

INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO

ESCOLA SUPERIOR DE ESTUDOS INDUSTRIAIS E DE GESTÃO

Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Ivone Gandra da Costa Pinto

A adaptação intercultural de expatriados portugueses em Angola

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

**A adaptação intercultural de expatriados portugueses em
Angola**

Ivone Gandra da Costa Pinto
Orientação científica: Professora Doutora Dora Martins

Constituição do júri:
Professora Doutora Dora Martins
Professora Doutora Teresa Proença
Professora Doutora Viviana Meirinhos

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

Vila do Conde, 2016

Nota biográfica

Ivone Gandra da Costa Pinto é estudante finalista do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, na Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão, pertencente ao Politécnico do Porto.

Licenciou-se em Recursos Humanos na mesma instituição, tendo concluído em 2014. No decorrer da licenciatura realizou 3 estágios curriculares. No ano 2011, o estágio curricular foi efetuado na Atual Gest Formação Profissional, Lda., em Gondomar. Os estágios curriculares relativos aos anos de 2012 e 2013 foram efetuados no *High Play Institute*, em Vila Nova de Gaia. Ainda no ano de 2013 frequentou, num período de 6 meses, entre fevereiro e julho, a *University of Lodz*, na Polónia, em regime de mobilidade ERASMUS.

Desde setembro de 2014 que desempenha a função de especialista de inventários na empresa Ivalis Inventários. Paralelamente a esta função desempenhou, desde Março de 2016 até Julho do mesmo ano, a função de monitora na empresa ALA Viagens. Ambas as funções de carácter temporário.

Neste momento, encontra-se à procura do 1º emprego, nomeadamente de novo desafios profissionais e aprendizagens.

Agradecimentos

A elaboração desta dissertação de mestrado põe término a mais uma etapa da minha vida académica, a qual não teria conseguido completar sem a ajuda de um conjunto de pessoas, às quais apresento os meus sinceros agradecimentos:

Em primeiro lugar, um agradecimento especial à minha orientadora, Doutora Dora Martins, pelo apoio, disponibilidade, dedicação, profissionalismo e transmissão de conhecimentos.

Agradeço igualmente a todos os expatriados e repatriados que se disponibilizaram a participar neste estudo e permitiram a realização do mesmo, partilhando as suas vivências, experiências e conhecimentos sobre a temática abordada. Obrigada ainda a todas as pessoas que facultaram os contactos destes expatriados.

A todos os colegas de curso, aos docentes e restantes profissionais que se cruzaram durante a minha vida académica na instituição que me acolheu e que deixará saudades, a Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão.

Aos meus amigos, que estiveram sempre presentes na minha vida, me motivaram e ajudaram nos momentos difíceis.

Um especial agradecimento à minha mãe que permitiu a realização deste mestrado e esteve presente em todo o meu percurso académico. Ao meu pai e ao meu irmão pelo apoio e compreensão dados nos momentos complicados.

Resumo

O presente estudo tem como objetivo principal explorar a percepção dos expatriados portugueses relativamente à sua adaptação intercultural em Angola. De uma forma mais específica pretende conhecer como os expatriados portugueses se adaptaram à cultura angolana.

Após a realização da revisão de literatura sobre a temática da expatriação, foi utilizada uma metodologia qualitativa. Para que isto fosse possível, o instrumento de recolha informação foi a entrevista semiestruturada, tendo sido realizadas, no total, 13 entrevistas a colaboradores que tenham efetuado, ou ainda estejam a efetuar, missões internacionais em Angola.

Os resultados obtidos sugerem que o processo de adaptação a Angola é complexo, uma vez que se verificou a existência de 3 comportamentos distintos no processo de adaptação intercultural. Por um lado, em dois comportamentos verifica-se a existência de um choque cultural à chegada a Angola, sendo que num deles nunca se observa um ajustamento à cultura deste país. Por outro lado, num outro comportamento, não se verifica a existência de um choque cultural durante todo o processo de adaptação intercultural.

Este processo de adaptação intercultural está dependente de diversos aspetos como as diferenças culturais, económicas e políticas entre o país de origem e o país de acolhimento. Os resultados sugerem ainda que o apoio organizacional se comporta como uma mais-valia para este processo, no entanto, para alguns expatriados é apenas visto como uma questão de logística.

No final da dissertação são discutidos os resultados alcançados com o estudo e apresentadas as respetivas conclusões, limitações e sugestões para futuros estudos.

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

Abstract

The goal of this study is to explore the perception of Portuguese expatriates about their intercultural adjustment in Angola. Specifically, it looks for an understanding about the intercultural adjustment of Portuguese expatriates to Angolan culture.

After the literature review about this thematic and to accomplish the goals of the study, it was used a qualitative methodology. The instrument of information collecting was a semi-structured interview. In total, were conducted 13 interviews to employees, who had performed an international mission in Angola.

The results suggest that the cross-cultural adjustment to Angola is complex, since 3 different behaviors were founded. In two of these behaviors, the expatriates felt a culture shock on arrival to Angola. However, in one of these behaviors, there is no adaptation to Angolan culture. In a third and different behavior, there is no a culture shock. The intercultural adaptation was constant during the international mission.

This process depends of various factors as cultural, economic and political differences between the origin and the host countries. The results suggest also that the organizational support is very important to the intercultural adjustment, however some expatriates had considered that it was just a logistic question.

At the end, the results are discussed and are presented the respective findings, limitations and suggestions for future studies.

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

Índice

Nota biográfica	iii
Agradecimentos	iv
Resumo	v
Abstract	vi
Índice	vii
Índice de Figuras	ix
Índice de Tabelas	ix
Lista de abreviaturas	ix
Introdução	1
Capítulo I – Revisão de Literatura.....	3
1. A Expatriação	3
1.1. Conceito e tipos de missões internacionais	3
1.2. O ciclo da expatriação	7
1.3. Razões organizacionais e pessoais para a expatriação.....	9
2. A adaptação intercultural	11
2.1. Conceito	11
2.2. Teoria da curva em “U”	13
2.3. Fatores influenciadores de adaptação intercultural	15
2.3.1. Modelo de ajustamento intercultural	16
3. Cuidados e apoio organizacional ao expatriado antes da missão internacional .	18
4. A Expatriação em Angola	23
4.1. O contexto angolano	23
5. Pertinência do estudo de investigação	25
5.1. Objetivos e questões de pesquisa	26
Capítulo II – Metodologia	28
2.1. Metodologia qualitativa.....	28
2.2. Instrumento de recolha de informação	29
2.3. Participantes do estudo.....	30

2.3.1. Características dos entrevistados.....	31
2.4. Procedimento de recolha de informação.....	32
2.5. Procedimento de tratamento e análise dos dados	33
Capítulo III – Apresentação de resultados	36
3.1. Razões individuais para aceitar a missão internacional em Angola.....	36
3.2. Preparação transcultural para a missão internacional	39
3.3. Adaptação intercultural a Angola	41
3.3.1. Fatores que facilitaram a adaptação intercultural do expatriado	43
3.3.2. Fatores bloqueadores da adaptação intercultural do expatriado	47
3.4. Apoio organizacional ao expatriado	52
3.4.1. Tipos de apoio prestados pela organização ao expatriado.....	52
3.4.2. Contacto entre a empresa de origem e o expatriado durante a missão internacional	53
3.4.3. A relação entre o apoio organizacional e a adaptação intercultural do expatriado	55
3.5. Perceção sobre a missão internacional em Angola	56
3.6. Outros aspetos relativos à missão internacional	59
Capítulo IV – Discussão de resultados	61
4.1. O processo de adaptação intercultural dos expatriados.....	61
4.2. Fatores facilitadores da adaptação intercultural	64
4.3. Fatores bloqueadores da adaptação intercultural	65
4.4. O apoio disponibilizado pela empresa aos expatriados	66
4.5. A relação entre o apoio disponibilizado pela empresa e a adaptação intercultural	67
Capítulo V – Conclusões finais	70
Referências bibliográficas.....	72
Anexos	82

Índice de Figuras

Figura 1 - Ciclo da expatriação.....	7
Figura 2 - Curva em “U” da adaptação intercultural	14
Figura 3 - Modelo de ajustamento intercultural	17
Figura 4 - Repartição do PIB por setores	24
Figura 5 - Comportamento 1	61
Figura 6 - Comportamento 2	62
Figura 7 - Comportamento 3	63

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Principais práticas de GRH de apoio à expatriação	22
Tabela 2 - Características dos entrevistados	31
Tabela 3 - Categorias de análise.....	34
Tabela 4 - Razões individuais para aceitar a missão internacional	36
Tabela 5 - Fatores facilitadores da adaptação intercultural.....	43
Tabela 6 - Fatores bloqueadores da adaptação intercultural	47
Tabela 7 - Tipos de apoio disponibilizados pela empresa aos expatriados.....	52

Lista de abreviaturas

GRH – Gestão de recursos humanos

GIRH – Gestão internacional de recursos humanos

MI – Missão internacional

Introdução

A crescente globalização é marcada pela internacionalização de muitas empresas, tanto para expandir os seus negócios e dominar a distribuição dos seus produtos como para estarem cada vez mais próximas dos seus clientes. Esta internacionalização acarretou alguns problemas inerentes às diferenças culturais empresariais e nacionais e deu uma maior ênfase à gestão intercultural, enquanto estratégia que assegure o sucesso destas empresas (Camara *et al.*, 2013).

A gestão internacional de recursos humanos é, deste modo, uma temática em emergência resultante da internacionalização dos negócios e das economias. Existe, assim, um conjunto de problemas, necessidades e desafios que se colocam ao nível de como gerir carreiras internacionalmente, preparar a expatriação, determinar o perfil dos gestores internacionais e dos quadros expatriados e adaptar as diferenças culturais e modelos de gestão à cultura e valores dos países de acolhimento (Finuras, 1999; Camara *et al.*, 2013).

No entanto, as dificuldades não são apenas sentidas pela gestão de recursos humanos mas, também, pelos próprios expatriados que são enviados para missões internacionais, sendo este o fator crucial para o sucesso das mesmas (López & Prieto, 2005). Os expatriados enfrentam inúmeros obstáculos, tanto no novo trabalho como na sociedade. Esses obstáculos relacionam-se com as diferenças de normas inerentes ao trabalho, isolamento, saudades de casa, diferenças de habitação, de língua, costumes e custos de vida (Chang, 1997). É, assim, importante que os expatriados se adaptem às diferenças culturais existentes entre o país de origem e o país de acolhimento para que a missão internacional tenha sucesso (Ramalu *et al.*, 2010).

De acordo com os relatórios da Brookfield GRS (BGRS, 2011; 2012), o número de expatriados a nível mundial tem vindo a aumentar significativamente. Para além disso, num período pós-guerra, Angola encontra-se em crescimento económico, o que levou à expansão dos negócios empresariais para este mercado (AICEP Portugal Global, 2012).

O objetivo primordial deste estudo consiste, pois, em explorar a perceção dos expatriados portugueses relativamente à sua adaptação intercultural em Angola. Mais especificamente, pretende (1) analisar como os expatriados se adaptam à cultura societal angolana, (2) identificar os fatores facilitadores ou bloqueadores do

processo de adaptação intercultural, (3) identificar quais os apoios facultados, pela empresa de origem, aos expatriados e (4) explorar de que modo este apoio contribuiu para esta adaptação a Angola.

No capítulo I é feita a revisão de literatura sobre o tema da expatriação, seguido do capítulo II que faz referência à metodologia de trabalho. Os resultados são apresentados no capítulo III e discutidos no capítulo IV.

Para terminar, são apresentadas as respetivas conclusões do estudo, onde são identificadas as limitações inerentes ao trabalho realizado e sugestões de pesquisa futura.

Capítulo I – Revisão de Literatura

1. A Expatriação

1.1. Conceito e tipos de missões internacionais

A expansão de negócios a nível internacional é já uma realidade em diversas empresas, sendo uma estratégia utilizada como forma de crescimento e distribuição dos seus serviços e produtos e como sustentabilidade do próprio negócio (Camara *et al.*, 2013).

Devido à abertura de fronteiras, o número de missões internacionais preconizadas pelas empresas tem vindo a aumentar. Os processos de expatriação são, assim, importantes para a expansão de negócios a nível internacional, uma vez que o envio de colaboradores para as filiais no estrangeiro permite aumentar a competitividade e controlar os negócios aí existentes (Harzing, 2001).

Assim sendo, a expatriação consiste na deslocação de um colaborador para o estrangeiro, por opção da organização e com um limite temporal, em que existe uma mudança efetiva do local de trabalho, devendo este novo local ser no estrangeiro. Este processo de deslocação de um colaborador pode ser da empresa-mãe para uma subsidiária da mesma localizada no estrangeiro, de uma filial para a sede ou para outra filial localizadas noutro país (Camara, 2011; Sarkiunaite & Rocke, 2015). A expatriação é utilizada como forma estratégica para desenvolver negócios internacionais e competências de gestão intercultural da sede da empresa, permitindo aos expatriados o seu desenvolvimento profissional e pessoal. Neste processo, o expatriado poderá perder o direito ao cargo que desempenhava no país de origem. No entanto, está previsto não perder o vínculo com a organização de origem, sendo que, aquando do seu regresso, é reintegrado num cargo a definir consoante as suas competências (Briscoe *et al.*, 2004; Camara, 2008; Martins, 2013).

Este processo internacional destina-se, normalmente, a executivos ou gestores e tem como objetivo a realização de determinadas tarefas nessa mesma filial durante um determinado período de tempo.

Para que seja eficaz, a expatriação exige treino e um bom programa de tutoria (Cho *et al.*, 2013). Desta forma, a gestão internacional de recursos humanos

(GIRH) atua como parceiro estratégico e suporte ao desenvolvimento dos seus colaboradores (Rego & Cunha, 2009).

De acordo com o relatório da Brookfield GRS (BGRS, 2015) verifica-se que os principais destinos para o destacamento internacional de colaboradores são os Estados Unidos da América, seguido da China e do Reino Unido.

Diversa literatura (e.g. Stroh & Caligiuri, 1998; Brewster *et al.*, 2007) refere que o sucesso destas empresas multinacionais está fortemente ligado com a qualidade dos recursos humanos existentes bem como da gestão destes. Neste sentido, a GIRH encarrega-se de integrar um conjunto de práticas capazes de gerir, com sucesso, os seus colaboradores num contexto internacional. Porém, a gestão de recursos humanos (GRH) não é idêntica em todas as regiões do mundo. As práticas inerentes a este tipo de gestão variam consoante a localização geográfica e as estratégias privilegiadas pelas empresas para alcançar diferentes objetivos em circunstâncias diferentes (Vaiman & Brewster, 2014).

A literatura (Caligiuri & Lazarova, 2001; Harzing, 2001; Kraimer, 2009; Martins, 2013) propõe vários tipos de missões internacionais:

- Missão internacional de tipo técnico: pretende-se que o expatriado aplique os seus conhecimentos técnicos e os transfira da sede da empresa para a filial. Este tipo de missões não exige dos colaboradores o desenvolvimento de competências interculturais para que a missão internacional tenha sucesso;
- Missão internacional de tipo funcional ou tático: o objetivo principal consiste em realizar determinado trabalho. Após a sua execução, o expatriado regressa ao seu posto de trabalho na empresa de origem. Este tipo de missão requer o desenvolvimento mais alargado de competências, pois esta experiência é similar à adquirida na empresa-mãe;
- Missão internacional de tipo desenvolvimental: este tipo de missão destina-se, mais especificamente, ao desenvolvimento de competências de modo a potenciar a ascensão do colaborador aquando do regresso. Pretende-se o desenvolvimento do talento e do elevado potencial dos colaboradores, através do desenvolvimento de competências globais de gestão. Para que este tipo de missões internacionais seja bem-sucedido, o expatriado deve ser capaz de se adaptar interculturalmente. Aquando do término da missão internacional, o colaborador deve ser reintegrado num

posto de trabalho de forma a aplicar as competências de gestão adquiridas;

- Missão internacional executiva ou estratégica: destina-se, especificamente, a executivos de topo e pretende-se que estes assumam a gestão de topo no país de destino.

A crescente consciencialização de que a gestão de recursos humanos difere consoante a localização geográfica realçou a importância de conhecer e compreender essas diferenças. Dois argumentos fortes estão na base desta preocupação. Por um lado, um determinado conjunto de políticas e práticas de gestão de recursos humanos utilizado com sucesso num país, pode não ser eficaz quando aplicado num outro país (Vaiman & Brewster, 2014). Por outro lado, lidar com colaboradores provenientes de países culturalmente diferentes pode levar a falhas de comunicação bem como a más interpretações de determinados comportamentos que não são próprios na cultura em que estes se inserem (Kaminsky, 2002).

Embora algumas políticas de GRH possam ser semelhantes entre a sede de uma empresa e as suas filiais, as práticas reais são mais propensas a responder às normas locais e exibir as diferenças entre culturas (Reiche *et al.*, 2009). Deste modo, Brewster *et al.* (2007) afirmam que a internacionalização de uma empresa aumenta os desafios enfrentados pela GRH no que se refere aos cuidados a ter com as diferenças culturais como, por exemplo, valores, atitudes, crenças sociais e religiosas.

Rego e Cunha (2009) afirmam que uma empresa pode aplicar as mesmas práticas de GRH nos vários países em que opera. No entanto, tem que ter cuidado com os riscos que daí advêm em termos judiciais, reputação na comunidade local, motivação e empenho dos colaboradores autóctones, de modo a não comprometer a eficácia da sua aplicação e desenvolvimento.

A necessidade da empresa expandir os negócios internacionalmente conduziu à vontade de ter colaboradores da sede nas filiais estrangeiras, isto é, expatriados.

Os expatriados são definidos como os colaboradores enviados para uma unidade da empresa localizada noutra país, por um determinado período de tempo que pode variar entre seis meses e cinco anos, sendo possível a sua renovação (Martins, 2013; Araujo *et al.*, 2014). Estes colaboradores podem ter como

incumbências inserir métodos de trabalho na empresa de acolhimento, orientar operações, transferir conhecimentos e competências, adquirir competências transculturais e/ou facilitar a comunicação entre a filial e a sede (Dowling *et al.*, 2007; Rego & Cunha, 2009; Martins, 2013). Antes da sua deslocação, os expatriados têm um emprego garantido na empresa de destino e as responsabilidades inerentes à preparação de ida. Após o fim da missão internacional, regressam à empresa de origem (Walsh & Schyns, 2010), passando a designar-se de repatriados (Martins, 2013).

É possível diferenciar estes trabalhadores internacionais nas seguintes categorias (Rego & Cunha, 2009; Martins, 2013):

- Expatriados do país de origem: são trabalhadores de um país onde a sede da empresa está localizada e que são transferidos para uma filial da empresa localizada noutro país;
- Expatriados de países terceiros: são trabalhadores que não vêm do país onde se localiza a sede da empresa mas desempenham o seu trabalho num país estrangeiro. Podem ser trabalhadores transferidos entre filiais da empresa localizadas em países diferentes da sua sede;
- Impatriados: são trabalhadores que vêm de filiais localizadas no estrangeiro e são transferidos para a empresa nacional, a fim de enriquecerem com novas ideias e transmitirem informação, em ambos os sentidos;
- Flexipatriados: como a palavra indica, são expatriados flexíveis que circulam por diferentes países em estadias de pequena duração. Têm como objetivo a transferência de conhecimentos, o controlo da gestão ou o desenvolvimento de quadros;
- Transpatriados: são trabalhadores que, por norma, são transferidos de um país para outro com a responsabilidade de gerir uma das empresas do grupo, localizadas em diferentes países;
- Repatriados: são trabalhadores que são enviados para outro país e que após a conclusão, com sucesso, da missão internacional regressam ao seu país e empresa de origem.

1.2. O ciclo da expatriação

A literatura (Black *et al.*, 1991; Webb & Wright, 1996; Rego & Cunha, 2009; Câmara, 2011; Martins, 2013) mostra que o ciclo da expatriação é composto por diferentes fases (figura 1).

Figura 1 - Ciclo da expatriação



Fonte: Martins (2013, pp. 20), adaptado de Rego e Cunha (2009) e Wright *et al.* (1996).

O ciclo da expatriação inicia com a avaliação, pela empresa de origem, da necessidade de expatriar um colaborador. Esta primeira fase define-se como crucial para todo o processo e, por isso, a avaliação tem de ser efetuada com especial cuidado para que não sejam identificadas missões internacionais desnecessárias (Webb & Wright, 1996; Camara, 2011; Martins, 2013).

A segunda fase deste ciclo é o recrutamento e seleção do candidato a expatriar. Esta fase é bastante complexa e importante, pois um bom processo de recrutamento e seleção do candidato a expatriar aumentará a probabilidade de sucesso da missão internacional (Avril & Magnini, 2007; Suutari & Brewster, 2000; Sarkiunaite & Rocke, 2015). Segundo Martins (2013), a expatriação é um processo

que requer um conjunto de competências específicas e características individuais de acordo com o país para o qual será enviado o colaborador. Como tal, aquando desta fase, é importante ter em conta o contexto cultural desse mesmo país. Estudos prévios (e.g. Tungli & Peiperl, 2009; Lund & Degen, 2010; Mitrev & Culpepper, 2012) mostram que em países como a China é importante, no processo de recrutamento e seleção, ter em conta competências interpessoais, linguísticas (nomeadamente da língua chinesa) e de negócio. Enquanto em países como os Estados Unidos da América deve ser dada mais atenção às competências técnicas e de gestão. Além destes aspetos, verifica-se que a experiência internacional anterior é valorizada nos critérios de seleção de expatriados, tanto para a China como para os Estados Unidos da América.

Ao longo dos anos, diversos autores (e.g. Arthur & Bennett, 1995; Avril & Magnini, 2007; Sakiunaite & Rocke, 2015) têm vindo a identificar vários critérios de seleção, tais como: (1) competências linguísticas e interpessoais; (2) experiências internacionais anteriores; (3) competências técnicas; (4) motivação para trabalhar e viver no estrangeiro.

Após a escolha do candidato, dá-se início à terceira fase do ciclo da expatriação: orientação/preparação transcultural. Esta fase tem como finalidade a aquisição de competências e conhecimentos transculturais que facilitarão todo o processo de adaptação intercultural e, conseqüentemente, o seu sucesso (Webb & Wright, 1996; Martins, 2013). De acordo com Rego e Cunha (2009), a formação transcultural auxilia os colaboradores a aprender os modos comportamentais adequados em determinada cultura e a formar expectativas realistas sobre o que poderão encontrar no decorrer da missão internacional. Para além disso, a preparação transcultural pretende ainda diminuir o insucesso de missões internacionais e permitir um ajustamento mais rápido e eficaz. Deste modo, exige a realização de uma análise das experiências, características, competências e conhecimentos do colaborador a expatriar e uma avaliação posterior de como estes estão relacionados com as peculiaridades do país para o qual se deslocará (Sarkiunaite & Rocke, 2015).

Segue-se o desenvolvimento da missão internacional com a quarta fase do ciclo da expatriação. Esta fase é importante, tanto para o desenvolvimento do expatriado como para o desenvolvimento organizacional. Pretende-se a concretização dos objetivos da missão internacional bem como os de carreira do

colaborador expatriado. É também esperada a adaptação intercultural do colaborador, de modo a garantir que este conclua com sucesso todo o processo de expatriação, evitando o regresso antecipado ao país de origem (Webb & Wright, 1996; Martins, 2013).

Simultaneamente, a empresa deve apoiar e acompanhar o expatriado de modo a garantir que o seu desempenho corresponda às expectativas das empresas de origem e de destino (Martins, 2013).

Antes do regresso ao país de origem, inicia-se a quinta fase deste ciclo: a avaliação da missão internacional. Este é o momento em que se realiza um balanço de todos os fatores positivos e negativos decorrentes da experiência de expatriação. Com esta avaliação pretende-se ainda identificar quais os contributos que a experiência internacional trouxe para o colaborador expatriado, para que estes possam ser posteriormente valorizados e aplicados na empresa de origem aquando do seu regresso. É nesta fase que se começa a delinear e a preparar o retorno do expatriado à empresa-mãe (Webb & Wright, 1996; Rego & Cunha, 2009; Martins, 2013).

Para finalizar o ciclo, ao concluir a missão internacional, o expatriado regressa ao país e à empresa de origem, onde é reintegrado. A repatriação deve ser bem preparada, preferencialmente 6 meses antes do regresso, de modo a potenciar o sucesso e a garantir a reintegração eficaz do expatriado (Webb & Wright, 1996; Camara, 2011; Martins, 2013).

De acordo com Camara (2011, pp. 67), *“a reintegração de um expatriado não é fácil e pode constituir um processo complexo de reposicionamento da sua identidade, reconstrução das redes de contacto profissionais e reancoragem da sua carreira na organização”*. Como tal, é importante a existência de um programa de repatriação que, quando bem efetuado, seja capaz de aumentar a satisfação do repatriado, melhorar o seu nível de desempenho bem como reduzir o *turnover* após o seu regresso (Martins, 2013).

1.3. Razões organizacionais e pessoais para a expatriação

Tendo em conta a literatura (Harzing, 2001; Lee, 2006; Rego & Cunha, 2009; Martins *et al.*, 2012; Pinto *et al.*, 2012; Camara, 2013; Sarkiunaite & Rocke, 2015) existe um vasto leque de motivos que levam as organizações a expatriar os seus

colaboradores. Das diversas razões organizacionais para a utilização da expatriação destacam-se: (1) a necessidade de preenchimento de cargos de elevado grau de especialização; (2) a transferência de conhecimentos e competências entre as empresas de origem e de destino; (3) a internacionalização de negócios; (4) a globalização de economias; (5) ou, quando a missão internacional é de iniciativa da sede, a necessidade de controlar as operações efetuadas na filial estrangeira.

Através da expatriação, as organizações pretendem desenvolver uma visão de longo prazo dos negócios no estrangeiro, conhecer as necessidades do mercado local, de modo a criar novos produtos capazes de responder às necessidades do nicho de mercado, desenvolver habilidades de liderança à escala global, aprender e gerar ideias inovadoras ou introduzir novos sistemas de gestão, processos e novas tecnologias. Tudo isto permite o crescimento da organização e o seu desenvolvimento a nível global, tornando-as mais enriquecidas (Pereira *et al.*, 2005).

Lee (2006) refere, também, que a expatriação facilita o processo de comunicação entre a empresa de origem e a empresa de destino bem como a coordenação de atividades e tarefas efetuadas na empresa de destino, especificamente quando esta é uma filial estrangeira. O uso da expatriação assume-se como uma forma estratégica para aumentar e desenvolver conhecimentos e competências de forma a obter vantagem competitiva e oportunidades internacionais, através do desenvolvimento de quadros executivos com elevado grau de especialização.

Martins *et al.* (2012) acrescentam como razões de cariz organizacional para a expatriação de quadros da sede da empresa para filiais estrangeiras (1) o desejo de iniciar operações em países estrangeiros, (2) a transmissão da imagem nacional e (3) a representação da sede da empresa.

Na mesma linha de argumentação, Sarkiunaite e Rocke (2015) defendem que existem 3 motivos considerados como importantes para o envio de expatriados: (1) ausência de competências técnicas, pois, em muitos casos, os colaboradores locais da subsidiária não possuem determinadas competências e os custos de formação revelam-se insuportáveis pela mesma; (2) desenvolvimento de carreira, uma vez que os expatriados adquirem conhecimentos e competências que lhes permitirão criar novas oportunidades e mudanças; (3) controlo das operações da filial, de modo a garantir que esta cumpre a regras, políticas e objetivos da empresa-mãe e diminuir a distância existente entre ambas.

Por outro lado, existe um conjunto de motivos de origem pessoal que facilitam a decisão individual para a expatriação (Finuras, 2003; Camara, 2011; Martins, 2013), dos quais se destacam como principais: (1) a motivação por viver uma experiência de cariz internacional; (2) conhecer uma cultura diferente da qual o expatriado está habituado e familiarizado; (3) sentimento de realização profissional; (4) expectativa de aumento salarial; (5) possibilidade de melhorar a qualidade de vida; (6) mais diversão e liberdade, excitação pela aventura e agrado pela localização; (7) atração pelo clima existente no novo país; (8) necessidade de fugir a problemas de origem pessoal e familiar e; (9) procura de *status*.

2. A adaptação intercultural

2.1. Conceito

Pessoas com origens culturais diferentes possuem diferentes quadros de referência. São os valores culturais que definem o que é certo ou errado para determinada sociedade. O mesmo acontece no seio das organizações, uma vez que os valores culturais são os responsáveis pela forma como os colaboradores agem, reagem e desempenham as suas funções (Yang, 2014).

Lee (2006) refere que, ao longo dos anos, o conceito de adaptação intercultural tem sido alvo de diversas pesquisas e definições. Inicialmente era visto como um conceito bastante incompleto, uma vez que apenas se relacionava com a satisfação no trabalho, na vida e na aquisição de competências linguísticas. Com o passar dos anos, assume-se como um conceito multidimensional.

Atualmente e de acordo com a literatura existente (Palther, 2004; Lee, 2006; Haslberger & Brewster, 2009; Walsh & Schyns, 2010; Yamazaki, 2010; Geetika & Gupta, 2012; Araujo *et al.*, 2014; Martins & Sousa, 2015), a adaptação intercultural define-se como um processo de mudanças comportamentais, emocionais, cognitivas e atitudes resultantes da interação com um novo e diferente contexto cultural. De uma forma geral, este processo consiste na capacidade de adaptação ou ajustamento a uma nova cultura, a qual envolve rotinas diárias, habitação, alimentação, saúde e comunicação interpessoal. O conceito de adaptação intercultural refere-se ainda ao grau de conforto psicológico e familiar que os

expatriados sentem em relação ao novo ambiente no estrangeiro bem como o grau de facilidade ou dificuldade com que estes se adaptam relativamente ao dia-a-dia e ao desenvolvimento do trabalho no país de acolhimento (Ramalu *et al.*, 2010; Chang, 1997). Embora ambos os conceitos possam relacionar-se são distintos, uma vez que, de acordo com Rego e Cunha (2009), um expatriado pode adotar comportamentos característicos da nova cultura mas isso pode causar-lhe algum desconforto psicológico. Em suma, a adaptação intercultural encontra-se relacionada com aspetos culturais, sociais, económicos e políticos, existentes entre os diferentes países (Martins & Sousa, 2015).

A adaptação intercultural é um conceito multidimensional (Black *et al.*, 1991; Chang, 1997; Haslberger & Brewster, 2009; Chen & Chiu., 2009; Ramalu *et al.*, 2010; Walsh & Schyns, 2010; Yamazaki, 2010; Lee & Vorst, 2010; Sarkiunaite & Rocke, 2015) constituído por três dimensões relacionadas embora distintas: (1) adaptação intercultural ao ambiente geral; (2) adaptação laboral; (3) adaptação na interação com os nativos do país de acolhimento.

A adaptação intercultural ao ambiente geral diz respeito à capacidade do expatriado em se adaptar à cultura do país de acolhimento. Deste modo, relaciona-se com aspetos como, o clima, a alimentação, rotinas diárias, compras, unidades de saúde, sistema de transportes e condições de vida.

A adaptação laboral refere-se à adaptação do colaborador expatriado relativamente à cultura organizacional, políticas e procedimentos presentes na empresa de acolhimento bem como às práticas de gestão na mesma.

Por sua vez, a adaptação na interação com os nativos do país de acolhimento corresponde à capacidade em comunicar e estabelecer relações harmoniosas e estáveis com os autóctones do país de acolhimento. Esta dimensão refere-se, também, às formas de comunicação existentes entre os mesmos.

Chang (1997) refere que a razão para distinguir estas dimensões é porque nem sempre o expatriado se adapta de igual forma a todos os fatores aqui presentes sendo que, por exemplo, pode adaptar-se mais facilmente ao ambiente em geral e enfrentar dificuldades em se adaptar ao ambiente de trabalho.

Uma adaptação positiva às três dimensões da adaptação intercultural contribui para a satisfação e motivação com a missão internacional e a intenção de permanecer na empresa. Contribui também para o bem-estar psicológico e para um desempenho positivo. Do ponto de vista organizacional, estas dimensões

influenciam ainda a imagem da empresa relativamente aos processos e práticas de gestão internacional (Sarkiunaite & Rocke, 2015).

A interação com uma cultura diferente tende a gerar um certo desconforto para o recém-chegado. É este sentimento de desajuste que pode comprometer o desempenho profissional do colaborador expatriado. Entende-se assim que, se o processo de adaptação intercultural não for bem-sucedido, o desconforto sentido pelo expatriado poderá originar falhas no seu desempenho e insatisfação no trabalho. Para além disso, um expatriado desajustado a nível psicológico tende a sofrer de depressão, ansiedade, tensão e fadiga (Rego & Cunha, 2009). Em alguns casos, pode até resultar no seu regresso prematuro (Herleman *et al.*, 2008; Araujo *et al.*, 2014).

De acordo com Haslberger e Brewster (2009), o expatriado está adaptado ao novo contexto quando sente emoções positivas ou neutras relativas a este, sente que está inserido na cultura do novo país, agindo de acordo com os valores e crenças da mesma, adquire e adapta os comportamentos considerados como característicos da nova cultura. Considera-se também adaptado quando há a ausência de sentimentos de *stress*. Rego e Cunha (2009) acrescentam que um expatriado está adaptado quando tem a capacidade de se relacionar com os autóctones do país de acolhimento e é proficiente na gestão de situações do quotidiano. Quanto maior for a duração da missão internacional maior será o grau de adaptação do expatriado (Haslberger & Brewster, 2009; Hippler *et al.*, 2015). Segundo Ramalu *et al.* (2010), a adaptação intercultural comporta-se como um fator determinante do (in)sucesso da missão internacional.

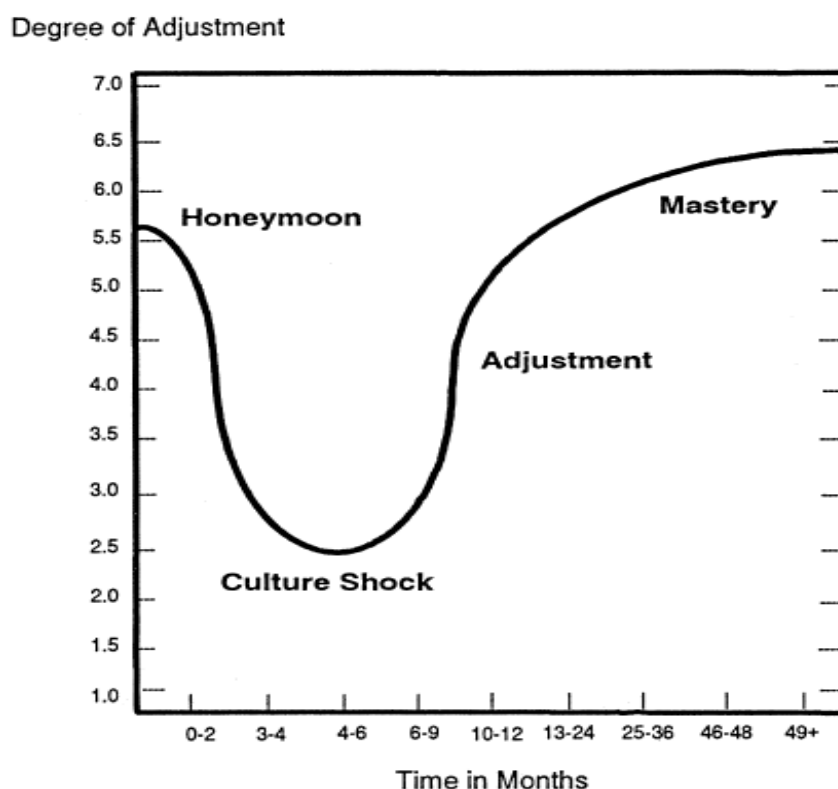
O bem-estar de um expatriado resulta da sua aceitação com a nova cultura, da capacidade em executar a sua função na organização de acolhimento bem como da capacidade em se relacionar com os nativos desse país (Lee & Vorst, 2010).

2.2. Teoria da curva em “U”

De acordo com Lysgaard (1955), Rego e Cunha (2009), a adaptação intercultural é um processo que ocorre ao longo do tempo e tende a seguir uma curva em “U”. Este formato em “U” (Black & Mendenhall, 1991) traduz um processo de ajustamento que contempla duas fases boas e uma fase depressiva. Após uma primeira fase de aceitação da missão internacional (lua-de-mel), o expatriado

depara-se com uma etapa de crise em que se sente infeliz, levando o expatriado a ponderar a decisão de regressar ao país de origem (choque cultural). Porém, volta a sentir-se novamente melhor (adaptação) e começa a desenvolver um grau de estabilização e integração no país de acolhimento (domínio).

Figura 2 - Curva em “U” da adaptação intercultural



Fonte: Black & Mendenhall (1991, pp. 227).

Conforme mostra a figura 2, na fase de lua-de-mel, o expatriado sente-se fascinado pela cultura que até ao momento é praticamente desconhecida. Vê-se como um autêntico turista, desenvolvendo sentimentos de excitação e euforia pelas novidades do país de acolhimento.

Durante a segunda fase da curva em “U”, fase de choque cultural, surgem alguns sentimentos de desconforto, desilusão, frustração e solidão. O expatriado apercebe-se das diferenças existentes entre o seu país e o país de acolhimento e que os seus hábitos culturais não são iguais aos do novo contexto onde se insere. Esta fase é determinante para o (in)sucesso da missão internacional, uma vez que depende da capacidade do expatriado e da sua família, em se adaptarem à nova situação cultural.

Segue-se a fase de adaptação, na qual o indivíduo aprende novos hábitos, comportamentos, normas e valores característicos da cultura onde se encontra e que o ajudam a adaptar-se a esta. Deste modo, o expatriado começa a aceitar a nova cultura e a integrar-se nela, desenvolvendo sentimentos de pertença.

A quarta e última fase ocorre por volta do décimo segundo mês e diz respeito ao domínio ou estabilidade. Após a recuperação, o expatriado começa a sentir-se satisfeito com a nova vida, melhorando o seu desempenho à medida que se adapta ao novo local e sendo capaz de viver de acordo com os novos padrões culturais (Black & Mendenhall, 1991; Black *et al.*, 1991; Finuras, 2003; Herleman, 2008; Rego & Cunha, 2009; Martins & Sousa, 2015; Sakiunaite & Rocke, 2015).

2.3. Fatores influenciadores de adaptação intercultural

As diferenças culturais existentes entre o país de origem e o país de acolhimento resultam num conjunto de barreiras com que os expatriados se deparam, tais como diferenças horárias, linguísticas, geográficas, alimentares e climáticas. Para além disso, os colaboradores expatriados confrontam-se ainda com valores, crenças e perceções muito diferentes daquelas em que acreditam e estão familiarizados (Geetika & Gupta, 2012).

Os sentimentos de saudade e/ou de rejeição perante os membros da nova cultura, os problemas familiares, o choque cultural, a falta ou insuficiente preparação/orientação transcultural, a insatisfação do cônjuge perante o novo contexto, a inadaptação, quer do expatriado quer da sua família, às condições habitacionais, aos serviços de saúde e atividades de lazer revelam-se também como fatores bloqueadores do ajustamento intercultural e integração no novo país (Sappinen, 1993; Geetika & Grupta, 2012).

No estudo realizado por Martins e Tomé (2015), os autores referem que as dificuldades de adaptação e integração variam de acordo com a distância geográfica e as diferenças culturais, sociais e económicas existentes entre o país de origem e o país de acolhimento. Deste modo, são expressas como principais barreiras de adaptação e integração a língua, o sentimento de insegurança na nova cidade e a má adaptação cultural.

Lee (2006) afirma que estes aspetos variam consoante o país, uma vez que, o que pode ser considerado como barreira em determinado país, pode não o ser

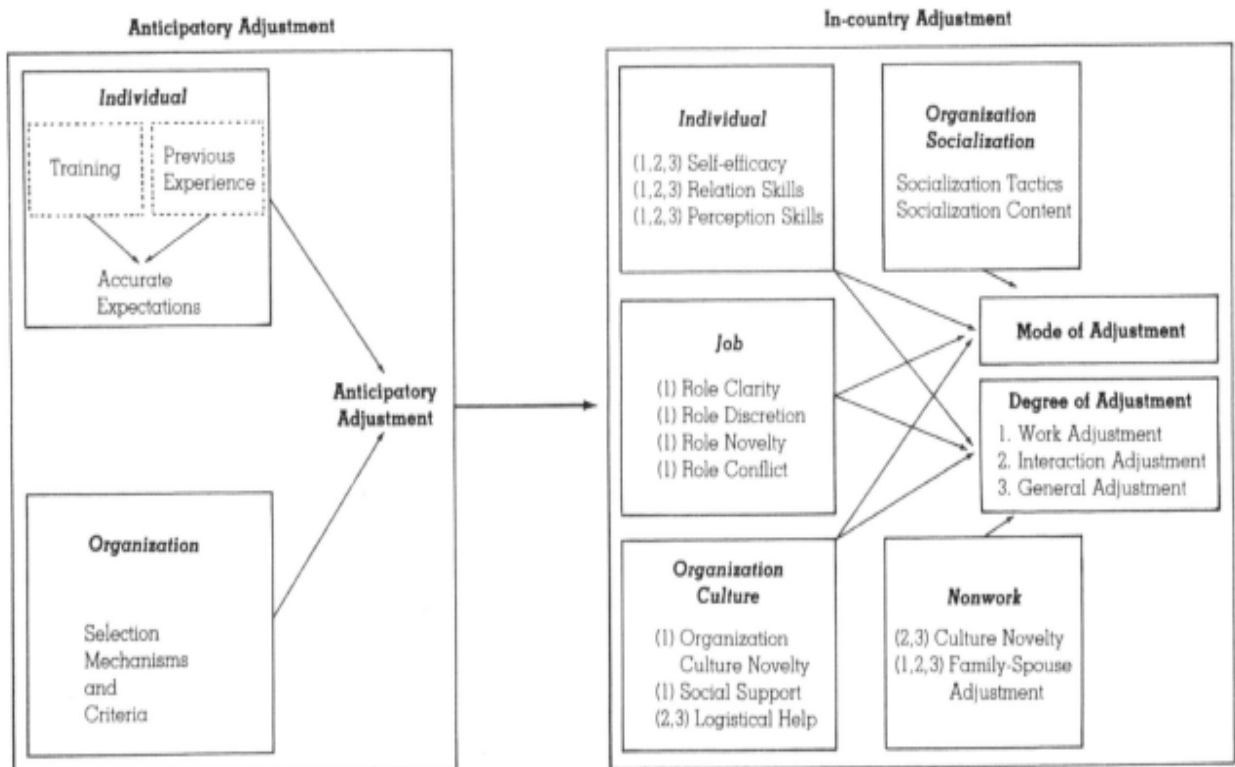
num país diferente. O estudo realizado por Sousa (2014), mostra que os expatriados para países como a China ou os Estados Unidos da América referem a língua como um fator bloqueador da sua adaptação intercultural, enquanto os expatriados para Moçambique e para o Brasil consideram a língua como um fator facilitador da adaptação. No entanto, estes aspetos podem variar também conforme a personalidade do colaborador expatriado (Lee, 2006). Um estudo realizado por Ramalu *et al.* (2010) afirma existir relação entre a personalidade dos expatriados e a sua adaptação intercultural. Isto é, os expatriados com estabilidade emocional e detentores de uma personalidade mais extrovertida e aberta às novas experiências adaptam-se melhor às diferenças culturais existentes no novo país e revelam melhores desempenhos no trabalho.

De acordo com Huang *et al.* (2005), Ramalu *et al.* (2010) existem 5 dimensões inerentes às características de personalidade dos expatriados no que diz respeito à adaptação social e cultural: (1) extroversão, que diz respeito ao grau em que a pessoa é faladora e sociável; (2) afabilidade, é uma característica associada a aspetos de perceção social e cooperativa em que os indivíduos são agradáveis e tendem a aderir facilmente a outras normas; (3) consciencioso, refere-se a uma pessoa capaz de respeitar os papéis sociais e demonstrar confiança nos outros; (4) neuroticismo, que se relaciona com a estabilidade emocional dos indivíduos e, por último; (5) abertura a novas experiências, são indivíduos com uma mente aberta, curiosos, inteligentes e criativos.

2.3.1. Modelo de ajustamento intercultural

Black *et al.* (1991) propõem um modelo de ajustamento intercultural, no qual se verifica a existência da influência de diversos fatores. Neste modelo a adaptação intercultural deve ocorrer em dois momentos: antes da partida, ainda no país de origem, e no país de destino. Este modelo (figura 3) pressupõe que o ajustamento antecipatório à missão internacional facilita o ajustamento posterior ao novo país de acolhimento.

Figura 3 - Modelo de ajustamento intercultural



Fonte: Black *et al.* (1991, pp. 303).

A adaptação antecipatória refere-se a fatores individuais e a fatores organizacionais. Os fatores individuais incluem: (1) formação; (2) experiências de trabalho anteriores e (3) expectativas. Por sua vez, os fatores organizacionais relacionam-se com os mecanismos de seleção dos expatriados e os respectivos critérios (Black & Stephens, 1989; Black *et al.*, 1991; Lee, 2006; Pinto, 2008).

As experiências de trabalho anteriores e a formação transcultural, fornecida antes da partida do expatriado, contribuem para a criação de expectativas precisas relativamente à cultura presente no país de destino e para a redução de incertezas que possam surgir por parte dos indivíduos expatriados. Deste modo, quanto melhor for o ajuste antecipatório, melhor será a adaptação ao país de destino, uma vez que os expatriados terão menos surpresas e reações negativas relativas ao novo contexto cultural. Os mecanismos e critérios de seleção são também importantes para uma adaptação eficaz, uma vez que o candidato a expatriar deve ser capaz de responder às necessidades da missão internacional (Black *et al.*, 1991; Kubo & Braga, 2013).

A adaptação ao país de destino inclui quatro fatores: (1) fatores individuais; (2) fatores relacionados com o trabalho; (3) fatores organizacionais e (4) fatores contextuais (Black *et al.*, 1991; Lee, 2006; Pinto, 2008).

Os fatores individuais referem-se às características pessoais como as competências de percepção, competências relacionais, capacidades de aprendizagem e autoeficácia. De acordo com Black *et al.* (1991) e Pinto (2008) quanto mais desenvolvidos forem estes fatores de cariz pessoal e individual, mais fácil será o processo de socialização com os nativos do país de acolhimento bem como a adaptação transcultural ao novo contexto.

Os fatores relacionados com o trabalho dizem respeito à capacidade do expatriado em desempenhar o seu papel na nova organização. No entanto, a possibilidade de ocorrerem conflitos de papéis e a incerteza na realização das tarefas podem levar a dificuldades neste fator de ajustamento (Black *et al.*, 1991; Pinto, 2008; Kubo & Braga, 2013).

Segundo Black *et al.* (1991) e Pinto (2008), os fatores organizacionais referem-se às práticas culturais e de socialização de cariz organizacional. Perante um contexto organizacional diferente, é possível a ocorrência de um aumento da incerteza, por parte do expatriado, relativamente à mudança para um novo ambiente de trabalho. Tal facto poderá resultar numa adaptação transcultural negativa uma vez que quanto maior for a diferença entre as culturas organizacionais, maior será a dificuldade de adaptação.

Por fim, os fatores contextuais apresentam uma lógica idêntica aos fatores organizacionais. As grandes diferenças culturais existentes entre o país de origem e o país de acolhimento podem gerar certas dificuldades de adaptação. Por isso, quanto maiores forem essas diferenças culturais maior será a dificuldade de adaptação.

3. Cuidados e apoio organizacional ao expatriado antes da missão internacional

O apoio fornecido pela organização ao expatriado, para que este se adapte ao país de acolhimento da melhor forma possível, assume-se de elevada importância, uma vez que contribui para o sucesso da missão internacional

(Camara, 2011). Para Lazarova e Caligiuri (2001), o apoio organizacional prestado ao expatriado está fortemente relacionado com o sucesso da missão internacional e com a intenção deste permanecer na empresa após a repatriação.

Em muitos casos, as dificuldades encontradas pelos expatriados decorrentes da adaptação intercultural levam a muitas desistências, ao regresso prematuro e, conseqüentemente, ao insucesso do processo de expatriação (Rego & Cunha, 2009). Tendo isto em conta, o apoio prestado ao expatriado deve iniciar-se antes da sua deslocação para o estrangeiro e prolongar-se até ao seu regresso e reintegração na empresa de origem (Martins, 2013). Isto porque, antes da deslocação, é imprescindível que as empresas garantam as condições e infraestruturas necessárias e indispensáveis para o expatriado devendo, também, garantir a sua preparação transcultural antecipadamente à partida (Martins, 2013). Para Lazarova e Caligiuri (2001), quando o expatriado sente que é apoiado pela empresa de origem e esta reconhece o seu desempenho, no decorrer do processo de expatriação, a probabilidade de fracassar na missão internacional diminui e o desejo de permanecer na empresa após a repatriação aumenta.

De acordo com a literatura (Geetika & Gupta, 2012; Araujo *et al.*, 2014; Rego & Cunha, 2009) considera-se que, para facilitar o ajustamento intercultural dos expatriados ao país de acolhimento, as empresas precisam de investir mais no processo de adaptação intercultural, envolvendo-se minuciosamente na seleção do candidato bem como na sua preparação através do desenvolvimento de formação transcultural e linguística antes da partida. Para que a missão internacional tenha sucesso, aquando da seleção dos candidatos, é importante ter em conta algumas características de personalidade e determinadas capacidades. De acordo com Rego e Cunha (2009), torna-se impossível identificar uma lista dessas características universalmente aplicável, pois os contextos culturais são distintos e as políticas empresariais relativamente à expatriação também são diversas. Diversos autores (Hammer *et al.*, 1978; Brislin, 1981; Black *et al.*, 1999) referem um conjunto de traços e competências como (1) competências comunicacionais e relacionais; (2) personalidade tolerante (paciência, tolerância); (3) abertura à mudança e (4) flexibilidade cultural.

Outro aspeto com o qual a empresa deve preocupar-se antes da partida do expatriado é a formação transcultural e linguística. Este tipo de formação pretende (1) ajudar os expatriados a adotar os comportamentos adequados para culturas

diferentes da sua; (2) formar expectativas reais daquilo que poderão encontrar no país de acolhimento e (3) facilitar o processo de comunicação, uma vez que os gestos não têm os mesmos significados em todas as culturas (Caligiuri *et al.*, 2005; Hurn, 2007; Rego & Cunha, 2009). Contudo, a maioria das organizações considera que este tipo de formação requer muito tempo, não tem resultados positivos, acarreta elevados custos e as competências internacionais adquirem-se apenas através da vivência no país (Rego & Cunha, 2009; Martins & Tomé, 2015). De acordo com o estudo efetuado por Martins e Tomé (2015), a maioria das empresas considera que a preparação transcultural é especialmente importante quando a expatriação é para países cuja língua oficial não é o português ou o inglês e quando a realidade cultural existente é diferente ou desconhecida para o expatriado.

A organização deve, também, fornecer ao seu colaborador a expatriar aconselhamento psicológico permanente durante todo o processo da missão internacional e, principalmente, em momentos de grande *stress* e ansiedade vividos no decorrer e resultantes desta experiência. Este aconselhamento permite reduzir as incertezas e melhorar o bem-estar psicológico, de modo a evitar desistências e fracos níveis de desempenho (Rego & Cunha, 2009).

O contacto constante com o expatriado e a sua família permite que estes não se sintam totalmente “abandonados” nem isolados, não desenvolvam sentimentos de exclusão e se mantenham informados de assuntos relacionados com a empresa de origem, questões sociais, culturais e políticas. Este contacto pode ser feito através de diversos mecanismos de comunicação como, por exemplo, via *Internet (Skype, WhatsApp, E-mail)* ou através de viagens regulares (Rego & Cunha, 2009; Martins, 2013). Para além disso, algumas empresas utilizam como estratégia a identificação de um mentor, que terá como função apoiar o expatriado, mesmo antes da sua chegada ao novo país. Os programas de mentoria são importantes uma vez que ajudam o indivíduo na preparação da missão, facilitam a sua adaptação ao novo contexto cultural e o seu regresso no país de origem, cabendo ao mentor facilitar a colocação do repatriado numa posição adequada às competências adquiridas durante a missão internacional. Quando, na impossibilidade de nomear um responsável pelo acompanhamento do expatriado, o departamento de recursos humanos deverá tomar a posição de “mentor” e ser o responsável por garantir todo o auxílio necessário ao colaborador durante a expatriação (Rego & Cunha, 2009; Martins, 2013).

O acompanhamento prestado ao expatriado deve também ser fornecido pela empresa de acolhimento. Cabe a esta dar *feedback* sobre o seu trabalho e indicar quais os aspetos a melhorar e a corrigir no que diz respeito ao relacionamento com os gestores locais, clientes e colegas de trabalho (Camara, 2011).

As questões logísticas como, por exemplo, alojamento, deslocações, serviços de saúde e educação dos filhos, são também alguns dos fatores que devem ser tidos em conta pelas organizações de forma a apoiar o expatriado. As empresas devem ainda prestar auxílio ao colaborador e à sua família, na gestão de situações conflituosas decorrentes das diferenças culturais. Nos casos em que o cônjuge acompanha o expatriado, o apoio a este na procura de emprego no país de acolhimento e o respetivo aconselhamento de carreira são cruciais para alcançar o sucesso da missão internacional (Rego & Cunha, 2009), uma vez que, se o cônjuge demonstrar dificuldades de adaptação ou sentimentos de infelicidade irá, conseqüentemente, afetar a adaptação do expatriado (Pereira *et al.*, 2005; Cho *et al.*, 2013).

Outro aspeto a ter em conta relaciona-se com as expectativas de carreira do indivíduo expatriado. Estas devem ser devidamente geridas, durante todo o processo de expatriação, de modo a produzir níveis de satisfação elevados quanto à missão internacional e quanto à empresa (Martins, 2013). A falta de um planeamento de carreira acarreta algumas dificuldades para o expatriado, principalmente aquando do seu regresso, caso não seja garantida a existência de um posto de trabalho e de responsabilidades adequadas às competências adquiridas durante a missão internacional (Martins, 2013). De acordo com Tung (1998) e Lineham e Scullion (2002), a maioria dos expatriados não possui um plano de carreira definido, existindo situações em que nem o vínculo laboral está garantido.

Em suma, Martins (2013) considera existirem três categorias de práticas de GRH que as empresas que desenvolvem missões internacionais devem garantir durante o programa de expatriação: (1) práticas que devem iniciar antes da missão internacional; (2) práticas a desenvolver no decorrer da expatriação e (3) práticas após a expatriação. Conforme mostra a tabela 1, existem práticas que são transversais às 3 fases ou estão presentes em duas dessas fases.

Tabela 1 - Principais práticas de GRH de apoio à expatriação

Práticas de GRH	Anteriores à expatriação	Durante a expatriação	Após a expatriação
Programa formal de recrutamento e seleção			
Programa de formação de preparação internacional			
Gestão das expetativas do expatriado			
Programa de mentoria			
Programa permanente de comunicação e informação			
Programa de apoio ao ajustamento do expatriado no país de acolhimento			
Programa de reajustamento do repatriado ao país de origem			
Planos de desenvolvimento de carreira na empresa de origem			

Fonte: Martins (2013, pp. 48).

Num estudo realizado por Martins e Tomé (2015), os resultados obtidos mostram que, muitas vezes, o apoio fornecido pela organização revela-se como insuficiente, tendo em conta as dificuldades de integração com que os expatriados se deparam, tanto no país como na empresa de acolhimento. Quanto maior for a distância cultural e económica e quanto mais complexas forem as tarefas a realizar, maior é a probabilidade de o expatriado enfrentar dificuldades durante a missão internacional (Stroh *et al.*, 2000). A formação transcultural e a preparação técnica para a função a desempenhar revelam-se, nestas situações, como fatores importantes para aumentar a capacidade de ajustamento cultural e de manter elevados níveis de desempenho dos expatriados (Martins, 2013).

A mesma autora (Martins, 2013) verifica que é praticamente inexistente a realização deste tipo de formação nas empresas portuguesas. Tal evidência mostra confirmar as dificuldades na comunicação que os expatriados portugueses sentem com os nativos de determinados países como, por exemplo, a China e a Polónia.

Após a missão internacional, existe a necessidade de apoiar o expatriado no processo de repatriação a nível organizacional e social, uma vez que (1) o cargo que

desempenhava anteriormente na empresa de origem pode já estar ocupado; (2) o risco de choque cultural devido à alteração dos hábitos e costumes; (3) desenvolvimento de sentimentos de isolamento (Martins, 2013).

De acordo com Lazarova e Caligiuri (2001), Lee (2007), quando os níveis de satisfação com o apoio organizacional são elevados, os expatriados revelam maior afeto pela organização e vontade em permanecer na mesma. Mas quando tal não acontece, o resultado tende a ser a vontade do expatriado em abandonar a empresa após o regresso da missão internacional. Neste sentido, o apoio organizacional constante é fundamental ao longo de todo o processo de expatriação.

4. A Expatriação em Angola

4.1. O contexto angolano

Angola é uma antiga colónia portuguesa situada na costa ocidental africana. Segundo o Diário da República de Angola, “*é uma República soberana e independente, baseada na dignidade da pessoa humana e na vontade do povo angolano, que tem como objetivo fundamental a construção de uma sociedade livre, justa, democrática, solidária, de paz, igualdade e progresso social*”.

O seu território é limitado a norte e a nordeste pela República Democrática do Congo, a leste pela Zâmbia, a sul pela Namíbia e a oeste pelo Oceano Atlântico. Apresenta um clima do tipo tropical e a sua população total é de 21,47 milhões de habitantes (Consulado de Angola; Ferreira *et al.*, 2012).

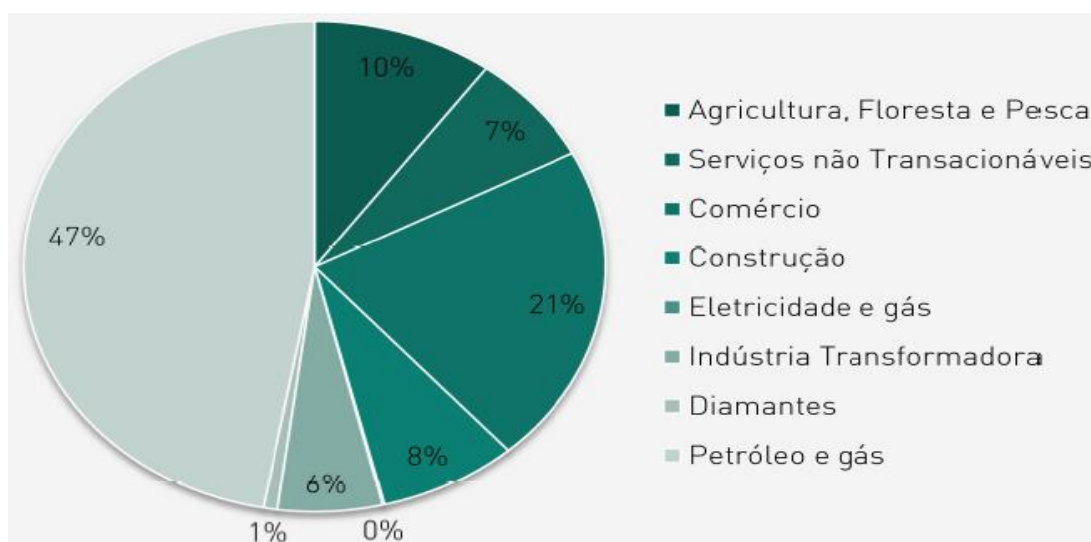
A capital de Angola, e maior cidade deste país, é Luanda, que conta com 4,5 milhões de habitantes. Angola encontra-se dividida em 18 províncias e a unidade monetária é o *Kuanza*. A língua oficial é a língua portuguesa, no entanto são falados diversos dialetos africanos como é o caso do Kikongo, Kimbundo e Tchokwe. Quanto à religião praticada neste país, esta é maioritariamente cristã, contudo uma parte significativa da população pratica cultos e religiões locais (Consulado de Angola; Diário da República de Angola, 2010; Ferreira *et al.*, 2012).

Segundo Ferreira *et al.* (2012), Angola faz parte de diversas organizações internacionais, nomeadamente da *Southern African Development Community* – SADC; Comunidade dos Países de Língua Portuguesa – CPLP; *Organization of the Petroleum Exporting Countries* – OPEC; e da *African Development Bank* – AfDB.

A situação económica angolana revela ser de elevado potencial. Este país é rico em recursos naturais como, por exemplo, o petróleo e a agricultura. Entre os anos de 2003 e 2008, o forte crescimento económico de Angola posicionou este país no topo dos países com maior crescimento a nível mundial. Contudo, deu-se uma queda significativa entre 2009 e 2011 devido à crise financeira global, que terá sido recuperada, posteriormente em 2012, com o aumento da produção petrolífera (Ferreira *et al.*, 2012).

O gráfico seguinte mostra a repartição do PIB pelos diferentes setores, sendo os setores do petróleo (47%), seguido do comércio (21%), os que mais contribuem para o PIB de Angola.

Figura 4 - Repartição do PIB por setores



Fonte: Ferreira *et al.* (2012, pp. 12) adaptado de Governo de Angola.

Apesar de Angola ter tido um crescimento económico bastante elevado, nos últimos anos manifesta carências que condicionam este crescimento como, a falta de (1) infraestruturas físicas e; (2) recursos humanos qualificados (Ferreira *et al.*, 2012).

Segundo a AICEP Portugal Global (2012), Angola tem apresentado uma economia diversificada e em crescimento, também resultante do objetivo de criar novos pólos industriais, estabelecimentos comerciais e aeroportos provinciais, do forte crescimento da atividade bancária, do aumento populacional de 3% ao ano, da classe média emergente e do aumento do consumo privado.

Angola apresenta uma balança comercial com elevado saldo positivo, resultante, maioritariamente, da exportação de petróleo. Contudo, o forte desenvolvimento da economia levou a um crescimento das importações embora a um ritmo inferior. Os principais destinos das exportações angolanas são para a China (48%), Índia (10,6%), Estados Unidos da América (10,5%), Taiwan (6,3%) e Canadá (4,6%). Por sua vez, Angola importa essencialmente de países como Portugal (19,4%), China (12,3%), Estados Unidos da América (9,2%), Brasil (5,9%) e África do Sul (4,9%), conforme sintetizou Ferreira *et al.* (2012).

De acordo com um recente estudo sobre o custo de vida a nível global (Mercer, 2015), Luanda permanece, pela terceira vez consecutiva, como a cidade mais cara do Mundo para um expatriado, onde uma refeição de *fast food* pode custar 15€, sendo que em Lisboa ronda os 5€.

No que se refere à expatriação, segundo o mais recente relatório da Brookfield GRS (2015), Angola encontra-se em 14^o lugar no *ranking* dos destinos emergentes para a expatriação. Para além disso, de acordo com o mesmo relatório (Brookfield GRS, 2015), Angola faz parte dos países que apresentam os maiores desafios para as missões internacionais, encontrando-se em 16^o lugar, devido aos problemas sociais, à segurança e ao demorado e burocrático processo do visto de entrada.

Segundo o estudo realizado por Sousa (2014), este país carece de acessos a um bom nível de escolaridade e aos sistemas de saúde e apresenta elevados níveis de insegurança. Por sua vez, Musseau (2010) refere que, apesar de todos os obstáculos e desafios presentes em Angola, as perspetivas de futuro são melhores, uma vez que o país necessita de ser reconstruído.

5. Pertinência do estudo de investigação

De acordo com a literatura (*e.g.* Black *et al.*, 1991; Avril & Magnini, 2007; Pinto, 2008; Rego & Cunha, 2009; Camara, 2011; Martins, 2013; Dabic *et al.*, 2015) têm crescido os estudos, a nível internacional e nacional, relacionados com a gestão de expatriados. Muitos destes estudos, fazem referência à adaptação intercultural propriamente dita (Araujo *et al.*, 2014; Chang, 1997; Chen, 2009; Kubo & Braga, 2013; Lee & Vorst, 2010; Yamazaki, 2010), contudo, baseiam-se em países como o Brasil, Estados Unidos e Taiwan, cujos expatriados são, na sua grande maioria, de

origem japonesa. Deste modo, não são conhecidos estudos empíricos dedicados especificamente à expatriação de colaboradores portugueses em Angola.

Embora o ajustamento intercultural seja um tema bastante estudado por diversos autores (e.g. Kubo & Braga, 2013; Martins, 2013; Araujo *et al.*, 2014; Sousa, 2014; Dabic *et al.*, 2015), existe uma lacuna de estudos que referenciem o tema da expatriação de portugueses em Angola. Devido à lacuna de estudos neste contexto geográfico, a presente investigação pretende contribuir para aumentar o conhecimento na área da expatriação e, em particular, a expatriação que envolva expatriados portugueses em Angola.

Perante a conjuntura económica de Portugal e o forte crescimento da economia angolana num período pós-guerra, tornou-se imprescindível a expansão de negócios para o mercado angolano. Esta expansão foi reforçada por fatores como: (1) boas relações políticas existentes entre Portugal e Angola; (2) oportunidades para vender e investir em todos os setores económicos; (3) identificação linguística; ou (4) estabilidade económica (AICEP Portugal Global, 2012). Tais fatores mostram a pertinência de estudar a expatriação de colaboradores portugueses em Angola.

5.1. Objetivos e questões de pesquisa

O principal objetivo desta investigação consiste em explorar a perceção dos expatriados portugueses relativamente à sua adaptação intercultural em Angola.

De um modo mais específico, este estudo pretende:

- Analisar o processo de adaptação intercultural dos expatriados;
- Identificar os fatores que facilitam a adaptação intercultural do expatriado;
- Identificar as barreiras existentes no processo de adaptação intercultural do expatriado;
- Identificar tipos de apoio disponibilizados pela empresa de origem ao expatriado durante a missão internacional.
- Explorar de que modo o apoio da organização facilitou o processo de adaptação do expatriado.

Para responder aos objetivos propostos, é identificada a seguinte questão central deste estudo:

- Como podemos caracterizar o processo de adaptação intercultural dos expatriados portugueses em Angola?

Mais especificamente, este estudo procurará responder às seguintes questões:

- Quais as dificuldades sentidas pelo expatriado no processo de adaptação intercultural em Angola? De que natureza são essas dificuldades?
- Que fatores facilitam a adaptação intercultural em Angola?
- Quais são os fatores bloqueadores da adaptação intercultural em Angola?
- Que tipos de apoio foram disponibilizados, pela empresa, ao expatriado para facilitar a sua adaptação intercultural em Angola?
- De que forma o apoio organizacional facilitou o processo de adaptação intercultural?

Capítulo II – Metodologia

2.1. Metodologia qualitativa

A metodologia utilizada para a realização deste estudo foi a metodologia qualitativa (Hébert *et al.*, 2005; Guerra, 2006; Yin, 2014).

A abordagem qualitativa tem como objetivo conhecer realidades socialmente construídas, através da produção de significados culturais, isto é, pretendem compreender determinados fenómenos sociais que se produzem de forma natural (Guerra, 2006; Eriksson & Kovalainen, 2008; Olabuénaga, 2012; Creswell, 2013). A informação obtida através deste tipo de metodologia permite também compreender os indivíduos, as suas motivações e ações e conhecer o real contexto em que estes se inserem (Myers, 2008).

O investigador tem como objetivo conhecer e compreender a realidade em questão, sem a existência de expectativas anteriormente formuladas relativamente ao fenómeno em estudo (Guerra, 2006; Coutinho, 2013).

Este tipo de metodologia consiste num raciocínio indutivo, uma vez que parte de casos em particular para o geral, permitindo passar de observações de casos singulares para proposições mais gerais (Yin, 2014).

Mazzotti (2006) e Yin (2014) afirmam que a metodologia qualitativa responde às questões “como?” e “porquê?” e pretende aumentar a informação sobre o tema de investigação.

Para Guerra (2006), a recolha de informação deve terminar quando atingida a saturação empírica, isto é, o investigador deve parar de recolher informação quando esta já não traz mais informações novas ou diferentes, capazes de justificar a continuidade da recolha de informação. “*A saturação é definida como um fenómeno pelo qual, depois de um certo número de entrevistas, o investigador tem a noção de nada recolher de novo quanto ao objecto de pesquisa.*” (Guerra, 2006, pp. 42).

A metodologia qualitativa mostra-se a mais adequada para este estudo uma vez que pretende compreender as vivências de diversos expatriados portugueses e conhecer as suas perceções relativamente à adaptação intercultural em Angola.

2.2. Instrumento de recolha de informação

O instrumento de recolha de informação utilizado neste estudo foi a entrevista semiestruturada (Gil, 1999; Myers, 2008).

A entrevista consiste, de acordo com Gil (1999), numa técnica em que o entrevistador e o entrevistado se encontram frente a frente e cabe ao investigador fazer um conjunto de perguntas a fim de obter dados pertinentes para o seu estudo. Consiste numa forma de diálogo assimétrico perante o qual o investigador pretende recolher informação e reflexões por parte do entrevistado (Gil, 1999; Quivy & Campenhoudt, 2008; Bardin, 2011; Olabuénaga, 2012; Coutinho, 2013).

Por norma, esta técnica é utilizada com o intuito de recolher dados sobre crenças, ideias e opiniões sobre determinado assunto em estudo (Hébert *et al.*, 2005). Possibilita ainda a obtenção de informações detalhadas sobre diversos aspetos da vida social e é eficiente na obtenção de dados em profundidade sobre o comportamento humano (Gil, 1999; Olabuégana, 1999; Kiessling & Harvey, 2005).

O recurso a esta técnica é frequente quando a informação que se pretende adquirir não pode ser obtida através de respostas curtas e em que é essencial obter uma explicação detalhada das experiências vividas (Rubin *et al.*, 2005). Pretende-se assim que o entrevistado responda às questões de forma exaustiva, por palavras próprias e de acordo com o tema que lhe está subordinado (Ghiglione & Matalon, 1993).

Segundo Yin (2014), na realização de entrevistas, o entrevistador deve ser capaz de (1) fazer boas questões, (2) ser flexível, (3) ter a perfeita noção de quais as questões a efetuar e (4) ser imparcial no que diz respeito a conceitos previamente estabelecidos. É essencial que a entrevista decorra de forma aberta e flexível e que o entrevistador evite numerosas questões (Quivy & Campenhoudt, 2008). Deve também evitar dar a sua opinião pessoal sobre o assunto e desenvolver uma conversa que vá para além do objeto de estudo (Rubin *et al.*, 2005).

De acordo com Arthur e Nazroo (2003) e Guerra (2006), é importante explicar com clareza os objetivos da entrevista bem como os temas inerentes ao estudo.

Para a condução das entrevistas, o investigador possui um guião com as questões previamente formuladas. Contudo, as entrevistas semiestruturadas

caracterizam-se pelo facto de o investigador fazer uma questão inicial e a questão seguinte poder estar dependente da resposta do entrevistado (Guerra, 2006).

Este instrumento revela-se adequado para este estudo uma vez que se pretende conhecer opiniões e reflexões sobre o modo de adaptação dos expatriados ao contexto angolano.

Foram realizadas 13 entrevistas a expatriados e repatriados de empresas cuja missão internacional foi realizada em filiais localizadas em Angola. As questões integrantes do guião de entrevista (ver anexo 1) foram construídas tendo em conta a revisão de literatura e os objetivos de estudo anteriormente propostos.

2.3. Participantes do estudo

Neste estudo optamos por uma amostra teórica, não probabilística, uma vez que esta não se constitui por acaso mas, sim, em função de determinadas características (Vicente *et al.*, 1996; Guerra, 2006). Não se pretende que a amostra seja representativa de uma certa população, mas sim dos conhecimentos e experiências a que o estudo faz referência (Creswell, 2013).

Das possíveis formas de amostra mencionadas por Guerra (2006), esta é uma amostra intencional em que foi utilizado o recurso à técnica de *snowball* (Vicente *et al.*, 1996; Coutinho, 2013). Por sua vez, através da técnica de *snowball* é solicitado aos entrevistados o contacto de outros indivíduos que estes conheçam e possam fazer parte do estudo em causa (Morse, 1994; Coutinho, 2013). Para Strauss e Corbin (1994), esta técnica pretende que os indivíduos escolhidos possuam experiência e conhecimento aprofundados sobre o tema em estudo. Por sua vez, Coutinho (2013), refere que esta técnica é utilizada para chegar a populações de pequena dimensão, específicas e com as características desejadas.

Os critérios de seleção dos entrevistados para este estudo foram (1) indivíduos portugueses expatriados ou repatriados; (2) que tenham efetuado uma missão internacional em Angola; (3) a duração da missão internacional tenha sido superior a 6 meses.

2.3.1. Características dos entrevistados

Foram entrevistados 13 indivíduos portugueses (2 do sexo feminino e 11 do sexo masculino) que realizaram missões internacionais em Angola. A duração das respetivas missões internacionais varia entre um mínimo de 6 meses e o máximo de 10 anos. O ano de início ocorreu entre 1992 e 2015.

Dos 13 entrevistados, 11 são repatriados, sendo que 2 ainda permanecem expatriados em Angola.

Entre os repatriados, 6 regressaram há menos de 3 anos, 3 há mais de 3 e menos de 6 anos e 2 repatriados regressaram há mais de 6 anos.

De modo a garantir o anonimato e a confidencialidade da informação, aos entrevistados foi atribuída uma numeração de 1 a 13, consoante a ordem das entrevistas realizadas.

Na tabela 2 são apresentadas as principais características dos entrevistados.

Tabela 2 - Características dos entrevistados

Entrevistados	Sexo	Situação atual	Ano de início da expatriação	Duração da expatriação
1	Masculino	Repatriado	2013	6 meses
2	Feminino	Repatriada	2014	8 meses
3	Masculino	Expatriado	2011	A decorrer
4	Masculino	Repatriado	2014	6 meses
5	Masculino	Repatriado	2010	6 anos
6	Masculino	Repatriado	2008	8 anos
7	Masculino	Repatriado	2014	6 meses
8	Masculino	Expatriado	2015	A decorrer
9	Masculino	Repatriado	1992	10 anos
10	Feminino	Repatriada	2013	8 meses
11	Masculino	Repatriado	2015	10 meses
12	Masculino	Repatriado	2010	6 meses
13	Masculino	Repatriado	2010	3 anos

Para além destas características, é importante salientar que nenhum dos participantes foi acompanhado pela respetiva família para as missões internacionais. Em alguns casos, estes foram acompanhados por outros expatriados.

2.4. Procedimento de recolha de informação

Inicialmente pretendia-se recolher informação junto de expatriados e repatriados de diversas empresas e dos respetivos responsáveis pela gestão dos mesmos. Este objetivo permitiria que o estudo fosse rico em informação e, para além disso, permitiria conhecer a opinião dos responsáveis pela expatriação relativamente à adaptação dos colaboradores em missão internacional.

Neste sentido, foram inicialmente contactadas 13 empresas a fim de solicitar a sua participação no estudo. O contacto foi efetuado via *Email*, no entanto, apenas uma empresa se mostrou disponível para colaborar. As restantes empresas não responderam (10 empresas) ou indicaram estar indisponíveis para participar (2 empresas).

*“Infelizmente, neste momento, não temos disponibilidade para participar. (...)
Votos de um excelente trabalho”*

(Resposta de uma empresa contactada via *Email* a solicitar a participação no estudo)

Tendo em conta as adversidades encontradas, foi adotada uma nova estratégia de recolha de informação que consistiu em contactar, de forma isolada, os próprios expatriados, solicitando a sua participação no estudo. Com esta estratégia alternativa apenas foram entrevistados colaboradores expatriados ou que já se encontravam repatriados.

Para que isto fosse possível, a procura de expatriados e repatriados foi realizada através do conhecimento de amigos, familiares e professores e, no final de cada entrevista, do respetivo entrevistado. O contacto inicial foi efetuado via *Email* ou telemóvel.

Antes da realização das entrevistas foi analisado com a pessoa que disponibilizou o contacto, o perfil do expatriado ou repatriado de forma a perceber se este se adequava ao estudo, tendo em conta as características pretendidas (o entrevistado ser de nacionalidade portuguesa e ter efetuado uma missão internacional em Angola com uma duração mínima de 6 meses, através da empresa portuguesa com a qual tinha contrato de trabalho).

Após a aceitação para participar no estudo, foram agendadas as entrevistas presenciais com os repatriados e expatriados. Dada a impossibilidade de serem

face-a-face, algumas entrevistas foram realizadas via *Skype*. Para além disso, não houve disponibilidade por parte de alguns indivíduos de realizar as entrevistas pessoalmente ou através de videochamada, pelo que estas tiveram de ser efetuadas por escrito, em documento *Word* ou via *Email*.

“(...) Relativamente a este pedido de entrevista, agradeço que nos seja remetido questionário sobre o tema, que será respondido e enviado posteriormente.”

(Resposta de uma empresa contactada via *Email* a solicitar a participação no estudo)

“Envie-me por favor o guião com as questões, uma vez que, por vezes, torna-se difícil ter conversa via Skype devido à velocidade de rede aqui em Angola.”

(Resposta de um expatriado contactado via *Email* a solicitar a participação no estudo)

Após a realização de 13 entrevistas atingiu-se a saturação empírica, uma vez que estas já não traziam informações novas e pertinentes para o estudo. Deste modo, no total foram realizadas 13 entrevistas entre 13 de Março de 2016 e 12 de Julho de 2016, das quais 8 foram presenciais, 2 via *Skype* e 3 por escrito.

Os entrevistados mostraram-se bastante acessíveis, durante e após as entrevistas, referindo que se fosse necessário informação adicional poderia entrar novamente em contacto. No início de cada entrevista foi feita uma breve explicação do que se pretendia com o estudo e foi garantido o anonimato e confidencialidade de toda a informação obtida.

As entrevistas presenciais e via *Skype* foram gravadas após o consentimento dos entrevistados. No caso das entrevistas por escrito, estas foram lidas e não houve necessidade de solicitar esclarecimentos adicionais aos respondentes.

Em média, cada entrevista durou cerca de 30 minutos.

2.5. Procedimento de tratamento e análise dos dados

De acordo com Hébert *et al.* (2005, pp.107), *“o conjunto do material compilado no campo não é um conjunto de dados, mas é, sim, uma fonte de dados. As notas de trabalho, gravações em vídeo e os documentos respeitantes ao local do estudo não são dados. Mesmo as transcrições das entrevistas não o são. Tudo isto*

constitui material documental a partir do qual os dados serão construídos graças aos meios formais que a análise proporciona.”. Assim sendo, após a recolha de informação através da técnica da entrevista, foram realizadas as respetivas transcrições das mesmas. Estas transcrições foram feitas de forma integral e fiel do que foi dito pelos entrevistados (Bardin, 2011; Guerra, 2006). Feitas as transcrições, iniciou-se a fase de definição de categorias de análise e a construção da respetiva grelha de análise categorial. Estas categorias foram definidas tendo em conta a revisão de literatura sobre o tema e os objetivos de estudo anteriormente estipulados (Bardin, 2011; Coutinho, 2013).

As categorias definidas para este estudo são apresentadas na tabela 3.

Tabela 3 - Categorias de análise

Categorias	Dimensões de análise	Informação pretendida
Razões para aceitar a missão internacional	Razões individuais para aceitar a missão internacional em Angola	- Conhecer as razões pelas quais os expatriados aceitaram a MI em Angola
Preparação transcultural para a missão internacional em Angola	Formação de preparação, outras estratégias de preparação da missão internacional	- Conhecer como os expatriados se prepararam para a MI em Angola - Conhecer se a empresa forneceu alguma formação de preparação transcultural
Adaptação intercultural do expatriado	Processo de adaptação intercultural, fatores facilitadores, barreiras existentes	- Conhecer a adaptação do expatriado durante a MI em Angola - Identificar fatores que facilitaram a adaptação intercultural - Identificar barreiras existentes na adaptação

		intercultural
Apoio organizacional prestado ao expatriado	Tipos de apoio, momento de prestação do apoio, influência desse apoio no processo de adaptação, tipo de contacto entre a empresa e o expatriado	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar tipos de apoio prestados ao expatriado - Conhecer quando foi prestado esse apoio - Conhecer se o apoio facilitou o processo de adaptação - Conhecer se existia contacto entre a empresa de origem e o expatriado durante a MI
Avaliação geral da experiência internacional	Avaliação profissional da missão internacional e avaliação pessoal da missão internacional	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer como os expatriados avaliam a sua MI em Angola - Conhecer se o expatriado voltaria a repetir a experiência em Angola

Após a definição das categorias de análise, as transcrições das entrevistas foram lidas a fim de realizar uma análise de conteúdo. A informação presente nas mesmas foi distribuída pelas categorias anteriormente estipuladas. Tal facto permitiu organizar a informação recolhida, tendo em conta apenas a informação considerada importante e essencial para o estudo (Guerra, 2006).

Capítulo III – Apresentação de resultados

3.1. Razões individuais para aceitar a missão internacional em Angola

As principais razões pelas quais os expatriados aceitaram realizar a missão internacional em Angola foram: (1) desenvolvimento profissional e curricular; (2) questões monetárias; (3) conjuntura do mercado de trabalho; (4) experiência intercultural e (5) necessidade da empresa expatriar.

Uma vez que alguns expatriados revelaram mais do que uma razão para aceitarem a missão internacional em Angola, a tabela 4 apresenta as razões referidas por cada entrevistado.

Tabela 4 - Razões individuais para aceitar a missão internacional

Razões individuais	Entrevistados													Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
Desenvolvimento profissional e curricular	X		X	X		X	X		X	X				7
Questões monetárias		X			X	X			X			X	X	6
Conjuntura do mercado de trabalho	X	X						X					X	4
Experiência intercultural										X		X		2
Necessidade da empresa expatriar		X		X						X	X			4

Desenvolvimento profissional e curricular

Como se observa na tabela 4, o desenvolvimento profissional e curricular foi a razão principal para os expatriados e repatriados terem aceitado a missão internacional em Angola (n=7).

Para os entrevistados, a expatriação revela-se como um desafio profissional ao mesmo tempo que mostra ser positivo a nível curricular, em que existe a possibilidade de desenvolver determinadas funções aliciantes e ainda desenvolver

algumas competências para a abertura de novas portas, conforme mostram alguns testemunhos:

“Basicamente foi um investimento que fiz com vista o curriculum e depois novas portas e oportunidades que me pudesse trazer.” (Repatriado 7).

“As razões foram oportunidade e desafio profissional.” (Expatriado 3).

Questões monetárias

As questões monetárias, mais propriamente a remuneração, foi outra das principais razões para os expatriados aceitarem a missão internacional em Angola (n=6).

Uma grande parte dos participantes referiu que a remuneração de um expatriado, nomeadamente em Angola, é superior à recebida em Portugal e, por isso, se torna bastante convidativo.

“(...) é o dinheiro. Parece que não, mas ir para Angola dá muito dinheiro.” (Repatriada 2).

“As principais razões que me levaram a aceitar a missão em Angola foram monetárias. O valor que acordei foi, sem dúvida, muito superior ao que ganhava na altura em Portugal.” (Repatriado 5).

“A parte da compensação que era bastante aliciante.” (Repatriado 6).

Conjuntura do mercado de trabalho

Tendo em conta a situação económica em que Portugal se encontra, nomeadamente as elevadas taxas de desemprego, a necessidade de trabalho revela-se como uma das razões para aceitar as missões internacionais para Angola. A falta de emprego e a esperança de conseguir sempre algo melhor foi mencionada por 5 dos entrevistados (2 expatriados e 3 repatriados).

“Quando chegou o dia que me disseram “Queres ir trabalhar para Angola?” foi perfeitamente natural a minha decisão porque estava perfeitamente alinhado com aquilo que eu pensava que poderia ser uma forma de regressar ao mercado de trabalho.” (Repatriado 1).

“Acima de tudo estar desempregado em Portugal desde Maio de 2014.” (Expatriado 8).

Experiência intercultural

Os 2 entrevistados que referiram o interesse pela experiência intercultural como um motivo para aceitar a missão internacional em Angola, demonstraram o gosto por conhecer novas culturas e o continente africano. Referiram também algumas razões monetárias para além de associarem esta experiência como um novo desafio profissional e pessoal.

“Primeiro um desafio novo. Portanto, conhecer uma nova cultura.” (Repatriada 10).

“Monetariamente. E também um desafio por conhecer o país e o continente africano.” (Repatriado 12).

Necessidade da empresa expatriar

Em alguns casos, foi a necessidade da empresa em expatriar para Angola que levou os entrevistados a aceitar a respetiva missão internacional. Isto é, as empresas tinham necessidade de desenvolver projetos em Angola e, como tal, precisavam de enviar recursos humanos para as suas instalações no país em questão.

Destes entrevistados, apenas 1 referiu que não existia mais nenhum motivo para além deste, enquanto os outros 2 juntam a necessidade da empresa em expatriar às questões monetárias e ao interesse pela experiência intercultural.

“Eu fiz o meu estágio curricular nesta empresa e quando eles me convidaram a ficar disseram-me logo que, se eu ficasse, tinha que ir a Angola. (...)”

Para eu ficar aqui, para eu ter este emprego, eu sei que tenho que ir para Angola.” (Repatriada 2).

“Depois do ponto de vista profissional porque realmente eram os projetos que estavam a acontecer.” (Repatriada 10).

“Foi uma iniciativa dada pela empresa que me pediu e eu aceitei. Não houve nenhuma razão em especial.” (Repatriado 11).

3.2. Preparação transcultural para a missão internacional

Os dados recolhidos demonstram que dos 13 entrevistados apenas 3 não se prepararam para a missão internacional em Angola, referindo que, para além das questões de saúde e vacinação, não tiveram grande preocupação em termos de gastronomia, estilo de vida e clima. Seguem-se alguns testemunhos dos entrevistados:

“Para além das vacinas e consultas do viajante, não fiz pesquisas, nem questionei ninguém, pensei que seria o melhor, para não tirar conclusões precipitadas. Era melhor ir e ver para crer mas, como é lógico, estava atento às notícias.” (Repatriado 5).

“Aquilo foi basicamente andar ao ceguinho. A necessidade era tanta que a gente não olhava para nada nem para o que era. Vai, e seja o que Deus quiser. O que os outros faziam, eu fazia igual.” (Repatriado 9).

“Não me preparei. Só me preparei a nível de saúde com as vacinas e a medicação que foi preciso levar.” (Repatriado 12).

Os 10 entrevistados que se prepararam para a missão internacional em Angola fizeram-no através de pesquisas na *Internet*, questionaram amigos e/ou familiares que viviam no país em questão e falaram com os colegas de trabalho que

se encontravam expatriados, ou já tinham estado anteriormente em Angola. Para além disso, referiram ainda a preparação ao nível de saúde e vacinação.

“Fiz algumas pesquisas sobre como é que era aquilo lá. (...) Eu tenho um tio a viver e a trabalhar lá em Angola. Está lá há 4 anos e também fui-lhe perguntando algumas coisas. (...) Depois tenho lá pessoal da empresa e também fui perguntando.” (Repatriada 2).

“Primazia no feedback de colegas que já lá estiveram. De resto, as pesquisas de informação na Internet foi o outro elemento principal de recolha de informação.” (Expatriado 3).

“Perguntei. No meu ramo da engenharia civil há muitos portugueses lá a trabalhar. Tinha muitos colegas lá em Angola, então falei com eles para saber alguns detalhes. E também pesquisei na Internet, claro.” (Repatriado 7).

Relativamente à formação de preparação transcultural disponibilizada pela empresa, os resultados revelam que a nenhum dos entrevistados facultado este tipo de formação. Tiveram, sim, alguns *briefings* e conversas informais por parte da organização a fim de fornecer dicas sobre as diferenças culturais e da função que iam desempenhar em Angola.

“Não tive formação. Apenas fez um briefing e uma reunião de boas práticas a conselhos em termos de higiene, roupa e cuidados a ter em termos de interação com os angolanos.” (Repatriado 4).

“Em termos da adaptação cultural o que a empresa fez, tanto à partida em Portugal como quando chegamos a Angola, foram apenas os briefings sobre pequenos aspetos do dia-a-dia, das diferenças culturais e que penso que foram mais que suficientes.” (Repatriado 6).

“Não houve nenhuma formação específica. Foi tudo à base de conversas informais. Deram-me algumas indicações.” (Repatriado 11).

3.3. Adaptação intercultural a Angola

No processo de adaptação intercultural, a maioria dos entrevistados referiram que sentiram um choque cultural à chegada a Angola. Este sentimento aconteceu devido às diferenças culturais existentes entre os países de origem e de acolhimento como a insegurança, o excesso de calor, os cuidados de higiene necessários e, também, por motivos de cariz familiar como é o caso da distância a que se encontravam da família. Contudo, ao fim de alguns meses, referem ter começado a sentir-se adaptados à respetiva cultura, tal como sublinham alguns entrevistados:

“Nos primeiros meses não é totalmente fácil, há sempre algumas dificuldades por causa das diferenças culturais, pequenas coisas que para nós são impensáveis cá e lá se verificam. (...) Em termos de dificuldade de adaptação é só mesmo durante os primeiros meses por causa das diferenças culturais e também o aspeto emocional da distância da família.” (Repatriado 6).

“Todos os períodos têm algo de complicado, no entanto, o primeiro trimestre para mim foi talvez o mais chato de todos! No Primeiro trimestre tudo em Angola foi novidade e muito diferente de Portugal. As saudades da família nesse período são muitas e torna-se difícil gerir bem as emoções. É, sem dúvida alguma, a fase de integração nesta nova realidade onde nos sentimos mais desorientados.” (Expatriado 8).

“A primeira reação foi fugir de vez. Tive um choque bastante grande quando lá cheguei. (...) Claro que com o tempo comecei a adaptar-me melhor.” (Repatriado 9).

“Ao início, a primeira semana, foi um choque. Cheguei ao ponto de querer vir embora. Depois fui-me adaptando com os meus colegas portugueses, depois conhecendo os angolanos e convivendo com eles fui-me adaptando à cultura deles e ao modo de vida deles. (...) Ao início há aquelas alterações, mas depois torna-se normal.” (Repatriado 12).

“A minha primeira reação ao chegar ao aeroporto foi um impacto muito grande. É muito lixo, muito mau cheiro, muitos tropas, muitos polícias. (...) Com o tempo fui-me ambientando e hoje gosto de lá estar, entre aspas.” (Repatriado 13).

Por sua vez, 2 entrevistados referiram não ter sentido nenhum choque cultural durante a missão internacional uma vez que se sentiam familiarizados com a cultura angolana ou com culturas semelhantes a esta. No caso do repatriado 1, este tinha nascido em Angola e o repatriado 11 já tinha estado em diversos países, nomeadamente países com culturas especialmente diferentes da cultura europeia.

“Não foi difícil por um motivo: eu nasci em Angola. (...) A terra não era estranha para mim e conhecia pessoas de raça negra.” (Repatriado 1).

“Não tive nenhum choque inicial. Fiz já várias viagens a vários sítios, alguns deles também de terceiro mundo e já estou um bocadinho habituado às viagens. Se calhar foi por isso.” (Repatriado 11).

Por último, apenas uma entrevistada fez referência que após o choque cultural ao início continuou a ter dificuldades de adaptação. A repatriada 2 mencionou que com o passar do tempo, a adaptação era cada vez mais difícil e que não gostava de estar em Angola. Tal facto aconteceu devido à dificuldade em gerir o fator emocional relativamente aos sentimentos de saudade bem como à falta de segurança sentida neste país. Para além disso, esta entrevistada referiu que a própria pobreza deste país lhe fazia uma certa confusão, uma vez que quando se deslocava ao supermercado havia sempre crianças a pedir comida. Esta participante refere ainda que Luanda tem um cheiro característico a lixo, o que a deixa bastante incomodada.

“Eu acho que tem sido sempre a piorar. (...) Ir para Angola foi e é muito difícil. (...) Acho que cada vez está a ser pior. O que não devia, não é? Devia estar a ser mais fácil mas não está. (...) As pessoas sabem que eu não gosto propriamente de estar lá e eu não faço disso segredo.” (Repatriada 2).

3.3.1. Fatores que facilitaram a adaptação intercultural do expatriado

Os principais fatores identificados como facilitadores da adaptação intercultural dos expatriados portugueses foram (1) o idioma; (2) a comida (3) o estilo de vida; (4) o clima; (5) os colegas de trabalho e (6) a atitude de autoconfiança do colaborador em missão internacional.

Uma vez que não foi imposto qualquer limite ao número deste tipo de fatores, os entrevistados mencionaram aqueles que consideraram mais significativos para o seu ajustamento intercultural a Angola. A tabela 5 apresenta os respetivos fatores facilitadores da adaptação mencionados por cada entrevistado.

Tabela 5 - Fatores facilitadores da adaptação intercultural

Fatores facilitadores da adaptação	Entrevistados													Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
Idioma	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	12
Comida		X	X	X		X		X	X			X		7
Estilo de vida			X		X	X				X				4
Clima				X	X	X	X	X		X	X		X	8
Colegas de trabalho		X	X			X		X				X	X	6
Atitude positiva e de autoconfiança	X				X									2

Idioma

Como se verifica na tabela 5, o idioma foi o principal fator que facilitou a adaptação intercultural dos expatriados e repatriados portugueses em Angola (n=12). Apesar da existência de diversos dialetos neste país, a língua portuguesa revela-se como a língua oficial o que facilitou a adaptação dos entrevistados participantes neste estudo.

“Falarmos a mesma língua é meio caminho andado.” (Repatriado 1).

“A língua basicamente é a mesma. Eles utilizam muito calão, há algumas diferenças idiomáticas em termos das expressões que eles utilizam mas a adaptação neste aspeto é muito simples.” (Repatriado 6).

“Não tive grandes dificuldades com a língua. Eles têm muitos dialetos mas fomos aprendendo. Basicamente falam todos português.” (Repatriado 9).

Comida

Em termos de alimentação, 7 dos entrevistados referiram que esta não foi uma dificuldade de adaptação uma vez que a maioria dos produtos e das comidas são idênticos aos existentes em Portugal.

“A comida é ótima!” (Repatriada 2).

“Em termos da comida, tudo o que nós encontramos em Portugal em termos de alimentação encontramos lá. Agora a grande diferença é que muitas das vezes a comida não tem a mesma qualidade, os produtos não são frescos.” (Repatriado 6).

“As refeições são confeccionadas no nosso estaleiro por angolanas mas que confeccionam receitas portuguesas, logo não há grandes diferenças!” (Expatriado 8).

“A comida foi uma questão de hábito. Nisso não tive problemas.” (Repatriado 9).

Estilo de vida

O estilo vida em Angola foi outro fator que facilitou o ajustamento intercultural. Quando estes participantes mencionam o estilo de vida como uma facilidade, referem-se ao modo de vestir e ao facto de realizarem o mesmo número e tipo de refeições. De um modo geral referem-se aos hábitos e às rotinas diárias.

Quatro entrevistados referiram que o estilo de vida angolano apresenta algumas semelhanças com o estilo de vida em Portugal e que, juntamente com outros fatores como a língua e a comida, contribuiu de forma positiva para a sua adaptação intercultural.

“Os grandes facilitadores da minha adaptação foram em primeiro lugar a língua, semelhanças no tipo de trabalho a ser desenvolvido, e depois aspetos como a comida e estilo de vida.” (Expatriado 3).

“O que facilitou a minha adaptação foi o estilo de vida, a língua e o clima.” (Repatriado 5).

“Em termos do estilo de vida tem muitas parecenças com Portugal.” (Repatriado 6).

Clima

O clima é classificado como o segundo fator predominante da adaptação intercultural dos expatriados e repatriados portugueses em Angola (n=8), seguido do idioma (n=12). Este fator foi descrito por vários entrevistados como das melhores coisas de Angola devido ao facto de ser um país com um clima quente e solarengo durante todo o ano.

“O clima é outro aspeto que é muito favorável porque, regra geral, está sempre bom tempo. Faz sempre bastante sol.” (Repatriado 6).

“O mais fácil acabou por ser a língua e o clima.” (Repatriado 7).

“O clima é a melhor coisa de Angola, é Primavera/Verão o ano todo!” (Repatriado 8).

Colegas de trabalho

Os resultados obtidos mostram ainda que os colegas de trabalho comportaram-se como facilitadores da adaptação intercultural de alguns entrevistados (n=6).

Deste modo, 3 expatriados e 3 repatriados atribuíram uma grande importância aos colegas de trabalho, nomeadamente aos colegas portugueses que lá se encontravam na mesma situação, isto é, que também se encontravam em missão internacional em Angola.

De salientar que o repatriado 12 referiu que os colegas de trabalho angolanos que tinham efetuado missões internacionais em Portugal, também contribuíram para o seu ajustamento à cultura angolana.

“Gosto das pessoas de lá da empresa. Eles são muito cavalheiros.”
(Repatriada 2).

“O apoio dos colegas na mesma situação foi o que facilitou a minha integração.” (Expatriado 3).

“Pelo facto de termos muitos colegas portugueses e alguns deles até conhecidos, facilitou todo o processo.” (Repatriado 6).

“Quando lá cheguei também já lá estavam pessoas da empresa, inclusive angolanos que trabalharam cá em Portugal e depois voltaram a casa. Isso ajudou a integrar-me melhor na vida deles.” (Repatriado 12).

Atitude de autoconfiança

A existência de uma postura positiva e de autoconfiança foi evidenciada como facilitadora da adaptação intercultural por 2 dos entrevistados. Ambos referiram que o facto de possuírem uma atitude positiva perante as dificuldades encontradas permitiu que a adaptação destes não fosse tão difícil. O facto de terem ido para Angola com um “espírito aberto” e uma “atitude de autoconfiança”, segundo os entrevistados 1 e 5, fez com que estes tivessem enfrentado as diferenças culturais de uma forma simples e natural.

“A questão é exatamente essa. É nós irmos preparados para primeiro percebermos que podemos viver com menos, que podemos viver com outro nível de comodidade. (...) Nós temos de ter a capacidade de gerar estados em nós que nos preparem para olhar para aquilo de uma forma natural. (...) Porque se faltar a luz, faltou a luz. O que é que se pode fazer? Nada. (...) Tem de se levar a cabeça como se acabasse de conduzir um mercedes descapotável. A nossa postura... uma postura de autoconfiança ajuda muito na adaptação.” (Repatriado 1).

“A cultura é bastante diferente, mas como estava de espírito aberto, adaptei-me com alguma facilidade.” (Repatriado 5).

3.3.2. Fatores bloqueadores da adaptação intercultural do expatriado

Os entrevistados quando questionados sobre os fatores que dificultaram a sua adaptação intercultural ao contexto angolano, identificaram como principais fatores (1) a insegurança; (2) o trânsito; (3) a distância da família; (4) os cuidados de higiene; (5) a ineficiência dos autóctones no trabalho; (6) o clima e; (7) o idioma, conforme mostra a tabela 6.

Tabela 6 - Fatores bloqueadores da adaptação intercultural

Fatores bloqueadores da adaptação	Entrevistados													Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
Insegurança	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	13
Trânsito		X	X			X								3
Distância da família		X				X	X			X			X	5
Cuidados de higiene				X		X	X			X			X	5
Ineficiência dos autóctones no trabalho		X	X			X								3
Clima		X	X									X		3
Idioma		X												1

Insegurança

A insegurança foi o aspeto que mais dificultou a integração dos entrevistados a Angola, tendo sido este fator mencionado por todos os expatriados e repatriados (n=13). A falta de segurança nas ruas, os assaltos, o medo em circular sozinhos e as pessoas armadas foram os motivos que desenvolveram sentimentos de insegurança em todos os entrevistados.

“As armas na rua impressionaram-me muito. (...) A primeira vez que fui fiquei completamente abismada.” (Repatriada 2).

“A maior dificuldade prendeu-se com a segurança. (...) Nunca deixei de ter uma preocupação com a segurança.” (Expatriado 3).

“O nível de segurança é baixo. (...) Não podemos circular na rua com a mesma espontaneidade que circulamos noutros pontos do mundo.” (Repatriado 4).

“É muito inseguro mas há gente que consegue lidar com isso e consegue estar lá relaxado e integrar-se na cultura. Mas, pronto, somos todos diferentes.” (Repatriado 7).

“Andava toda a gente armada e, por isso, fiquei muito pasmado. Nunca tinha visto tanta gente armada na minha vida. (...) Nos primeiros dias, ignorei mas depois tivemos uma situação bastante perigosa. Fomos assaltados em casa, mataram o segurança, balearam um colega nosso e aí temi um bocadinho pela segurança. Houve uma segunda tentativa de assalto... As coisas ficaram mais feias e pensei muito seriamente em vir embora mas acabei por ficar.” (Expatriado 13).

Trânsito

O trânsito foi também identificado como um bloqueador da adaptação intercultural de 3 entrevistados. A repatriada 2 referiu que o facto de não conduzir em Angola devido ao trânsito caótico se revelou como uma dificuldade, uma vez que esta se encontra dependente de outras pessoas. O entrevistado 6 referiu ainda a dificuldade sentida em realizar pequenos trajetos devido ao congestionamento de trânsito e falta de organização da cidade nesse sentido.

“Depois o que é mais difícil também é que nós não podemos fazer nada sozinhos. Ou seja, eu não conduzo em Luanda porque o trânsito em Luanda é muito mau. Muito, muito, muito caótico.” (Repatriada 2).

“Foi complicada inicialmente a adaptação (...) à condução no trânsito caótico.” (Expatriado 3).

“Muitas das vezes, no dia-a-dia, para sair de casa para o trabalho, fazer trajetos curtos, mesmo por causa do próprio trânsito e organização da cidade, fazer 2 ou 3 kms demorava 2 ou 3 horas. Isto era muito difícil e obrigava a que tivéssemos que ter os nossos horários muito bem organizados.” (Repatriado 6).

Distância da família

A distância da família e as saudades sentidas, tanto de familiares como das tradições existentes em Portugal, revelaram-se como uma dificuldade de adaptação para os entrevistados 2, 6, 7, 10 e 13, no decorrer da missão internacional em Angola.

“Em termos de dificuldade de adaptação é só mesmo durante os primeiros meses por causa das diferenças culturais e também o aspeto emocional da distância da família.” (Repatriado 6).

“Tive muitas saudades das nossas tradições cá.” (Repatriada 10).

“É óbvio que a saudade falava sempre mais alto mas a necessidade obrigava a lá estar”. (Expatriado 13).

Cuidados de higiene

Outro aspeto identificado como dificuldade de integração na cultura angolana foi os cuidados a ter ao nível de higiene, referido por 5 entrevistados. Para além disso, os cuidados a ter com a higiene foram muitas vezes associados à alimentação como, por exemplo, ao facto de não existir água potável nas torneiras. O entrevistado 7 fez ainda referência aos cuidados a ter com os mosquitos bem como com determinadas doenças típicas dos países africanos.

“Algumas variáveis negativas no sentido da higiene, nos cuidados que se tem de ter. Fui aconselhado a lavar a cara e a escovar os dentes com água mineral e não com água da torneira.” (Repatriado 4).

“O que foi mais difícil? Hmm... No fundo foram os cuidados que é preciso ter a nível das comidas, dos mosquitos, daquelas doenças todas.” (Repatriado 7).

“Realmente passa por haver cuidados com a água. Cá podemos beber água sem pensar se é ou não potável. Lá já se pensa duas vezes.” (Repatriada 10).

Ineficiência dos autóctones no trabalho

A ineficiência demonstrada pelos trabalhadores angolanos relativamente ao trabalho também foi identificada como bloqueadora da adaptação intercultural dos entrevistados (n=3). As dificuldades de aprendizagem dos autóctones, a sua falta de produtividade no trabalho e a sua ausência perante determinados compromissos foram os principais motivos identificados como dificuldade.

“Eles não entendem. Têm muitas dificuldades na aprendizagem. Eu dei formação aos nossos chefes de equipa que não têm muita escolaridade e eu, na primeira aula que dei, tinha palavras que achava normais nos Power Points e que eram coisas que eu dizia normalmente. No final, eu pensei “Eu fazia isto tudo de novo outra vez, de forma diferente”, porque eu olhava para eles e percebia que eles não estavam a entender.” (Repatriada 2).

“Outra dificuldade prendeu-se também com a falta de produtividade sentida. (...) Os colegas de trabalho provocavam muitas vezes perca de eficiência.” (Expatriado 3).

“É muito difícil conseguir realizar coisas simples, como tratar de um serviço público é capaz de demorar 2 ou 3 dias. (...) Os timings lá são impensáveis. (...) Lá quando chove é um pretexto, tanto dos nossos nacionais angolanos como dos nossos clientes interlocutores angolanos, para não aparecerem e faltarem aos compromissos. Tínhamos reuniões marcadas e eles diziam “Hoje não consegui

chegar ao destino porque choveu, não tive transporte ou porque a minha casa encheu de água”. (Repatriado 6).

Clima

O clima embora tenha sido um dos principais fatores que facilitou a adaptação intercultural de alguns entrevistados, para outros (n=3) este fator foi identificado como dificultador do ajustamento. Esta dificuldade manifestou-se devido ao calor intenso sentido em Angola e, por isso, muito diferente do clima em Portugal.

“Ao clima... nos primeiros 3 dias, eu sofri muito. Muito calor, muita humidade. A humidade faz-me ficar com menos força. Canso-me mais rápido.” (Repatriada 2).

“Foi complicada inicialmente a adaptação ao clima muito quente.” (Expatriado 3).

“O clima foi um choque ao início. Era demasiado calor.” (Repatriado 12).

Idioma

Apesar do idioma ter sido considerado o fator que facilitou a adaptação intercultural da maioria dos expatriados e repatriados portugueses em Angola, no caso específico da repatriada 2 este revelou-se como um fator bloqueador da sua adaptação, uma vez que teve algumas dificuldades em comunicar com os autóctones deste país no desempenho do seu trabalho.

“Na língua senti diferenças. Eles têm muita gíria, então não entendes o que eles estão a dizer. (...) E muita gente me diz que eu falo muito rápido (...) que tenho um sotaque muito nortenho. (...) Estávamos todos a falar a mesma língua mas tivemos assim algumas dificuldades nisso.” (Repatriada 2).

3.4. Apoio organizacional ao expatriado

3.4.1. Tipos de apoio prestados pela organização ao expatriado

Todos os entrevistados referiram que a empresa, tal como mostra a tabela 7, disponibilizou habitação e transporte próprio ou motorista.

Tabela 7 - Tipos de apoio disponibilizados pela empresa aos expatriados

Tipos de apoio prestados	Entrevistados													Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
Habitação	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	13
Alimentação	X					X		X	X			X		5
Motorista/ transporte	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	13
Seguro de saúde	X	X				X		X	X	X	X			7
Empregada doméstica	X	X			X	X			X					5
Viagens				X	X		X					X		4

Os seguros de saúde foram o segundo tipo de apoio mais prestado pelas empresas aos seus expatriados em Angola, sendo este aspeto referido por 7 entrevistados. A disponibilização de uma empregada doméstica para fazer as lidas da casa (n=5), a alimentação (n=5) e as viagens a Portugal (n=4) foram outros aspetos mencionados pelos entrevistados relativamente ao apoio facultado pelas empresas.

“Lá tinha todas as despesas pagas, ou seja, condomínio, o apartamento. (...) A alimentação também, quer o almoço quer o jantar eram pagos. Todos os géneros alimentares que eu comprasse para a casa, o que quer que fosse, eram pagos pela empresa. (...) Fez parte também do pacote negocial a questão da saúde, como é óbvio. (...) Fosse com motorista ou não, os transportes também eram assegurados. Inclusive, pelo menos, 3 viagens a Portugal.” (Repatriado 1).

“Disponibilizaram uma guest-house para habitar, trataram de todos os aspetos legais da minha estadia, passando pelo tratamento das viagens e disponibilização de veículo para deslocações.” (Expatriado 3).

“As empresas em que trabalhei em Angola, sempre me atribuíram habitação, empregada doméstica, carro... Para além das viagens, tive seguro de saúde.” (Repatriado 5).

“A empresa cobre a habitação, o transporte, os cuidados de saúde. Dá-nos dinheiro, pocket money, caso seja necessário fazer um jantar com amigos ou com clientes. (...) Portanto, este regime tem a vantagem de que não temos de gastar um único tostão do nosso dinheiro porque a empresa cobre praticamente tudo. (...) Tinha empregadas para cozinhar, tinha motoristas, tínhamos tudo isso.” (Repatriado 6).

“Deram-nos transporte. Levam-nos de casa, deixam-nos na obra. Ao final do trabalho, eles têm lá a carrinha que nos leva para casa. (...) Deram-nos casa. (...) Tive um seguro de saúde que a empresa me ofereceu. E, se a minha mulher quisesse ter, pagava uma coisa mínima. (...) Tínhamos uma cantina própria e uma empregada que fazia a limpeza de 3 ou 4 casas.” (Repatriado 9).

“Deram-nos a viagem de ida-e-volta. Tínhamos casa. Não tínhamos motorista mas tínhamos carros nossos para circular. E tínhamos tudo pago basicamente lá em Angola. (...) Tínhamos um fundo de maneo para, em casos de emergência, irmos a uma clínica e pagavam-nos as consultas ou os tratamentos que tivesse de ser.” (Repatriado 12).

3.4.2. Contacto entre a empresa de origem e o expatriado durante a missão internacional

Relativamente ao contacto entre a empresa de origem e o expatriado durante a missão internacional, constata-se que todos os entrevistados permaneceram em contacto com a empresa de Portugal (n= 13). Este contacto constante foi identificado como positivo, uma vez que os entrevistados mencionaram

que fazia com que se sentissem bem e que a empresa se preocupava com o seu trabalho e bem-estar em Angola.

Este contacto, em alguns casos, era efetuado via *Skype* ou *Email*, em outros casos, o superior hierárquico do expatriado encontrava-se em Angola e mantinham um contacto diário.

“Sempre estive envolvido na vivência da empresa como um todo. Em todas as minhas estadias em Portugal me desloco à sede da empresa, seja em funções de trabalho seja para reavivar relações com colegas. (...) As visitas constantes de elementos da estrutura de Portugal ajudaram a manter um relacionamento apertado com a casa mãe.” (Expatriado 3)

“(...) fazia com que tivéssemos sistematicamente interação quer com a empresa de Portugal, quer com a empresa de Londres, quer com a empresa de Angola, quer com outras unidades da empresa noutros pontos do globo. Este contacto era muito positivo. Disso não há dúvida. Por isso é que aguentei esses anos todos [risos].” (Repatriado 6).

*“Temos contacto permanente via *Skype* entre Angola e Portugal e a empresa funciona basicamente sem fronteiras a nível de organização e desempenho.”* (Expatriado 8).

“Trabalhamos sempre 8 horas sempre em contacto com os colegas de cá. Com o contacto com a empresa de Portugal não me sentia de todo lá abandonada. Fazia sempre sentir-me bem.” (Repatriada 10).

“Havia uma pessoa da direção portuguesa lá ao pé de nós, por isso, nós estávamos em contacto com ele e ele estaria em contacto com a direção de cá. (...) Sentia-me bem. Sentia que estávamos todos a remar para o mesmo lado e a empresa preocupava-se connosco.” (Repatriado 12).

3.4.3. A relação entre o apoio organizacional e a adaptação intercultural do expatriado

Os resultados revelam que a maioria dos entrevistados consideraram que o apoio disponibilizado pelas empresas os ajudou no ajustamento à cultura angolana, uma vez que se tivessem ido para este país sem algumas condições garantidas, como é o caso da habitação, teria sido muito mais complicado. Referiram, ainda, que este apoio em termos de logística foi menos uma preocupação e que, para além disso, os ajudou a gerir o dia-a-dia de uma forma mais fácil.

“O apoio ajudou na medida em que tornou mais ágil esta logística. Sai logo da cabeça um conjunto de equações. (...) Tudo isto ajuda imenso na medida em que estava tudo previsto. Já sabia o hotel para onde íamos, o motorista já era uma pessoa de confiança, o que também é uma questão a ter em conta.” (Repatriado 4).

“Sim, este apoio ajudou a adaptar-me, porque fica sempre muito mais fácil toda a vida. Gerir o dia-a-dia dessa maneira fica sempre muito mais fácil porque, por exemplo, eu chegava a casa e tinha empregadas para limpar, tinha empregadas para cozinhar, tinha motoristas. Tínhamos tudo isso. Só tínhamos de nos concentrar em fazer o nosso trabalho e não havia a preocupação de chegar a casa e ainda ter de cozinhar e passar a ferro.” (Repatriado 6).

“Sim, sem dúvida que o apoio da empresa ajudou. Principalmente a nível de transportes. A nível de alojamento também, quer fosse de habitação ou de hotel era indiferente. Eu estive nas duas situações e ambas funcionaram. O importante era ter onde ficar. Acho que se chegasse lá e não tivesse esse apoio mínimo seria muito mais complicado.” (Repatriada 11).

“Ajudou porque fui para lá com aquilo assegurado, porque se fosse para lá à procura de casa, à procura de carros, era muito mais difícil.” (Repatriado 12).

Contudo, os entrevistados 5, 8, 9 e 13 percecionam não existir uma relação direta entre o apoio prestado pela empresa e a sua adaptação intercultural, referindo

que não foram estes apoios que os ajudaram a adaptar-se a Angola, embora tenham sido fatores logísticos imprescindíveis para a sua permanência no país.

“O apoio dado pelas empresas, no meu caso, nada teve a ver com a minha adaptação intercultural.” (Repatriado 5).

“Acho que o apoio prestado não se pode relacionar diretamente com a adaptação intercultural, trata-se sim de um apoio de logística e não mais do que isso. (...) Sem dúvida que esse ponto é bastante importante, pois sem esse apoio das empresas tornar-se-ia muito difícil trazer expatriados para Angola, pois a "qualidade" das habitações não tem nada a ver com o que para nós aí em Portugal chamamos de casa, nem os preços de aluguer praticados.” (Expatriado 8).

“Não posso falar que o apoio da empresa ajudou. Foi o apoio dos colegas. Os colegas em si que davam muita força. (...) Mas sim, claro que o facto de ter habitação foi positivo. Sem casa eu não saía de Portugal.” (Repatriado 13).

3.5. Perceção sobre a missão internacional em Angola

De acordo com os resultados obtidos, todos os entrevistados avaliam a missão internacional em Angola de forma positiva, mencionando que, apesar das dificuldades sentidas, esta contribuiu positivamente para a vida profissional e pessoal. Por um lado, a nível profissional, os entrevistados referiram que tiveram diversos momentos de aprendizagem e que isso contribuiu para a evolução na sua carreira e abriu novas oportunidades. Por outro lado, a nível pessoal, estes salientaram que o contacto com uma cultura e etnias diferentes foi um desafio pessoal que lhes acrescentou valor como pessoa e cidadão.

“Gostei de lá estar. Foi uma experiência excelente para mim, para todos os títulos, apesar das dificuldades que existiram. Mas acho que foram mais os aspetos positivos que os negativos. Portanto, tenho um balanço certamente positivo.” (Repatriado 1).

“A nível profissional, eu fiz coisas que acho que nunca na vida vou fazer aqui em Portugal. (...) Aquilo é um país que dá oportunidade para fazer coisas porque há muita coisa que nunca foi feita. Tanto evoluí que fui premiada imediatamente por isso.” (Repatriada 2).

“Qualquer experiência fora de Portugal acaba por ter uma componente sempre positiva. Quanto mais não seja pela aquisição de uma perspetiva de realidade mais empírica e não teórica. (...) A experiência foi interessante, foi gratificante e foi boa no sentido de ter ficado com uma luz e uma perspetiva da realidade daquilo que é Angola e eventualmente África. (...) Foi uma experiência interessante. Acabamos por ter uma dimensão nova de uma realidade em termos de contexto social e económico diferente da nossa. E, para quem ainda não viu outras culturas, acaba por ser um bom ponto de preparação para valorizarmos certas coisas que temos aqui e damos como adquiridas, em termos de comida, comodidades essenciais de luz, água... Acrescenta sempre valor à nossa pessoa enquanto cidadão.” (Repatriado 4).

“A nível profissional posso dizer que foi muito positiva porque tive liberdade para, não só fazer aquilo que aprendi em termos da minha experiência profissional anterior em termos de faculdade, como tive muitas oportunidades de experimentar coisas novas em recursos humanos, de explorar, de fazer as coisas à minha maneira com bastante liberdade para desenvolver os meus modelos de trabalho porque todos trabalhamos, a certo ponto, com bastante autonomia. Aprendi bastante não só da área de recursos humanos como de outras áreas, até algumas de natureza técnica.” (Repatriado 6).

“É sem dúvida uma experiência única por todos e mais alguns motivos: desafio pessoal e profissional, contacto com culturas e pessoas muito diferentes, desintoxicação de tudo o que diz respeito a redes sociais e valorização de tudo o que de bom se tem em Portugal. (...) Aprende-se que a felicidade das pessoas não está nos bens materiais nem nas redes sociais.” (Expatriado 8).

Apesar da missão internacional em Angola ter sido percecionada como positiva por todos os entrevistados, 3 repatriados indicaram que não voltariam a

repetir a experiência em Angola, sendo que o repatriado 11 mencionou que apenas repetiria se fosse necessário, uma vez que a insegurança vivida em Angola o deixou sem vontade de voltar.

No caso específico dos repatriados 2 e 7, estes referiram que por opção própria não voltariam a repetir, sendo que a repatriada 2 salientou que não gosta do país e o repatriado 7, apesar de considerar que Angola tem a sua beleza, não é um estilo de vida que queira ter.

“Não voltaria a repetir porque eu não gosto daquilo. Tenho muitas saudades. Eu gosto de estar lá com os meus colegas e gosto do trabalho, mas se fosse por opção não ia.” (Repatriada 2).

“Uma pessoa não deve dizer nunca mas, por escolha minha, não voltaria a repetir. Eu acho que Angola tem qualquer coisa boa, tem qualquer coisa que me agrada, seja o clima... Fiz lá algumas amizades também e tudo... África em geral tem a sua beleza. Agora por tudo o que eu já enumerei, os perigos, as doenças, os cuidados que são precisos com a alimentação, aqueles receios todos não é modo de vida que eu queira ter.” (Repatriado 7).

“Repetiria a experiência apenas caso necessitassem. Mas se tivessem outras ofertas a nível de projeto possivelmente preferia. A questão da segurança faz com que não me sinta à vontade lá e portanto que não tenha alguma vontade de voltar.” (Repatriado 11).

De acordo com os restantes entrevistados, estes repetiriam a experiência em Angola. No entanto, observa-se que, para uns, existem algumas condições impostas para aceitar uma nova missão internacional neste país. Essas condições são de cariz monetário e relacionam-se, também, com a ida da família para Angola. Para outros, a experiência foi simplesmente fantástica e apontam como motivo para repetir o facto de terem gostado do país, da cultura e terem criado laços de amizade.

No caso específico do repatriado 6, este mencionou que repetiria a experiência se esta fosse num país europeu ou, caso fosse num país africano, tendo preferência pelo seu país de origem, Moçambique.

“Sim, voltaria. Desde que fosse garantido um conjunto de condições mínimas para isso. Mas, neste momento, não faz parte das minhas prioridades regressar a Angola.” (Repatriado 1).

“Dependendo das circunstâncias, sim. Está tudo indexado a valor, tempos, condições de estadia... mas se elas estivessem em linha com as minhas expectativas, sim.” (Repatriado 4).

“Repetiria a experiência. Se a minha família fosse comigo, iria para Angola sem dúvidas nenhuma.” (Repatriado 5).

“Voltaria, sim, mas noutro país. Não um país africano porque a minha experiência em termos de assignments no estrangeiro não é só de África, é também de outras cidades noutros países na Europa, como é o caso da Suécia e da Grécia. E se fosse um assignment num país europeu iria com muito mais gosto do que para um país africano. (...) Se fosse para África, se fosse para o meu país de origem, Moçambique, aí sim. Eu aceitaria. Sem ser no meu país de origem, a preferência seria sempre por um país europeu.” (Repatriado 6).

“Voltaria! Por tudo. Pelo país, pelos amigos que deixei lá, pela cultura. Mas o país em si e a maneira deles viverem, a comida... O continente africano tem uma característica muito própria deles e eu gostei de lá estar.” (Repatriado 12).

3.6. Outros aspetos relativos à missão internacional

O custo de vida elevado na cidade de Luanda foi um aspeto referido por todos os entrevistados. Contudo, estes não encararam este fator como bloqueador da adaptação intercultural, revelando apenas uma certa admiração pelos preços praticados nesta cidade.

“O custo de vida é extremamente elevado. Aquilo é brutal!” (Repatriado 1).

“Luanda é caro, mas sei lá quantas vezes. Uma garrafa de água mineral custava quase 5 euros.” (Repatriado 9).

“Luanda é estupidamente cara. (Repatriada 10).

“Luanda é a cidade mais cara do mundo. É muito caro.” (Repatriado 13).

Capítulo IV – Discussão de resultados

4.1. O processo de adaptação intercultural dos expatriados

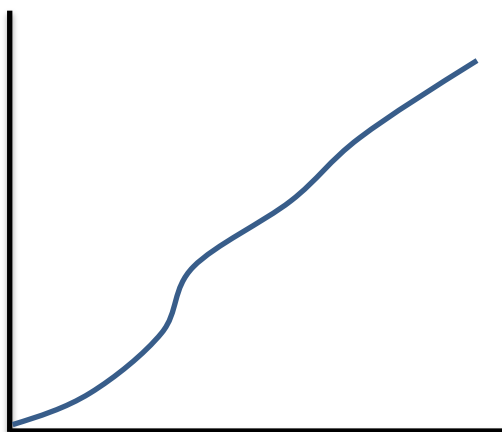
Ao analisar o processo de adaptação intercultural dos expatriados durante a missão internacional, verifica-se que existem 3 tipos de comportamentos relativos ao ajustamento intercultural diferentes do comportamento identificado na teoria da curva em “U” de Black *et al.* (1991).

Os resultados obtidos sugerem que podem existir diferentes processos de adaptação intercultural dos expatriados.

Por um lado, 10 entrevistados assumiram terem sofrido de choque cultural logo à chegada a Angola e uma posterior adaptação progressiva ao longo do tempo. Estes resultados mostram um comportamento ascendente, isto é, a adaptação intercultural destes expatriados iniciou-se no ponto mais baixo e foi aumentando consoante a duração da missão internacional até atingir determinado ponto de estabilidade que permita ao expatriado viver segundo os padrões culturais do país de acolhimento. De acordo com os nossos resultados, o choque cultural foi sentido pelos expatriados nos primeiros meses da missão internacional devido, essencialmente, à falta de segurança existente em Angola.

Neste tipo de comportamento, e tendo em conta a teoria da curva em “U”, verifica-se que é inexistente a fase da lua-de-mel. A figura 5 representa o esquema relativo a este tipo de comportamento obtido com os resultados. Esta figura foi efetuada com base na representação da teoria da curva em “U”.

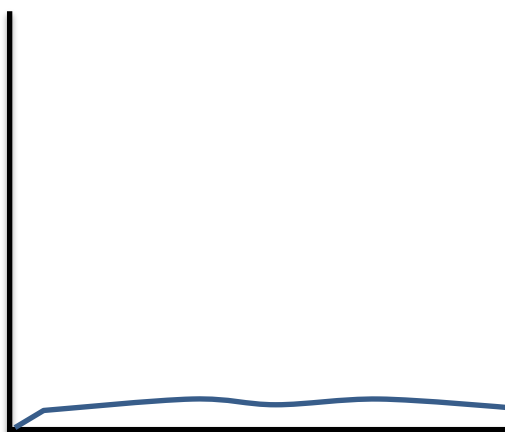
Figura 5 - Comportamento 1



Por outro lado, verifica-se a existência de um comportamento de choque cultural à chegada a este país, nunca chegando a haver adaptação ao longo do tempo. Uma participante referiu ser cada vez mais difícil estar em Angola. Este resultado revela que nunca houve um momento de adaptação total ao país de acolhimento e que o choque cultural vivido inicialmente nunca foi ultrapassado.

Verifica-se que a única fase da teoria da curva em “U” presente neste tipo de comportamento é a fase do choque cultural. As restantes fases (lua-de-mel, adaptação e domínio) não foram vivenciadas por esta participante. A figura 6 mostra o esquema referente a este tipo de comportamento tendo em conta a teoria em questão.

Figura 6 - Comportamento 2

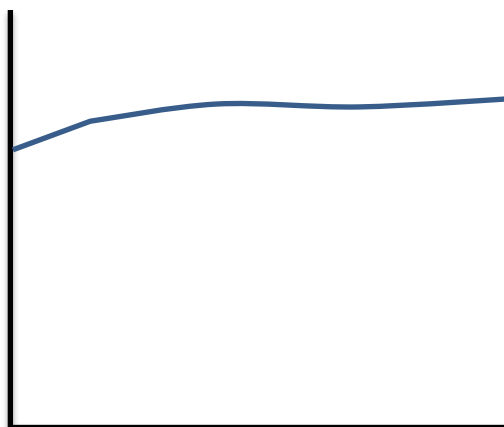


Para além disso, um último comportamento distinto destes, refere-se ao facto de ter sido mencionada a inexistência de um choque cultural, tendo sido a adaptação intercultural ao país em causa um processo sem oscilações. Este resultado justifica-se pelo facto de já existir uma familiarização com esta cultura ou com países culturalmente semelhantes a Angola. Tal corrobora a afirmação de Rego e Cunha (2009) sobre a possibilidade de o expatriado, com alguma experiência internacional anterior em contextos similares, não sofrer um choque cultural tão acentuado.

Por último, neste comportamento não se verifica a existência das fases de lua-de-mel, choque cultural e da adaptação tal como se verifica na teoria da curva

em “U”. Verifica-se apenas a existência da fase do domínio pelo facto de este tipo de cultura não ser novidade nem terem sofrido nenhuma decepção perante a mesma. A figura 7 representa o esquema relativo a este tipo de comportamento.

Figura 7 - Comportamento 3



Os resultados apresentados comprovam diversa literatura existente (e.g. Black *et al.*, 1991; Black & Mendenhall, 1991; Black & Gregersen, 1991; Herleman, 2008; Rego & Cunha, 2009) que apresenta a possibilidade de existirem curvas distintas da curva em “U”. Isto acontece devido a fatores situacionais e individuais que levam a determinadas e distintas oscilações no processo de adaptação intercultural (Rego & Cunha, 2009; Sousa, 2014).

Confirma-se ainda que, de acordo com alguns autores (Black *et al.*, 1991; Sappinen, 1993; Camara, 2011; Martins, 2013), quanto maior são as diferenças culturais existentes entre o país de origem e o país de acolhimento, maior é o choque cultural. Para além disso, verifica-se que o ajustamento intercultural é um processo complexo, no qual a capacidade de adaptação ao país de acolhimento e à nova cultura varia consoante os expatriados. Estes resultados vão ao encontro dos argumentos de Rego e Cunha (2009) quando consideram ser possível haver diferentes comportamentos de adaptação intercultural.

Sendo os países de origem e destino iguais para todos os participantes, podemos considerar que o processo de ajustamento cultural poderá ser influenciado especialmente por fatores individuais.

4.2. Fatores facilitadores da adaptação intercultural

O idioma, a comida, o estilo de vida, o clima, os colegas de trabalho e a atitude positiva e de autoconfiança foram os fatores identificados, pelos expatriados, como facilitadores do processo de ajustamento intercultural a Angola.

De acordo com os resultados, o idioma revelou-se como o elemento que mais contribuiu para a adaptação intercultural, uma vez que, apesar dos dialetos existentes, a língua era a mesma e, por isso, comunicar com os autóctones do país de acolhimento não apresentou grandes dificuldades. Deste modo, os resultados comprovam a teoria de Pereira *et al.* (2005), quando os autores referem a língua como um fator crucial e facilitador do processo de adaptação intercultural.

O clima foi considerado um fator facilitador do ajustamento a Angola, tendo sido referido pelos expatriados que têm preferência por climas quentes e tropicais. O mesmo acontece com elementos como a comida e o estilo de vida que foram, também, relatados como facilitadores da adaptação intercultural ao país de destino. Estes elementos foram identificados como facilitadores da adaptação, uma vez que, juntamente com a língua, apresentam algumas semelhanças com Portugal. Para além disso, foi, ainda, mencionado que a atitude positiva e de autoconfiança por parte dos expatriados é, também, um elemento que facilitou o processo de adaptação, uma vez que a postura com que os expatriados enfrentam as dificuldades, influencia a forma de se adaptarem. Estes resultados relacionam-se com a influência das características individuais e dos traços de personalidade dos expatriados, sendo que uns indivíduos têm mais facilidade em se adaptar a determinado conjunto de fatores que outros indivíduos não conseguem (Black & Mendenhall, 1991; Ramalu *et al.*, 2010; Martins, 2013). Importa referir que a língua e o clima, para alguns entrevistados, foram identificados como bloqueadores da adaptação intercultural.

Os colegas de trabalho, nomeadamente os colaboradores que estivessem na mesma situação de expatriação ou outros colegas portugueses, foi outro elemento que contribuiu positivamente para a adaptação dos expatriados. Estes constituíram-se como um suporte social e de partilha de experiências bem como uma fonte de força e apoio perante as dificuldades encontradas. De acordo com Copeland e Norell (2002), o papel do apoio social nas missões internacionais é importante, uma vez que, nestas situações, existe uma rutura de comunicação que

leva à necessidade de criar novos laços comunicacionais e de socialização no país de destino.

4.3. Fatores bloqueadores da adaptação intercultural

Como obstáculos ao processo de adaptação intercultural foram identificados fatores como a insegurança, o trânsito, a distância da família, os cuidados de higiene, a ineficiência dos angolanos no trabalho, o clima e o idioma.

Quanto ao clima e ao idioma importa salientar que estes foram também identificados como elementos facilitadores da adaptação para determinados expatriados. Neste caso, o idioma revelou-se uma dificuldade no sentido em que limitou algumas tarefas inerentes ao trabalho de um participante em particular (entrevistada 2). Apesar de a língua ser a mesma, os dialetos angolanos e a pronúncia acentuada da própria entrevistada deram origem a uma barreira de comunicação. Isto vai ao encontro com o que é afirmado no estudo realizado por Martins e Tomé (2015) e Copeland e Norell (2002), quando os autores referem a língua como uma barreira inerente ao processo de adaptação intercultural que dificulta a criação de novos relacionamentos e a comunicação com os autóctones do país de destino.

Por sua vez, o clima foi, também, identificado como um obstáculo para o ajustamento intercultural de alguns expatriados uma vez que era complicado gerir as diferenças climatéricas, nomeadamente aguentar o excesso de calor. Outros elementos considerados como bloqueadores da adaptação intercultural foram o trânsito, a insegurança e os cuidados a ter relativamente à higiene, nomeadamente a dificuldade em ter acesso a água potável e produtos alimentares de qualidade. Estas dificuldades fizeram-se sentir, uma vez que implicaram a alteração dos padrões de vida e das rotinas diárias a que os expatriados estavam habituados. Deste modo, também a ineficiência dos autóctones angolanos no trabalho levou a alterações no modo de trabalho dos expatriados e ao incumprimento de prazos no desempenho das suas funções. Os resultados apresentados permitem confrontar a argumentação de diversos autores (e.g. Black *et al.*, 1991; Arthur & Bennett, 1995; Sappinen, 1993; Camara, 2011; Martins, 2013) quando afirmam que as diferenças culturais existentes entre o país de origem e o país de acolhimento têm uma forte

influência no processo de adaptação intercultural. Logo, quanto maior são essas diferenças, maior é o choque cultural.

As dificuldades sentidas relativamente à distância da família têm um grande impacto, tanto na adaptação intercultural como no sucesso da missão internacional. De acordo com os dados, os expatriados referem a complexidade em gerir o estado emocional que se relaciona com os familiares e a distância a que se encontram destes. Estes resultados confirmam as ideias de Evans *et al.*, (2002) ao sublinharem a importância do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos expatriados, uma vez que a ausência da família é vista como um dos principais motivos que levam os indivíduos a desistir das missões internacionais, afirmando que a distância do cônjuge e dos filhos se reflete numa má adaptação intercultural. Para além disso, estes dados vão ao encontro dos dados presentes no Brookfield GRS (2012), onde 86% dos expatriados referem que a família é um dos fatores que tem mais influência no processo de adaptação intercultural.

Os resultados obtidos neste estudo comprovam, ainda, os argumentos de Martins (2013) quando a autora refere que o processo de ajustamento intercultural é bastante complexo e está dependente de aspetos como as diferenças culturais, económicas e políticas entre os países de origem e de destino e as características individuais do expatriado.

4.4. O apoio disponibilizado pela empresa aos expatriados

Os principais tipos de apoio disponibilizados pela empresa aos expatriados para a missão internacional em Angola foram a habitação, alimentação, motorista/ transporte, seguro de saúde, empregada doméstica e viagens a Portugal. No caso da habitação e do motorista ou carro próprio, foram os fatores mais importantes identificados pelos entrevistados, uma vez que estes consideraram que se chegassem a Angola sem as condições mínimas, a adaptação intercultural teria sido muito complicada. Em alguns casos, existia a possibilidade de, sem habitação, não aceitarem a missão internacional. Estes resultados corroboram os argumentos de Suutari e Burch (2001) e Palthe (2004) quando os autores referem a importância de as empresas garantirem as infraestruturas, nomeadamente habitação bem como as condições indispensáveis aos expatriados para que estes se sintam integrados no país de acolhimento.

Os resultados revelam que, em algumas situações, a viagem de ida e volta era paga pela empresa, bem como algumas viagens regulares nos casos em que os expatriados iam para Angola por longos períodos de tempo. Estas viagens permitiam ao expatriado rever a família e amigos. Tal facto vai ao encontro da literatura (Rego & Cunha, 2009) que refere a importância da empresa suportar os custos com as viagens de ida e volta e viagens intermédias ao país de origem. Para além disso, a empresa deve ainda encarregar-se de garantir as condições de saúde internacionais bem como os transportes no país de acolhimento.

A comunicação entre a empresa de origem e o expatriado é também vista como um apoio fundamental para o indivíduo que se encontra em missão internacional. De acordo com os dados obtidos, todos os expatriados referiram que estavam em constante comunicação, quer fosse direta ou indiretamente, com a empresa de Portugal, durante o destacamento em Angola. Afirmam também que este tipo de contacto estabelecido com a empresa os fazia sentir bem, o que é revelador de uma certa preocupação por parte da empresa com o seu bem-estar e trabalho. Estes resultados corroboram, assim, as afirmações de alguma literatura (Rego & Cunha, 2009; Martins, 2013) em que a criação de mecanismos de comunicação que permitam o constante contacto entre a empresa de origem e o expatriado é importante para que este se sinta valorizado pela empresa e reduza sentimentos de isolamento e, nomeadamente, para que reduza a síndrome “longe da vista, longe do coração”. Além disso, a existência deste apoio permite que o expatriado se sinta valorizado pela empresa de origem (Kraimer *et al.*, 2009; Martins, 2013), reforçando a perceção de ser um fator que contribui positivamente para facilitar o processo de ajustamento intercultural do expatriado ao país de destino.

4.5. A relação entre o apoio disponibilizado pela empresa e a adaptação intercultural

Ao analisar a relação entre o apoio disponibilizado pela empresa e a adaptação intercultural verifica-se que existem pareceres distintos.

Por um lado, considerou-se que o apoio facultado pela organização facilita a adaptação intercultural do expatriado, uma vez que, sem algumas das condições fornecidas, os expatriados não aceitariam realizar a missão internacional. Em muitos

casos, este apoio permitiu facilitar a gestão do dia-a-dia, sem existir a preocupação de procurar habitação ao chegar ao país de destino.

Os resultados vão ao encontro das argumentações de Lazarova e Caligiuri (2001), quando afirmam que o apoio organizacional prestado encontra-se relacionado com o sucesso da missão internacional. Isto é, para haver sucesso na missão internacional é necessário que o expatriado se adapte às diferenças culturais, económicas e políticas. Logo, cabe à empresa apoiar os seus expatriados de forma a que estes concluem a missão internacional de forma eficaz.

Por outro lado, considerou-se que o apoio disponibilizado não se relaciona com a adaptação intercultural. Nestes casos, a disponibilização de casa, transportes e outros tipos de apoio foi vista apenas como uma questão de logística, não sendo relacionada com a adaptação intercultural. Alguns entrevistados proferiram valorizar o apoio que recebem dos colegas em detrimento do apoio da empresa, como fator facilitador do seu processo de ajustamento.

De acordo com Lazarova e Caligiuri (2001), a empresa deve ter a preocupação em garantir as questões logísticas como o alojamento, serviços de saúde e deslocações, o que realmente se verifica nos resultados deste estudo. Contudo, isto não é diretamente relacionado, pelos entrevistados, com o ajustamento intercultural, o que contradiz as afirmações dos autores (Lazarova & Caligiuri, 2001; Camara, 2011) que referem que o apoio organizacional prestado assume grande importância para a adaptação intercultural e, conseqüentemente, para o sucesso da missão internacional.

Uma vez que foi referido que é o apoio dos colegas que se relaciona e facilita o processo de ajustamento, esta afirmação corrobora os argumentos de Copeland e Norell (2002) em que o apoio a nível social é importante, pois num local completamente diferente, existe a necessidade de criar novos amigos e comunicar sobre as dificuldades e obstáculos a serem ultrapassados com pessoas que se encontram na mesma situação.

Estes resultados mostram que, em alguns casos, o conceito de adaptação intercultural dos próprios expatriados pode variar de pessoa para pessoa. Para uns, a adaptação intercultural refere-se apenas a aspetos culturais propriamente ditos como o clima, a gastronomia, os valores, normas e costumes. Enquanto para outros, este conceito é multidimensional, referindo-se a outros fatores para além destes como é o caso da habitação e do transporte próprio.

Os nossos resultados permitem reforçar a existência de diferentes tipos de fatores que, individualmente ou cumulativamente, podem ajudar a facilitar o processo de ajustamento de expatriados portugueses ao contexto cultural angolano.

Capítulo V – Conclusões finais

A realização deste estudo permite-nos destacar como principais conclusões que: (1) a maioria dos expatriados sentiu um choque cultural logo após a chegada a Angola, contrariando a teoria da curva em “U” de Black & Mendenhal (1991); (2) o principal fator que facilita a adaptação dos expatriados portugueses a Angola é o idioma. Isto acontece pelo facto de a língua falada em Angola ser a língua oficial portuguesa; (3) o principal fator bloqueador da adaptação intercultural dos expatriados portugueses a Angola prende-se com a insegurança vivida no país. Isto é, a insegurança vivida na cidade de Luanda desenvolve o sentimento de medo nos expatriados, o que faz com que o ajustamento intercultural seja um processo complicado; (4) as empresas disponibilizam um conjunto de apoios de modo a facilitar o ajustamento do expatriado. Destes apoios, verificou-se que a habitação e os transportes ou o uso de motorista são os tipos de apoio mais facultados; (5) a maioria dos entrevistados considerou que o apoio disponibilizado pela empresa ajudou no seu processo de adaptação intercultural. No entanto, alguns participantes no estudo consideraram que não existiu nenhuma relação entre este apoio e a adaptação intercultural, sendo que o apoio organizacional apenas foi visto como uma questão de logística e menos uma preocupação para o expatriado. Para estes entrevistados, o apoio dos colegas é sobrevalorizado relativamente ao apoio prestado pela empresa.

Neste estudo foram, ainda, encontradas algumas limitações, nomeadamente: (1) a impossibilidade de considerar a opinião dos responsáveis pela gestão dos expatriados relativamente à adaptação intercultural destes e fazer um confronto entre as duas opiniões; (2) o facto de algumas missões internacionais terem sido realizadas há alguns anos atrás (uma MI com início em 1992 e outras com início em 2008 e 2010) poderá ter alguma influência nos resultados, uma vez que poderiam existir diferenças no próprio contexto angolano e na respetiva cultura deste país; (3) as características de personalidade dos indivíduos mostram alguma influência no processo de adaptação face à mesma realidade e experiência vivida; e (4) a duração mínima das missões internacionais ter sido de 6 meses, sendo que o ideal seria o mínimo de 1 ano.

Em estudos futuros seria interessante considerar também a opinião dos responsáveis pelos expatriados, fazendo um confronto com aquilo que é dito pelos

próprios colaboradores em missão internacional e pelos respetivos responsáveis pela gestão destes. Seria igualmente interessante explorar a influência dos traços de personalidade no processo de adaptação intercultural.

Apesar das limitações encontradas, foi possível alcançar os objetivos estipulados inicialmente para o estudo, estando confiante de que este contribui positivamente para o conhecimento científico sobre a temática da expatriação, nomeadamente da adaptação intercultural de expatriados portugueses em Angola.

Este estudo contribui ainda para auxiliar as empresas que pretendam expandir os seus negócios internacionais para este país, no sentido em que permite dar a conhecer quais as adversidades e facilidades inerentes ao processo de adaptação intercultural em Angola. Por último, poderá ajudar futuros expatriados a ter uma noção mais exata daquilo que é a expatriação para Angola.

Referências bibliográficas

AICEP Portugal Global (2012) *Mercados externos - Angola dicas de internacionalização*. Disponível online em <http://www.portugalglobal.pt/PT/Paginas/Index.aspx>, consultado a 14 de Dezembro de 2015.

Araujo, B. F., Teixeira, M. L. M., Cruz, P. B., & Malini, E. (2014). Understanding the adaptation of organisational and self-initiated expatriates in the context of brazilian culture. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(18), pp. 2489-2509.

Arthur, S. & Nazroo, J. (2003). Designing fieldwork strategies and materials. In J. Ritchie & J. Lewis (Ed.), *Qualitative research practice: a guide for social science students and researchers* (pp. 109-137). London: Sage.

Arthur, W. & Bennett, W. (1995). The international assignee: the relative importance of factors perceived to contribute to success. *Personnel Psychology*, 48(1), pp. 99-114.

Avril, A. B. & Magnini, V. P. (2007). A holistic approach to expatriate success. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(1), pp. 53-64.

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. 4ª Edição, Lisboa: Edições 70.

Black J., Mendenhall, M. & Oddou, G. (1991). Toward a comprehensive model of international adjustment: an integration of multiple theoretical perspectives. *Academy of Management Review*, 16(2), pp. 291-317.

Black, J. & Gregersen, H. (1999). The right way to manage expats. *Harvard Business Review*. 77(2), pp. 52-62.

Black, J. & Mendenhall, M. (1991). The U-curve adjustment hypothesis revisited: a review and theoretical framework. *Journal of International Business Studies*, 22(2), pp. 225-247.

Black, J. S., & Stephens, G.K. (1989). The influence of the spouses on american expatriate adjustment in overseas assignments. *Journal of Management*, 15(4), pp. 529-544.

Black, J., Gregersen, H., Mendenhall, M. & Sttroh, L. (1999). *Globalizing people through international assignments*. Massachusetts: Addison Wesley.

Brewster, C., Sparrow, P. & Vernon, G. (2007). *International human resource management*. Londres: CIPD.

Briscoe, D. R. & Schuler, R. S. (2004). *International human resource management – policy and practice for the global enterprise*. 2ª edição, London e New York: Routledge.

Brislin, R. (1981). *Cross-cultural encounters: face-to-face interaction*. New York: Pergamon Press.

Brookfield Global Relocation Services (2011). 2011 Global relocation trends survey. <http://www.brookfieldgrs.com>, consultado a 17 de Agosto de 2016.

Brookfield Global Relocation Services (2012). 2012 Global relocation trends survey. <http://www.brookfieldgrs.com>, consultado a 17 de Agosto de 2016.

Brookfield Global Relocation Services (2015). 2015 Global mobility trends survey report. <http://www.brookfieldgrs.com>, consultado a 14 de Dezembro de 2015.

Caligiuri, P. M. & Lazarova, M. (2001). Strategic repatriation policies to enhance global leadership development. In Westport, M. E. Mendenhall, T. M. Kühlmann & G. K. Stahl, *Developing Global Business Leaders: Policies, Processes and Innovations*, pp. 243-256, CT: Quorum.

Caligiuri, P. M., Lazarova, M. & Tarique, I. (2005). Training, learning and development in multinational organizations. In H. Scullion M. Linehan (Eds.), *International human resource management: a critical text*. (pp. 71-90). New York: Palgrave/MacMillan.

Camara, P. B. (2011). *A expatiação em Portugal*. 1ª Edição, Lisboa: Editora RH.

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

Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2013). *Humanator XXI*. Alfragide: Dom Quixote.

Chang, Y. (1997). Cross-Cultural adjustment of expatriates: theory & research findings on american and japanese expatriates. *Seoul Journal of Business*, 3(1), pp. 147-167.

Chen, H. & Chiu, Y. (2009). The influence of psychological contracts on the adjustment and organizational commitment among expatriates - an empirical study in Taiwan, *International Journal of Manpower*, 30(8), 797-814.

Cho, T., Hutching, K. & Marchant, T. (2013). Key factors influencing expatriates and spouses perceptions of expatriation and repatriation. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(5), pp. 1051-1075.

Consulado de Angola (n.d.). <http://www.consuladogeralangola-porto.pt/pt>, consultado a 10 de Janeiro de 2016.

Copeland, A. & Norell, S. (2002). Spousal adjustment on international assignments: the role of social support. *International Journal of Intercultural Relations*, 45(3), pp. 564-581.

Coutinho, C. (2013). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas: teoria e prática*. 2ª Edição, V. N. Famalicão: Edições Almedina.

Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches*. 3rd Edition, Thousand Oaks: Sage.

Dabic, M., González-Loureiro, M. & Harvey, M. (2015). Evolving research on expatriates: What is “known” after four decades (1970-2012). *The International Journal of Human Resource Management*, 26(3), pp. 316-337, DOI: 10.1080/09585192.2013.845236.

Diário da República de Angola (2010). <http://www.tribunalconstitucional.ao/uploads/%7B9555c635-8d7c-4ea1-b7f9-0cd33d08ea40%7D.pdf>, consultado a 9 de Janeiro de 2016.

Dowling P., Festing M., & Engle J., (2007). *International human resource management*. 5th Edition, Thomson Learning.

Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative methods in business research*. London: Sage.

Evans, P., Pucik, V. & Barsoux, J. (2002). *The global challenge-frameworks for international human resource management*. New York: McGraw-Hill.

Ferreira, L., Quinta, M., Costa, S., Neves, S., & Ribeira, O. (2012). *Angola uma estratégia coletiva - Manual de boas práticas*. AEP – Associação Empresarial de Portugal.

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

Geetika & Gupta, A. (2012). International assignments, expatriate adjustment and perceived impact of parent organization support. *The Business & Management Review*, 3(1), pp. 57-65.

Ghiglione, R. & Matalon, B. (1993). *O inquérito: teoria e prática*. Oeiras: Celta Editora.

Gil, A. C. (1999). Métodos e técnicas de pesquisa social. 5ª Edição, São Paulo: Editora Atlas.

Guerra, I. (2006). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: sentidos e formas de uso*. 1ª edição. Estoril: Príncípa Editora.

Halsberger, A. & Brewster, C. (2009). Capital gains: expatriate adjustment and the psychological contract in international careers. *Human Resource Management*, 48(3), pp. 379-397.

Hammer, M., Gudykunst, W. B. & Wiseman, R. L. (1978) Dimensions of intercultural effectiveness: an exploratory study. *International Journal of Intercultural Relations*, 14(1), pp. 18-33.

Harzing, A. (2001). Of bears, bumble-bees and spiders: the role of expatriates in controlling foreign subsidiaries. *Journal of World Business*, 36(4), pp. 366-379.

Hébert, M., Goyette, G. & Boutin, G. (2005). *Investigação qualitativa: fundamentos e práticas*. 2ª edição. Lisboa: Éditions Agence d'Arc.

Herleman, H. A., Britt, T. W. & Hashima, P. Y. (2008). Ibasho and the adjustment, satisfaction, and wellbeing of expatriate spouses. *International Journal of Intercultural Relations*, 32(3), pp. 282-299.

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

Huang, T., Chi, S. & Lawler, J. (2005). The relationship between expatriates' personality traits and their adjustment to international assignments. *International Journal of Human Resource Management*, 16(9), pp. 1656-1670.

Hurn, B. J. (2007). Pre-departure training for international business managers. *Industrial and Commercial Training*, 39(1), pp. 9-17.

Kaminsky, L. (2002). The influence of culture on human resource management. *OHRPA newsletter*.

Kiessling, T. & Harvey, M. (2005). Strategic global human resource management research in the twenty-first century: an endorsement of the mixed-method research methodology. *International Journal of Human Resource Management*, 16, pp. 22-45.

Kraimer, M. L., Shaffer, M, A. & Bolino, M. C. (2009). The influence of expatriate and repatriate experiences on career advancement and repatriate retention. *Human Resource Management*, 48(1), pp. 27-47.

Kubo, E. K. M. & Braga, B. M. (2013). Ajustamento intercultural de executivos japoneses expatriados no Brasil: um estudo empírico. *Revista de Administração de Empresas*, 53(3), pp. 243-255.

Lazarova, M. & Caligirui, P. (2001). Retaining repatriates: the role of organizational support practices. *Journal of World Business*, 36(4), pp. 389-401.

Lee, H. (2006). Perceptive of expatriation and cross-cultural adjustment. *Journal of Global Business Management*, 2(1). Disponível *online* em <http://www.jgbm.org/page/22%20Dr.%20Lee,%20Hung-Wen.pdf>, consultado a 20 de Maio de 2016.

Lee, H. (2007). Factors that influence expatriate failure: an interview study. *International Journal of Management*, 24(3), pp. 403-413.

Lee, L. & Vorst, D. V. (2010). The influences of social capital and social support on expatriates' cultural adjustment: an empirical validation in Taiwan. *International Journal of Management*, 27(3), pp. 628-649.

López, S. & Prieto, L. (2005). Políticas de expatriación y repatriación en multinacionales: visión de las empresas y de las personas. Centro Anselmo Rubiralta de Globalización y Estrategia. Navarra. Disponível *online* em http://www.iese.edu/es/files_html/5_16929.pdf, consultado a 22 de Maio de 2016.

Lund, D. W. & Degen, R. J. (2010). Selection candidates and managing expatriate assignments in China. *Global Business and Organizational Excellence*, pp. 66-72.

Lysgaard, S. (1955). Adjustment in a foreign society: Norwegian fullbright grantees visiting the United States. *International Social Science Bulletin*, 7, pp. 45-51.

Martins, D. & Sousa, A. (2015). *A adaptação intercultural da família*. RH Magazine, nº98, pp. 50-53.

Martins, D. & Tomé, E. (2015). The influence of pre-departure training on expatriate adjustment: an empirical investigation with portuguese international assignees. In C. Machado (Ed.), *International Human Resource Management: Challenges and Changes*, pp. 53-73. Switzerland: Springer.

Martins, D. (2013). *Gestão e retenção de repatriados: um estudo empírico em empresas portuguesas*. 1ª edição, Madrid: Bubok Publishing S.L.

Martins, D., Rego, A. & Proença, T. (2012). Razões organizacionais para a expatiação: um estudo empírico em empresas portuguesas. In M. Salvador & D. Martins (coord.), *Investigação e intervenção em recursos humanos*, pp. 507-525. Porto: Edições Politema.

Mercer (2015). *Estudo global sobre o custo de vida 2015 – ranking de cidades*. Disponível *online* em <http://www.mercer.pt/newsroom/resultados-custo-de-vida-2015.html>, consultado em 28 de Junho de 2016.

Mitrev, S. & Culpepper, R. (2012). Expatriation in Europe: factors and insights. *The Journal of International Management Studies*, 7(1), pp. 158-167.

Morse, J. (1994). Designing funded qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Ed.), *Handbook of qualitative research*, pp. 220-235. London: Sage.

Musseau, F. (2010). Angola, o novo eldorado dos jovens portugueses. Libération. Disponível *online* em <http://www.voxeurop.eu/pt/content/article/369161-angola-o-novo-eldorado-dos-jovens-portugueses>, consultado em 14 de Julho de 2016.

Myers, M. D. (2008). *Qualitative research in business and management*. London: Sage.

Olabuénaga, J. I. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa*. 5ª Edição, Universidade de Deusto, Bilbao.

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

Pereira, N., Pimentel, R. & Kato, H. (2005). Expatriação e estratégia internacional: o papel da família como fator de equilíbrio na adaptação do expatriado. *Revista de Administração Contemporânea*, 9(4), pp. 6-10.

Pinto, L. (2008). *The effects of organizational culture on expatriates and repatriates' cross-cultural adjustment, general satisfaction and withdrawal intentions*. Tese de Doutoramento em Ciências Empresariais – Universidade do Minho, Braga.

Pinto, L; Cardoso, C. & Werther, W. (2012). Compelled to go abroad? Motives and outcomes of international assignment. *The International of Journal of Human Resource Management*, 23(11), pp. 229-231.

Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais*. 5ª Edição. Lisboa: Gradiva.

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

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

Reiche, B. S., Lee, Y. & Quintanilla, J. (2009). Cultural perspectives on comparative HRM. In C. Brewster & W. Maryhofer (Eds.). *Handbook of research in comparative human resource management*. (pp. 51-68) Cheltenham: Edward Elgar.

Rubin, H. K. & Rubin, I. S. (2005). *Qualitative interviewing: the art of hearing data*. 2nd Edition, Thousand Oaks: Sage.

Sappinen, J. (1993). Expatriate adjustment on foreign assignment. *European Business Review*, 93(5), pp. 3-11.

Sarkiunaite, I. & Rocke, D. (2015). The expatriate experience: the factors of international assignment success. *Transformations in Business & Economics*, 14(1), pp. 20-47.

Sousa, A. (2014). *A adaptação intercultural da família: um estudo exploratório com expatriados portugueses*. Tese de mestrado – Instituto Politécnico do Porto, Porto.

Stroh, L. & Caligiuri, P. (1998). Increasing global competitiveness through effective people management. *Journal of World Business*, 33(1), pp. 1-16.

Stroh, L., Gregersen, H. & Black, J. (2000). Triumphs and tragedies: expectation and commitments upon repatriation. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), pp. 681-697.

Suutari, V. & Brewster, C. (2000). Making their own way: international experience through self-initiated foreign assignments. *Journal of World Business*, 35(4), pp. 417-436.

Suutari, V., & Burch, D. (2001). The role of on-site training and support in expatriation: existing and necessary host-company practices. *Career Development International*, 6(6) pp. 298-311.

Tungli, Z. & Peiperl, M. (2009). Expatriate practices in German, Japanese, U.K. and U.S. multinational companies: a comparative survey of changes. *Human Resource Management*, 48(1), pp. 153-171.

Vaiman, V., & Brewster, C. (2014). How far do cultural differences explain the differences between nations? Implications for HRM. *The International Journal of Human Resources Management*, 26(2), pp. 151-164.

Vicente, P., Reis, E. & Ferrão, F. (1996). Sondagens: a amostragem como factor decisivo de qualidade. 1ª Edição, Lisboa: Edições Sílabo.

Walsh, L. H. & Schyns, B. (2010). Self-initiated expatriation: implications for HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(2), pp. 260-273.

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

Yamazaki, Y. (2010). Expatriate adaptation: a fit between skills and demands among Japanese expatriates in USA. *Management International Review*, 50(1), pp. 81-108.

Yang, I. (2014). Cross-cultural perceptions of clan control in Korean multinational companies: a conceptual investigation of employees' fairness monitoring based on cultural values. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(8), pp. 1076-1097.

Yin, R.K. (2014). *Case study research – design and methods*. 5th Edition. London: Sage Publications.

Anexos

Anexo 1 - Guião de entrevista dirigido aos colaboradores que efetuaram missões internacionais em Angola

1. Qual a duração da missão internacional que realizou em Angola?
2. Há quanto tempo realizou essa MI? (Ano de partida/ ano de regresso).
3. Que razões o fizeram aceitar a MI para Angola?
4. Foi acompanhado por alguém? Quem (por exemplo, família)? E da empresa foi alguém ao mesmo tempo? (Já lá estavam antes portugueses na empresa ou foi o primeiro?)
5. Como se preparou para a MI (por exemplo, pesquisou informações sobre o país/cidade na *Internet*, procurou informações junto de colegas/pessoas/colaboradores que lá estiveram, a empresa deu-lhe essa informação)?
6. Pode fazer uma breve caracterização do seu processo de integração?
7. Que dificuldades sentiu na adaptação à cultura angolana (por exemplo, estilo de vida, comida, língua, clima, serviços de saúde, segurança, etc.)?
8. Que fatores facilitaram a sua adaptação (por exemplo, estilo de vida, comida, língua, clima, sistemas de saúde, segurança, etc.)?
9. Em algum momento sentiu vontade de regressar para Portugal?
 - 9.1. Se sim, pode descrever-me a situação?
10. A empresa de cá ou a de Angola forneceu-lhe algum tipo de apoio ao longo da expatriação?
 - 10.1. Se sim, quais (habitação, transporte, sistema de saúde, educação para os filhos, etc.)? E quando foi prestado?
 - 10.2. Se não, considera que algum tipo de apoio, prestado pelo organização, teria facilitado a sua adaptação? De que forma?
11. Se teve apoio, de que forma esse apoio ajudou na adaptação intercultural?
12. Se não teve apoio, de que modo a falta desse apoio dificultou a sua adaptação?
13. A empresa facultou-lhe alguma formação de preparação para esta MI (por exemplo, formação sobre diferenças culturais, gastronómicas, estilo de vida, uso da moeda local...)? E formação de preparação para a função que ia

desempenhar (já sabia o que ia fazer, sentia-se com as competências necessárias)?

- 14.** Manteve algum contacto com a organização em Portugal durante a MI? Como era efetuado esse contacto? Como se sentia em relação a isso (sentia-se lembrado, solitário, com saudades, etc.)? Como perceciona o papel da empresa nesse contacto (por exemplo, sentia que era um frete, sentia-se útil...)?
- 15.** Como avalia a experiência vivida em Angola (a nível pessoal e profissional)? Voltaria a repetir a experiência em Angola? Porquê?
- 16.** Gostaria de acrescentar mais alguma informação que considere relevante para o tema em questão?

Muito obrigada pela sua colaboração!