação britânica e também influenciadas pelo afluxo de expatriados de um grande número de países estrangeiros. Através dos expatriados, hoje existe no Médio Oriente uma grande diversidade cultural, requerendo estratégias de gestão resultantes dessa diversidade de modo a não comprometer o sucesso organizacional (Leitão, 2014).

O mesmo autor (Leitão, 2014) ressalva que estes países possuem características muito próprias, ao mesmo tempo que são vistos como um mercado de oportunidades, uma

economia aberta, um elevado PIB per capita e uma estimativa de crescimento de 4,7 % em 2014, levando a que o Médio Oriente desperte o interesse de um número crescente de empresas portuguesas neste mercado.

Sendo uma região de tradição muçulmana é por isso um mercado predominantemente mais atrativo para expatriados do sexo masculino, uma vez que a posição da mulher no mundo árabe é, ainda relegada a um nível de inferioridade (Minervini, 2001).

Este trabalho está dividido em cinco capítulos. No primeiro capítulo é apresentada a revisão da literatura sobre o tema, destacando como conceitos centrais: 1) o processo de expatriação, 2) o ajustamento intercultural, 3) os modelos teóricos, 4) o enquadramento sobre as distâncias culturais entre Portugal e o Médio Oriente e, por último, 5) fatores facilitadores e dificultadores da MI.

O segundo capítulo engloba a opção metodológica detalhada, nomeadamente, a escolha do método e a definição dos objetivos de estudo bem como os participantes do estudo.

No terceiro capítulo são apresentados os principais resultados. Segue-se, no quarto capítulo, a discussão dos resultados e, por último, no quinto capítulo são identificadas as principais conclusões.

CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA

1.1 CONCEITO DE EXPATRIAÇÃO

A literatura apresenta uma definição consensual sobre a expatriação. Diversos autores (*e.g.* Sousa, 2014; Martins 2013; Pinto *et al.*, 2012; Camara 2011; Rego & Cunha 2009; Suutari & Burch, 2001; Bonache *et al.*, 2001) são unânimes em definir expatriação como a colocação num país estrangeiro por um determinado período de tempo, normalmente por três anos, que pode ser renovado pelo mesmo período de tempo ou por um período mais curto.

Diversos Autores (*e.g.* Martins *et al.*, 2013; Camara, 2011; Rego & Cunha, 2009) consideram importante, conhecer as razões que levam as empresas a optar pela expatriação e não por colaboradores locais.

No que concerne ainda à expatriação de longa duração, a mesma tende a ser utilizada como forma de transferir competências, controlar a gestão do negócio no estrangeiro e permitir o desenvolvimento de competências de gestão a nível global (Rego & Cunha, 2009; Martins, 2013).

A expatriação pode, ainda, ser vista como o mecanismo mais importante para o desenvolvimento de uma mentalidade global entre os colaboradores (Tanure, *et al.* 2007), ou seja, para o estabelecimento de uma orientação para trabalhar com eficiência em diversas fronteiras organizacionais, funcionais e interculturais. Assim, a expatriação é um processo estratégico para a organização, pois permite o desenvolvimento e o possível crescimento da organização (Pereira *et al.* 2005).

Segundo Briscoe (2005), a expatriação deverá ser encarada como o processo de movimentação de quadros de um país para outro, através da mesma empresa à qual estão vinculados. Esses quadros são denominados por expatriados.

Os expatriados são colaboradores que são enviados, numa base temporária, de forma a dar resposta a uma necessidade emergente por parte da organização ou para concretizar determinados objetivos organizacionais (Olsen & Martins, 2009; Shepard, 1996; Gupta *et al.*, 2010; Brandão 2012).

Os expatriados representam um novo elemento do desenho organizacional das empresas internacionalizadas, onde o contato intercultural revela a necessidade de adaptação a novos costumes, hábitos, crenças e valores, em ambientes culturalmente

diversificados (Joly, 1996). O mesmo autor reforça que a adaptação define situações onde as diferenças entre os indivíduos de culturas diferentes podem provocar prazer ou sofrimento, desafio ou confusão.

Os expatriados ao desempenharem uma nova função num país diferente, e através das oportunidades proporcionadas pela empresa-mãe, têm como principal objetivo o desenvolvimento de uma carreira internacional (Walsh & Schyns, 2000).

Caligiuri, *cit* por Brandão (2012) tem uma visão mais abrangente do conceito de expatriado do que Adler (1990), uma vez que este considera expatriado qualquer empregado de uma organização que seja deslocado, enquanto Adler (1990) considera expatriado o indivíduo que apenas ocupa cargos de gestão. Segundo Rego e Cunha (2009), os expatriados podem também ser agentes de transferência, de aprendizagem e de difusão de conhecimento.

Nesta linha de argumentação podemos concluir que a expatriação permite reduzir as distâncias geográficas e reduzir fronteiras, quer para benefício das organizações, quer para benefício profissional dos seus colaboradores (Gabel *et al.*, 2005).

1.2 PROCESSO DE EXPATRIAÇÃO

O processo de expatriação envolve três momentos: antes da expatriação, durante a expatriação e após o regresso (Martins, 2013; Camara, 2011).

Considerando que a expatriação é uma estratégia das empresas para conseguirem operar em novos mercados, é necessário ter em conta o perfil-tipo adequado dos trabalhadores a expatriar. Com base nesta ideia, a literatura (Martins, 2013; Camara, 2011; Rego & Cunha, 2009) sublinha a importância do rigor e cuidado no recrutamento e seleção, preparação e integração dos expatriados e o permanente acompanhamento e avaliação, por parte da empresa-mãe.

A gestão de expatriados tem assumido uma relevância cada vez mais acentuada, uma vez que: (1) são profissionais com funções de elevado relevo; (2) acarretam elevados custos para a organização e; (3) a sua gestão envolve aspetos considerados delicados que não são aplicáveis a outros profissionais, (Rego & Cunha, 2009).

Um dos maiores desafios com que as empresas se deparam é a preparação do processo de expatriação (Pinto, 2008; Martins, 2013; Camara, 2011). Perceber de que

forma pode ser “construído” um processo de expatriação de sucesso é uma das maiores preocupações, tendo em conta que o insucesso deste processo afeta diversas partes (e.g. empresa, expatriado, família) e de variadas formas (e.g., custos extra, sentimentos de frustração, regressão na carreira, reputação da empresa e dos expatriados).

Os primeiros dois momentos do processo, antes e durante a expatriação, estão intimamente interligados com o conceito de socialização (Pereira, 2014). A socialização é o processo pelo qual o indivíduo apreende e aprende as normas, valores e comportamentos que são esperados ao integrar uma organização. Ou seja, aprende o modo de trabalhar numa dada organização (Taormina, 2004; Falcioni e Wilson, 1995, *cit por* Pereira, 2014).

Este conceito de socialização assenta em três grandes fases: o pré-ingresso, a acomodação e a metamorfose (Cunha *et al.*, 2009). O pré-ingresso está ligado a processos de recrutamento e seleção. A acomodação refere-se ao momento em que o indivíduo assume as suas novas funções na organização. Nesta fase, o indivíduo aprende e desenvolve as competências necessárias para o exercício profissional e apreende a cultura organizacional. A metamorfose representa o fim das fases de conhecimento, passando à definição do papel do indivíduo como membro organizacional absoluto. A relação entre o conceito de socialização e os dois primeiros momentos do processo assenta na ideia de que o indivíduo, mesmo sendo considerado como um membro organizacional absoluto, aquando de uma expatriação passa por todo um novo processo de seleção, reintegração e reaprendizagem organizacional, cultural e emocional.

A fase que caracteriza o regresso do expatriado ao país e empresa de origem é designada de repatriação (Sussman, 2000), representando a última fase do processo de expatriação (McEvoy F. Butten, 2013, *cit por* Pereira, 2014).

Uma repatriação realizada com sucesso contribui para a motivação do expatriado e também demonstra a competência da empresa na coordenação e condução do processo, aumentando a atratividade da expatriação para futuros trabalhadores (Camara, 2011).

Em relação à fase de repatriação, Welch (2003) refere que as reduções dos níveis hierárquicos, downsizing e outsourcing limitam as possibilidades de regresso dos expatriados. Por sua vez, Arthur (1994) sugere que, com as grandes quantidades de investimento feito na internacionalização de pessoal, o processo de repatriação requer mais atenção, pois incide sobre o desenvolvimento de carreiras do pessoal.

Martins (2013), baseando-se em autores prévios (*e.g.* Lazarova & Cerdin, 2007; Martin & Anthony, 2006; Jassawalla *et al.*, 2004; Paik *et al.*, 2002, Stroh *et al.*, 1998), apresenta modelos que procuram entender o sucesso da repatriação. Segundo a mesma autora, alguns investigadores (*e.g.*, Hyder & Lövblad, 2007; Harvey & Novicencic, 2001) debruçam-se nas suas investigações essencialmente sobre a relação entre uma missão internacional, a reintegração e o desenvolvimento de carreira. Outros trabalhos de pesquisa (*e.g.* Martins, 2013; Lazarova & Cerdin, 2007; Lazarova & Caligiuri, 2001) focaram-se sobre a eficiência da repatriação através da retenção dos repatriados nas suas empresas de origem.

Yan *et al.*, (2002) sugerem um modelo integrado da gestão da expatriação no processo de carreira dos repatriados. A contribuição deste modelo teórico é fundamentada em três níveis: (1) integra uma perspetiva bilateral organização-indivíduo, contrastando com pesquisa prévia que apenas considera ambas as perspetivas mas separadamente; (2) considera simultaneamente ambas as perspetivas, isto é, de repatriados e expatriados que foram previamente estudados individualmente pelos investigadores; (3) sugere combinações distintas entre expetativas individuais e organizacionais. Ou seja, tem em conta a relação entre a gestão das expetativas individuais e organizacionais após o retorno, antes da MI ocorrer. Por sua vez, o modelo apresentado por Martin e Anthony (2006) sugere que as empresas que desenvolvem e aplicam programas formais de repatriação apresentam as melhores taxas de sucesso na retenção do repatriado. Além disso, os mesmos autores Martin e Anthony (2006) afirmam que os programas formais de repatriação deverão iniciar antes da missão internacional ter lugar, e devem ser mantidos após o regresso dos expatriados de uma MI.

1.3 AJUSTAMENTO INTERCULTURAL DO EXPATRIADO

Vários autores (*i.e.*, Farcas, 2012; Bonache *et al.*, 2001; Camara, 2008) defendem a ideia de que a preparação do trabalhador a expatriar e da sua família, quando aplicável, deve ser iniciada antes da missão internacional ocorrer.

Camara (2011) defende, ainda que, a preparação do trabalhador a expatriar deve ocorrer antes de este se instalar definitivamente no país de acolhimento. Segundo Camara (2011) também é necessário efetuar uma visita de reconhecimento do expatriado ao seu futuro país de acolhimento e local de trabalho, com a finalidade de saber quais as condições locais, ter contacto direto com a nova chefia, escolha de habitação e,

eventualmente, escolha das escolas para os filhos, sendo que a situação familiar do expatriado tem um peso decisivo no bom desempenho do expatriado. Para isso, é importante considerar dois fatores, nomeadamente, (1) o apoio familiar e, (2) condições para o agregado familiar acompanhar o expatriado, integradas no plano de preparação da MI (Camara, 2011; Sousa, 2014).

Evans *et al.* (2002) reforçam esta ideia da importância da preparação do expatriado ser iniciada antes de este exercer as suas funções no país de acolhimento. No entanto, reconhecem que tal pode não acontecer por duas razões principais: 1) o trabalhador ainda não está a desempenhar as suas novas funções; 2) a empresa-mãe considera que não deve desperdiçar o tempo do expatriado com formação.

Tung (1981) vai mais longe e salienta que este processo deve envolver um conjunto de etapas que vão desde o recrutamento e seleção de candidatos a cargos no exterior até à inserção e ao acompanhamento do indivíduo no novo ambiente organizacional, passando por questões de negociação de benefícios, trâmites legais, alojamento, preparação cultural, de idioma e de ajustamento cultural ao país de origem.

O ajustamento intercultural dos expatriados tem sido definido de diversas maneiras (Andreason, 2003; Aycan, 1997; Nicholson & Imaizumi, 1993; Black, Mendenhall, Oddou, 1991), nomeadamente pode estar ligado ao grau de conforto psicológico relativo a vários aspetos do país anfitrião (Oberg, 1960; Herleman *et al.*, 2008). Miller (1973), por sua vez, aborda este processo através da relação existente entre o grau de ajustamento do indivíduo e o local de trabalho. É geralmente esperado que, quanto maior a diferença entre a cultura do país de origem e do país do destino, mais difícil se torna o ajustamento. Esta diferença tem sido chamada de choque cultural.

Finalmente, Brynningsen (2009) sublinha que é através da formação que o expatriado adquire capacidade de compreender e se adaptar à nova cultura onde será integrado. Rego e Cunha (2009) consideram a preparação da MI como uma prática essencial para que o indivíduo adquira competências transculturais necessárias que lhe permita viver num país com uma cultura diferente da do seu país de origem, reduzindo o choque cultural (Martins, 2013). Desta forma, deve a formação de preparação para uma MI procurar promover o ajustamento intercultural do expatriado, facultando-lhe acesso a conhecimento e desenvolvimento de competências que reduzam as dificuldades de integração cultural no país de acolhimento (Camara, 2011; Martins, 2013; Sousa, 2014).

A formação a realizar antes da partida do expatriado, deve considerar o fornecimento de informações e conhecimentos básicos que serão necessários após a chegada ao país de acolhimento (Avril & Magnini, 2007). Alguns autores (*e.g.* Martins 2013, Camara, 2011; Black, 1991) defendem, que a formação em cultura do país de acolhimento é mais proveitosa quando dada no início da expatriação, complementando uma orientação breve, antes da partida. Argumentam, ainda, que uma verdadeira assimilação cultural implica a compreensão de diferenças subtis, o que só é alcançável com a experiência de integração na cultura de acolhimento. Isto é, quando o expatriado é imerso na cultura do país de destino.

Com o objetivo de facilitar o processo de ajustamento cultural ao país de destino, os conteúdos formativos devem incluir temas como história e cultura do país de acolhimento, conhecimento do idioma local, conduta social, protocolo, valores, normas e comportamentos socialmente aceites (Camara, 2011; Rego & Cunha, 2009), assim como informação necessária sobre a nova função, uma vez que o modo de execução poderá ser distinto (Machanisse, 2013; Suutari & Burch, 2001). Camara (2008) vai mais longe e acrescenta a importância de desenvolver coaching ou advising para que o processo de ajustamento à mudança e a novos desafios ajude a ultrapassar mais rapidamente as dificuldades de adaptação intercultural.

Além disso, também o estudo da língua, uma visita preliminar, as discussões com os gestores locais e a equipa com quem eles irão trabalhar, são algumas das recomendações que a literatura continua a fazer (*e.g.*, Suutari & Burch, 2000; Black & Mendenhall, 1990), com potencial para influenciar a capacidade do ajustamento intercultural dos expatriados ao país e empresa de destino.

No que concerne à seleção de candidatos para as missões internacionais, existem aspetos críticos que devem ser tratados (Homem & Tolfo, 2005). Nomeadamente, os candidatos para uma missão no estrangeiro precisam conhecer, antes de aceitarem a MI, os objetivos de sua empresa, a intenção dos negócios, bem como precisam de estar cientes da diversidade da sua empresa em termos de local e pessoas.

Naithani (2009) sugere que em particular os governos do Médio Oriente e os empregadores do setor privado precisam de implementar programas para melhorar a interação social e cultural entre a população local e os expatriados. Sugere, ainda, que o governo também tem de prosseguir os seus esforços nomeadamente no que concerne a

melhorar as leis laborais, visando a proteção dos interesses dos trabalhadores expatriados. Em parceria com o setor privado, as iniciativas para um mercado de trabalho livre e a introdução sistemática e gradual de leis laborais mais fortes para proteger os trabalhadores expatriados da possível exploração por parte dos empregadores, não deverão ser ignoradas (Naithani, 2009).

A aprendizagem resultante da aquisição de conhecimentos e de experiências em diferentes culturas é, assim, um dos principais benefícios que a utilização de expatriados tem para a empresa (Tallman & Fladmoe-Linquist, 1995, *cit in* Bonache *et al.*, 2001).

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

Cunha e Rego (2009) definem que o ajustamento cultural corresponde ao grau em que o expatriado obtém competências específicas dessa cultura, capacitando-o a interagir com os nativos do país de destino. Para além disso, o ajustamento cultural às capacidades gastronómicas do país de destino tem sido apontado como é um dos fatores chave para o sucesso da expatriação (Black & Gregersen, 1991).

1.4 PRINCIPAIS MODELOS TEÓRICOS

1.4.1 O MODELO DE BLACK, MENDENHALL E ODDOU

O modelo de ajustamento internacional de Black, Mendenhall e Oddou (1991) tem sido uma referência para pesquisas sobre ajustamento e expatriação (Silva, 2016; Sousa, 2014). Este modelo propõe que o ajustamento deveria ocorrer em dois momentos: ainda no país de origem, antes do início da MI e o ajustamento no país anfitrião, após a chegada ao país de destino.

De acordo com este modelo, cabe ao expatriado desenvolver a sua familiaridade e conforto com os vários aspetos do ambiente intercultural do país anfitrião pois, sem esse ajustamento, não há como garantir o sucesso da expatriação. Tradicionalmente, o insucesso da expatriação pressupõe o regresso prematuro do expatriado (Tung, 1987), o que representa para a empresa um custo elevado, não apenas em termos financeiros mas

também em termos do conhecimento e da rede de relacionamento adquiridos pelo indivíduo (Lee, 2011).

Diversa literatura (Black *et al.* 1991; Lysgaard, 1995; Murdoch & Kaciak, 2011, *cit* por Sousa, 2014), sugere que o ajustamento intercultural, segundo este modelo de Black *et al.* (1991), ocorre durante um determinado período de tempo, o qual apresenta uma tendência que forma uma curva em U.

Sousa (2014) apoiado em Lysgaard (1995), sublinha que existe um primeiro período relativamente positivo para o expatriado, o qual vai decrescendo ao longo do tempo até atingir o ponto mais baixo da curva e, posteriormente, volta a apresentar um período ascendente, representando a aceitação do expatriado com a cultura do país de destino até ao momento em que se sente verdadeiramente integrado e acolhido culturalmente.

Black *et al.* (1991), *cit* por Sousa (2014) apresentaram um conjunto de fases pelas quais o expatriado e a sua família vão passando, enfatizando os vários estádios de adaptação de um expatriado no novo país, conforme ilustra a figura 1.

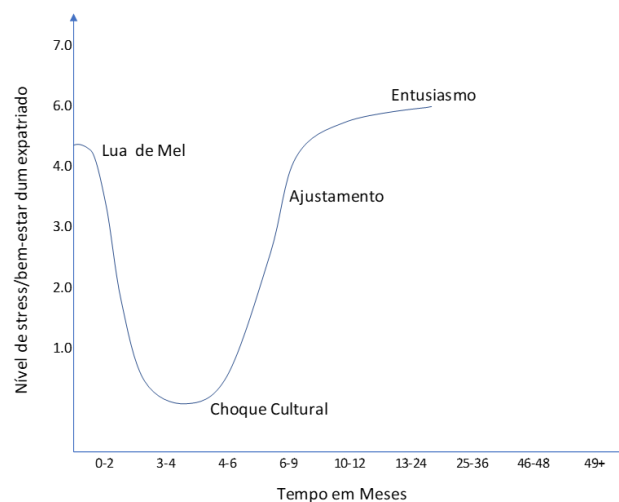


Figura 1
Teoria da curva em U do ajustamento intercultural

Fonte: adaptado de Black *et al.* (1991:6)

Conforme ilustra a figura 1, o modelo de Black *et al.* (1991) é caracterizado por quatro Estádios de ajustamento intercultural principais:

- **Estádio Lua-de-mel** - Nesta fase, o expatriado e os familiares usualmente estão excitados com todas as coisas novas oferecidas no país de destino. Esta fase tende a ser coincidente com o 1º mês após a chegada ao país de destino.
- **Estádio do Choque Cultural** - Nesta fase, também chamada de fase da desilusão, a família começa a sentir-se desconfortável com a vida diária no novo país. Este sentimento situa-se mais ou menos entre os 2 e os 6 meses de MI. Este estágio representa um decréscimo contínuo do deslumbre com a cultura do país de destino.
- **Estádio de Ajustamento** - É o período durante o qual os membros da família do expatriado se sentem confortáveis e, gradualmente, aceitam a nova cultura, passando a entender melhor o comportamento das pessoas. Esta fase normalmente ocorre entre os 6 e os 12 meses de MI.
- **Estádio do Entusiasmo** - Os indivíduos passam a aceitar e até a gostar da cultura do país de acolhimento. As suas rotinas diárias tornam-se fáceis de conduzir, a partir do momento que alinham as suas rotinas com a cultura do país de acolhimento. Esta fase ocorre habitualmente após o 12º mês de permanência no país de destino.

1.4.2 O MODELO DAS DIMENSÕES CULTURAIS DE HOFSTEDE

Hofstede (1980), *cit* por Brewster (1994), num estudo realizado com mais de 100 mil colaboradores da IBM em mais de 70 países, tenta explicar que apesar dos esforços desenvolvidos para colocar em prática os procedimentos e normas comuns, as suas filiais continuavam a ser geridas de maneira muito diferente, levando Hofstede (1980) a concluir que as diferenças identificadas eram uma forma de manifestação da cultura dos seus colaboradores que, por sua vez, refletiam a cultura do País.

Hofstede (1980) deu ênfase aos principais padrões culturais e às suas diferenças transnacionais. Isso possibilitou descobrir que, tanto gestores como colaboradores, podem reagir culturalmente segundo quatro dimensões culturais: Distância do Poder, Coletivismo versus Individualismo, Feminilidade versus Masculinidade e Aversão à Incerteza.

- **Distância ao Poder:** Esta dimensão está diretamente relacionada com a forma encontrada por diferentes sociedades para lidar com a questão fundamental de gerir as desigualdades entre os indivíduos. A distância de poder é definida por Hofstede

(2003) como a aceitação da desigualdade de poder pelos membros menos poderosos na sociedade.

- **Controlo da Incerteza:** Esta dimensão analisa o grau em que os membros de uma cultura se sentem ameaçados por situações inesperadas ou desconhecidas. Hofstede (2003) diz-nos que uma situação que traz incerteza provoca ansiedade e inquietude, isto é, os países com forte aversão à incerteza são constituídos por pessoas que preferem evitar riscos e situações inesperadas.
- **Individualismo vs. Coletivismo:** Nesta dimensão, Hofstede (2003) considera que a maioria das sociedades são coletivistas. Esta dimensão indica a relação entre a sociedade e os indivíduos que a integram (Silva, 2016), na qual cada um apenas se importa consigo mesmo (individualismo) ou se valoriza um tecido social no qual as pessoas se dividem em grupos (coletivismo). Isto é, esta dimensão apresenta o papel do indivíduo e do grupo em cada sociedade.

Hofstede (2003) identificou ainda que os países individualistas tendem a ser mais ricos, enquanto que os coletivistas tendem a ser mais pobres. Nos países individualistas, a formação do indivíduo, as condições de trabalho a que ele é submetido e a utilização das suas competências são características normais e usuais, enquanto que nos países pobres estas características são muito mais difíceis de adquirir.

- **Masculinidade vs. Feminilidade:** Esta dimensão refere-se ao grau em que a sociedade encoraja e recompensa a distribuição de papéis de acordo com o género. Hofstede (2003), nesta dimensão, contrasta uma cultura onde predomina a assertividade e o materialismo (masculina) versus uma cultural que se caracteriza pelos sentimentos e qualidade de vida das pessoas (feminina). Hofstede (2003) afirma, ainda, que as sociedades com alta masculinidade são aquelas que estão voltadas para a competição, para a ambição e para a concretização de resultados, isto é, focados no desempenho. As sociedades ditas femininas são aquelas que privilegiam a compaixão pelos outros, consenso e o entendimento, sendo sociedades mais solidárias e humildes onde todos são vistos de forma igualitária (Finuras, 2010 *cit* por Silva 2016).

Resultado da realização dos inquéritos a um número crescente de países – nomeadamente da Ásia Oriental – à medida que a rede de subsidiárias da IBM se expandia, Hofstede (2003) e os seus colaboradores acrescentaram, em estudos posteriores, mais duas

dimensões ao modelo, para dar conta de diferenças que as quatro dimensões inicialmente definidas não conseguiam explicar:

- **Orientação a Longo Prazo vs. Orientação a Curto Prazo:** Esta dimensão expressa o nível em que os membros de uma cultura orientam as suas ações no sentido de as alcançar. Hofstede (2003) afirma que a orientação a longo prazo está voltada para as culturas asiáticas, ao passo que a orientação a curto prazo é predominante das culturas ocidentais. Assim sendo, uma sociedade orientada para o longo prazo baseia-se não nas suas tradições e costumes sobre os acontecimentos do passado ou do presente, mas sobre aquilo que é desejável para o futuro. Uma sociedade a curto-prazo orienta-se maioritariamente para o passado e presente, respeitando a tradição e cumprindo as obrigações sociais (*e.g.*,Silva 2016; Finuras, 2010, Hofstede, 2003).
- **Fruição imediata vs. adiamento:** Grau em que cada membro da sociedade tenta controlar os seus desejos e impulsos. As sociedades de fruição tendem a permitir a satisfação relativamente livre e imediata dos desejos humanos básicos e naturais, relacionados com o desejo de aproveitar a vida.

Assim, as seis dimensões da Cultura de Hofstede (fig. 2) correspondem ao modo como cada cultura lida com os problemas essenciais, no âmbito do processo de ajustamento intercultural.

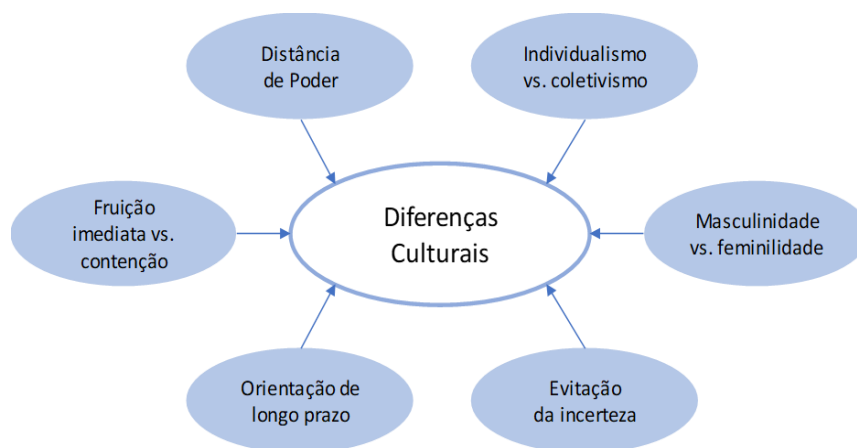


Figura 2
As seis dimensões da cultura Segundo Hofstede

Fonte: adaptado de Hofstede (2003)

Este modelo teórico tem sido privilegiado na análise do ajustamento intercultural (Martins, 2013; Sousa, 2014; Cunha & Rego, 2009), uma vez que as dimensões culturais do modelo de Hofstede (1980) ajudam a compreender as diferenças organizacionais na gestão de expatriados/repatriados encontradas nas empresas portuguesas e nas empresas de outros contextos geográficos (Martins, 2013).

1.5 DISTÂNCIA CULTURAL ENTRE PORTUGAL E MÉDIO ORIENTE

Os expatriados não têm só de aprender a ajustarem-se às condições de trabalho mas também aprender a interagir com os autóctones e a ajustarem-se às condições de vida em geral, ou seja, ajustarem-se a uma nova cultura/país (Andreason, 2003).

Uma cultura nacional consiste num conjunto de valores, tradições e rituais partilhados pela comunidade que determina a sua maneira própria de ser e estar, isto é, a sua própria identidade organizacional (Camara, 2008). Logo, o mesmo autor (Camara, 2008) acrescenta que a cultura nacional também condiciona as culturas que estão no mesmo meio societal, devido às próprias regras com que condicionam o comportamento das empresas.

1.5.1 A CULTURA PORTUGUESA

Nem todas as culturas são iguais, variando consoante o país. O ajustamento a estas tende a ser mais fácil para uns indivíduos do que para outros, pois a cultura não é herdada pelas pessoas, mas sim adquirida pela sua exposição e interação prolongada no meio em que vivem, apesar de não ser entendida como passiva (Andreason, 2003).

Ostrower (1986) observa que, desde o passado, o homem comporta-se como um ser cultural, cujo comportamento está ligado ao lugar e informações que recebe desde pequeno dentro de uma cultura já estabelecida. Salienta, assim, a importância das empresas que operam no exterior manterem nas suas organizações, profissionais multiculturais, evitando-se conflitos culturais que poderiam dificultar qualquer tipo de negociação. (Ostrower, 1986).

No caso concreto da cultura Portuguesa Martins (2013) sugere que é caracterizada por forte evitamento da incerteza (Hofstede, 1980), sendo a imprevisibilidade limitada por um conjunto de normas e regras sociais.

Ter conhecimento da cultura do país com o qual se pretende manter relações comerciais é de extrema importância. Pois, como refere Arvati (2007), o conhecimento das suas línguas, costumes, religiões, códigos morais, jurídicos e tabus farão grande diferença no sucesso de uma negociação internacional.

Diferentes países são marcados por diferentes histórias, costumes, valores culturais específicos, instituições educacionais, políticas e económicas com práticas específicas, que poderão afetar as relações entre as pessoas, fazendo com que estas acedam a diferentes recursos e se deparem com diferentes problemas práticos, onde os indivíduos perante estas diferentes situações vão ser induzidos a adotar distintos pensamentos, comportamentos e ações (Bilhim, 2006).

Segundo Robbins e Coulter (1998), a cultura nacional de um país exerce um efeito muito grande sobre as pessoas que ali residem. Este efeito irá influenciar e moldar as atitudes das pessoas de forma que, quando elas mudam de um país para outro terão dificuldades de se adaptar a uma nova realidade.

Segundo Camara (2008), uma cultura nacional é um conjunto de valores partilhados, maneiras de ser e de estar de uma determinada comunidade. Assim, as culturas nacionais tendem a ser diferentes, de sociedade para sociedade, consoante os valores dominantes e comportamentos aceites e desejados, ao mesmo tempo que poderão condicionar, as culturas das empresas que se constituíram e operam nesse meio. Esta influência da cultura societal sobre a cultura organizacional poderá obstaculizar a decisão das empresas que se pretendam internacionalizar, a necessidade de entender a cultura do país de acolhimento e de avaliar a melhor forma de nele se instalar e operar.

Gomes (2012) afirma que Portugal, caracteriza-se por ser uma sociedade coletivista, onde o interesse do grupo prevalece sobre o interesse do indivíduo. As pessoas são integradas, desde o nascimento, em grupos fortes e coesos, que as protegem para toda a vida em troca de uma lealdade inquestionável. A natureza da relação entre empregador e empregado é considerada de base mais moral, ou seja, as promoções são baseadas na lealdade, confiança, afiliação e na antiguidade. Não existe uma divisão clara entre a vida privada e laboral, cujos empregados esperam que a empresa cuide deles. Existe uma elevada distância ao poder, uma vez que é atribuída forte importância ao estatuto socioprofissional e, como tal, existe alguma desigualdade e dependência. Para além da elevada distância de poder, a sociedade portuguesa é caracterizada por elevado controlo de

incerteza. Isto é, os portugueses são vistos como pessoas inquietas e emotivas. Existe desconforto face ao desconhecido e à mudança bem como uma grande dependência emocional das regras instituídas

No que respeita à orientação a longo prazo, a cultura portuguesa caracteriza-se com uma pontuação baixa, preferindo o pensamento normativo ao pragmático (Gomes, 2012). As pessoas pertencentes a estas sociedades têm uma forte preocupação com o estabelecimento da verdade absoluta, são exigentes e exibem grande respeito pelas tradições, fixando o seu foco no alcance de resultados rápidos e de curto prazo.

Estas sociedades normativas, com baixa orientação para o longo prazo, preferem manter tradições e normas consagradas no tempo encarando a mudança social com ceticismo.

A feminilidade, por sua vez, também é uma dimensão que caracteriza a cultura societal em Portugal (fig.3). É dada maior prioridade à harmonia e intimidade relacional, do que à afirmação de si ou à conquista e ao êxito. Ou seja, prevalece a entejuda à competição (Hofstede, 2003 *cit* por Finuras, 2011).

Nas empresas portuguesas predomina um tipo de cultura organizacional paternalista (Hofstede, 1991). Isto é, os portugueses valorizam mais uma relação paternalista e afiliativa com os seus líderes não dando tanta importância a fatores como transparência, clareza das regras e oportunidades de manifestar opiniões (Cunha & Rego, 2008).

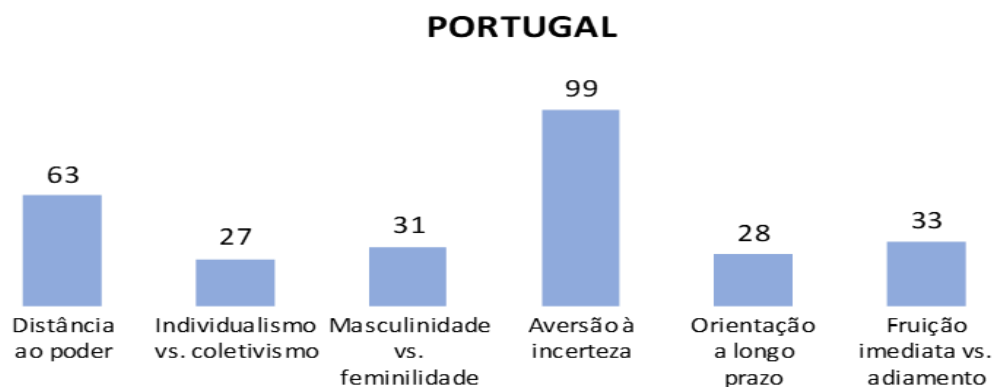


Figura 3
A cultura Portuguesa através do Modelo das 6 Dimensões culturais de Hofstede

Fonte: Adaptação The Hofstede Centre (2017)

Tal como mostra a figura 3, a sociedade portuguesa revela elevada aversão à incerteza e distância do poder, sendo moderados/baixos os seus níveis de individualismo, masculinidade, orientação a longo prazo e indulgência (The Hofstede Centre, 2017).

1.5.2 A CULTURA ÁRABE DO MÉDIO ORIENTE

A Península Arábica localiza-se na parte sudeste do Mar Mediterrâneo, a leste do continente africano e a oeste do continente asiático (Kennedy, 2007). A Península Arábica é ocupada por sete países Árabes: A Arábia Saudita, o Kuwait, o Bahrain, o Qatar, os Emirados Unidos Árabes, o Sultanato do Oman e o Jemen. Seis desses países são membros do GCC – Gulf Cooperation Council (Conselho de Cooperação do Golfo) e constituem entre si uma espécie de zona económica extraordinária, com laços culturais, históricos, económicos e políticos de longa data.

As regras em vigor na Península Arábica exigem que qualquer estrangeiro a trabalhar possua um visto prévio de entrada que, em alguns casos, pode ser obtido diretamente no aeroporto de destino. Em alguns países do médio oriente, como o Qatar, é necessário para quem se queira ausentar temporariamente por qualquer razão, obtenha previamente um visto de saída/reentrada (exit/entry permit).

A língua oficial é o árabe, sendo o inglês também usado pelas comunidades de expatriados. As moedas locais variam dependendo do país, a exemplo, na Arábia Saudita é o Riyal saudita (SR) que existe em notas de 1, 5, 10, 20, 50, 100 e 500 SR. Cada Riyal é divisível em 100 halalas. No Kuwait, por outro lado, é o Kuwaiti Dinar (KD) que existe em notas de ¼, ½, 1, 5, 10 e 20 KD. Cada Kuwaiti Dinar é divisível em 1000 Fils. Em todos os países referenciados existem máquinas do tipo multibanco, onde os cartões bancários nacionais podem ser usados sem problema.

Vigora a nível religioso e a nível legal, a lei islâmica (Sharia). A Sharia regula todos os aspetos da vida social, económica e religiosa, aos quais os membros da comunidade islâmica aderem estritamente. Porém, a cultura e leis não são uniformes, pois a Sharia está sujeita a interpretações diferentes e a diferentes graus de implementação legal. Enquanto a Arábia Saudita usa na íntegra a lei islâmica como o quadro legal vigente, o Kuwait ou os Emirados Árabes Unidos requerem que o quadro legal tenha “sempre que possível”, a Sharia como base. Todos os visitantes devem respeitar escrupulosamente os costumes e usos locais. Também aqui existem várias práticas, sendo a Arábia Saudita a

sociedade mais conservadora que, designadamente, obriga as senhoras estrangeiras a usar em público uma túnica preta, de nome “abbaya” (que cobre o corpo desde o pescoço aos pés) e ao uso do lenço ou véu (Niqqab) para cobrir a cabeça, não podendo ser mostrado qualquer cabelo. Também na Arábia Saudita, a polícia religiosa, localmente conhecida como “Mutawwa”, pode exigir o cumprimento das regras islâmicas, especialmente durante o período do Ramadão (mês santo). Em todos os países Árabes do Médio Oriente, os visitantes devem durante o Ramadão abster-se de fumar, beber e comer em público, de forma a respeitar o “Sawn“ jejum que os crentes da religião islâmica praticam (Saraiva, 2017). Os outros países do Médio Oriente mostram-se, no contexto do Médio Oriente, menos conservadores e permitem às senhoras andarem com a cabeça a descoberto e vestirem-se à maneira Europeia. Embora sendo países mais abertos é necessário evitar formas de vestir mais liberais (Saraiva, 2017).

Existe, por outro lado, segregação do género em lugares públicos, havendo em muitos estabelecimentos comerciais, cafés e restaurantes, zonas para homens e outra para famílias, incluindo-se nesta categoria as mulheres não acompanhadas. Sublinha-se ainda que não é permitido o convívio, particularmente em espaços públicos, entre homens e mulheres não casados/as entre si e que a contravenção a tal regra também pode levar a problemas com as Autoridades (Leitão, 2014).

Para os homens convém igualmente vestir sobriamente, evitando as camisas e calções curtos, sob pena de lhes ser interdita a visita a lugares públicos, como cafés, centros comerciais, entre outros.

O Médio Oriente é relativamente tradicionalista. O Islamismo mantém uma força forte na determinação de todos os aspetos da vida (Peck, 1986). O governo foi preparado para um trade-off da cultura tradicional, apostando numa cultura empresarial que visa atrair experiência internacional, algo que vê como vital para a sua economia.

À exceção de todos os outros países do Médio Oriente, na Arábia Saudita todos os estabelecimentos comerciais encerram durante o período das orações (Salah). Em média, este encerramento ocorre cinco vezes por dia. Não é permitida a entrada de álcool e carne de porco, nem tão pouco derivados desses produtos. Existe, no entanto, duas exceções, nomeadamente o Dubai e o Qatar, onde produtos alcoólicos e os seus derivados podem ser vendidos em lojas com a devida licença, os produtos alcoólicos e de carne de porco só podem ser expostos em departamentos especiais, segregados do resto do estabelecimento.

Nesses países é possível aos hotéis obterem uma licença para a venda de álcool a estrangeiros que auferem um salário acima de um determinado montante, o que na prática significa a venda de álcool a ocidentais que, na regra, auferem salários acima do limite previsto. Revistas pornográficas e qualquer tipo de pornografia é proibida em qualquer país no Médio Oriente, sendo estes artigos de imediato apreendidos e os seus proprietários detidos pela Polícia.

Isso resultou numa espécie de híbrido da cultura empresarial com a acomodação de alguns valores ocidentais para facilitar a cooperação com as empresas ocidentais que agora ali proliferaram, particularmente nos grandes centros. O take-up dos valores empresariais ocidentais nos centros não tem sido tão pronunciada com as formas tradicionais que ainda possuem influência. Wilkins (2001) afirma ainda que a vida diária é considerada ser controlada por Deus, resultando numa atitude relaxada dos prazos e horários. Estes são muitas vezes ignorados, com a crença que a vontade de Deus determina quando as tarefas devem ser concluídas. Isto dá origem a um mau registo relacionado com a conclusão atempada dos objetivos.

Em relação ao aspeto económico, Anwar e Chaker (2003) afirmam que a sociedade árabe é mais coletivista do que individualista com uma maior ênfase no grupo. Ali *et al.*, (2008) verificaram também que as sociedades com valores tradicionais preservam uma cultura coletiva, apesar do progresso industrial e económico.

Naor *et al.* (2010) vão mais longe e afirmam que as organizações que adotam uma cultura de grupo são recompensadas com o trabalho em equipa. Birks e Cinclair, (1980) descrevem os países do Médio Oriente como um bom exemplo de estados ricos que enfrentam, no entanto, uma escassez de capital humano e, conseqüentemente, têm necessidade de importação em larga escala de pessoal expatriado.

Segundo Al-Khazraji (2009) devido à forte influência internacional, há um aumento da necessidade de preencher cargos de gestão com líderes estrangeiros, uma vez que os cidadãos do Médio Oriente, muitas vezes não possuem a experiência, qualificações ou traços necessários para terem êxito no desempenho, exigidas pelas posições profissionais ocupadas.

Além disso, a confiança é um fator crítico em quaisquer negociações com cidadãos do Médio Oriente e isso deve ser frequentemente estabelecida antes que possa ocorrer

qualquer progresso real entre o gestor expatriado e a sua equipa. Essa confiança só pode ser instalada através de uma compreensão da cultura local e exibindo comportamento profissional que demonstre respeito e consciência pelas crenças culturais e religiosas.

1.6 FATORES DE AJUSTAMENTO INTERCULTURAL

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

O conceito de ajustamento intercultural está ligado ao conceito de aculturação. Segundo Gibson (2001), a aculturação é o processo de adaptação e mudança cultural, que ocorre quando os indivíduos de diferentes culturas entram em contacto, levando à formação de novas relações e perda das anteriores, o que envolve mudanças e novas experiências na vida (Sfdar *et al.*, 2003).

Antes do expatriado entrar na fase de aculturação, este pode experimentar o choque cultural que pode ser definido como o resultado da perda dos sinais e símbolos de interação social. Este sentimento acontece quando os expatriados são confrontados com valores, crenças, rituais e heróis diferentes aos que estavam habituados na sua cultura. Estes podem até fazer um esforço para aprenderem a nova cultura em que estão inseridos, mas é pouco provável que identifiquem os valores que lhe estão associados (Hofstede, 1980). O facto de o indivíduo não conseguir interagir no novo contexto pode causar angústia, impotência e hostilidade e até mesmo afetar o equilíbrio físico (Sousa, 2014).

Estudos recentes (*e.g.* Sousa, 2014; Martins, 2013) têm demonstrado haver diversos fatores facilitadores do ajustamento intercultural dos expatriados, bem como fatores que dificultam a adaptação ao país de destino.

Alguns investigadores (Martins 2013, Câmara 2011) revelam que, independentemente do motivo da sua realização, a expatriação bem sucedida tende a promover o desenvolvimento pessoal e profissional do indivíduo. O êxito da expatriação parece estar em grande medida, vinculado a medidas e práticas que estimulem o ajustamento intercultural dos expatriados e dos seus acompanhantes ao novo contexto sociocultural (Freitas, 2000; Caligiuri, 2000; Mendenhall; Oddou, 1985; Tung, 1981).

1.6.1 FATORES FACILITADORES DO AJUSTAMENTO INTERCULTURAL

Entre os fatores que facilitam o ajustamento intercultural, destacam-se o idioma como o elemento que mais facilita a adaptação e, o apoio organizacional dado aos expatriados durante a missão, também contribui de forma positiva (Sousa, 2014). Estudos anteriores (Martins, 2013; Sousa, 2014) sugerem que o suporte e o ajustamento da família foram considerados pelos expatriados como um grande contributo para o seu bem-estar psicológico, permitindo uma diminuição do choque cultural devido ao apoio e partilha de experiências com a família.

Um dos principais benefícios que a utilização de expatriados tem para as empresas, está relacionado com as oportunidades de inovação e aprendizagem perante a aquisição de experiências em diferentes culturas, o que resulta na ampliação de conhecimentos já existentes nas empresas (Tallman & Fladmoe-Lindquist, 1994, Bonache *et al.*, 2001, *cit in* Machanisse 2013).

No local de trabalho, Cunha e Rego (2009) demonstram que um bom ambiente de equipa, a presença de apoio organizacional, o uso de boas práticas de RH e a existência de similaridade entre a organização de origem e a de acolhimento são fatores cruciais para uma boa adaptação do expatriado. Não obstante, valores pessoais, tais como, a motivação, a capacidade de mudança e adaptação, uma boa gestão do stress, confiança e flexibilidade cultural, (Cunha & Rego, 2009), podem ser reconhecidos como fatores facilitadores do ajustamento intercultural dos expatriados.

1.6.2 FATORES CONDICIONADORES DO AJUSTAMENTO INTERCULTURAL

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

Tung (1981) explicita que a habilidade na adaptação a culturas distintas é o fator mais importante que contribui para a experiência de expatriação. Assim sendo, a

dificuldade e a adaptação cultural dificultam a integração intercultural e a adaptação do expatriado no exterior.

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

Sousa (2014) e Martins (2013) referem que entre os fatores que dificultam o ajustamento no país de destino, destacam-se o trabalho com os autóctones, a insegurança, o trânsito, o estilo de vida diferente e a ausência da família, sendo que a língua também pode prejudicar o seu ajustamento ao país de destino.

Existem fatores externos que podem influenciar o sucesso da expatriação. Neste âmbito, os estudos efetuados por Vögel, Millard e Van Vuuren, (2008) identificaram fatores como: o choque cultural, problemas conjugais, insatisfação pessoal, falta de comprometimento organizacional, como determinantes do insucesso do ajustamento cultural dos expatriados.

Outros autores focam as experiências anteriores de expatriação (*e.g.*, Takeuchi, *et al.*, 2005) a incapacidade de lidar com situações de stress (Mendenhall, *et al.*, 1987), a falta de motivação para arriscar numa carreira internacional (Pereira, *et al.*, 2005). Pimentel *et al.*, (2005) focam como fatores que podem influenciar o sucesso da expatriação, a personalidade do expatriado e a incapacidade de resposta às novas exigências profissionais.

Para que haja sucesso numa missão no estrangeiro, o esforço não pode depender só do expatriado, mas também do apoio das organizações, tanto da empresa de origem como da empresa de acolhimento do expatriado (Camara, 2008; Cunha & Rego, 2009; Martins, 2013).

Tung (1987), identifica sete razões para o fracasso das missões internacionais explicitando os contextos determinantes da influência negativa de cada fator:

1. Adaptação do cônjuge ou família: quando estes não conseguem adaptar-se ao novo local;
2. Adaptação do expatriado: quando o choque cultural é muito grande e não está suficientemente preparado para esse tipo de mudança;

3. Responsabilidades: quando o expatriado não consegue atender as responsabilidades atribuídas ao seu “novo” cargo;
4. Competência técnica insuficiente para o cargo assumido;
5. Motivação: quando o expatriado não se sente “verdadeiramente” motivado para trabalhar no exterior (quando foi um interesse económico a prevalecer) ou compelido a aceitar realizar esta MI.
6. Perfil: quando o executivo não possui personalidade ou maturidade emocional para enfrentar tal experiência, como por exemplo, a incapacidade de aguentar momentos de alta pressão e não conseguir agir corretamente em determinados momentos de tomada de decisão e de risco;
7. Comunicação: quando o expatriado não possui a habilidade de comunicar e socializar com as pessoas.

Importa pois, dar continuidade ao estudo desta temática, dando enfoque a aspetos realçados pela literatura revista. O contributo está em centrar a investigação com participantes que estejam expatriados nos Países Árabes. No capítulo seguinte são explicadas mais detalhadamente, as opções metodológicas.

CAPÍTULO II – METODOLOGIA DE ESTUDO

2.1 OBJETIVOS DO ESTUDO

- O objetivo geral deste estudo é compreender o processo de ajustamento intercultural de expatriados portugueses à cultura do Médio Oriente.
- Como objetivos específicos procura-se:
 - Explorar fatores facilitadores do ajustamento intercultural dos expatriados portugueses à cultura do Médio Oriente;
 - Identificar fatores condicionantes do ajustamento intercultural dos expatriados portugueses à cultura do Médio Oriente;
 - Compreender a perceção dos expatriados portugueses relativamente ao apoio organizacional no ajustamento intercultural ao Médio Oriente.

2.2 OPÇÃO METODOLÓGICA

Considerando os objetivos de estudo, a opção metodológica recai sobre um estudo exploratório, utilizando uma abordagem qualitativa (Yin, 2014). A partir da análise da bibliografia existente sobre o tema, procede-se a uma visão aprofundada acerca do acontecimento (Gil, 1999). A pertinência desta investigação incide no facto de não serem conhecidos estudos de natureza académica que envolvam expatriados portugueses em missões de expatriação no Médio Oriente.

Sendo um estudo exploratório, o método privilegiado é o estudo de casos múltiplos (Yin, 2014). Este método é apropriado uma vez que pretendemos explorar um determinado tema que se concentra em factos contemporâneos com vista a obter mais informações sobre o mesmo, usando uma análise exploratória e descritiva para responder a perguntas “Porquê” ou “Como” e desse modo compreender melhor a essência dos fenómenos (Yin, 2014).

Na amostragem intencional, os elementos são deliberadamente selecionados pelo investigador ou porque possuem determinadas características consideradas representativas da população ou porque podem prestar a colaboração necessária (Vicente et al., 1996). Procura-se, assim, obter conhecimento específico e aprofundado junto dos participantes sobre o estudo em causa. A metodologia qualitativa privilegia amostras de pequena

dimensão sendo deliberadamente escolhida com base num conjunto de critérios específicos (Yin, 2014).

2.3 PARTICIPANTES DO ESTUDO

Uma vez que a escolha da amostra é feita a partir de informação à priori sobre a população estudada (Vicente, Reis & Ferrão, 1996), a seleção dos participantes para este estudo tem em conta dois critérios relevantes sendo eles: (1) Ser, ou ter sido, expatriado num dos Países Médio Oriente; (2) O expatriado ser de nacionalidade portuguesa;

Este estudo privilegiou uma amostra teórica intencional de 19 casos. Bravo (1998) identifica seis tipos de amostras, sendo que optamos por uma amostra por conveniência, de 19 expatriados Portugueses oriundos do Norte de Portugal, e cuja expatriação ocorreu em Países Árabes. Para responder aos objetivos do estudo, serão identificados expatriados que tenham pelo menos um ano de missão internacional nos Países do Médio Oriente.

A amostra do estudo é constituída por expatriados provenientes de diferentes setores de atividade, indústria e serviços. No estudo de casos múltiplos é necessária uma atenção especial ao selecionar os casos a estudar, de forma a tornar-se possível a obtenção de resultados semelhantes entre os vários casos. Numa abordagem deste tipo, o investigador explora as diferenças entre os casos, procurando replicar as conclusões ao longo dos casos (Yin, 2014; Mazzotti, 2006).

Segundo Morse (1994), a amostragem deixa de ser realizada a partir de um critério externo (*i.e.*, representatividade) e passa a ser feita de acordo com critérios internos ao estudo, designadamente a oportunidade de obter conhecimento por cada caso participante neste estudo.

A amostragem teórica pressupõe haver a seleção deliberada de casos que permitam aceder à heterogeneidade da experiência investigada (Strauss & Corbin, 1994).

A validade da teoria construída a partir de uma amostra teórica advém, não da sua representatividade estatística, mas da lógica e da coerência interna da argumentação produzida e do grau de compreensão que proporciona acerca das estruturas e processos estudados (Gummesson, 1991; Smith 1989; Stake, 1994).

A investigação qualitativa utiliza amostras não probabilísticas, isto é, a seleção dos casos pretende-se intencionalizada. Os casos são deliberadamente escolhidos pelo facto de

possuírem determinado conjunto de características que se consideram relevantes para os objetivos de estudo (Martins, 2013).

Na tabela 1, é apresentada uma síntese da caracterização sociodemográfica dos participantes.

Tabela 1 - Caracterização dos expatriados entrevistados

Expatriado	Sexo	Estado civil	Idade	Habilitações	Função	Duração da MI
E.1	M	casado	55	Mestrado	Diretor	10 anos
E.2	M	solteiro	27	12º ano	Instrumentista	3 anos
E.3	M	casado		Doutoramento	Diretor	3 anos
E.4	F	solteira	38	Licenciatura	Design de Moda	1 ano e 6 meses
E.5	F	casada	32	Pós-graduação	Diretora	3 anos
E.6	M	casado	34	Bacharelato	Engenheiro Civil	1 ano e 4 meses
E.7	F	solteira	25	Pós-graduação	Relações Públicas	1 ano
E.8	M	solteiro	25	Licenciatura	Formador	3 anos
E.9	M	solteiro	43	12º ano	Cônsul Omã	15 anos
E.10	F	casada	33	Mestrado	Prof. Ed. Física	2 anos
E.11	M	solteiro	39	Licenciatura	Engenheiro Civil	1 ano e 5 meses
E.12	F	casada	34	Licenciatura	Prof. Ed. Física	1 ano e 6 meses
E.13	M	casado	35	Mestrado	Prof. Ed. Física	3 anos
E.14	F	solteira	39	Pós-graduação	Prof. Ed. Física	1 ano e 3 meses
E.15	F	casada	33	Licenciatura	Eng ^a . Ambiente	1 ano e 5 meses
E.16	M	casado	45	Licenciatura	Arquiteto	7 anos
E.17	M	casado	44	Licenciatura	Engenheiro Civil	3 anos
E.18	F	casada	41	Licenciatura	Prof. Ed. Física	3 anos
E.19	F	divorciada	39	Licenciatura	TOC	1 ano e 6 meses

A recolha de dados iniciou-se em 20 de maio prolongando-se até 21 de agosto de 2017. As entrevistas tiveram uma duração que variou entre 35 e 80 minutos, com uma duração média de 60 minutos.

Existe a preocupação de conseguir uma amostra, ainda que de conveniência, que apresente expatriados entrevistados que realizaram as suas missões internacionais em diferentes destinos do Médio Oriente, nomeadamente Kuwait, Dubai, Omã, Qatar, Arabia

Saudita, Bahrain. Em termos médios, a missão internacional variou entre um mínimo de 1 ano e o máximo de 15 anos.

Dez entrevistados são do sexo masculino e 9 são do sexo feminino. A idade média dos expatriados entrevistados é de 35 anos (sendo a idade mínima 25 e a máxima 55 anos).

Quanto ao estado civil, a maioria (n=11) é casada, 7 são solteiros, e 1 é divorciado. Maioritariamente, os entrevistados possuem habilitações de nível superior (desde bacharelato até ao doutoramento), existindo apenas um com o 12º ano. No momento da entrevista, os entrevistados desempenhavam diferentes funções, nomeadamente: Diretor (n=3) sendo que destes 2 eram gestores de topo, 1 Instrumentista, 1 Design de Moda, 3 Engenheiros Cívicos, 1 Arquiteto, 1 Relações Públicas, 1 Formador, 1 Cônsul, 1 Toc e 4 Professores de Educação Física.

Os expatriados entrevistados (tabela 2) realizaram as suas missões internacionais em diferentes Países Árabes, nomeadamente: Kuwait (n=7 expatriados), Dubai (n=3), Omã (n=2), Qatar (n=3), Arábia Saudita (n=2) e Bahrain (n=2), conforme mostra a tabela 2.

Tabela 2 - País de Destino

País	Total de Expatriados
Kuwait	7
Omã	2
Qatar	3
Dubai	3
Arábia Saudita	2
Bahrain	2

Do conjunto dos participantes entrevistados (n=19), verificamos que nenhum dos expatriados possuía conhecimento prévio do País, tabela 3.

Tabela 3 - Conhecimento prévio do País

Sim	0
Não	19

Seguem-se alguns testemunhos comprovativos da falta de conhecimento prévio do país de destino:

“não, nunca tinha estado no Médio Oriente antes” (E.1)

“Não conhecia nenhum, somente aquilo que via nos livros e na televisão”. (E.2)

“Não. Esta foi a primeira vez a viajar para uns pais árabe” (E.7)

Conforme mostram as suas declarações a maioria dos participantes realizaram a sua missão internacional sozinhos (tabela 4).

Tabela 4 - Acompanhantes na MI

Sim	4
Não	15

Quando acompanhados (n=4) a maioria foi com o cônjuge (n=3) e apenas 1 entrevistado decidiu levar cônjuge e filhos (Tabela 5).

Tabela 5 -Tipo de acompanhantes

Cônjuge	3
Cônjuge e filhos	1

2.4 INSTRUMENTO DE RECOLHA

O Instrumento de recolha de informação privilegiado foi a entrevista semiestruturada. Os questionários sob a forma de entrevista são administrados a profissionais portugueses expatriados no Médio Oriente. Antes de começar as entrevistas foi explicado aos entrevistados o objetivo do estudo e pedido o consentimento dos participantes para o estudo bem como para a gravação da entrevista, a sua aplicação, registo e posterior tratamento. As entrevistas devem ser efetuadas de acordo com a disponibilidade do entrevistado e em local aceite pelo mesmo (Martins, 2013). Neste caso foi privilegiado o Network da investigadora.

O guião é composto por perguntas semiestruturadas e abertas, permitindo aos participantes responder livremente, utilizando as suas próprias palavras (Quivy e Van Campenhoudt, 1992). A aplicação deste instrumento de recolha de dados requer algumas características do investigador. É esperado que este seja capaz de colocar questões focadas no objeto de estudo tendo, de forma clara, em mente as questões a serem estudadas. Para além disso, é necessária imparcialidade relativamente a noções pré-concebidas (Yin, 2014).

A título de exemplo enumeram-se alguns das perguntas que farão parte desta Investigação, nomeadamente: Quando foi a sua primeira missão? Como correu?; Quais foram as razões que o levaram a aceitar a sua expatriação para os países Árabes do Médio Oriente?; Sentiu dificuldades em adaptar-se e em ajustar-se interculturalmente ao país?; a par de outras questões que irão de encontro ao objeto desta investigação, dando liberdade ao entrevistado para fornecer dados que ache relevantes para a mesma. A 1ª parte, o guião de entrevista privilegiou a recolha de informação de natureza sociodemográfica sobre os participantes.

2.5 RECOLHA E TRATAMENTO DE DADOS

Segundo Quivy e Van Campenhoudt (1992), ao método de entrevistas está associado um método de análise de dados de conteúdo, o que torna necessário que a entrevista forneça o máximo de elementos de informação e reflexão.

Foram feitos contatos telefónicos com os entrevistados, recorreu-se também ao e-mail para oficializar o pedido de estudo devidamente documentado com a informação sobre os objetivos do estudo.

Sendo que a entrevista foi feita em contacto direto com o entrevistado, através do Skype, e por e-mail, a recolha de informação deverá ser concluída a partir do momento em que se verifique uma saturação da informação recolhida (Guerra, 2006), ou seja, no contexto de interrogação, o investigador dá conta da repetição de informações face à problemática de partida.

Após a realização das entrevistas, foi realizada a transcrição das mesmas de forma integral e fiel ao que foi dito pelos entrevistados (Guerra, 2006). Posteriormente, foi feita a análise e definição das categorias, partindo assim para a sua categorização, de acordo com a revisão da literatura.

De entre os métodos qualitativos foi considerado que a análise de conteúdo seria a abordagem mais consistente para tratar a questão de investigação, por tornar possível o desenvolvimento e/ou aprofundamento do conhecimento existente (Graebner e Eisenhardt, 2004).

Desta forma, Bardin (1977) configura a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.

Esse processo de categorização pode ser definido como uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o género (Bardin, 1977). O processo de categorização proposto por Bardin (1977) diz-nos que primeiramente selecionam-se as categorias iniciais, onde se tiram as primeiras impressões acerca da realidade estudada, partindo posteriormente para as categorias intermediárias com vista a refinar a análise dos dados. Após a identificação das categorias finais, sendo estas que representam a síntese das significações identificadas no decorrer da análise dos dados de estudo. Além disso, todo o material compilado em terreno durante a investigação (e.g. as anotações do trabalho, as gravações, os documentos e até mesmo a transcrição das entrevistas), constituem material documental a partir do qual os dados serão construídos, graças aos meios formais que a análise proporciona (Hébert et al. 1990).

Optámos pela análise de conteúdo, constituída por tópicos, que representam as áreas de estudo que abordámos na entrevista, consoante os nossos objetivos e sintetizada na tabela 6.

Tabela 6- Categorias e dimensões de análise de estudo

Categorias	Dimensões de análise
Motivações individuais	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento profissional • Razões financeiras • Experiência internacional • Conhecimento de uma nova cultura • Crescimento Pessoal
Fatores condicionantes do ajustamento intercultural	<ul style="list-style-type: none"> • Gastronomia • Religião • Política • Cultura • Pessoas • Condições climatéricas • Língua • Regime laboral • Vestuário
Fatores facilitadores do ajustamento intercultural	<ul style="list-style-type: none"> • Grandes oportunidades de negócio e inovação • Conhecer novas culturas e experiências • Reconhecimento por parte da empresa • Internet • Segurança • idioma
Perceção dos expatriados portugueses relativamente ao apoio organizacional no ajustamento intercultural ao Médio Oriente	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptação ao processo de Ajustamento intercultural ao País. • Tipo de apoio prestado ao expatriado • Recomendações a futuros expatriados

CAPITULO III – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

3.1. ADAPTAÇÃO INTERCULTURAL AO PAÍS

No que respeita ao ajustamento cultural, os resultados permitiram identificar perspectivas idênticas na adaptação e integração do expatriado no país de acolhimento. Quase todos os entrevistados consideram ter sido fácil a sua adaptação, conforme podemos verificar através de alguns testemunhos recolhidos:

“Ao País, a adaptação foi fácil para mim...pois no mundo dos negócios vingam maioritariamente os homens.” (E.3)

“Provavelmente direi que como existem mais expatriados no país do que pessoas da região, a adaptação à cultura tem de existir também com outros países [nomeadamente Índia e Egipto se for no Kuwait] mas nada que seja difícil” (E.8)

“Não tive que mudar muito, só tive que me adaptar, principalmente durante o período do meu primeiro Ramadão”. (E.9)

“A nível de adaptação da nossa parte foi fácil, ...havia vários portugueses com quem tínhamos contacto e que nos reuníamos com regularidade, pois sendo o Kuwait um país pequeno também era fácil e nos permitia, de alguma forma, a adaptação e "matar" as saudades.” (E.15)

“A adaptação foi fácil. Felizmente as pessoas com que me rodeio são de muito bom trato e sempre me tentarem fazer sentir em casa. Há sempre um sentimento de não estarmos em casa falta, sempre algo (a família, amigos, o prato típico favorito etc...). Mas, em geral, nada que não se vença com força de vontade” (E.16)

3.1.1 AS MOTIVAÇÕES INDIVIDUAIS

Os entrevistados identificaram 5 motivos para a sua decisão de expatriação. São comuns a 18 entrevistados, as motivações ligadas ao desenvolvimento profissional, seguindo-se as razões financeiras (n=11) outra das motivações embora com menor representatividade foi o crescimento pessoal que a experiência de expatriação proporciona, mencionado por 4 expatriados, conforme mostra a tabela 7.

Tabela 7 – Motivações Individuais

MOTIVAÇÕES INDIVIDUAIS					
Entrevistados	Desenvolvimento profissional	Razões Financeiras	Experiência Internacional	Conhecimento de uma nova cultura	Crescimento Pessoal
E.1	X	X	X	X	
E.2	X	X		X	
E.3	X				
E.4	X	X	X		
E.5	X	X			
E.6	X			X	
E.7	X		X	X	
E.8	X				
E.9	X	X		X	
E.10	X			X	
E.11				X	
E.12	X	X			X
E.13	X		X	X	
E.14	X	X		X	
E.15	X		X		X
E.16	X	X			
E.17	X	X			X
E.18	X	X	X		
E.19	X	X			X
Total	18	11	6	9	4

a) Desenvolvimento profissional

Esta motivação foi identificada por quase todos os expatriados (n=18), exceto por 1 expatriado, seguem-se algumas ilustrações:

“eu trabalhei vários anos como engenheiro “free lancer” pelo que já tinha experiência em viver e trabalhar no Brasil, Estados Unidos, Canadá, Suécia e Ucrânia, mas queria desenvolver carreira no Médio Oriente.” (E.1)

“Em termos profissionais, a oferta da empresa foi bastante generosa e a promessa de crescimento e futuro na carreira”. (E.4)

“O Médio Oriente é provavelmente dos sítios mais conceituados para a carreira” (E.9)

b) Razões financeiras

Alguns entrevistados referiram que o que mais determinou a sua decisão foi a oportunidade de ganhar mais, isto é, a MI proporcionou-lhes o aumento de salários, prémios de missão e ajuda de custos extra inerentes à expatriação, conforme mostram os testemunhos seguintes:

“Bem, mas porque é que vêm para aqui ocidentais? Como já deve ter adivinhado, isso tem a ver com o dinheiro e demais condições” (E.1)

“Salário e benefícios de expatriado tais como alojamento, voos entre outros” (E.4)

“Perspetivas de um futuro melhor, ..., e é claro a questão monetária” (E.2)

Devido a recessão pós 2008, a nossa empresa vivia as dificuldades financeiras comuns em todo o País. Decidimos então, através de um contato, iniciar uma campanha de marketing na Arábia Saudita que acabou por vingar. (E.16)

“A questão financeira foi, sem dúvida, o fator principal” (E.18)

c) Experiência Internacional:

Com menor importância assumem-se as motivações ligadas à experiência internacional (n=6). A título de exemplo, seguem os testemunhos de 3 expatriados:

“Competência inquestionável. Para nós europeus, somos vistos aqui assim, e isso dá-nos vontade de embarcar nesta experiência. Isso é uma boa forma de impor respeito aqui”. (E.1)

“...oportunidade de ganhar experiência internacional” (E.4)

Poder ter uma experiência internacional. Além disso, poder desenvolver-me profissionalmente, coisa que não estava a acontecer em Portugal” (E.18)

d) Conhecimento de uma nova cultura:

As motivações ligadas ao conhecimento de uma nova cultura foram aqui referidas por 9 expatriados, sendo que os entrevistados 1, 7 e 8, referiram a interação com novas culturas, conforme sugerem os excertos seguintes:

“Eu sempre gostei de experimentar outras culturas e nada melhor como viver e trabalhar num país para o fazer de uma forma profunda” (E.1)

“Oportunidade de desenvolvimento profissional e interação com outras culturas” (E.7)

“Sempre gostei de História e o Médio Oriente tem uma cultura rica e uma historia com anos e anos. Estive em partes do Bahrain em que nunca tinha visto uma arquitetura tão atraente. Ainda assim, o estado do país há três anos atrás e com as portas abertas para uma experiência deste tipo, seria impossível ter recusado” (E.8)

“Conhecer uma nova cultura e costumes e desmistificar alguns dogmas que existem no mundo ocidental relativamente a países árabes.” (E.11)

“Viver num país de cultura muito diferente e ainda assim não muito restritivo e o facto de conhecer e ser amigo de um dos meus chefes.” (E.11)

e) Crescimento Pessoal

Somente quatro expatriados indicaram como motivação individual o crescimento pessoal, ainda que aliado a razões profissionais e económicas. Destacaram o fato de terem que se mudar sozinhos para um país diferente do seu, o que os fez crescer enquanto pessoas, conforme podemos verificar através dos seus testemunhos:

“Desafio profissional e pessoal, crescimento pessoal e por razões económicas” (E.12)

“A experiência, o crescimento pessoal, a oportunidade de desenvolver novos projetos, tanto meus como do meu marido, e acrescentar valores aos nossos currículos, não descurando os ordenados que são efetivamente maiores (apesar do estilo de vida também ser mais caro). A nossa filha, tendo 2 anos, seria uma excelente altura para se adaptar e aprender o inglês e até o árabe, pois tendo em conta também a sua personalidade acreditamos que seria fácil, tal como foi.” (E.15)

“O crescimento pessoal, quer também profissional, não esquecendo que a parte monetária também pesou bastante, caso contrário estaria a mentir” (E.17)

3.1.2 FATORES CONDICIONANTES DO AJUSTAMENTO INTERCULTURAL

Os dados obtidos permitiram identificar vários fatores condicionantes, tais como: a gastronomia, a religião, a política, a cultura, as pessoas, as condições climáticas, a língua, o regime laboral e o vestuário, sendo comuns a quase todos os expatriados a religião (n=16), seguida da gastronomia (n=8).

De um conjunto de 9 fatores identificados a língua (n=2) foi o fator menos condicionante, conforme podemos verificar da tabela 8.

Tabela 8 – Fatores condicionantes

CONDICIONANTES									
Entrev.	Gastronomia	Religião	Política	Cultura	Pessoas	Condições Clima.	Língua	Regime Laboral	Vestuário
E.1	X	X	X	X	X	X		X	
E.2		X			X	X			
E.3		X			X	X	X	X	
E.4		X		X				X	
E.5		X							
E.6	X	X						X	
E.7		X		X				X	
E.8	X	X	X				X		
E.9		X							
E.10	X	X		X					X
E.11	X	X		X		X		X	
E.12	X	X		X					
E.13			X						
E.14				X					X
E.15	X	X				X			
E.16		X		X				X	
E.17		X							
E.18				X		X			
E.19	X	X			X	X		X	X
Total	8	16	3	9	4	7	2	8	3

a) **Gastronomia:**

A gastronomia para alguns entrevistados (n=8) é vista como fator condicionante da adaptação cultural, conforme confirmam os testemunhos seguintes:

“A gastronomia não é o meu forte tendo em conta que não gosto de comida picante ou com sabores de “curry”.”(E.8)

“A proibição de comer porco, penso que foi mais sentida! Mas depois as pessoas adaptam se e no meu caso decorreu normalmente.” (E.10)

“As restrições mais sentidas são o facto de não ser permitido álcool, carne de porco, dançar e música em público é muito limitado.”(E.11).

“A adaptação à comida foi um pouco difícil até porque eu sou vegetariana” (E.19)

b) Religião:

A maioria dos entrevistados (n=16) focaram como condicionante a religião, particularmente as diferenças nos costumes religiosos entre o Islamismo e o Cristianismo.

“mais desafiante foi permanecer no país durante o “Ramadão”.” (E.3)

“O Kuwait é, ao contrário de alguns países aqui no Médio Oriente, muito liberal, no que toca à religião. Porém, há um limite que nunca se deve ultrapassar: nunca critique o islão ou questione algo de forma crítica. Tendo isso em conta, a questão religião, transforma-se numa não-questão”. (E.1)

“a religião pode ser apontada como um dos grandes fatores que limita determinadas condutas, que noutros países são aceites” (E.7)

“a adaptação á religião é que se torna mais difícil, devido ás regras, mas nada que não se consiga ultrapassar” (E.10)

“A principal diferença foi mesmo ouvir o chamamento para a reza durante a noite (3.30 am). O prédio aonde vivia tinha 3 mesquitas muito próximas. E aquele som era mesmo horrível e acordava-me! Passado uns tempos, já não acordava com o som!” (E.11)

“A Religião, também é muito peculiar, e rege toda a vida deste país, em todos os sentidos.” (E.15)

c) Política:

A política, caso não sejam respeitados os princípios inerentes, poderá traduzir-se por um fator condicionante, conforme relatam os seguintes expatriados:

“A política da País é fechada, e não se pode questionar. Ouvem-se histórias de pessoas massacradas por questionarem, as decisões do Governo ou protestos, contudo nunca vi nada de extravagante.” (E.8)

“A questão política é uma não-questão. A única atitude sensata aqui para um europeu, aliás para qualquer estrangeiro, incluindo árabe, é não comentar em público a política local e os seus intervenientes. Pelo que se vive aqui uma vida apolítica” (E.1)

“Questões políticas estão ligadas à religião, ou pelo menos a aprovação de leis respeita muitos dos princípios do Corão. Algumas reformas de abertura ao Ocidente eram adiadas ou chumbadas no parlamento por elementos mais conservadores, e com a justificação religiosa.” (E.13)

d) Cultura:

Os expatriados reconhecem que as diferenças culturais podem ser entrave ao ajustamento intercultural, especialmente se tiverem uma personalidade julgadora e desrespeitadora da cultura muçulmana, conforme mostram os testemunhos seguintes:

“A personalidade é extremamente importante, porque para poder trabalhar aqui e ser feliz, tem que se ter uma personalidade que não julga facilmente outras culturas e formas de viver” (E.1)

“As pessoas são afáveis e educadas, mas devido às grandes diferenças culturais e religiosas, não têm a mesma cultura social que na Europa, o que faz com que os expatriados se juntem em grupos onde a cultura é semelhante” (E.4)

“O respeito pela cultura onde nos integramos é também essencial para a nossa integração” (E.7)

“A cultura, e visto ser um país muçulmano, no início foi um choque cultural, mas depois, adaptei-me bastante” (E.10)

“O país (os países Árabes) são conhecidos pelo "insh'a'llah"... há- de acontecer, mas não se sabe quando...ou seja, para tratar de papeladas demorava imenso tempo.” (E.11)

“O desafio de trabalhar num ambiente [cultural] desconhecido” (E.14)

e) Pessoas:

A relação com os autóctones destes países é uma condicionante enunciada por 4 expatriados

“Gostando das pessoas aqui, facilita o trabalho. Quem vem para aqui esperando ter a mesma qualidade de HR como na Europa, não escolheu o país certo para estar”. (E.1)

“Eles vivem mais a vida do que nós, Europeus. Algo desafiante relacionou-se com a relação com as pessoas do sexo feminino devido à especificidade da cultura.” (E.3)

“as diferenças são as mentalidades, muito por causa da religião” (E.2)

“Adaptar-me à forma como as pessoas se relacionam e como fazem negócios, pois mesmo tratando-se de uma empresa Americana, a cultura predominante na mesma era Árabe e em certos momentos tive mesmo muita dificuldade em transpor o que a empresa pretendia, mas no final correu tudo bem.” (E.19)

f) Condições climatéricas:

Em relação às condições climatéricas esta condicionante foi referida por 7 expatriados devido à sua diferença em relação ao clima do país de origem. Nos Países Árabes as temperaturas são muito elevadas, conforme verificamos em alguns testemunhos:

“Com temperaturas acima dos 55 graus” (E.3)

“As altas temperaturas, o Verão passado no deserto, as temperaturas chegaram a estar entre 60/65°” (E.2)

“No Verão é extremamente quente. Nos meses de junho a setembro a temperatura máxima é de 50 graus ou mais.” (E.11)

“Na mudança de país, o clima foi sem dúvida a primeira carta de boas vindas, chegando a atingir os 50°C em agosto.” (E.15)

g) Língua:

Este fator foi condicionante do ajustamento intercultural para 2 entrevistados, uma vez que a língua utilizada nestes países, não é língua que um ocidental domine.

“A língua constituiu, sem dúvida, o maior obstáculo pois se soubesse um pouco de Árabe, facilitaria muitas reuniões e muitos contactos.” (E.3)

“A língua não é fácil, mas aprende-se no dia a dia. Não consigo ter uma conversa, mas consigo dizer algumas palavras que dão sempre jeito” (E.8)

h) Regime Laboral:

O regime laboral nestes países é muito desafiante, em parte devido à religião, sendo o período laboral de 48 horas por semana, (exceto para o mês do ramadão que reduz para 6 horas diárias) com um dia de descanso às sextas-feiras, (exceto se a empresa o definir poderá ser sextas e sábados). Por sua vez, o ritmo de trabalho é completamente desajustado em relação ao país de origem, e as práticas de Gestão de RH são quase nulas, conforme mostram os seguintes testemunhos:

“Aqui, a sociedade e estruturas empresariais são fortemente baseadas numa hierarquia rígida. A hierarquia é baseada no “rank”, dentro da empresa e na sociedade. Um estilo “democrático” de liderança não funciona aqui. Aliás, eu tive de aprender com o tempo que a tentativa de envolvimento dos colaboradores através do chamado “empowerment” confunde o pessoal” (E.1)

“Demorou um pouco a conhecer a metodologia de trabalho do povo local e é desafiante aceitar pois nós somos muito mais rápidos.” (E.3)

“no modo de trabalho, o facto de se interagir com pessoas de variadas culturas, tal obriga a uma maior sensibilidade aquando das relações interpessoais”. (E.7)

“o modo de trabalho passa pelas mesmas regras de cortesia devido á religião e à cultura há que ser educado e aceitar certas diferenças sociais nas quais não se deve interferir com risco de ser aceite com má interpretação ou ofensivo” (E.4)

“o modo de trabalho é igual. A grande diferença é que o fim de semana é sexta-feira e sábado, sendo que a semana de trabalho é de domingo a quinta-feira” (E.6)

“Outra diferença foi o país ser muçulmano...apesar de dar aulas a meninas, a escola é mista e as aulas também. Apenas quando a turma tem educação física é que está um professor homem e uma mulher para lecionar a ambos os géneros e, claro, as meninas ficavam comigo. No decorrer da aula tínhamos alunos que pediam para ir à Mesquita da escola (sala da reza) e aí não podíamos fazer nada...” (E.11)

“As dificuldades creio que têm a ver mais com questões de trabalho porque a nível pessoal na realidade não. O ritmo de trabalho aqui é diferente do nosso. Tudo pode ficar para amanhã. A noção de responsabilidade é muito diferente já que ninguém dos expatriados é na realidade dono de nada aqui” (E.16)

i) Vestuário:

O vestuário foi um fator condicionante, apenas focado pelos expatriados do sexo feminino. Para este público, apesar de serem expatriados, a condicionante vestuário tem de ser mesmo aplicada e seguida à risca nestes países. Caso contrário sofrem penalizações, conforme testemunham alguns entrevistados:

“No entanto, o facto de não poder andar com roupas que mostrassem os ombros ou os joelhos, foi um pouco mais difícil na adaptação. O país só tem um mês de Inverno, o janeiro, o que convida a andar com roupas mais fresquinhas e uma ida a banhos. Na praia pública não se pode estar de bikini (as senhoras), pois somos penalizadas e eu vestia uns calções e t-shirt para tapar um pouco mais o corpo. No entanto, em hotéis e clubs privados tudo era permitido! E no final de um dia de trabalho, com o calor que estava, sabia bastante bem dar um mergulho na piscina!” (E.10)

“O fato de não poder andar vestida como em Portugal tornou-se muito complicado. Para mim foi das coisas mais difíceis de me adaptar” (E.14)

“Em Portugal, especialmente no Verão, gosto de andar mais à vontade, nomeadamente com tops, calções, sendo que aqui nada disto é possível” (E.19)

3.1.3 FATORES FACILITADORES DO AJUSTAMENTO INTERCULTURAL

No total foram identificados 6 fatores facilitadores, nomeadamente: grandes oportunidades de negócio e inovação (n=4), conhecer novas culturas e experiências (n=8),

reconhecimento por parte da empresa (n=2), a Internet (n=8), segurança (n=12) e o idioma (n=11), conforme a tabela 9.

Tabela 9 – Fatores facilitadores

FATORES FACILITADORES						
Entrevistados	Grandes oportunidades de negócio e Inovação	Conhecer novas culturas e experiências	Reconhecimento por parte da Empresa	Internet	Segurança	Idioma
E.1	X	X		X	X	X
E.2				X	X	X
E.3	X					
E.4			X			
E.5		X		X		
E.6					X	X
E.7	X				X	X
E.8				X		X
E.9		X			X	
E.10					X	X
E.11		X			X	X
E.12			X	X		
E.13		X			X	X
E.14						X
E.15				X		X
E.16	X				X	X
E.17		X		X	X	X
E.18		X			X	X
E.19		X		X	X	X
Total	4	8	2	8	12	11

a) Grandes Oportunidades de negócio e Inovação:

Quatro entrevistados referiram como fatores facilitadores da sua expatriação a oportunidade de expandir os seus negócios, conforme podemos verificar no seguinte excerto:

“o facto de ser um mercado emergente e da situação económica estar mais favorável do que o mercado europeu de ter tido oportunidade de expandir o negócio foi e continua a ser um dos grandes fatores pelos quais ainda me encontro emigrada”. (E.7)

b) Conhecer novas culturas e experiências:

O facto de poderem conhecer culturas e terem outras experiências enriquecedoras, foi enunciado como fator facilitador por 9 participantes:

“É necessário conhecer essas culturas e adaptar os comportamentos adequadamente para que não haja rutura”. (E.7)

“A oportunidade de conhecer outros países e as suas culturas” (E.5)

“Mente aberta, compreensão e aceitação das culturas e costumes dos outros países” (E.9)

“A interculturalidade no trabalho” (E.11)

“Oportunidade única de conhecer uma cultura diferente e hábitos árabes, pois sempre me suscitou curiosidade, para além de enriquecer meu CV.” (E.19)

c) Reconhecimento por parte da empresa:

Já no que concerne ao reconhecimento por parte da empresa este fator foi valorizado apenas por 2 entrevistados, conforme podemos verificar dos seus testemunhos:

“é um cargo acima do que conseguia em Portugal, não vendo promoção no futuro, consegui o reconhecimento da empresa” (E.4)

“Apoio total e reconhecimento por parte da minha empresa” (E.12)

d) Internet:

O facto de a internet possibilitar e facilitar a comunicação com a família e amigos tornou-se um fator facilitador para 8 entrevistados:

“O Google e a facilidade de falar com a família pela Internet” (E.5)

“Ter internet ajudou imenso, poder falar com a família e amigos através do Skype, Whatsapp” (E.12)

“Os portugueses que residem no Kuwait e com os quais podemos estar com alguma regularidade e nos ajudar mutuamente, a Internet que nos consegue fazer chegar à família.” (E.15)

e) Segurança:

A segurança nestes Países foi o fator facilitador mais focado (n=12), nomeadamente para os seguintes expatriados:

“O que para mim é importante é acima de tudo a segurança, não gosto de países que não são seguros, ... a criminalidade é baixíssima” (E.1)

“o segundo fator é a segurança visto que o Dubai é considerado um dos países mais seguros do mundo, mesmo estando geograficamente perto de zonas em conflito do Médio Oriente” (E.7)

“Ser o Kuwait um país extremamente seguro com, por exemplo, índices de criminalidade muito inferiores a Portugal, que por si só já tem relativa baixa criminalidade” (E.11)

f) Idioma:

O idioma é um dos fatores facilitadores mais frequentemente referido pelos expatriados (n=11), conforme podemos verificar dos seus testemunhos:

“Pesou também os meus conhecimentos de línguas, falando 4 línguas fluentemente, apesar de não falar árabe (a língua franca aqui é o inglês)” (E.1)

“com a língua não há qualquer contato devido à minha empresa ser multicultural, e a língua usada para comunicar foi sempre o inglês, aprendi certas palavras básicas como bom dia e obrigado, mais por curiosidade do que por necessidade” (E.4)

“A língua inglesa é a primeira língua no ramo empresarial e no quotidiano toda a população fala inglês. Deste modo, a língua não foi barreira para me integrar” (E.7)

“Língua sim porque tudo está em inglês (ruas, preços, supermercados e 99% da população que reside lá fala inglês- taxistas, operadores de lojas, etc.) e 90% são ‘expats’” (E.10)

“Como qualquer novo desafio, a novidade implica um processo de adaptação. Os primeiros dias criam sempre algum impacto tanto negativo como positivo. A questão da língua foi fácil pois a maioria da população era ‘expat’ e o inglês era amplamente usado por nacionais e ‘expats’.” (E.13)

“Embora ainda não comunique em árabe, utilizo o idioma inglês” (E.14)

“Outro ponto é o idioma, sendo o árabe a língua oficial, o inglês é como se fosse a primeira língua e toda ou quase toda a informação disponível no país está também em inglês.” (E.15)

3.2 PROCESSO DE AJUSTAMENTO INTERCULTURAL

Em relação ao processo de ajustamento podemos considerar que a generalidade dos participantes teve uma boa capacidade de adaptação à cultura Árabe, conforme testemunham os seguintes entrevistados:

“Os Árabes têm uma cultura fantástica de hospitalidade, mas existem certas coisas a ter em conta, tiram os sapatos, não se toca com a mão esquerda na comida, o senhor da casa indica o lugar, normalmente ao lado direito dele, e come-se com as mãos, eles, normalmente, põem uma colher para nós, pois sabem que não temos esse costume” (E.1)

“Muito pela minha atitude construtiva e assertiva, sempre com mentalidade aberta e recetiva às especificidades da cultura e pessoas”. (E.3)

“Tirando o choque inicial de habituar-se a um clima difícil e aceitar certas regras de vestuário e comportamentos sociais menos liberais ao que estamos acostumados em Portugal, é uma questão de aceitar as diferenças e adaptar-se a um novo ambiente” (E.4)

“A adaptação foi razoável, mas senti obstáculos, nomeadamente: O horário de trabalho, a distância a percorrer casa/trabalho, e o vestuário usado” (E.14)

“A nível cultural o que me custou mais a nível pessoal é o pensamento antiquado que tem, nomeadamente à mulher. Na primeira pessoa não senti essa pressão ou falta de respeito,

pois os europeus e americanos são considerados de estatuto superior, mas efetivamente entre os árabes é notório.” (E.15)

3.2.1 TIPO DE APOIO PRESTADO AO EXPATRIADO:

A preparação para a expatriação é quase nula. Quase todas as empresas a que pertencem os entrevistados não facultaram formação, sendo que o apoio foi insuficiente para a maioria (n= 17). Os que tiveram apoio, foi por parte de amigos e outros expatriados, quando já se encontravam na MI.

“A Empresa não usou nada” (E.2)

“casa, contactos locais com Portugueses e formação” (E.12)

“Para ser sincero, pouco ou nenhuma. O apoio aconteceu depois de já estar inserido na missão. O apoio passa por orientações, seminários, saídas casuais com outros empregados e afins” (E.8)

“Eu só cheguei em outubro, mas a todos os professores novos, durante os primeiros dias em agosto/setembro, houve palestras sobre a cultura e visitas para locais de interesse, (mas no meu caso não tive nenhum apoio)” (E.10)

“Não, não me proporcionaram qualquer formação” (E.14)

3.2.2 INTERESSE EM NOVAS MISSÕES INTERNACIONAIS

Os expatriados foram também questionados sobre a possibilidade de terem pensado regressar a Portugal antes do fim de missão de expatriação por inadaptação cultural ou profissional, ou até mesmo por outros motivos.

Todos os expatriados (n=19) foram unânimes de que voltariam a repetir a experiência, conforme sugerem alguns participantes:

“You bet, I would! A million times over!” [Podes apostar que eu o faria! Um milhão de vezes e mais!] (E8)

“Agora não me encontro no Médio Oriente, mas estou um pouco mais longe (China) mas adoraria voltar um dia! O meu filho nasceu no Kuwait! E gostava de lhe mostrar o país que o viu nascer!” (E.11)

“Nunca se sabe, acho que sim, contudo agora já tenho outra filha e teria que ser bem pensado e melhor negociadas as condições com as entidades patronais. Não me arrependo, foi muito bom como experiência em vários aspetos,” (E.15)

3.2.3 RECOMENDAÇÕES A FUTUROS EXPATRIADOS

Averiguamos, também, junto dos expatriados, recomendações e aspetos que achassem importantes recomendar a futuros expatriados a uma missão de expatiação para Países Árabes. Na generalidade, os participantes recomendam a futuros expatriados preparação prévia, nomeadamente obter informação sobre a cultura, possibilidades de alojamento, questões legais da expatiação, sistema de ensino, no caso de levar crianças, respeitar a cultura e regras Árabes, assim como estar preparado para uma qualidade de vida diferente. Alguns entrevistados sugerem ainda mente aberta e capacidade de fazer amizades para ter aliados locais que possam facilitar a integração, conforme demonstra a riqueza dos seguintes testemunhos:

“Preparar-se bem, não só através da net, mas sim através de livros de qualidade que existem. Falar com vários expatriados que passaram, ou de preferência estão a passar, pela mesma experiência e comparar as "experiências umas com as outras", para conseguir filtrar experiências contraditórias. Focar-se muito nas questões práticas, tais como casas, questões legais da emigração, etc. Na net encontra-se muito sobre a cultura, mas a verdade é que a cultura diferente não é o problema. O que leva as pessoas a falharem uma experiência destas, são as questões práticas, como por exemplo, o sistema escolar é miserável em todo o médio oriente e uma escola primária com um nível aceitável não lhe fica por menos que 15 a 20000 Euros ano, etc. Espirito aberto, competente e combativo, a única coisa que o pessoal aqui respeita mesmo é competência inquestionável, e o facto de ser Europeu. Cedências fáceis são vistas com fraqueza e é respondido com falta de respeito generalizado. E, acima de tudo, não esperar que tudo seja tão limpinho e organizadinho como na Europa. Não o é. Se aceitar isso, pode viver aqui muito bem. Ter cuidado com a corrupção que existe aqui a todo o nível. Eles esperam isso dos árabes, mas não esperam isso dos europeus e pode-se ter grandes problemas por causa disso.” (E.1)

“sem duvida a formação ajuda bastante. No entanto, e muito importante criar amizades fortes (nem que seja só com uma pessoa) que conheça bem o local e saiba apoiar levando a locais para experimentar nova gastronomia e afins. Quando tal não acontece torna tudo

mais difícil (mas não impossível). Depende bastante do estado psicológico do indivíduo em causa e o quanto esta pessoa quer garantir o sucesso da sua missão.” (E.8)

“O Kuwait é um país onde é possível viver com alguma qualidade de vida, apesar de inferior aquela em Portugal. É um país desenvolvido em alguns aspetos, mas subdesenvolvido em infraestruturas essenciais e qualidade de vida, como por exemplo, no abastecimento de água de qualidade, esgotos e tratamento dos mesmos, tratamento de lixos, índices de poluição.” (E.11)

“pé no travão aqui é tudo muito mais devagar, e é preciso respeitar o ritmo das coisas e aprender a ‘jogar o jogo’” (E.12)

“ter uma mente aberta, conhecer os nossos direitos e deveres num país para onde vamos trabalhar, criar um círculo de amigos, pois estes ajudam sempre em situações que são difíceis para nós, procurar saber algumas palavras do idioma oficial do país” (E.14)

“Recomendaria que tenham sempre uma mente aberta e aceitem as diferenças deles tal como temos que aceitar as nossas. Honestidade e trabalho vingam nestes países, mas muito cuidado com o conto do vigário. Há sempre histórias de pessoas que vem iludidas atrás do ouro negro que acabam por sair de cá pior do que vieram” (E.16)

CAPITULO IV – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os Países Árabes parecem ser percebidos pelos expatriados do nosso estudo como um país que oferece boas oportunidades de desenvolvimento, quer a nível profissional, quer pessoal, facultando boas oportunidades financeiras comparativamente com Portugal, estes fatores parecem ter contribuído para facilitar a adaptação dos expatriados portugueses à cultura Árabe.

Os nossos resultados permitem pois contrariar os resultados obtidos por Martins (2013), quando refere que os expatriados portugueses tendem a sentir atração para MI em países culturalmente mais próximos de Portugal.

4.1. FATORES FACILITADORES DA ADAPTAÇÃO INTERCULTURAL

Os nossos resultados parecem ser coincidentes com os encontrados em estudos anteriores os fatores que identificam o idioma como o principal fator facilitador do ajustamento intercultural dos expatriados (Sousa, 2014). Apesar de a língua mãe ser o Árabe, o mesmo não gerou nenhum entrave, uma vez que a língua que predomina nos países do Médio Oriente é o Inglês, pelo que o uso da língua inglesa, quer pelos expatriados, quer pelos autóctones facilitou.

Os dados recolhidos neste estudo demonstram que as principais motivações individuais dos expatriados para aceitar uma missão internacional são o desenvolvimento profissional e pessoal, a questão monetária e a experiência intercultural. Estas razões vão ao encontro de outros autores (*e.g.* Finuras, 2003; Cunha & Rego, 2009; Camara, 2011; Martins, 2013; Sousa, 2014) ao demonstrarem que o desenvolvimento profissional, a compensação financeira, a progressão de carreira e o crescimento profissional, são as principais razões que levam um indivíduo a aceitar uma missão de expatriação, sendo por isso fatores que contribuíram para facilitar o ajustamento intercultural uma vez que estavam motivados para realizem esta MI.

A aprendizagem resultante da aquisição de conhecimentos e de experiências em diferentes culturas é, assim, um dos principais benefícios que a utilização de expatriados tem para a empresa (Tallman & Fladmoe-Linquist, 1995, *cit* em Bonache *et al.*, 2001), e confirmado neste estudo nos relatos dos participantes.

Porém, os resultados não confirmam os resultados obtidos por Martins (2013), quando demonstra que entre as razões que facilitaram o ajustamento intercultural está o apoio prestado pela empresa ao cônjuge e à família; as boas práticas de organização

relacionadas com a seleção; formação; desenvolvimento de carreiras; o apoio dos colegas e do superior na empresa de origem e na filial, boa formação intercultural facultada pela empresa; bom sistema de compensações, semelhança entre a organização atual e a anterior. Estes não foram fatores identificados pelos participantes do nosso estudo.

4.2 FATORES CONDICIONANTES DO AJUSTAMENTO INTERCULTURAL

Aspetos linguísticos, culturais, sociais, económicos e políticos têm sido apresentados como principais barreiras no processo de expatriação (Hofstede, 1980; Martins, 2013; Sousa, 2014). Nesta investigação, o fator religioso prevalece como condicionante, sendo que também foram focados os fatores políticos, nomeadamente nenhum estrangeiro se “atreve” a manifestar ou sequer a criticar o Governo desses países ou o sistema político, assim como a situação económica, nomeadamente a instabilidade de Portugal, foi sublinhada como principais fatores bloqueadores.

4.3 PERCEÇÃO DO AJUSTAMENTO INTERCULTURAL

Em relação à perceção dos expatriados portugueses relativamente ao apoio organizacional no ajustamento intercultural ao Médio Oriente, o sentimento é o de que o apoio organizacional foi praticamente nulo, tendo sido prestado apoio somente a 2 expatriados do total da amostra (n=19). Este resultado contradiz Câmara (2011) este defende que a preparação do trabalhador a expatriar deve ocorrer antes de este se instalar definitivamente no país de acolhimento. Sendo que Rego e Cunha (2009) ainda vão mais longe e consideram, a preparação da MI como uma prática essencial para que o indivíduo adquira competências transculturais necessárias que lhe permitam viver num país com uma cultura nacional diferente da do seu país de origem, reduzindo o choque cultural (Martins, 2013).

Para estes autores (Câmara, 2011; Martins, 2013) o ajustamento cultural corresponde ao grau em que o expatriado obtém competências específicas dessa cultura, capacitando-o a interagir com os nativos do país de destino, e focando também o ajustamento cultural nas capacidades gastronómicas do país de destino como um dos fatores chave para o sucesso da expatriação (Black & Gregersen, 1991). Porém os resultados obtidos permitem verificar que os expatriados objeto deste estudo tiveram a ajuda de terceiros e não da sua organização para se adaptarem ao País da MI.

Alguma literatura (*e.g.* Hofstede, 1980; Martins, 2013; Sousa, 2014) demonstra que os aspetos linguísticos, sociais, culturais, económicos e políticos são aqueles que criam uma maior barreira no processo de expatriação. O nosso estudo confirma este argumento uma vez que os expatriados demonstram dificuldades de adaptação devido a estes fatores.

No entanto, Hofstede (1980) deu ênfase aos principais padrões culturais e às suas diferenças transnacionais. Isso possibilitou descobrir que tanto gestores como colaboradores podem reagir culturalmente segundo quatro dimensões culturais: Distância do Poder, Coletivismo versus Individualismo, Feminilidade versus Masculinidade e Aversão à Incerteza. De acordo com este estudo podemos verificar a aproximação destas duas culturas, na dimensão coletivista, podendo ser esta a dimensão que mais facilita a adaptação intercultural e nos ajuda a compreender os resultados obtidos.

Gomes (2012) afirma que Portugal caracteriza-se por ser uma sociedade coletivista, onde o interesse do grupo prevalece sobre o interesse do indivíduo. O mesmo acontece com os Países Árabes, Anwar e Chaker (2003) afirmam que a sociedade árabe é mais coletivista do que individualista com uma maior ênfase no grupo. Ali et al., (2008) verificaram também que as sociedades com valores tradicionais preservam uma cultura coletiva, apesar do progresso industrial e económico. Talvez esta dimensão tenha possibilitado a perceção nos expatriados do nosso estudo de haver proximidade cultural entre ambas as sociedades – Portugal e Países Árabes.

CAPITULO V – CONCLUSÕES FINAIS

A expatriação tem um carácter estratégico para qualquer empresa que se queira afirmar e expandir no estrangeiro, porque é a qualidade dos seus gestores que vai ditar o sucesso ou insucesso da internacionalização. Em linha com este pensamento, Câmara (2008) refere que o desafio da internacionalização é muito mais do que a gestão de um conjunto de investimentos localizados em diferentes Países, da nomeação de colaboradores para missões temporárias fora do País onde estão contratados ou afetados ou, ainda, da existência de diferentes equipas localizadas em diferentes países.

Daí que exija, por parte da empresa não só rigor na seleção, cuidado na preparação, e permanente acompanhamento para garantir a eficácia do ajustamento cultural dos expatriados em MI, especialmente em países culturalmente distantes.

Com o presente estudo, foi nosso propósito dar resposta a algumas questões que envolvem a problemática que leva os colaboradores a aceitarem realizar MI nos Países Árabes.

Citando Arvati (2007), um conhecimento mínimo dos costumes culturais árabes é imprescindível para a obtenção de sucesso nos negócios. Isto porque, no mundo árabe um deslize no comportamento pode não ser visto como uma simples “gafe”, e sim, como uma maneira de aniquilar toda uma negociação.

Entender de que forma para os expatriados é importante o ajustamento por parte do expatriado à nova realidade como um aspeto fulcral para o ajustamento em diferentes níveis, nomeadamente ao nível da sua integração na sociedade, no desempenho organizacional e no cumprimento da missão até ao final foi o foco deste trabalho.

Se a situação económica atual do país, onde se assiste a uma elevada taxa de desemprego; a economia estagnada e; o aumento da internacionalização das empresas portuguesas para outros mercados em franco crescimento económico (Martins, 2013), poderão ser algumas das razões que levam os expatriados a aceitarem um missão internacional nestes países, a par da oportunidade de desenvolvimento comunicacional e profissional, a maior autonomia, a variedade de tarefas, a aquisição de uma perspetiva global das operações da empresa, gosto pela aventura, desafios e contextos culturais desconhecidos, gosto em disseminar ou de melhorar conhecimentos e competência (Martins 2013) ou até mesmo o aumento da remuneração e a oportunidade de ascensão na carreira (Camara, 2011; Rego & Cunha 2009), são fatores que têm vindo a ser enumerados

em estudos que envolvem expatriados e empresas portuguesas no âmbito de missões de expatriação. O nosso estudo veio confirmar uma grande parte destes fatores conducentes à realização de uma MI, embora pioneiro no estudo de expatriados nos Países Árabes.

5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E PISTAS PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA

Foram identificadas algumas limitações na elaboração deste estudo. Primeiramente, a dificuldade em identificar expatriados disponíveis para participar nas entrevistas, sendo necessário o contacto com alguns organismos com ligações com os países estudados (ex: Consulado, AEP).

Outra das limitações foi conseguir entrar em contacto com os expatriados, uma vez que as chamadas via Skype e WhatsApp eram difíceis de restabelecer com aqueles países, e os emails, por vezes, vinham devolvidos, e ainda, depender da disponibilidade dos entrevistados para responder às perguntas propostas. Além disso, alguns entrevistados nas suas respostas não iam de encontro àquilo que era pedido, tendo sido necessário, por parte do entrevistador, entrar em contacto novamente com alguns entrevistados com vista a alcançar àquilo que se pretendia, esta situação ocorreu com 6 entrevistados.

Por último, mas não menos importante, foi a utilização de apenas uma técnica de recolha de informação limitando a informação e não dando oportunidade para esclarecimentos adicionais. Importará fazer um estudo mais esclarecedor recorrendo à metodologia quantitativa para aprofundar melhor alguns dados.

Os resultados obtidos neste estudo representam, assim, um contributo para este tema em Portugal e para a literatura de modo a aprofundar, cada vez mais, esta temática uma vez que a expatriação portuguesa parece seguir uma tendência de crescimento, especialmente para países Árabes.

Assim, sugere-se que como pista de investigação futura mais estudos com expatriados nos países Árabes, ao mesmo tempo que o uso de metodologias quantitativas podem ser bem mais adequadas, especialmente para estudos de maior representatividade de expatriados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Adler, N., and Ghadar, F. (1990). "Strategic human resource management: A global perspective. In R. Pieper" (ed.), Human resource management: An international comparison. Berlin: de Gruyter.
- Ali, A.J. and Al-Owaihyan, A. (2008), Islamic work ethic: a critical review. Cross Cultural Management, Vol. 15, N.º 1, pp. 5-19.
- Anwar, S.A. and Chaker, M.N. (2003), Globalization of corporate America and its implications for management styles in an Arabian cultural context. International Journal of Management, Vol. 20, N.º 1.
- Arthur, M. (1994). The boundaryless career: a new perspective for organizational inquiry. Journal of Organizational Behavior, Vol.15, Nº 4, 295-306.
- Arvati, M. (2007). Diferenças Culturais e Negociações Internacionais: Brasil e Arábia Saudita. In: *Revista de Negócios Internacionais*, nº 5, pp. 19–24. Piracicaba. Disponível em: [http://www.unimep.br/rni/n9/RNI9_art03.pdf].
- Avril, A. B & Magnini, V. P. (2007). A Holistic approach to expatriate success" International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 19, N.º 1 pp. 53-64.
- Beck, Ulrich (2000), Un nuevo mundo feliz: la precariedad del trabajo en la era de la globalización. Barcelona: Paidós.
- Bilhim, J. (2006). Gestão estratégica de recursos humanos. Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa, Vol.1 (2ª Edição).
- Black, J. S. 1988. Work Role Transitions: A Study of American Expatriate Managers in Japan. Journal of International Business Studies, Vol.19, Nº 2: 277-294.
- Black, J. S.; Mendenhall, M.; and Oddou, G. (1991) Toward a comprehensive model of international adjustment: an integration of multiple theoretical perspectives. Academy of Management Review, Vol. 16, N.º 2, pp. 291-317.

- Black J, Gregersen H and Mendenhall M (1992) Toward a theoretical framework of repatriation adjustment. *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, N.º 4, pp. 737–760.
- Brewster, C. (1994) – “The Integration of Human Resource Management and Corporate Strategy”, in Brewster, Com. E., Hegewisch, A. (Editors), *Policy and Practice in European Human Resource Management – The Price Waterhouse Cranfield Survey*, London and New York, Routledge, pp. 22-35.
- Brynningsen, G. (2009): *Managing Expatriates or International Assignments*, *Otago Management Graduate Review*, Vol 7, Nº1, pp.1-17.
- Bonache, J., Brewster C. and V. Suutari (2001), *Expatriation: A Developing Research Agenda*. *Thunderbird International Business Review*, Vol. 43, N.º 1, pp. 3-20, January-February 2001.
- Briscoe, D. R., (1995) *International Human Resource Management*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, Nova Jérσία.
- Butler, C. (2009), *Leadership in a multicultural Arab organization*. *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 30 (2ª Edição), pp. 139 – 151.
- Caligiuri, P., Hyland, M., Joshi, A. and Bross, A. (1998) Testing a theoretical model for examining the relationship between family adjustment and expatriates’ work adjustment. *Journal of Applied Psychology* Vol. 83, N.º 4, pp. 598–614.
- Caligiuri, P. and Lazarova, M. (2002) A model for the influence of social interaction and social support on female expatriates’ cross-cultural adjustment. *The International Journal of Human Resource Management* Vol. 13, N.º 5, pp. 761–772.
- Camara, P. B. (2008). *Gestão de Pessoas em Contexto Internacional*. Lisboa: Dom Quixote.
- Camara, P. (2011). *A Expatriação em Portugal*. Lisboa, Editora RH.
- Camara, P., Guerra, P. B. and Rodrigues, J. V. (2011) *Humanator XXI– Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, Editora Dom Quixote, Lisboa – Nova Edição.

- Cerimagic, S. (2011), Cross-cultural adaptivity and expatriate performance in the United Arab Emirates. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern. Issues*, Vol. 4 (4.^a Edição), pp. 303 -312.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., and Cabral-Cardoso, C. (2009). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6.^a edição). Lisboa: Editora RH.
- Dickmann, M., Harris, H. (2005). Developing career capital for global careers: The role of international assignments. *Journal of World Business*, N.º 40, (4.^a Edição), pp. 399–408.
- Duarte, M. E. (2004). O Indivíduo e a organização: Perspectivas de desenvolvimento psicológico (Extra- Serie), pp. 549-557.
- Evans, P., Pucik, V. and Barsoux, Jean-Louis, (2002) *The Global Challenge-Frameworks for International Human Resource Management*, Editora McGraw-Hill, Nova Iorque,
- Farcas, D. (2012). A família chama por mim, mas o trabalho não tem fim... Necessidades e desafios do ponto de vista psicossocial das famílias expatriadas. Instituto Universitário de Lisboa - Instituto Superior de Ciências Empresariais e do Turismo. In <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/5537?mode=full>; acessado em 23 de maio de 2016.
- Finuras, P. (2003) *Gestão Intercultural, Pessoas e Carreiras na Era da Globalização*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Finuras, Paulo (2010) *Humanus: Pessoas iguais, culturas diferentes*, Lisboa, Edições Sílabo
- Forster, N. (2000), Expatriates and the impact of cross-cultural training. *Human Resource Management Journal*, Vol. 10, N.º 3, pp. 63-78.
- Freitas, M. E. (2006). Expatriação de executivos. *RAE-Revista de Administração de Empresas*. Vol. 5, N.º 4, setembro/outubro de 2006 Disponível em <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/viewFile/34225/33018> acessado em 8 de maio de 2016.

- Gabel, R. S.; Dolan, S.L., & Cerdin, J.L. (2005). Emotional intelligence as predictor of cultural adjustment for success in global assignments. *Career Development International*, N.º 10 (5.ª Edição), pp. 375-395.
- Graebner, M. E., and Eisenhardt, K. M. (2004) The seller's side of the story: Acquisition as courtship and governance as syndicate in entrepreneurial firms. *Administrative Science Quarterly*, N.º 49: pp. 366 – 403.
- Gupta, A K., and Govindarajan, V. (1991) “Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations”. *Academy of Management Review*, Vol. 16, N.º 4, pp. 768–792.
- Hanan, A. R. J. P, (2015), Working in the UAE: expatriate management experiences. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, Vol. 6, Nº 1, pp. 73-93.
- Harris, H. and Kumar, S. (2000), International manager development: cross-cultural training in highly diverse environments, *Journal of Management Development*, Vol. 19.
- Homem, I. D. and Tolfo, S. R. (2005). *Gestão Internacional de Recursos Humanos O processo de expatriação: numa empresa multinacional brasileira*. 3.º Colóquio do IFBAE. São Paulo.
- Homem, Ivana Dolejal (2006). Novas formas organizacionais e os desafios para os expatriados. *RAE-eletrónica*, Vol. 5, N.º 1, Art. 8. Recuperado em 23 de outubro de 2016, de <http://dx.doi.org/10.1590/S1676-56482006000100009>;
- Hofstede, G. H. (1980). *Culture Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills: CA. Sage Publications, London.
- Hofstede, Geert, Hofstede, Geert Jan, and Minkov, Michael (1991) *Cultures and Organizations: Software of the mind*. Vol. 2. London: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1998). Think locally, act globally: cultural constrains in personnel management. *Management International Review*, Vol.38, Nº2, pp. 7-26.

- Hofstede, G. (2003) *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. (2nd ed.) Second Edition. London: Sage Publications.
- Kabasakal, H. and Bodur, M. (2002), Arabic cluster: a bridge between East and West, *Journal of World Business*, Vol. 37, N.º 1, pp. 40-54.
- Kraimer, M. L., Shaffer, M. A. and Bolino, M. C. (2009). The influence of expatriate and repatriate experiences on career advancement and repatriate retention. *Human Resource Management*, Vol. 48, N.º 1, pp. 27– 47.
- Joly, A. (1996) *Autoridade: Ser executivo no exterior*. In: J. Chanlat (Coord.), *O indivíduo na organização*. São Paulo, Atlas, pp. 83-124.
- Lazarova M. G. Cerdin (2007). Revisiting Repatriation Concerns: organizational Support versus career and contextual influences. *Journal of International Business studies*, N.º 38 (3.ª Edição), pp. 404-429.
- Lee, L. Y. (2011). The Antecedents and Consequences of Stress for Expatriate Assignments: A Multi-Level Approach. *Academy of International Business Conference. Annual Meeting*. Nagoya, Japan.
- Lee, L. Y., and Vorst, D. V. (2010) The influences of social capital and social support on the expatriates' cultural adjustment: an empirical validation in Taiwan. *International Journal of Management*, N.º 27 (3.ª Edição), pp. 628-648.
- Leitão, J. (2014) *Revista Portugal Global*, fevereiro 2014 // www.portugalglobal.pt, acedido em 15 de janeiro de 2017.
- Machanisse, M. E. (2013). *Gestão de Expatriados: um estudo exploratório em empresas portuguesas com operações em Moçambique*. Tese de mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos – Escola Superior de Estudo Industriais e de Gestão.
- Martins, D., Rego, A. and Proença, T. (2012). Retaining Repatriates: An Exploratory Study in Portuguese Companies. In Rui Silva & Eduardo Tomé (Eds.). *Human Resource Development Research and Practice Across Europe - The Future of HRD: 2020 and Beyond: Challenges and Opportunities*. Famalicão: Fundação

Minerva, ISBN 978-989-96090-3-7. (full paper online <http://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/5124>).

- Martins, D. (2013). *Gestão e Retenção de Repatriados: um estudo empírico em empresas portuguesas*, 1ª edição, Madrid: Bubok Publishing S.L..
- Martins, D, and Sousa A. (2015). *A Adaptação Intercultural da Família: Como fator de Sucesso nas Missões internacionais de Expatriados Portugueses* - Revista RH Magazine – N.º 99, maio/junho de 2015.
- Méda, Dominique (1999), *O trabalho – Um valor em vias de extinção*. Lisboa: Fim de Século.
- Mendenhall, M. E. and Oddou, G. (1985). The dimensions of expatriate acculturation: a review. *The Academy of Management Review*, Vol. 10, N.º 1, pp. 39-47.
- Miller, E. (1973) *Regional Location and International Work Experience as a Correlation of Job Satisfaction of Expatriate Managers*, *Journal of Economics and Business*. New York, Vol. 28, N.º 2, pp. 121-127, Winter.
- Minervini, N. (2001) *O exportador: ferramentas para atuar com sucesso nos mercados internacionais*. 3.ª Edição, São Paulo: Makron Books,
- Mintzberg, H., and Quinn, J. B. (2001) *O processo da estratégia*. 3.ª Edição, Porto Alegre: Editora Bookman.
- Motta, F. C. P; Caldas, M. P. (1997) *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas.
- Naor, M., Linderman, K. and Schroeder, R. (2010), *The globalization of operations in Eastern and Western countries: unpacking the relationship between national and organizational culture and its impact on manufacturing performance*. *Journal of Operations Management*, Vol. 28, N.º. 3, pp. 194-205.
- Olsen, J. E., and Martins, L. L. (2009) *The effects of expatriate demographic characteristics on adjustment: A social identity approach*. *Human Resource Management*, N.º 48 (2.ª Edição), pp. 311-328.

- Ostrower, F. (1986) *Criatividade e processo de criação*. Petrópolis, Vozes.
- Peck, M.C. (1986), *The United Arab Emirates: A Venture in Unity*, Westview Press, CO.
- Pereira, N. Amabili, F., Pimentel, Ricardo and Kato, Heitor Takashi. (2005). *Expatriação e Estratégia Internacional: o papel da família como fator de equilíbrio na adaptação do expatriado*. *Revista de Administração Contemporânea* N.º 9 (4.ª Edição). Recuperado em 20 de outubro de 2016, de <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552005000400004>.
- Pereira N., Pimentel R, and Kato, H. (2005). *Expatriação e estratégia internacional: o papel da família como fator de equilíbrio na adaptação do expatriado* in http://www.scielo.br/scielo.php?pid=s1415-65552005000400004&script=sci_arttext acessado em 1 de junho de 2016.
- Pereira, R. S. (2014). *O Processo de Expatriação e a Dimensão Familiar: Políticas e Práticas Organizacionais* in <http://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/15134/1/Dissertac%CC%A7a%CC%83o%20Final%20-%20Rute%20Silva%20Pereira.pdf> acessado em 20 de outubro de 2016.
- Pinto, L. (2008). *The effects of organizational culture on expatriates and repatriates' cross-cultural adjustment, general satisfaction and withdrawal intentions*. Universidade do Minho – Escola de Economia e Gestão.
- Pinto, L; Cardoso, C. and Werther, W. (2012) “Compelled to go abroad? Motives and outcomes of international assignment.” *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23, N.º 11, pp. 229-231.
- Rego, A. and Cunha, M. P. (2009) *Manual de Gestão Transcultural de Recursos Humanos*. Lisboa: Editora RH.
- Rifkin, Jeremy (1997), *Le fin du travail*. Paris: La Découverte
- Saraiva, C. M. (2017) *Gulf Center*: <http://www.gulfcenter.co/> acessado em 21 de setembro de 2017.
- Shepard, P. (1996) *Working with Malaysians - Expatriates and Malaysians Perspectives*. In A. Abdullah (Editors), *Understanding the Malaysian workforce -*

Guidelines for managers (pp. 144-155). Kuala Lumpur: Malaysian Institute of Management.

- Silva, E. O. B. (2016) A influência da cultura no processo de expatriação: estudo exploratório com repatriados portugueses (Tese de mestrado, Instituto Politécnico do Porto. Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão).
- Sousa, A. F. B. (2014) A adaptação intercultural da família: um estudo exploratório com expatriados portugueses (Tese de mestrado, Instituto Politécnico do Porto. Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão).
- Sousa, F.F. (1997) Portugal 1997 – A internacionalização em dez tópicos, Economia e Perspectiva, Vol. 1, N.º 2, julho/setembro 1997, pp. 9-16.
- Suutari, V. and Burch, D. (2001) “The role of on-site training and support in expatriation: existing and necessary host-company practices”. Career Development International. pp. 298-311.
- Suutari, V., and Brewster, C. (2001) Expatriate management practices and perceived relevance: evidence from Finnish expatriates. Personnel Review, N.º 30 (5.ª Edição), pp. 554-577.
- Tanure B., Evans P., Pucik V. (2007) Virtudes e pecados capitais: a gestão de pessoas no Brasil, Rio de Janeiro, Elsevier.
- Takeuchi, R. et al. (2005). A model of expatriate withdrawal-related outcomes: Decision making from a dualistic adjustment perspective. Human Resource Management Review, N.º 15, pp. 119-138.
- Tung, R. L. (1981) The New Expatriates: Managing Human Resources Abroad, Ballinger, Cambridge, MA.
- Tung, R. L. (1987) Expatriate assignments: Enhancing success and minimizing failure. Academy of Management Executive, N.º 1 (2.ª Edição), pp. 117-126.
- Tung, R. L. (1989) The New Expatriates: Managing Human Resources Abroad. Montagem por Nakiye A. Boyacigiller. Journal of International Business Studies (Palgrave Macmillan Journals), N.º 2.

- Yan, A., Zhu, G., and May, D. (2002). International Assignments for Career Building: A Model of Agency Relationships and Psychological Contracts. *Academy of Management Review*, N.º 7 (3.ª Edição), pp. 373-386.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research - Design and Methods*, Third Edition, Applied Social Research Methods Series, 5.ª Edição, London: Sage Publications.
- Vicente, P., Reis, E., Ferrão, F. (1996). *Sondagens: A amostragem como fator decisivo da qualidade*. 1.ª Edição, Lisboa: Edições Sílabo.
- Walsh, L. H. and Schyns, B. (2010) Self-Initiated Expatriation: Implications for HRM, *The International Journal of Human Resource Management*, N.º 21 (2.ª Edição), pp. 260-273.
- Welford, R. and Prescott, K. (1994), *European Business – An Issue-Based Approach*, 2nd Edition, Pitman Publishing, London.

ANEXOS

ANEXO I- GUIÃO DE ENTREVISTA

Todos os dados recolhidos são confidenciais e anónimos, sendo apenas utilizados para fins académicos no âmbito da dissertação de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, do ISCAP – Politécnico do Porto, as suas respostas ajudarão a compreender a relação entre o ajustamento intercultural e o sucesso da Expatriação.

Dados Sociodemográficos:

Idade: _____

Sexo: _____

Habilitações académicas: _____

Área de formação: _____

Função: _____

N.º de anos na empresa: _____

N.º de anos na atual função: _____

N.º colaboradores da empresa: _____

Ramo atividade da empresa: _____

Região: _____

Filiação _____

- 1 - Quando foi a sua missão nos Países Árabes?
- 2 - Qual o País?
- 3 - Quanto tempo durou?
- 4 - Foi sozinho(a) ou acompanhado? Com quem?
- 5 - Já conhecia este ou outros Países do médio Oriente?
- 6 - O que foi que o motivou?
- 7 - Como correu?

- 8 - Quais foram as razões que levaram a sua empresa a escolhê-lo para realizar uma MI nos Países Árabes?
- 9 - Quais as motivações individuais para aceitar uma missão expatriada no Médio Oriente?
- 10 - Quais os fatores que consegue apontar como facilitadores para aceitar a missão?
- 11 - Adaptou-se bem à língua, à gastronomia, à religião, à política do país, à cultura, às pessoas, ao modo de trabalho?
- 12 - Sentiu dificuldades a adaptar-se interculturalmente ao País? Se sim pode dar exemplos das dificuldades sentidas?
- 13 - Que tipo de apoio a empresa lhe disponibilizou, antes da missão, para facilitar a integração do expatriado no Médio Oriente?
- 14 - Que estratégias na sua opinião a empresa utilizou para facilitar esse processo? Proporcionou-lhe alguma formação? De que tipo?
- 15 - Quais as principais diferenças sentidas na mudança de país/obstáculos culturais?
- 16 - Como é que caracteriza o seu processo de ajustamento intercultural?
- 17 - Sente que as dificuldades que sentiu em algum momento o levaram a pensar desistir da MI e regressar a Portugal? Porquê?
- 18 - Voltaria a realizar esta experiência?
- 19 - E o que é que recomendaria a futuros expatriados?
- 20 - O que gostaria de acrescentar?

Obrigada pela sua colaboração.

ANEXO II – CONSENTIMENTO INFORMADO PARA GRAVAÇÃO

No âmbito da investigação sobre a relação entre o ajustamento intercultural e o sucesso da Expatriação para expatriados em missões no Médio Oriente, venho por este meio convidar o/a Senhor/a, a participar na mesma, que tem como principal objetivo perceber de que modo uma cultura diferente influencia o processo de expatriação.

Assim, será realizada uma entrevista com 20 questões relativas à temática anteriormente explicitada, tendo a entrevista a duração aproximada de 50 minutos.

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

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

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

Assinatura do entrevistado: _____

Assinatura do Investigador: _____

Data: _____