

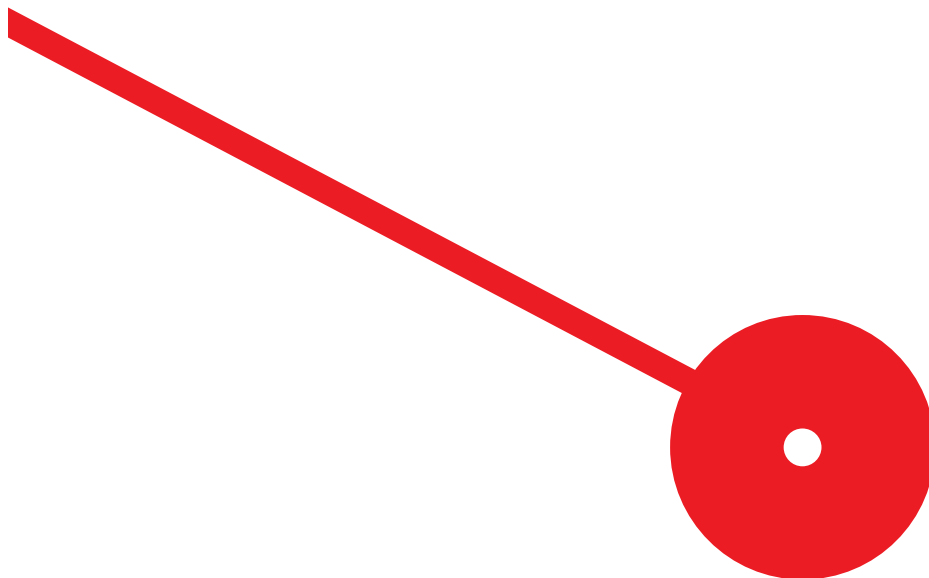


O ajustamento intercultural de expatriados portugueses

Débora Sousa Ribeiro

Versão final (Esta versão já contém as sugestões
dadas pelos elementos do júri)

09/2019





O ajustamento intercultural de expatriados portugueses

Dissertação de Mestrado

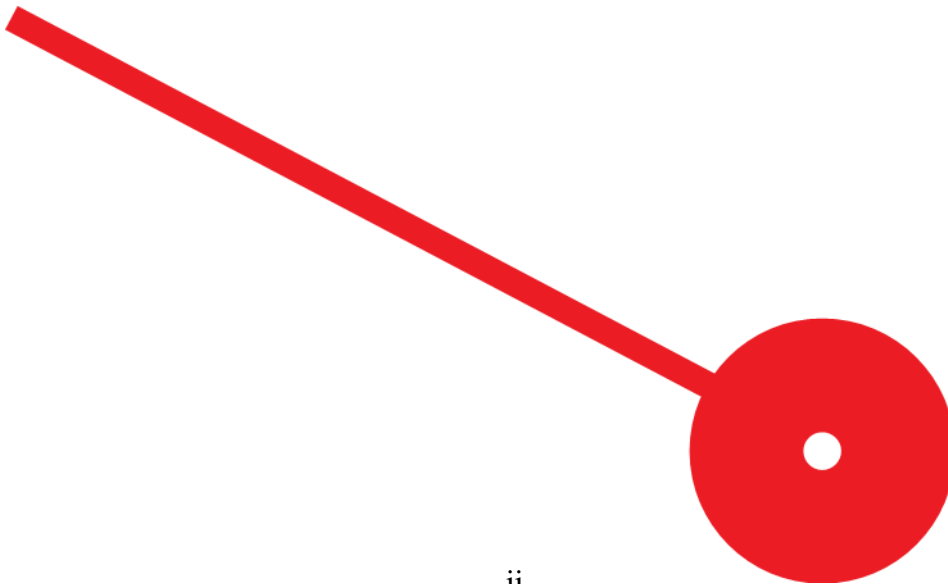
Apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Desenvolvimento dos Recursos Humanos, sob orientação de Professora Doutora Dora Cristina Moreira Martins.

Constituição do Júri:

Professora Doutora Ana Cláudia Rodrigues

Professora Doutora Dora Martins

Professora Doutora Susana Silva



Agradecimentos

A nossa vontade de progredir e melhorar é incansável. Nós sabemos que as dificuldades face à realidade são muitas e continuadas, e este trabalho é uma das metas que pretendo alcançar.

Sozinha, este estudo de investigação não seria possível e para tal, contei com o apoio daqueles que comigo partilharam os seus conhecimentos e confiança para avançar no futuro.

Deste modo, quero agradecer à minha orientadora, Professora Doutora Dora Martins, pois este trabalho não seria possível sem a sua dedicação e amabilidade, bem como a paciência e exigência que acompanhou todo o processo de elaboração da dissertação sendo, sem dúvida, a peça fundamental para que este trabalho se tornasse uma meta alcançada.

A todos os participantes que colaboraram nas entrevistas, agradeço a vossa disponibilidade e vontade de contribuir para a realização deste estudo.

Ao meu namorado, David Gois Augusto, que sem o seu apoio, companheirismo, e compreensão seria impossível a conclusão deste trabalho.

E, por último, mas não menos importante, quero agradecer aos meus pais, Hélder Ribeiro e Maria Gabriela Ribeiro pelos conselhos, confiança e apoio incondicional desde o primeiro passo nesta jornada e em todas as situações até a conclusão e sucesso desta etapa.

A todos, o meu sincero obrigada.

Resumo

Com a globalização e o avanço do mercado de trabalho, as empresas tornaram-se mais competitivas, aumentando a necessidade de expandir para outros pontos do globo. A internacionalização das empresas traz consigo a necessidade de recorrer à expatriação de colaboradores capazes de ajudarem a gerir o crescimento dessas organizações, respeitando as particularidades culturais de cada país.

Todavia, um processo de expatriação pode trazer alterações na capacidade de adaptação intercultural do indivíduo, sendo crucial a preparação para a missão internacional assim como o apoio por parte da empresa no acompanhamento durante todo o processo de expatriação para, conseqüentemente, promover o sucesso do processo de expatriação.

O presente estudo tem como principal objetivo analisar o processo de expatriação de colaboradores portugueses e, especificamente, explorar como a adaptação intercultural pode influenciar o sucesso da missão de expatriação. Propomos compreender (1) como decorre o processo de ajustamento intercultural de expatriados portugueses no país e na organização de destino, (2) como os expatriados portugueses e as empresas envolvidas gerem o processo de ajustamento intercultural, e (3) identificar os fatores culturais que influenciam o processo de ajustamento intercultural e, conseqüentemente, o sucesso do processo de expatriação.

Recorreu-se à utilização da entrevista semiestruturada como instrumento de recolha dos dados. No total foram sendo realizadas 16 entrevistas a expatriados portugueses.

Os resultados obtidos mostram dois grupos de comportamentos de adaptação intercultural distintos. Um primeiro, que foi ao encontro da teoria da curva em U de Black & Mendenhall (1991) e, um segundo grupo, onde o choque cultural é sentido logo após a chegada ao país de destino e que, gradualmente, vai ascendendo para uma adaptação intercultural positiva, contrariando o ponto de vista da teoria de Black & Mendenhall (1991).

Os resultados permitem confirmar que a adaptação intercultural influencia o insucesso da missão de expatriação, ou seja, o ajustamento intercultural do expatriado ao país de destino exerce influência sobre a aceitação e a permanência do expatriado na missão internacional.

Na parte final desta investigação, são discutidos os resultados obtidos assim como as conclusões gerais do estudo, as limitações encontradas, as pistas para investigações futuras e uma síntese das principais conclusões.

Palavras-chave: Expatriação, missão internacional, ajustamento intercultural, expatriados portugueses.

Abstract

With globalization and the progress of the labor market, companies have become more competitive, increasing the need to expand to other parts of the world. The internationalization of companies brings the need to resort to the expatriation of staff able to help manage the growth of these organizations, respecting the cultural particularities of each country.

However, the process of expatriation can bring changes in the intercultural adaptability of the individual, being crucial the preparation for the international assignment as well as the support from the company in monitoring during the process of expatriation, to subsequently, promote the success of the expatriation process.

The present study has as its main objective to analyze the process of expatriation of staff and, in particular, explore how the intercultural adaptation can influence the success of the assignment of expatriation. We propose to understand (1) how the process of intercultural adjustment of portuguese expatriates occurs in the country and in the destination organization, (2) how the portuguese expatriates and the companies involved manage the process of intercultural adjustment, and (3) identify the cultural factors influencing the process of intercultural adjustment and, consequently, the success of the expatriation process.

We used the semi-structured interview as an instrument for data collection, and 16 interviews were conducted with Portuguese expatriates on an international mission.

The results showed two groups of different intercultural adaptation behaviors. The first, identical to the theory of the U curve of Black & Mendenhall (1991) and, the second group, where the cultural shock is felt shortly after the arrival to the host country and which gradually ascended to a positive intercultural adaptation, contradicting the point of the theory of Black & Mendenhall (1991).

The results allow us to confirm that the intercultural adaptation influences the failure of the expatriation assignment, and that the intercultural adjustment of the expatriate to the host country exerts influence on the acceptance of the international assignment and the permanence of the expatriate in the international assignment.

In the final part of this investigation were discussed the results as well as the general conclusions of the study, the limitations that were found, the clues for future investigations and a synthesis of the main conclusions.

Key words: Expatriation, international assignment, intercultural adjustment, Portuguese expatriates.

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	iv
Abstract.....	vi
Índice de figuras	x
Índice de tabelas	xi
Lista de abreviaturas	xii
Introdução.....	1
Capítulo I – Revisão da Literatura.....	4
1. A relação entre a globalização e a expatriação.....	5
1.1. A expatriação organizacional	7
1.1.1. Conceitos de expatriação e de expatriado.....	7
1.1.2. Recrutamento, seleção, preparação dos expatriados	9
1.1.3. Razões individuais e organizacionais para a expatriação	10
1.1.4. O ajustamento intercultural do expatriado.....	12
1.2. Principais modelos teóricos	13
1.2.1. O modelo de Black, Mendenhall e Oddou	13
1.2.2. O modelo de Hofstede	15
1.2.3. O modelo do projeto GLOBE.....	19
1.3. Caracterização da cultura portuguesa	21
1.4. Pertinência da problemática.....	22
1.5. Objetivos e questões de pesquisa.....	23
Capítulo II – Metodologia	24
2. Abordagem qualitativa	25
2.1. Conceito.....	25
2.2. Instrumento de recolha de dados	26
2.3. Seleção dos participantes	27
2.4. Procedimentos na recolha e análise de dados	30
Capítulo III – Apresentação dos resultados	34
3.1. Motivações para aceitar a missão internacional	35
3.2. Preparação para a missão internacional.....	37
3.3. O processo de ajustamento intercultural.....	38
3.4. Fatores facilitadores do ajustamento intercultural do expatriado.....	40

3.5.	Fatores dificultadores do ajustamento intercultural do expatriado.....	44
3.6.	Apoio organizacional no ajustamento intercultural.....	50
3.6.1.	Tipo de apoio recebido	51
3.7.	Vontade em desistir da missão internacional	53
3.8.	Razões para continuar a missão internacional.....	54
3.9.	Recomendações a futuros expatriados.....	55
Capítulo IV – Discussão dos resultados		57
4.1.	A diversidade cultural entre o país de origem e o país de destino.....	58
4.2.	A adaptação intercultural no sucesso da missão internacional.....	59
4.3.	Fatores facilitadores na adaptação intercultural	59
4.4.	Fatores dificultadores na adaptação intercultural	60
4.5.	A curva de U no ajustamento intercultural	61
Capítulo V – Conclusões finais		63
5.1.	Conclusões gerais do estudo.....	64
5.2.	Limitações do estudo e sugestões para investigações futuras	65
5.3.	Síntese das principais conclusões	66
Referências bibliográficas		68
Anexos.....		73
ANEXO I - Guião de entrevista dirigido aos expatriados portugueses.....		74
ANEXO II - Consentimento Informado		76

Índice de figuras

Figura 1 - A teoria da curva em U	14
Figura 2 - A curva de aculturação	19

Índice de tabelas

Tabela 1 - Características dos expatriados em missões de expatriação na Europa	29
Tabela 2 – Características dos expatriados em missões de expatriação em África	29
Tabela 3 - Características dos expatriados em missões de expatriação nos Emirados Árabes Unidos.....	30
Tabela 4 - Acompanhantes na missão internacional	30
Tabela 5 - Categorias e dimensões de análise de conteúdo	32
Tabela 6 - Motivações para aceitar a missão internacional	35
Tabela 7 - Fatores facilitadores do ajustamento intercultural do expatriado.....	40
Tabela 8 - Fatores dificultadores do ajustamento intercultural do expatriado	44
Tabela 9 - Apoios prestados ao expatriado ao longo do processo de expatriação.....	51
Tabela 10 - Vontade em desistir da missão internacional	53
Tabela 11 - Razões para continuar a missão internacional.....	54
Tabela 12 - Recomendações a futuros expatriados	55

Lista de abreviaturas

GIRH – Gestão Internacional dos Recursos Humanos

INTRODUÇÃO

A crescente globalização dos mercados faz da internacionalização das empresas uma realidade em expansão, trazendo a necessidade de sobrevivência a um mercado altamente competitivo. A globalização é um dos grandes fatores que tem obrigado as empresas a deslocarem internacionalmente os seus colaboradores, com o objetivo de apoiarem o crescimento e preservação dos negócios noutros pontos do mundo.

A gestão internacional de recursos humanos (GIRH) destina-se ao estabelecimento de um conjunto de princípios e regras para a gestão, com sucesso, de pessoas em contexto internacional (Brewster *et al.*, 2007).

Este fenómeno denomina-se expatriação que consiste na colocação, por parte da empresa, de um indivíduo numa filial no estrangeiro, por um determinado tempo (*e.g.* Finuras, 2003; Camara, 2011; Martins, 2013; Sousa, 2014; Pontes, 2017). Existe, no entanto, um conjunto de dificuldades e desafios sentidos na adaptação às diferenças culturais, pelos próprios expatriados que são enviados para a missão internacional. Assim, é possível que os modelos de gestão à cultura e aos valores dos países de acolhimento possam ser um fator crucial para o sucesso das missões de expatriação (*e.g.* Finuras 2003; Camara 2011; Sousa, 2014; Fonseca, 2017).

Em Portugal, as investigações relacionadas com a gestão de expatriados têm vindo a assumir destaque na literatura (*e.g.* Pinto, 2008; Câmara, 2011; Martins, 2013; Sousa, 2014; Pontes, 2017; Fonseca, 2017) mas não são conhecidos muitos estudos que procurem explorar a adaptação intercultural de expatriados portugueses que se encontrem a realizar uma missão internacional.

O objetivo primordial deste estudo é analisar o processo de expatriação de colaboradores portugueses e de que forma a adaptação intercultural influencia o sucesso da missão de expatriação. Mais especificamente, procuramos compreender como decorre o processo de ajustamento intercultural de expatriados portugueses no país e na organização de destino, compreender como os expatriados portugueses e as empresas envolvidas gerem o processo de ajustamento intercultural e, ainda, compreender como os fatores culturais influenciam o processo de ajustamento intercultural e, conseqüentemente, o sucesso do processo da expatriação.

Numa primeira fase deste trabalho procede-se à revisão da literatura onde expomos um enquadramento teórico do tema e as razões que conduziram à pertinência do seu desenvolvimento. Começamos por uma abordagem sobre a relação entre a globalização e a expatriação. Seguimos para a exploração da temática com a apresentação de alguns conceitos fundamentais e uma breve explicação das razões individuais e organizacionais para iniciar

uma missão internacional. Ainda no capítulo 1, são apresentados os diferentes modelos teóricos do ajustamento intercultural do expatriado identificados na literatura revista. Na parte final deste primeiro capítulo é apresentada a pertinência da problemática, os objetivos centrais assim como as questões que nortearão a pesquisa.

No segundo capítulo, começamos por esclarecer a escolha da metodologia, seguindo-se os procedimentos de aplicação do instrumento da recolha dos dados, os critérios de seleção dos participantes e os principais procedimentos na recolha da informação.

Apresentamos os principais resultados do estudo no terceiro capítulo e o quarto capítulo é dedicado à discussão desses mesmos resultados.

O presente estudo termina com o capítulo quinto onde são expostas as conclusões finais, as limitações encontradas, as sugestões para futuras investigações e uma sùmula dos principais resultados encontrados ao longo da presente investigação.

CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA

1. A relação entre a globalização e a expatriação

O estudo sobre a globalização ganhou sustentabilidade nas décadas de 1960 e 1970 quando o autor e filósofo canadiano McLuhan (1968) introduziu o conceito de aldeia global, de forma a designar o sistema global de comunicações em plena expansão.

O mundo tornou-se uma aldeia global, ou seja, um mercado único cujo objetivo era eliminar as barreiras de diferenças culturais ao mesmo tempo que inicia a internacionalização das funções exercidas por todas as organizações (Alis *et al.*, 2014). Este conceito da aldeia global reduz as diferenças entre culturas, uma vez que realça a ideia de que todos os indivíduos partilham os mesmos interesses individuais e organizacionais, a fim de contribuir para o crescimento da organização (Alis *et al.*, 2014).

O fenómeno da globalização é um processo em movimento que começou há muitos anos, quando o homem começou a ter o domínio de alguns conhecimentos, ao mesmo tempo que levou ao aumento das facilidades de comunicação e deslocação à distância e a expansão de novas organizações e mercados (Santos, 2006).

A globalização é um conceito que descreve um processo de tendência para a mundialização da economia, dos negócios, dos mercados, dos gostos e hábitos de consumo (Finuras, 1999). Trata-se de um conceito mais amplo do que o conceito de internacionalização, muito embora por vezes a utilizemos como sinónimos. A globalização pressupõe a ausência de barreiras e fronteiras, sendo consequência (1) dos avanços tecnológicos, (2) de informação, (3) da comunicação e transmissão de dados e imagens, promovendo uma maior dependência entre as economias mundiais (Finuras, 1999; 2003). No mundo empresarial e dos negócios, a globalização é algo incontornável e cada vez mais presente no quotidiano das organizações. Uma das estratégias usadas pelas empresas para o seu crescimento passa pela expansão além-fronteiras (Finuras, 2003).

Assistimos à configuração de uma nova Era de interação entre países, economias, povos e culturas (Finuras, 2003), onde a globalização dos negócios, da concorrência e da gestão, já não é apanágio de alguns setores industriais nem tão pouco de uma elite de grandes empresas multinacionais. A década de 1990 é a década da vulgarização da globalização, que diz respeito à quase totalidade das médias e grandes empresas e de muitas outras organizações não empresariais e não-governamentais que atuam a uma escala mundial (Finuras, 1999). Assim, a globalização é um conceito que descreve um processo de integração mundial que se tem intensificado nas últimas décadas, e tende a liberalizar a economia (Finuras, 2003).

Os países abandonam progressivamente as suas fronteiras e permitem o fluxo internacional de bens, serviços, pessoas e capitais (Finuras, 2003).

A multidimensionalidade da globalização reflete uma interpretação mais ampla através do avanço da tecnologia, da velocidade na transmissão de informações e na amplificação das transações comerciais, sendo estas aplicadas a um ambiente cada vez mais complexo e interativo, com a participação de indivíduos e organizações (Zadja, 2005; Spivak, 2012).

Não se pode esperar que um fenómeno como a globalização, que tende para a formação de um mercado mundial único, se desenvolva sem obstáculos políticos, culturais ou outros. Pelo contrário, eles coexistem com outros fenómenos contraditórios, conhecem avanços e recuos. Vão-se também registando diferenças notáveis na capacidade e na forma de reagir a estes processos por parte dos países e regiões, das empresas, dos indivíduos e dos grupos de acordo com os seus interesses e diferenças específicas (Finuras, 1999).

A globalização é, pois, um processo cumulativo que não resulta de uma única causa ou fator, mas antes da conjugação de vários fatores ou causas não apenas económicas, mas também políticas e culturais (Finuras, 1999). Fatores como a evolução nas tecnologias da informação têm contribuído, de forma decisiva, para o aumento do processo da globalização. Além de contribuir para uma crescente homogeneização cultural, sobretudo ao nível dos processos e das tecnologias, a evolução e a massificação das tecnologias de informação são fundamentais para agilizar o comércio, o fluxo de investimentos e a atuação das empresas transnacionais (Finuras, 2003).

Segundo Giddens (1996), a globalização é uma rede complexa de processos onde todas as comunidades existentes estão num processo crescente de uma ordem global, alargando todos os dias os nossos horizontes e conhecimentos e influenciando aspetos íntimos e pessoais das nossas vidas.

Assistimos à internacionalização dos mercados e da concorrência que se acelera sob o efeito cumulativo de diversos fatores favoráveis ao próprio tempo (Finuras, 1999). A entrada em mercados internacionais impõe às empresas desafios importantes como compreender particularidades do outro país no que diz respeito aos padrões culturais, ao comportamento do consumidor, ao ambiente organizacional, entre outros (Tanure & Duarte, 2006).

Segundo Finuras (1999), existem algumas razões organizacionais e principais fatores que têm acelerado a necessidade de internacionalização das empresas para novos mercados e expansão da economia. A abertura de fronteiras permitiu a circulação de produtos internacionais, a multiplicação das aquisições e fusões de empresas, a multiplicação do número de empresas multinacionais, o aumento das viagens dos gestores de negócio, a

criação de serviços internacionais como os bancos, consultores e auditores, o alargamento da comunicação com a circulação de imagens e informação, transmissão mais rápida da informação, a globalização e convergência de novas preferências, a segmentação de clientes transnacionais, as mensagens universais ou transculturais e os novos produtos e marcas com abrangência mundial. A distribuição mundial de transportes internacionais mais rápidos, redes de transmissão de dados, e equipamentos de telecomunicações e a internacionalização dos serviços prestados (Finuras, 1999) e outros aspetos decorrentes, mas igualmente relevantes, fizeram aumentar a internacionalização das empresas.

A internacionalização das empresas portuguesas começou a ganhar mais expansão após o estudo aprofundado do mercado económico, das vantagens competitivas existentes e do enquadramento social e cultural nos demais países (Camara, Guerra & Rodrigues, 2007). As empresas portuguesas optam, assim, por internacionalizar os seus negócios expandindo o mercado nacional a outras culturas (Camara *et al.*, 2007). Para tal, muitos gestores debatem-se sobre a possibilidade de internacionalizar nos mercados mundiais (Finuras, 1999).

Muito ligada à internacionalização das empresas aparece a expatriação (*e.g.* Rego & Cunha, 2009; Martins, 2013; Camara, 2011). O ambiente competitivo dos mercados mundiais requer que as empresas internacionalizadas tenham a capacidade de se manter constantemente atualizadas, se adaptem aos diferentes meios, como também tenham o talento para criar mecanismos que façam responder, de forma muito rápida, aos problemas com que se possam deparar e que as tornem melhores do que a concorrência nos mercados em que atuam (Pinheiro, Portela & Rocha, 2002).

A internacionalização dos negócios, a globalização das economias e a livre circulação de pessoas, bens e serviços à escala mundial contribui, em grande parte, para a necessidade de internacionalizar as empresas e expatriar os seus recursos humanos (Bonache, Brewster & Suutari, 2001; Minbaeva & Michailova, 2004; Martins, 2013), de forma a garantir o arranque e o controlo das operações nos mercados internacionais (Camara, 2011).

1.1. A expatriação organizacional

1.1.1. Conceitos de expatriação e de expatriado

A expatriação não é apenas considerada como um processo de movimentação de uma empresa para subsidiárias estrangeiras (*e.g.* Rego & Cunha, 2009, Camara, 2011), mas sobretudo deverá ser encarada como um processo de movimentação de colaboradores de um país para outro, através da mesma empresa na qual estão vinculados. Neste sentido importa compreender o conceito de expatriado organizacional.

Expatriado é o colaborador enviado de uma empresa para outra empresa do mesmo grupo, para trabalhar noutro país durante um período de tempo definido, que pode durar entre seis meses e vários anos (Olsen & Martins, 2009; Rego & Cunha, 2009; Camara, 2011; Martins, Rego & Proença, 2012; Martins, 2013).

A expatriação não é um tema novo e vem sendo estudado ao longo dos anos por vários autores (*e.g.* Bonache *et al.*, 2001; Finuras, 2003; Minbaeva & Michailova, 2004; Sánchez, 2004; Rego e Cunha, 2009; Camara, 2011; Martins, 2013; Sousa, 2014). São, sobretudo, as grandes empresas que possuem operações no exterior que veem sentindo a necessidade de deslocar os seus colaboradores para assegurarem o sucesso dos seus negócios. Por esta razão, há uma tendência para associar o desenvolvimento da expatriação às empresas de maior dimensão. A importância da existência de processos de expatriação para as empresas portuguesas passa pela composição cultural das equipas formadas nas filiais, influenciando a inovação, a aprendizagem, a coesão da organização e a cooperação entre colaboradores, a fim de melhor desenvolver os negócios e o sucesso pretendido nas filiais estrangeiras (Finuras, 2003; Rego & Cunha, 2009).

A expatriação é um processo estratégico para a organização, pois permite o desenvolvimento e o possível crescimento da mesma, por intermédio da obtenção de economias de escala, do desenvolvimento de intercâmbio entre as diferentes unidades de negócio de forma a aprenderem entre si uma nova troca de inovações e sistemas de gestão e processos, bem como a possibilidade de obter maior conhecimento de quais as necessidades dos diferentes clientes e respetivos mercados mundiais (Pereira, Pimentel & Kato, 2005). É um processo no qual a empresa oferece ao colaborador a oportunidade de exercer várias funções a nível internacional, por um determinado período de tempo, para atingir diversos objetivos (Martins, 2013).

Segundo Olsen e Martins (2009), a expatriação permite aos expatriados obter uma visão mais ampla e global sobre a empresa e os seus negócios. Em todo o processo de expatriação, para além do crescimento pessoal e profissional que é esperado por parte do expatriado, também as empresas se tornam mais enriquecidas com os conhecimentos e experiências adquiridas nas missões internacionais (Olsen & Martins, 2009). A expatriação é considerada pelas empresas uma boa estratégia de desenvolvimento das suas filiais e negócios (Camara, 2008).

É possível identificar diversos fatores ligados ao sucesso dos processos de expatriação nas empresas, relacionadas com a (1) adaptação intercultural, (2) as habilidades dos expatriados

para as suas tarefas de gestão de negócio e (3) a estabilidade e adaptabilidade ao local de destino (Rego & Cunha, 2009).

A expatriação pode fornecer vários benefícios, tanto para a empresa, facilitando a comunicação e a cooperação entre as diversas subsidiárias espalhadas mundialmente, como para o próprio expatriado, pois estes adquirem novos conhecimentos, desenvolvem novas ideias, podem aprender uma nova língua e adquirem habilidades interculturais que os tornam mais valorizados profissionalmente e mais preparados para as exigências do mundo organizacional (Rego & Cunha, 2009). Tende a assumir-se como um processo estratégico da empresa capaz de, num prazo relativamente curto, conseguir desenvolver quadros de elevado potencial, dando aos expatriados uma abertura de espírito, maturidade e fazendo parte integrante do planeamento das suas carreiras (Camara, 2011). Podemos, assim, concluir que a expatriação é uma prática cada vez mais comum na esfera organizacional, constituindo uma vantagem competitiva para as organizações que operam no mercado internacional (Ramalu, Rose, Kumar & Uli, 2010).

1.1.2. Recrutamento, seleção, preparação dos expatriados

A literatura (*e.g.* Rego & Cunha, 2009, Camara, 2011, Martins, 2013) explica que para o processo de expatriação ser um processo bem-sucedido, as organizações devem ser capazes de executarem uma série de procedimentos quando recrutam colaboradores para as missões internacionais. Com base nesta ideia, os vários autores (Rego & Cunha, 2009, Camara, 2011, Martins, 2013), sublinham a importância do rigor e cuidado no (1) recrutamento e seleção e (2) preparação e integração dos expatriados.

A primeira fase passa por um contacto, por parte da organização, com os serviços locais a fim de discutir as suas necessidades de recrutamento. O recrutamento é definido como “um conjunto de ações compreendidas pela organização, para atrair candidatos dotados de competências específicas para ocupar, de imediato ou no futuro, um posto de trabalho e proceder à sua seleção e integração” (Alis *et al.*, 2014). A segunda fase, e ainda no que diz respeito ao recrutamento e seleção de expatriados, a organização deve decidir o perfil do candidato, identificando as aptidões, as competências e as qualificações necessárias ao expatriado para o desempenho da função para a qual foi destacado. Numa terceira fase, a organização deve ser capaz de desenvolver formação de preparação específica para os colaboradores que irão integrar o processo de expatriação, tendo em conta aspetos como barreiras linguísticas e outras diferenças culturais existentes entre os países de origem e de acolhimento.

Considerando que a gestão de expatriados assume um papel importante no processo de expatriação, Rego e Cunha (2009) sugerem um conjunto de etapas que abordam questões como o recrutamento e seleção de candidatos até à integração dos expatriados no novo ambiente empresarial. O processo de recrutamento e seleção é o mais complexo, levando Rego e Cunha (2009) a explicarem, de forma sintetizada, alguns fatores chave para o sucesso do processo de expatriação: (1) domínio de competências específicas do cargo, que se referem à análise das competências técnicas do candidato, competências de gestão e aptidões administrativas; (2) detenção de características de personalidade e competências relacionadas com a autoconfiança do candidato, a orientação para os objetivos, a adaptabilidade comportamental, o pensamento aberto a diversas culturas, as competências de relacionamento interpessoal e a abertura a diferentes experiências; (3) motivações referentes ao interesse pela experiência transcultural no país de destino, à disponibilidade para aprender novas ideias e novos padrões de comportamento, hábitos e costumes por parte do candidato; (4) a situação familiar adequada, isto é, a necessidade de perceber se o cônjuge deseja experimentar uma vivência no estrangeiro, a situação do casamento e dos filhos também é analisada; (5) nas competências linguísticas, especialmente quando se verifica o conhecimento da língua do país de destino e a compreensão da língua por parte do candidato a futuro expatriado.

Um dos maiores desafios para as empresas é a preparação do processo de expatriação (Camara, 2011; Martins, 2013), nomeadamente perceber de que forma pode ser estruturado um processo de expatriação de sucesso, tendo em conta as diversas variáveis que afetam o expatriado (*e.g.* família, remuneração, adaptação cultural, progressão na carreira, crescimento da empresa e do próprio expatriado).

1.1.3. Razões individuais e organizacionais para a expatriação

Segundo literatura (*e.g.* Finuras, 2003, Rego & Cunha, 2009, Camara, 2011, Martins, 2013, Sousa, 2014), as razões individuais que conduzem à aceitação de um processo de expatriação passa pela (1) possibilidade de desenvolvimento profissional, tendo a oportunidade de progredir na carreira e mostrar um crescimento profissional capaz de desempenhar tarefas de maior responsabilidade nos quadros da empresa, (2) os benefícios financeiros, podendo receber um salário maior face ao rendimento atual, (3) a obtenção de uma visão global de outras culturas, criando uma vontade em vivenciar novos contextos culturais e desenvolver novas competências na aquisição de novos conhecimentos (Sousa, 2014). Se analisarmos a perspetiva dos colaboradores podemos referir, em primeiro lugar, a vantagem a nível

curricular com que o colaborador fica, quando comparado com outros. As compensações financeiras acima da média e a qualidade de vida que um país diferente pode oferecer e, por último, a necessidade de projeção e o desenvolvimento individual importante para a criação de mecanismos de adaptação à nova cultura (Finuras, 2003, Rego & Cunha, 2009, Camara, 2011, Martins, 2013, Sousa, 2014).

Literatura anterior (*e.g.* Pereira *et al.*, 2005; Rego & Cunha, 2009; Camara 2011; Martins, 2013) identifica um conjunto de seis principais razões organizacionais que podem justificar o envio de expatriados para missões internacionais: (1) Iniciar operações em países estrangeiros e transferir conhecimento e competências (Bonache *et al.*, 2001; Minbaeva & Michailova, 2004; Sánchez, 2004; Martins, 2013). Esta razão está ligada à necessidade de enviar expatriados para promover a expansão de conhecimentos por todos os mercados mundiais e igualmente um conjunto de competências para facilitar a comunicação entre as empresas. (2) Transmitir a imagem nacional e a representação da sede da empresa (Bonache *et al.*, 2001, Martins, 2013). Esta razão está ligada à atribuição de cargos de maior confiança nas filiais em países estrangeiros dos colaboradores nacionais, que visa garantir o sucesso e o desenvolvimento dos negócios da sede em novos mercados internacionais. (3) Controlar e coordenar as atividades globais (Bonache *et al.*, 2001; Sánchez, 2004, Martins, 2013). Esta razão está diretamente ligada ao interesse na integração global das atividades transnacionais da empresa, através dos expatriados que procuram replicar os valores e objetivos da sede na cultura da filial em que decorre a missão internacional. (4) Relacionar o desenvolvimento da carreira profissional de quadros executivos (Bonache *et al.*, 2001; Harzing, 2001; Sánchez, 2004). Esta razão é utilizada por empresas que contemplam no plano de desenvolvimento de carreira dos seus gestores executivos, a necessidade de uma experiência internacional como condição essencial. (5) Desenvolver uma mentalidade global na organização (Bonache *et al.*, 2001; Sánchez, 2004). Esta razão é baseada no facto de as empresas internacionais pretenderem desenvolver uma perspetiva integrada da organização, partilhando novas ideias, estratégias entre as diferentes filiais da empresa, independentemente do seu país de localização. (6) A falta de talento local (Harzing, 2001; Minbaeva & Michailova, 2004; Sánchez, 2004). Esta razão explica-se pela necessidade de as empresas enviarem os colaboradores dotados de diferentes competências interpessoais, técnicas e/ou de gestão para filiais em outros países carentes de candidatos locais qualificados para o posto de trabalho disponível.

Alguma literatura (*e.g.* Bonache *et al.*, 2001; Minbaeva & Michailova, 2004; Martins, 2013) sugere que esta diversidade de razões organizacionais pode requerer expatriados que

transfiram conhecimentos e experiências entre as empresas e que coordenem da melhor forma unidades globais interdependentes, procedendo às adaptações locais que beneficiam tanto a empresa como o expatriado.

As razões que levam as empresas a internacionalizarem-se passam também pela oportunidade de ganharem nome fora das fronteiras do seu país, tentando aproveitar novos mercados que estão em crescimento económico para melhor competirem umas com as outras (Pinheiro *et al.*, 2002). Outras motivações, como a procura e troca de conhecimentos e aprendizagens, tornam-se também importantes pela oportunidade de contato com outros mundos culturais (Pinheiro *et al.*, 2002). A mobilidade dos colaboradores, e, conseqüentemente, a adaptação ao novo meio, favorece a internacionalização das organizações, tanto no plano cultural, uma vez que se verifica um aumento nas transações de conhecimento, como no plano de internacionalização económica, desenvolvendo a competitividade da organização nos outros mercados e diminuindo as lacunas que possam existir (Pinheiro *et al.*, 2002).

No caso dos expatriados portugueses, estes desempenham um papel importante nos processos de internacionalização das suas empresas, pois são considerados agentes responsáveis pela transferência de aprendizagem e difusão do conhecimento, bem como na divulgação de novas ideias, tanto para a organização (Rego & Cunha, 2009; Martins, 2013) como individualmente (Martins, 2013).

1.1.4. O ajustamento intercultural do expatriado

A literatura (*e.g.* Black, Mendenhall & Oddou, 1991; Rego & Cunha, 2009; Ghafoor, Khan, Idress, Javed, & Amed, 2011) refere os conceitos de ajustamento sociocultural e de ajustamento psicológico como dois conceitos que se influenciam mutuamente mas que se tornam conceitos distintos no âmbito da problemática da adaptação cultural (Rego & Cunha, 2009). O ajustamento psicológico corresponde ao bem-estar afetivo ou à satisfação emocional do expatriado, sendo que um individuo desajustado neste plano afetivo tende a apresentar depressão, ansiedade, tensão e fadiga (Ghafoor *et al.*, 2011). Por outro lado, o ajustamento sociocultural corresponde ao grau em que o expatriado adquire competências específicas da cultura e é capaz de se relacionar com os locais (Rego & Cunha, 2009).

O ajustamento intercultural compreende (Black *et al.*, 1991; Ghafoor *et al.*, 2011) (1) o ajustamento no trabalho, que corresponde ao grau em que o expatriado se ajusta ao seu papel organizacional e pode ser entendido como o conforto psicológico relativamente a diferentes padrões e formas de trabalho; (2) o ajustamento intercultural, que diz respeito à forma como

o expatriado é acolhido, correspondendo ao grau em que o indivíduo é capaz de estabelecer relações satisfatórias com os nativos do país de acolhimento, e por fim, (3) o ajustamento cultural, que corresponde ao grau em que o expatriado se ajusta às condições do país de destino, à cultura do país, aos hábitos, usos e costumes (*e.g.* Black *et al.*, 1991; Rego & Cunha, 2009).

O ajustamento intercultural é definido como um processo de adaptação à nova vida numa nova cultura (Rego & Cunha, 2009; Martins, 2013). O ajustamento a esta adaptação intercultural corresponde a uma capacidade, por parte do expatriado, de adaptação geral que envolve diversas rotinas diárias e, interações culturais com os autóctones do país (Rego & Cunha, 2009). É um fenómeno multifacetado, definido como um processo de mudança de atitudes e comportamentos que ocorrem ao longo do tempo em resposta a novos estímulos, que resultam das exigências da interação entre o expatriado e a envolvente (Yamazaki, 2010).

O ajustamento intercultural corresponde ao grau de conforto psicológico do expatriado face aos aspetos da cultura do país de destino (Ramalu *et al.*, 2010). Representa uma abordagem de integração numa nova cultura, onde os expatriados estão recetivos à nova cultura, adaptando novos comportamentos, normas e papéis aos fundamentos da cultura do país de origem, desenvolvendo um mecanismo de adaptação universal, onde a personalidade é adaptada à nova envolvente (Ramalu *et al.*, 2010; Martins, 2013).

Ao deslocar-se para outro país, o colaborador sente um impacto, não só a nível profissional, mas também a nível pessoal, tendo que adaptar os seus hábitos e estilo de vida à cultura do país de destino da expatriação (Yamazaki, 2010). Assim, é fundamental que o expatriado seja dotado de uma grande capacidade de adaptação (Briscoe & Schuler, 2004; Camara, 2008). É necessário que os expatriados tenham requisitos básicos como a capacidade de adaptação pessoal e familiar em ambientes culturalmente diferentes, conhecimento do idioma estrangeiro, facilidade para aprender novos hábitos e costumes, ausência de preconceito para melhor aceitar novas culturas, flexibilidade e capacidade de comunicação, humildade para aprender, perseverança e habilidade para lidar com situações de crise e de mudança (Tanure & Duarte, 2006).

1.2. Principais modelos teóricos

1.2.1. O modelo de Black, Mendenhall e Oddou

O modelo de ajustamento cultural de Black, Mendenhall e Oddou, desenvolvido em 1991, tem sido uma referência na investigação sobre o ajustamento intercultural de expatriados.

De acordo com este modelo, Black *et al.*, (1991) sugerem que o ajustamento cultural do expatriado ocorre durante um determinado período de tempo, o qual apresenta uma tendência em forma de uma “curva em U” sendo, por isso, conhecido como a “teoria da curva em U”. Estudos recentes (Sousa, 2014; Fonseca, 2017; Pontes, 2017) mostram que o modelo de Black *et al.*, (1991) apresenta um conjunto de fases pelas quais o expatriado vai passando em todo o processo de expatriação, enfatizando quatro principais estádios de ajustamento cultural, conforme apresentado na figura 1: (1) A fase de lua-de-mel, que é um estádio onde o expatriado habitualmente se encontra entusiasmado com todas as novidades oferecidas pelo país de destino, associado aos primeiros dias de contato com a cultura do país; (2) o estádio do choque cultural representa um decréscimo contínuo do deslumbre que o expatriado sentiu anteriormente, decorrente do contato com as diferenças culturais do país de destino. Habitualmente ocorre após um mês de permanência no país de destino; (3) o estádio de adaptação é visto como a aceitação gradual do expatriado à nova cultura e tende a ocorrer nove meses após a permanência no país de destino. Por último, (4) no estádio do domínio ou estabilidade, o expatriado consegue adaptar as suas rotinas à cultura do país de destino, o que habitualmente ocorre após o primeiro ano de permanência no país de destino.

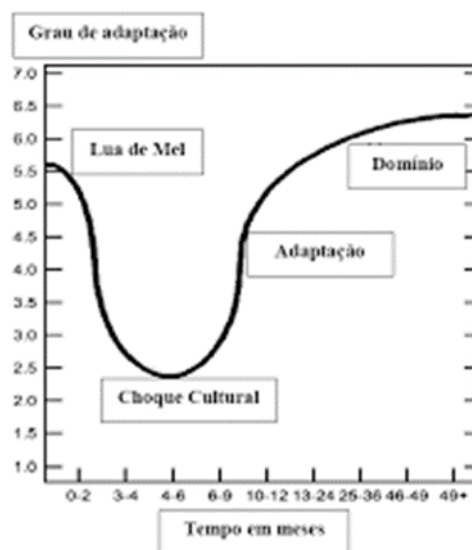


Figura 1 - A teoria da curva em U

Fonte: Black *et al.*, (1991), pp. 227

A adaptação do expatriado é considerada como um dos principais fatores de sucesso da expatriação e, em razão inversa, também como uma das principais dificuldades encontradas na eficácia da expatriação (Rego & Cunha, 2009). Muitas vezes não é fácil para o indivíduo inserir-se numa cultura diferente do seu país de origem e ter de compreender e aceitar os

hábitos, as práticas e os valores que diferem daqueles a que está habituado. Os indivíduos possuem a sua própria identidade e são habituados à educação e experiências pessoais que tiveram no seu país de origem (Rego & Cunha, 2009).

1.2.2. O modelo de Hofstede

Um modelo clássico de ajustamento intercultural foi desenvolvido por Hofstede (1980), para compreender as dimensões culturais em diferentes países e os seus impactos nas organizações.

Em 1980, Hofstede realizou um estudo sobre as diferenças culturais de vários países, conseguindo identificar quatro dimensões da cultura com base em entrevistas com expatriados (Hofstede, 1980). Posteriormente, Hofstede (2001) acrescentou uma quinta dimensão, o “dinamismo confuciano”.

A dimensão da aceitação emocional da desigualdade traduz-se pela designação de “distância ao poder ou distância hierárquica” ou dimensão 1. Este índice indica-nos em que medida as sociedades humanas aceitam a desigualdade, e em que medida é que os que têm menos poder numa sociedade ou organização, aceitam que o poder seja desigual (Finuras, 2003). Está ligada ao grau de importância que os indivíduos menos influentes de uma determinada sociedade projetam sobre os seus superiores.

A distância hierárquica pode ser definida como a medida do grau de aceitação, por aqueles que têm menos poder nas instituições e organizações de um país, de uma repartição desigual do poder e a repartição do poder é explicada a partir do comportamento daqueles que têm menos poder (Fidalgo, 1991). Hofstede (1991) identificou 10 principais características de diferenças culturais entre países, utilizando uma escala, que teve por base diversos indicadores culturais, agrupando os países com tendência para uma maior ou menor distâncias hierárquicas (Finuras, 2003, Cunha & Rego, 2009).

Este fenómeno gera sociedades com características diferentes consoante a distância hierárquica onde é mais elevada ou mais baixa e pode mesmo fazer-se um mapa deste índice onde, conforme os dados de Hofstede (1980), podemos agrupar, mais de 100 países num ranking de 0 a 100 e diferenciá-los da menor para a maior aceitação social da desigualdade (Finuras, 2003).

Em países e regiões com elevada distância hierárquica (*e.g.* Portugal, Espanha, América Latina, Ásia e África), superiores e subordinados de uma organização consideram-se desiguais por natureza (Rego & Cunha, 2009). Isto pode ser explicado pela distância emocional entre as chefias e subordinados, onde os chefes tendem a comunicar de um modo

mais formal com os seus colaboradores e a serem mais diretivos (Rego e Cunha, 2009). Ao contrário, em países com baixa distância hierárquica (*e.g.* EUA, Grã-Bretanha e países não latinos da Europa), a dependência dos subordinados relativamente aos chefes é limitada, sendo que os primeiros não sentem desconforto considerável ao contradizer os segundos, e esperam que estes os convidem para a participação das decisões (Rego & Cunha, 2009).

Em todas as sociedades existem desigualdades, onde certas pessoas têm mais poder do que outras e são capazes de determinar o comportamento dos outros (Fidalgo, 1991) e algumas pessoas ainda adquirem mais riqueza do que outras, ou alcançam mais prestígio e inspiram mais respeito (Fidalgo, 1991).

A segunda dimensão apresenta as principais características que resultam do fato de uma sociedade obter, quando contrastada com outra, resultados mais afastados, isto é, mais ou menos “individualista e coletivista” (Finuras, 2003). Esta dimensão exprime o grau de independência dos indivíduos numa sociedade e possui um profundo impacto ao nível da matriz de comunicação das sociedades e da sua maior ou menor orientação para a tarefa em detrimento da relação (Hofstede, 1980, Finuras, 2003). A grande maioria dos habitantes do nosso planeta vive em sociedades, nas quais o interesse do grupo prevalece sobre o interesse do indivíduo, e às quais chamamos de sociedades coletivistas (Hofstede, 1980, Fidalgo, 1991, Rego & Cunha, 2009). Já uma minoria dos habitantes do nosso planeta vive em sociedades onde os interesses do indivíduo prevalecem sobre os do grupo. A estas sociedades chamamos de individualistas (Fidalgo, 1991). Esta dimensão diz respeito ao nível mental dos indivíduos em relação ao que é mais importante, ou seja, os seus interesses individuais estão voltados somente para si e para a família e não para os interesses do grupo (Hofstede, 1980, Rego & Cunha, 2009).

Nos países onde prevalecem os valores individuais (*e.g.* Austrália, Grã-Bretanha, EUA, Canadá e Holanda), a abertura, a assertividade e a frontalidade nas relações de trabalho são consideradas como virtudes. Ao contrário, nas sociedades com valores mais coletivistas (*e.g.* Colômbia, Paquistão, Venezuela e Guatemala), existe uma preocupação pelo quadro de pressões e normas sociais, de que resulta um conjunto importante de aspetos que se deve ter em conta em termos de comportamentos e relações interpessoais (Finuras, 2003; Rego & Cunha, 2009).

A dimensão da “masculinidade e feminilidade” ou terceira dimensão é, por vezes, controversa (Finuras, 2003) e representa, também, os extremos desta dimensão. Num polo está o alcance de objetivos e a ambição e, no outro, está a ênfase na harmonia interpessoal (Rego & Cunha, 2009). Diz respeito à maneira de ser de uma sociedade, ou seja, se é mais

masculina, isto é, se está mais ligada à competição, à autoafirmação e à ambição, ou é mais feminina, valorizando mais a cooperação e a solidariedade (Hofstede, 1980, Rego & Cunha, 2009).

Na abordagem de Hofstede (1980), a masculinidade caracteriza-se pela afirmação de si, a importância dada ao sucesso, ao êxito, aos ganhos materiais e à imagem exterior, a ambição e vontade de realização pessoal, ao gosto por desafios, pelo confronto, a disputa ou competição, de modo a descobrir um vencedor ou perdedor (Finuras, 2003).

De acordo com as diferenças existentes entre as sociedades relacionadas com esta dimensão (Fidalgo, 1991), nas sociedades caracterizadas pela masculinidade são encontrados dados que referem que os homens devem ser fortes, imporem-se e interessarem-se pelo sucesso material. Já nas sociedades ditas feministas são aquelas onde os papéis sociais dos sexos se sobrepõem, ou seja, tanto os homens como as mulheres devem ser modestos, ternos e preocupados com a qualidade de vida (Fidalgo, 1991).

A masculinidade (Rego & Cunha, 2009) é fortemente encontrada nos países anglo-saxónicos, nalguns países do mediterrâneo oriental e em países como o Japão, Áustria, Venezuela e Suíça. Por outro lado, a feminilidade encontra-se nos países escandinavos (*e.g.* Dinamarca e Noruega), mas também em muitos países latinos como Portugal e França e ainda em países Africanos (Finuras, 2003, Rego & Cunha, 2009).

No que se refere à dimensão do “evitamento da incerteza”, a quarta dimensão, é particularmente interessante destacar a forma como a mesma contribui para o controlo social (Finuras, 2003). Reflete o grau de desconforto que as pessoas sentem perante o risco e as incertezas, a ansiedade que as pessoas sentem perante situações inesperadas, arriscadas e incertas, o nível de aceitação ou rejeição da novidade e da diferença, assim como a importância conferida à estabilidade e ao planeamento (Hofstede, 1980, 2003; Rego & Cunha, 2009).

Nos países onde esta característica é elevada (*e.g.* Grécia, Japão, Portugal e Uruguai), esse sentimento exprime-se em *stress*, necessidade de previsibilidade, busca de regras e de segurança (Rego & Cunha, 2009). Já nos países com baixo índice de evitamento (*e.g.* Dinamarca, Singapura e Suécia), parece existir uma aversão emocional às regras formais, que só se estabelecem em casos de absoluta necessidade, tolerando-se mais facilmente comportamentos desviantes (Rego & Cunha, 2009).

O sentimento de incerteza não é exclusivamente pessoal e pode também ser partilhado com outros membros da sociedade, sendo esta adquirida e resultante da aprendizagem (Fidalgo, 1991). O sentimento de incerteza e as formas de enfrentá-lo fazem parte da herança cultural

de uma sociedade, sendo transmitido e reforçado pelas suas instituições de base (Hofstede, 1980, Fidalgo, 1991, Hofstede, 2003).

A quinta característica, designada de “dinamismo confuciano”, também conhecida por “orientação a longo e a curto prazo” (Hofstede, 2001), representa a combinação de vários atributos com a orientação de longo prazo, a aceitação da mudança, a perspectiva pragmática direcionada para o futuro, uma visão adaptada ao tempo e às circunstâncias e à perseverança (Rego & Cunha, 2009). As sociedades que melhor representam os opostos desta dimensão são, por um lado os Britânicos e os Norte-Americanos como as sociedades mais orientadas para o curto prazo, enquanto os Chineses e os Japoneses são mais orientados para o longo prazo (Rego & Cunha, 2009).

Para Hofstede (2003), a cultura pode ser definida como uma “programação mental” entendida como um sistema de padrões e significados acerca da forma de pensar, sentir e agir sobre os problemas comuns. A cultura é o aspeto que caracteriza e distingue um grupo de pessoas face a outro (Hofstede, 2003). Isto é, é a cultura que faz com que o indivíduo, através das suas ações, comportamentos, maneiras de pensar e relacionar, consiga distinguir os membros de uma sociedade para outra (Hofstede, 2003).

A curva de aculturação, apresentada por Hofstede (2003), analisa quatro pontos de importância (figura 2.) para compreendermos o processo de adaptação do indivíduo à expatriação: (1) A euforia, marcada por sentimentos de entusiasmo na chegada ao novo local. Com o passar do tempo, a euforia diminui até o ponto (2) do choque cultural. O choque cultural é um assunto cada vez mais abordado pelas grandes empresas e uma preocupação existente no processo de expatriação, quando o indivíduo perde o entusiasmo, o encantamento e tem de enfrentar a realidade de viver numa outra cultura (Rego & Cunha, 2009). Este choque pode ser gerado por vários fatores que abalam a autoestima do indivíduo, fazendo com que pequenas coisas tenham um significado exagerado diante da situação em que se encontra. O indivíduo perde pontos de referência familiares, sente falta das pessoas que são importantes e que fazem parte da sua vida. Passa a ter dificuldades em comunicar com as pessoas, pode sentir-se isolado, sem rumo e sem capacidade de lidar com determinadas situações. O indivíduo sente-se confuso, desconfortável e com pouca vontade de ultrapassar as diferenças culturais (Rego & Cunha, 2009; Hofstede, 2003). A fase do choque cultural é seguida pela (3) aculturação do expatriado onde este inicia um processo de aprendizagem sobre outras culturas, a adaptação à nova cultura sem perder ou modificar totalmente a sua cultura de origem, apenas acrescentando conhecimento (Hofstede, 2003). Posteriormente, no último ponto, (4) o estado estável quando o indivíduo consegue adaptar-

se ao novo ambiente cultural e considerar as suas novas rotinas como positivas e de crescimento pessoal (Hofstede, 2003).

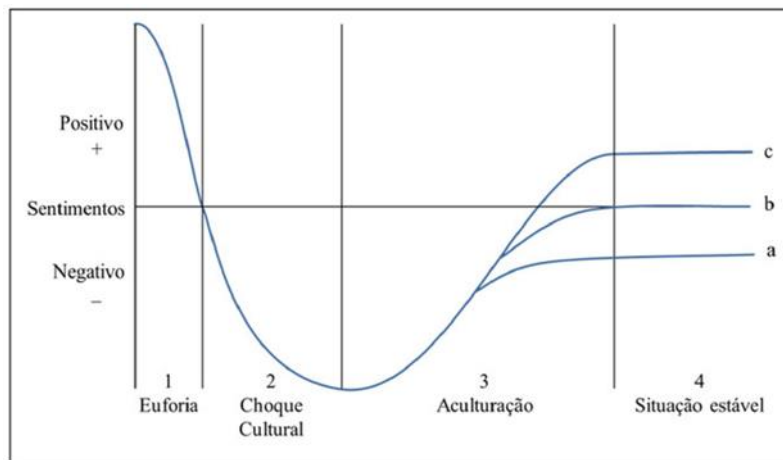


Figura 2 - A curva de aculturação

Fonte: Hofstede (2003), pp. 324

1.2.3. O modelo do projeto GLOBE

O modelo do projeto GLOBE em 2004 (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*), desenvolvido por House (2004), que sucedeu ao modelo de Hofstede (1980), e teve como objetivo descrever, compreender e prever o impacto de variáveis culturais específicas na liderança e nos processos organizacionais, assim como na eficácia desses processos.

O projeto desenvolvido por Robert House (2004) definiu a cultura como “os motivos, os valores, as crenças, as identidades e as interpretações de eventos significativos, que são compartilhados pelos membros de uma coletividade, e que resultam das suas experiências comuns que se transmitem ao longo das gerações” (House, 2004) e, a partir do modelo de Hofstede (1980), o projeto GLOBE identificou nove variáveis culturais.

A primeira dessas variáveis foi o “evitamento da incerteza”, ou seja, é o grau em que a sociedade, a organização ou o grupo confia nas normas sociais, nas regras e nos procedimentos para suavizar a imprevisibilidade dos eventos futuros (House, 2004). Nas sociedades onde esta dimensão é mais forte (*e.g.* Suíça, Suécia e Alemanha), há maior tendência para a ordem e a consistência, a estruturação dos estilos de vida, a especificação clara das expectativas sociais, o recurso a regras e leis para lidar com as situações. Por outro lado, nas sociedades com níveis mais baixos de evitamento da incerteza (*e.g.* Grécia e Venezuela), as pessoas preocupam-se menos com a estruturação das suas vidas e com o cumprimento de regras e procedimentos (House, 2004).

A “distância hierárquica” representa o grau em que as pessoas esperam e aceitam que o poder hierárquico seja distribuído desigualmente (House, 2004). Em sociedades fortemente cotadas nesta dimensão (*e.g.* Marrocos, Argentina e Tailândia), ocorre uma forte estratificação das pessoas no que diz respeito ao poder, à autoridade, ao prestígio, à riqueza e aos bens materiais. Ao contrário, em sociedades de pequena distância hierárquica (*e.g.* Dinamarca e Holanda), ocorre um maior igualitarismo na participação das pessoas na tomada de decisões (House, 2004).

A terceira dimensão refere-se ao “coletivismo societal e institucional” e reflete o grau com que as práticas organizacionais e as instituições sociais encorajam e recompensam a distribuição coletiva dos seus recursos e a ação coletiva (House, 2004). Nas sociedades mais coletivistas (*e.g.* Japão, Suécia, Coreia do Sul), a harmonia entre os grupos e a cooperação são proeminentes e nas sociedades mais individualistas (*e.g.* Grécia, Itália e Argentina), a autonomia e a liberdade individual adquirem uma mais-valia (House, 2004). O “coletivismo do endogrupo” é explicado por ser o grau em que os indivíduos expressam orgulho, lealdade e coesão em pequenos grupos, como as suas famílias, amigos e as organizações onde trabalham (House, 2004). Em países coletivistas (*e.g.* Irão, Índia e China), assume-se um papel de pertença à família e ao grupo de amigos. Por outro lado, nos países individualistas (*e.g.* Dinamarca, Suécia e Nova Zelândia), os membros da família e os amigos não esperam qualquer tratamento especial e as pessoas não sentem necessidade de ignorar as regras para favorecer os seus entes mais próximos (House, 2004).

O “igualitarismo sexual” faz parte de uma quinta dimensão deste modelo, onde as organizações e as sociedades minimizam as diferenças de papel dos sexos e a discriminação sexual (House, 2004). Nos países mais igualitários (*e.g.* Hungria, Polónia e Dinamarca), as mulheres assumem um papel na tomada de decisão, participam mais no trabalho e são colocadas em posições de autoridade. Ao contrário, em países mais diferenciados (*e.g.* Coreia do Sul, Egipto e China), as mulheres ocupam um lugar inferior e são, menos vezes, colocadas em lugares de poder (House, 2004).

A “assertividade”, a sexta dimensão, representa os indivíduos, as organizações ou as sociedades que são mais assertivas, confrontais, agressivas e competitivas nas suas relações sociais (House, 2004). Corresponde, em certa medida, à dimensão masculinidade presente no modelo de Hofstede (1980). Nos países mais assertivos (*e.g.* EUA e Áustria), as pessoas valorizam a competição e mostram mais simpatia pelo mais forte e pelo vencedor, enquanto nos países menos assertivos (*e.g.* Suécia), as pessoas tendem a preferir a harmonia

interpessoal e as relações cooperativas, demonstrando simpatia pelos fracos e enfatizando a lealdade e solidariedade (House, 2004).

A sétima dimensão, a “orientação para o futuro”, significa o grau em que os indivíduos enveredam por comportamentos orientados para o futuro, como forma de planeamento e investimento (House, 2004). Nos países com altos níveis desta dimensão (*e.g.* Singapura, Suíça e Holanda), existe uma grande tendência para preparar o futuro e pensar a longo prazo. Por outro lado, nos países cujo nível é mais baixo (*e.g.* Rússia, Argentina e Itália), há uma maior tendência para planos a curto prazo (House, 2004).

A “orientação para o desempenho” refere-se ao grau em que a organização ou a sociedade encoraja e recompensa os indivíduos pela melhoria do seu desempenho e pela excelência (House, 2004). Nos países mais vincados nesta dimensão (*e.g.* Singapura e EUA), as pessoas valorizam a formação e o desenvolvimento, acreditam na tomada de iniciativa e preferem um estilo mais direto na comunicação. Em contraste, países como Rússia, Itália e Alemanha, o feedback de desempenho é sentido com desconforto, a tradição é enfatizada e é prestada maior atenção à origem familiar (House, 2004).

Por último, a “orientação humana”, refere em que medida os indivíduos encorajam e recompensam os mais justos, altruístas, amistosos, generosos e zelosos (House, 2004). A Malásia, Irlanda e Filipinas são países que valorizam as relações humanas, a simpatia e o apoio aos demais, onde as relações paternalistas são valorizadas e as pessoas tendem a ser amistosas, sensíveis e tolerantes. Nos países de fraca orientação humana (*e.g.* França e Singapura), as pessoas são mais motivadas pelo poder e pelos bens materiais, preferem os estilos assertivos e competitivos de gestão de conflito, e valorizam o autodesenvolvimento e o sucesso pessoal (House, 2004).

Este modelo adquiriu um valor acrescido, pelo fato de novos dados emergentes desta pesquisa do modelo GLOBE ter produzido outras e mais complexas informações acerca dos países relativamente ao que tinha sido estudado e obtido anteriormente, pelo modelo de Hofstede de 1980.

1.3. Caracterização da cultura portuguesa

Hoje em dia, a língua portuguesa é o objeto de atenção por muitos e cada vez mais se torna de interesse crescente no que diz respeito à sua cultura no apoio de estudos empíricos (Silva, 1992). É, neste momento, falada, aproximadamente, por cerca de 170 milhões de pessoas, fazendo parte do grupo das dez línguas mais importantes do mundo e ocupa o quinto lugar entre as mais difundidas mundialmente (Silva, 1992).

A língua portuguesa não é apenas uma herança histórica, mas uma realidade atual que constituiu a principal forma de afirmação cultural espalhada por todos os Continentes e sociedades diversas que, entre si, dialogam e, por esse motivo, vem sendo considerada um fator importante de crescimento e desenvolvimento da cultura portuguesa no que diz respeito à expansão das organizações e expatriação de colaboradores portugueses (Silva, 1992).

A cultura portuguesa, analisada de acordo com o modelo de Hofstede (1980), caracteriza-se por ser uma cultura muito formalista, com numerosas leis, regulamentos e normas intensas (Martins, 2013). Segundo o modelo de Hofstede (1980), Portugal é culturalmente caracterizado por ter uma elevada distância hierárquica, uma vez que é atribuída uma forte importância ao estatuto social e profissional, existindo uma visível desigualdade. Para além desta dimensão, Portugal é uma sociedade coletivista, onde o interesse do grupo prevalece sobre o interesse do indivíduo. Na dimensão da feminilidade, a cultura portuguesa prioriza a harmonia e a intimidade ao invés da competição ou do êxito. Para além disso, a sociedade portuguesa é caracterizada por um elevado evitamento da incerteza, ou seja, os portugueses são vistos como inquietos e emotivos, existindo um desconforto na mudança (Martins, 2013). No que diz respeito à orientação a longo prazo, a cultura portuguesa demonstra uma baixa pontuação por ser uma sociedade que prefere manter tradições e normas ao invés de uma perspectiva mais pragmática direcionada para a mudança (Hofstede, 2003, Martins, 2013).

Conscientes da importância que a cultura portuguesa começa a assumir um papel cada vez maior a nível internacional, nas últimas décadas, uma grande parte de investigadores nacionais (Rego & Cunha, 2009, Camara, 2011, Martins, 2013, Sousa, 2014, Pontes, 2017, Fonseca, 2017) têm procurado descrever, analisar e explicar o seu desenvolvimento e impacto da sua influência na adaptação intercultural de expatriados portugueses.

1.4. Pertinência da problemática

Apesar de a literatura mostrar que o tema do ajustamento intercultural é estudado por vários autores (Hofstede, 1991, Black *et al.*, 1991, Finuras, 2003, Rego & Cunha, 2009, Camara, 2011, Martins, 2013, Sousa, 2014, Fonseca, 2017), ainda são poucos os estudos empíricos dedicados ao tema, especialmente centrados no ajustamento intercultural de expatriados portugueses. Embora, diferentes autores explorem a área da expatriação em Portugal (*e.g.* Rego & Cunha, 2009, Camara, 2011, Martins, 2013, Sousa, 2014, Fonseca, 2017, Pontes, 2017), permanecem ainda por estudar diversas questões de pesquisa. Em linha com esta preocupação, este estudo torna-se pertinente dado que incide sobre a adaptação intercultural

no processo de ajustamento de expatriados portugueses e, simultaneamente sobre os efeitos desse ajustamento no sucesso da expatriação, estando em linha com algumas das pistas da literatura recomendadas por estudos prévios (*e.g.* Hofstede, 1991, Rego & Cunha, 2009, Martins, 2013).

Para tal, definimos, no ponto seguinte, alguns objetivos deste trabalho de investigação capazes de ajudar a compreender o tema da expatriação e, especificamente, explorar o processo da adaptação intercultural de expatriados portugueses.

1.5. Objetivos e questões de pesquisa

Este estudo tem como objetivo primordial analisar o processo de expatriação de colaboradores portugueses e de que forma a adaptação intercultural influencia o sucesso da missão de expatriação. De um modo mais específico, propomos (1) compreender como decorre o processo de ajustamento intercultural de expatriados portugueses no país de destino e na organização de destino, (2) compreender como os expatriados portugueses e as empresas envolvidas gerem o processo de ajustamento intercultural, e (3) compreender como fatores culturais influenciam o processo de ajustamento intercultural e, conseqüentemente, o sucesso do processo da expatriação.

Para responder aos objetivos que nos propomos, identificamos algumas questões centrais para este estudo:

- Como é percecionado, pelo expatriado, a diversidade cultural existente entre o país de origem e o país de destino?
- Quais os fatores considerados facilitadores na adaptação intercultural dos expatriados portugueses?
- Quais os fatores considerados dificultadores na adaptação intercultural dos expatriados portugueses?
- Qual o tipo de “curva de ajustamento intercultural” predominante entre os expatriados portugueses?
- Como é percecionado, pelo expatriado, o sucesso da adaptação internacional?

2. Abordagem qualitativa

2.1. Conceito

O recurso a métodos qualitativos em estudos sociais de natureza empírica tem sido de particular importância aumentando, cada vez mais, ao longo dos tempos (*e.g.* Altheide, & Johnson, 1994; Cunningham, 1997; Yin, 2014), sendo um dos meios mais utilizados para a recolha de maior informação. A informação obtida através de métodos e técnicas qualitativas permite utilizar estratégias indutivas, respondendo às questões do estudo de forma a perceber os indivíduos, as suas motivações e ações bem como conhecer e compreender um contexto mais amplo no qual trabalham e vivem (Myers, 2009; Flick, 2009). Estes estudos implicam a utilização de um conjunto de material empírico que descreva a rotina dos indivíduos através de experiências, histórias de vida ou entrevistas, permitindo uma maior recolha e análise exploratória da informação (Denzin, & Lincoln 2000).

A decisão da metodologia a aplicar deve ser orientada pelos objetivos que pretendemos alcançar e, neste sentido, a metodologia escolhida para a concretização deste estudo tem por base uma abordagem qualitativa de teor indutivo (Yin, 2014), apresentando ser o método mais adequado para responder às questões colocadas anteriormente e de carácter exploratório, recolhendo, ao longo do estudo, as informações necessárias. Nesta metodologia, o investigador é o elemento central e as medidas utilizadas recolhem uma maior quantidade de informação (Yin, 2014), proporcionando um conhecimento mais amplo dos seus participantes (Myers, 2009; Yin, 2014). Yin (2014) defende, ainda, o estudo qualitativo, como sendo um método que se centra em fatores como o reconhecimento e análise de diferentes perspetivas, permite uma maior reflexão por parte do investigador e, fundamentalmente, proporciona uma elevada quantidade de informação e diversas ideias para as conclusões dos estudos.

Segundo Yin (2014), a abordagem qualitativa procura responder às questões Porquê e Como, revelando-se apropriada quando o objetivo do estudo passa pela exploração de um determinado tema com vista a obter mais informações detalhadas sobre o mesmo.

A pesquisa de investigação apresentada tem um carácter qualitativo, pois analisa os fenómenos através de entrevistas que se transformam em dados relevantes para este estudo. Este tipo de pesquisa permite descrever, em detalhe, os acontecimentos e como estes estão interligados ao contexto da temática (Yin, 2014). Para melhor compreender o contexto em que ocorre e analisar numa perspetiva integrada, o investigador tenta “captar” o objeto de estudo, a partir da perspetiva das pessoas envolvidas, considerando todos os pontos de vista

relevantes para a pesquisa (Coutinho, 2013). Tenta compreender uma determinada realidade sem impor expectativas prévias ao tema estudado procurando, assim, explorar novas ideias e descobrir significados para as interações individuais e sociais dos participantes (Coutinho, 2013).

A utilização do método de análise de conteúdo para a temática presente exige do investigador a desconstrução da informação recolhida para a construção da pesquisa de investigação (Campos, 2007) caracterizando-se, atualmente, como um instrumento metodológico para a compreensão dos discursos entre investigador e entrevistados. Analisar o conteúdo de uma entrevista ou de uma observação, realizada por parte do investigador, requer que o mesmo esteja aberto à compreensão que as palavras têm e da informação que é transmitida. É recomendável, também, que tenha a capacidade de interpretar os significados dos fenómenos apresentados, tornando-se muito mais importante do que o próprio instrumento utilizado (Campos, 2007).

A escolha do método qualitativo, através da análise de conteúdo, deve-se a alguns aspetos que se enquadram nesta pesquisa de investigação, nomeadamente, (1) entender o significado que os expatriados atribuem ao processo e, conseqüentemente, o sucesso da expatriação, (2) explorar o contexto particular de cada participante e analisar ao pormenor as suas perceções e motivações para realizar uma missão de expatriação e (3) compreender o processo de expatriação desde a seleção do expatriado, a integração no país de destino segundo a curva do ajustamento intercultural, o apoio prestado pela organização e toda a sua adaptação intercultural no país de destino.

2.2. Instrumento de recolha de dados

O instrumento de recolha dos dados escolhidos para o estudo da temática foi a entrevista semiestruturada, caracterizada por ser uma técnica de perguntas formuladas pelo investigador e com o objetivo de obter dados relevantes para a pesquisa de investigação (Coutinho, 2013). Consiste numa forma de diálogo entre o investigador e o entrevistado, de forma a recolher o máximo de informação e reflexões importantes (Quivy & Campenhoudt, 2008, Coutinho, 2013).

Yin (2014) defende que o investigador tenha a capacidade de colocar, de forma clara, questões focadas apenas nos objetivos do estudo, evitando perguntas que possam ser respondidas com “sim” e “não”, e colocando-se numa posição imparcial sobre as experiências partilhadas pelos entrevistados (Quivy & Campenhoudt, 2008, Yin, 2014).

A entrevista centrada no problema, sugerida por Flick (2009), como instrumento na recolha de dados, refere a utilização de um guião semiestruturado que inclui perguntas específicas em relação às questões colocadas pelo investigador para o estudo empírico, onde é possível recolher o máximo de dados biográficos dos participantes. A entrevista tem o seu guião estruturado em três critérios principais: (1) centrar o problema, isto é, a orientação do investigador para a problemática estudada; (2) a orientação para o objetivo, ou seja, os métodos utilizados tendo em vista o tema da investigação e a (3) orientação processual, ou seja, o modo de entender os objetivos da investigação (Flick, 2009).

Com base na revisão de literatura e objetivos para a análise da temática sobre a influência da adaptação intercultural dos expatriados portugueses em processo da expatriação, as 16 questões apresentadas no guião de entrevista (anexo 1) foram aplicadas aos expatriados portugueses participantes no estudo.

Numa primeira parte do guião de entrevista procura-se explorar questões ligadas às características dos participantes, nomeadamente, a idade, o estado civil, o nível de habilitações literárias, a profissão, o setor da atividade da empresa, a duração da missão internacional, o país de destino e o tempo do processo de expatriação.

Na segunda parte, colocam-se questões ligadas à missão internacional e a todo o processo de expatriação, nomeadamente sobre a oportunidade para a experiência internacional, as motivações do expatriado para aceitar a experiência da missão internacional, a perceção sobre o país de destino da missão internacional, a perceção sobre a adaptação intercultural do expatriado durante o primeiro ano da missão internacional, os fatores facilitadores e os fatores dificultadores no ajustamento intercultural.

Na terceira parte do guião de entrevista procura-se perceber as eventuais especificidades da missão internacional (por exemplo: vontade em desistir ou em permanecer na missão internacional, vontade em repetir a experiência intercultural e conselhos a dar a futuros expatriados).

2.3. Seleção dos participantes

Para a seleção dos participantes deste estudo foram considerados como critérios (1) serem expatriados portugueses em missão de expatriação em três continentes: Europa, África e Ásia; (2) não terem filhos menores; (3) possuírem idades compreendidas entre o 30 e 45 anos; (4) estarem em missão internacional há pelo menos um ano.

A amostra utilizada é uma amostra não probabilística, uma vez que devido a determinadas características que são consideradas relevantes para os objetivos do estudo, os participantes

são selecionados de uma forma ponderada (Vicente, Reis & Ferrão, 1996), com recurso à técnica de amostragem de snowball (Vicente *et al.*, 1996, Coutinho, 2013)

A técnica de amostragem snowball é uma forma de amostra intencional onde os elementos são deliberadamente selecionados pelo investigador ou porque possuem determinadas características consideradas essenciais para o estudo ou porque podem facultar a informação necessária para a análise do tema (Coutinho, 2013). O investigador consegue obter um conhecimento específico e mais aprofundado sobre o tema, quando chega a uma população específica com características específicas e que representam o perfil desejado (Coutinho, 2013).

Além disso, a técnica de snowball permite ao investigador reunir uma amostra intencional onde o mesmo vai solicitando aos entrevistados, após as entrevistas, referências de outros indivíduos que podem, voluntariamente, participar no estudo (Coutinho, 2013).

Participaram no estudo 16 expatriados, cujas missões internacionais variam entre 1 a 6 anos. Todos os participantes possuem habilitações literárias ao nível do ensino superior (onze com Licenciatura e cinco com Mestrado). Onze entrevistados são do sexo feminino e 5 são do sexo masculino. A grande maioria é solteira (n=10), 5 são casados e 1 é divorciado. Todos os participantes encontram-se, ainda, a realizar a missão internacional.

Toda a informação recolhida durante a investigação, desde as entrevistas, a sua gravação e a transcrição das mesmas, os consentimentos informados (anexo II) e anotações foram mantidas em anonimato, assim como foi garantida a confidencialidade da informação e, para tal, foi atribuído a numeração de 1 a 16 aos participantes, consoante a ordem exemplificada nas tabelas seguintes.

Nas tabelas seguintes (tabela 1, 2 e 3) são apresentadas as principais características dos participantes entrevistados nos três diferentes continentes:

Tabela 1 - Características dos expatriados em missões de expatriação na Europa

Entrevistado	Sexo	Estado Civil	Idade	Habilitações	Cargo	Duração atual da MI	País de destino
1	F	Solteira	30	Licenciatura	Terapeuta Ocupacional	5 anos	Suíça
2	F	Solteira	41	Licenciatura	Técnica de suporte de vendas	5 anos	Holanda
3	F	Solteira	30	Licenciatura	Rececionista	4 anos	Inglaterra
4	F	Solteira	35	Licenciatura	Chefe de uma filial	4 anos	Suíça
5	F	Solteira	34	Mestrado	Operadora de loja	2 anos	Suíça
6	F	Solteira	31	Licenciatura	Enfermeira	5 anos	Inglaterra
7	F	Casada	34	Licenciatura	Fisioterapeuta	5 anos	Suíça
8	M	Solteiro	34	Mestrado	Consultor	1 ano	Holanda
9	F	Solteira	30	Licenciatura	Enfermeira	3 anos	Inglaterra
10	M	Solteiro	30	Mestrado	<i>Business Management</i>	3 anos	Polónia
11	M	Casado	37	Licenciatura	Sénior Designer	6 anos	Suíça

As missões de expatriação na Europa variam entre 1 e 6 anos, sendo estas mais predominantes na Suíça. A profissão dos expatriados varia entre as áreas de saúde e de negócios com idades médias entre os 30 e 34 anos.

Tabela 2 – Características dos expatriados em missões de expatriação em África

Entrevistado	Sexo	Estado Civil	Idade	Habilitações	Cargo	Duração atual da MI	País de destino
12	F	Casada	35	Mestrado	Professora	5 anos	Angola
13	M	Casado	40	Licenciatura	Técnico de Manutenção	5 anos	Angola
14	M	Divorciado	45	Licenciatura	Engenheiro Civil	8 anos	Cabo Verde

Os participantes, cuja missão internacional está a decorrer em países Africanos, estão em missão internacional há 5 anos (2 participantes) e 8 anos (1 participante), ligados profissionalmente aos setores da educação e das tecnologias.

Tabela 3 - Características dos expatriados em missões de expatriação nos Emirados Árabes Unidos

Entrevistado	Sexo	Estado Civil	Idade	Habilitações	Cargo	Duração atual da MI	País de destino
15	F	Casada	32	Mestrado	Psicóloga	3 anos	Qatar
16	F	Solteira	32	Licenciatura	Enfermeira	2 anos	Qatar

A média das missões de expatriação nos Emirados Árabes Unidos têm uma duração média de 3 anos, sendo estas no Qatar. A profissão dos expatriados está ligada à área da saúde, sendo a média de idades 32 anos.

Assim, a maioria dos participantes está em missões internacionais em países localizados na Europa (n=11), seguindo-se os países localizados em África (n=3) e Ásia (n=2). Dos expatriados entrevistados (n=16), verificamos que 9 tinham conhecimento prévio sobre o país de destino e 7 não possuíam conhecimentos sobre o país de destino.

A maioria dos expatriados foi sozinho (n=10), 4 dos participantes foram acompanhados pelo cônjuge e 2 por colegas da mesma empresa de trabalho (tabela 4).

Tabela 4 - Acompanhantes na missão internacional

Sozinho	10
Cônjuge	4
Colegas	2

2.4. Procedimentos na recolha e análise de dados

Para recolher os dados necessários ao estudo, numa fase inicial, começamos por divulgar uma mensagem nas redes sociais do Facebook, Instagram e LinkedIn, de forma a reunir uma amostra específica com características específicas que fossem ao encontro dos objetivos do estudo.

Os participantes voluntários que responderam à solicitação foram contactados via correio eletrónico para, oficialmente, fazer o pedido de participação no estudo juntamente com o envio dos objetivos do mesmo, guião de entrevista e o consentimento informado (anexo II). Tentamos encontrar a melhor compatibilidade na disponibilidade de ambas as partes, participantes e investigador, para a realização das entrevistas. Como todos os participantes se encontravam, ainda, a realizar as suas missões internacionais, as entrevistas foram realizadas via Skype recorrendo, no final de cada entrevista, ao pedido de referências de conhecidos que pudessem, também, participar no estudo.

As entrevistas decorreram entre 25 de fevereiro e 13 de março de 2019, tendo uma duração média de 30 minutos. Foi garantido, a todos os entrevistados, o anonimato da informação recolhida e obtido o consentimento da gravação da entrevista. Por indisponibilidade de marcação de entrevista via Skype, 3 participantes responderam ao guião de entrevista por correio eletrónico. Após a leitura e considerando o grau de detalhe das respostas, não houve necessidade de solicitar esclarecimentos adicionais aos 3 participantes que responderam por correio eletrónico adequadamente a todo o guião da entrevista.

Todo o material reunido nas entrevistas (as anotações, as gravações e os documentos), constituem material documental a partir do qual os dados serão construídos e a gravação nas entrevistas tornou-se um recurso de importância para posteriormente transcrever de forma integral e fiel o que foi dito pelos entrevistados (Guerra, 2006).

Após as transcrições das entrevistas, seguimos para a fase da definição de categorias de análise e respetivas dimensões de análise de cada categoria, definido de acordo com a revisão de literatura anteriormente apresentada.

Coutinho (2013) refere que a categorização permite encontrar especificidades e pontos de pertinência para os objetivos do estudo, reunindo um maior número de informação à custa de uma esquematização e relação entre os acontecimentos (tabela 5).

Tabela 5 - Categorias e dimensões de análise de conteúdo

Categorias	Dimensões de análise	Informação pretendida
Motivação para aceitar a MI	<ul style="list-style-type: none"> - Motivações pessoais; - Motivações profissionais. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer as razões que levaram os expatriados a aceitarem realizar a MI.
Preparação para a MI	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento prévio do país de destino; - Conhecimento das especificidades culturais. 	<ul style="list-style-type: none"> - Entender como os expatriados se prepararam para a MI.
Ajustamento intercultural dos expatriados portugueses	<ul style="list-style-type: none"> - O processo de ajustamento intercultural segundo a curva de U; - Fatores facilitadores; - Fatores dificultadores; - Perceção do expatriado acerca do país de destino. 	<ul style="list-style-type: none"> - Compreender a evolução da adaptação intercultural do expatriado nos primeiros dois meses, após os seis meses e quando completou um ano de MI; - Conhecer os fatores facilitadores e/ou dificultadores no ajustamento intercultural do expatriado.
Apoio organizacional no ajustamento intercultural	<ul style="list-style-type: none"> - Apoio prestado ao expatriado ao longo do processo de expatriação; - Apoio aos acompanhantes dos expatriados portugueses quando existentes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Entender o apoio prestado pela empresa desde o recrutamento e seleção, à integração no país de destino e na empresa de destino; - Conhecer qual o contributo do apoio prestado ao expatriado para a MI; - Identificar outros apoios existentes na MI.

Outros aspetos	<ul style="list-style-type: none"> - Vontade em desistir da MI; - Motivação em continuar em MI; - Perceção do expatriado sobre o processo de expatriação; - Recomendações a futuros expatriados a iniciarem a MI. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer as razões da vontade de desistir da MI e as razões pela qual continuaram na MI; - Explorar a perceção do expatriado sobre a MI; - Conhecer algumas recomendações para futuros expatriados que queiram iniciar a MI.
----------------	---	--

Uma última fase nos procedimentos de recolha e análise dos dados foi a leitura aprofundada das entrevistas transcritas com o objetivo de realizar uma análise de conteúdo e retirar todos os excertos referentes às categorias e respetivas dimensões (Guerra, 2006).

CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

3.1. Motivações para aceitar a missão internacional

Foram quatro as principais motivações individuais pelas quais os entrevistados aceitaram realizar a missão internacional, nomeadamente: (1) condições monetárias; (2) desenvolvimento pessoal e profissional; (3) conjuntura do país de origem; (4) experiência intercultural.

A tabela 6 apresenta todas as motivações individuais referidas por cada entrevistado.

Tabela 6 - Motivações para aceitar a missão internacional

Entrevistado	Condições monetárias	Desenvolvimento profissional	Conjuntura no país de origem	Experiência intercultural
1	X	X	X	
2	X	X	X	X
3		X	X	
4		X		
5		X		X
6	X	X	X	
7	X	X	X	
8	X		X	X
9	X	X	X	
10			X	X
11	X			X
12			X	
13	X		X	
14		X		
15	X	X		
16	X	X	X	
Total	10	11	11	5

Condições monetárias

As condições monetárias foi uma das principais motivações individuais para os expatriados aceitarem a missão internacional (n=10). De um modo geral, os expatriados referiram receberem mais no país de destino do que no seu país de origem. Além dos salários

superiores aos que tinham em Portugal, alguns expatriados referiram ainda privilegiarem as regalias oferecidas pelas empresas de destino, conforme mostram os seguintes testemunhos:

“Eu estava a trabalhar em Portugal numa clínica mas não estava satisfeita a nível de salário, (...) as condições contratuais posteriores que também me apresentaram foi, também, um fator maior de aceitar o desafio.” (E.1)

“Aqui as condições são melhores, o salário é melhor, e foi principalmente por estas razões que decidi vir para aqui.” (E.6)

“ (...) as condições salariais teriam que ser um fator importante por deixar para trás tanta coisa, pessoas, família e amigos,...” (E.8)

Desenvolvimento profissional

Para além das condições monetárias, o desenvolvimento profissional foi também das principais motivações individuais destacadas pelos expatriados entrevistados (n=11). Para os expatriados que referiram este ponto como fator decisivo, esta motivação foi a oportunidade de crescimento profissional, para abraçar novos projetos e de maior responsabilidade:

“ (...) estava à procura de uma nova oportunidade, uma carreira melhor,...” (E.2)

“Era mesmo o crescer profissionalmente, era esse o objetivo.” (E.3)

“O motivo porque vim foi a progressão de carreira, deixar trabalhos como trabalhador independente e ter aqui um contrato a tempo indeterminado” (E.4)

“Só o fato de apoiarem muito o conceito de progressão de carreira foi um ponto chamativo,...” (E.9)

“Passamos por vários motivos: a ambição de crescer na empresa, ter acesso a projetos que me fizessem crescer a nível profissional. Trabalhar num área que sempre sonhamos trabalhar também é um outro motivo.” (E.14)

Conjuntura no país de origem

Os expatriados entrevistados identificaram, também, como motivação individual para aceitarem a missão internacional, a situação económica atual em Portugal, referindo as baixas oportunidades de emprego e os salários reduzidos pela fraca economia no mercado de trabalho nacional (n=11).

“ (...) já tinha trocado de emprego duas ou três vezes em Portugal, estava à procura de uma nova oportunidade,...” (E.2)

“ (...) eu trabalho em hotelaria e na altura em que estava em Portugal estava no início da crise e principalmente em hotelaria notava-se o turismo a decrescer e apesar de eu ter emprego garantido, mas não havia progressão de carreira, e eu não me via nesse papel.” (E.3)

“No ano em que vim era muito difícil já encontrar trabalho em enfermagem em Portugal e por isso nem hesitei em sair do meu país.” (E.6)

“Eu sou professora e em Portugal está muito complicado para a minha área (...) o motivo maior foi principalmente o ter que andar em Portugal com a casa às costas, cada ano que passava estava num sítio diferente.” (E.12)

“ (...) em Portugal não tinha saídas na minha área,...” (E.16)

Experiência intercultural

A experiência intercultural foi outra motivação individual identificada pelos expatriados entrevistados como fator importante para aceitar a missão internacional (n=5). Os entrevistados mencionaram o gosto pela aventura, o gosto pelo conhecimento e experiências enriquecedoras em novas culturas, assim como a vantagem de escolher viver e trabalhar num país estrangeiro e as oportunidades que essa experiência traz consigo, nomeadamente viajar e conhecer outros países que fazem fronteira.

“Comecei a viajar, fui à Índia, América Latina, experimentar horizontes diferentes e isso fez-me sentir melhor na estadia na Holanda, pois ia criando experiências diferentes.” (E.2)

“ (...) eu gosto mais de países com montanhas, e desportos de inverno, tinha curiosidade além do mais de conhecer a Suíça e também os alpes suíços, (...) e este trabalho deu-me mais oportunidade de conhecer o país que queria, a Suíça e estar no meio dos alpes (...) fui tendo sempre curiosidade nos costumes, desportos, hábitos próprios dos lugares, explorar o que o país tinha para me dar.” (E.5)

“ (...) adorava o fato de estar quase no centro da Europa e poder viajar facilmente para outros países por perto e de começar a ter a minha independência e depois optei por continuar pois já me sentia bem com o país.” (E.10)

“A razão principal foi mesmo pela aventura, visto que tinha estudado e vivido até então na pequena ilha da Madeira.” (E.11)

3.2. Preparação para a missão internacional

De acordo com os testemunhos dos expatriados entrevistados, sete dos participantes já haviam estado no país de destino em contexto de férias. Outros (n=5) mencionaram terem curiosidade e gosto pelo conhecimento prévio do país de destino e recorrerem a experiências contadas junto de amigos, familiares e colegas de trabalho que já haviam estado no país de destino. Dentro do grupo de expatriados entrevistados, dois dos participantes referiram não terem qualquer conhecimento prévio do país de destino nem sobre a empresa para onde iriam trabalhar.

“Eu tinha que pesquisar tudo para onde ia. Já conhecia algo sobre a empresa, mas não conhecia quase nada sobre o país.” (E.2)

“Tinha já visitado o país em trabalho, e feito previamente muita pesquisa sobre o destino, os pontos a favor e os contra.” (E.11)

“Eu já tinha vindo à Suíça anteriormente, como turista, passei por cá alguns dias, não tinha muito conhecimento do país no seu geral, (...) já tive o meu pai a trabalhar durante alguns anos na Suíça e contava-me algumas experiências que passou.” (E.5)

“Eu já conhecia muitas histórias dos meus sogros que sempre me contavam sobre tudo o que existia aqui, algumas histórias mais atrativas que outras, mas durante muito tempo vivia curioso sobre Angola.” (E.13)

“Não tinha conhecimentos nenhuns do ambiente empresarial do país nem do mercado de trabalho do país para onde iria, tudo era desconhecido.” (E.8)

3.3. O processo de ajustamento intercultural

Foi possível verificar dois grupos de comportamentos distintos entre os expatriados portugueses. O primeiro grupo (n=5) vai ao encontro do ajustamento intercultural explicado pela curva em U, enquanto, outro grupo de participantes mencionou situações iniciais do ajustamento intercultural que se afastam da teoria da curva em U (n=8).

No primeiro grupo de entrevistados (E.2, 11, 12, 14 e 15), verificam-se relatos de uma etapa inicial de deslumbre e descoberta pela cultura do país de destino. Passados os primeiros dois meses, os mesmos expatriados começaram a relatar situações de um choque cultural face à sua nova realidade. Após os seis meses, relatam melhorias no ajustamento intercultural e quando completaram um ano sentiram uma positiva adaptação e integração face à cultura do país de destino. Em seguida, seguem alguns testemunhos deste grupo:

“Estava num apartamento alugado pela empresa, e com o passar do tempo ia descobrindo um pouco a vila também onde morava (...) no meu trabalho fiz entretanto algumas amizades com colegas da Venezuela e da Colômbia. Íamos almoçar juntos, aos fins-de-semana convidavam-me para churrascos, passávamos o verão juntos e isso ajudou a passar rápido o verão.” (E.2)

“Os primeiros dois meses ainda estava por cá sozinho, tentei explorar o máximo que podia desde as pequenas cidades até às maiores que me circundavam (...), entre os dois meses e os seis, começou o frio constante, que não estava nada habituado nem preparado, e fiquei por várias vezes doente (...) após os 6 meses o desespero e o stress causado pela procura de casa afetou-me bastante e quando já estava decidido a voltar para Portugal recebi finalmente

uma resposta positiva para uma casa (...), ao completar um ano estávamos bem mais integrados, eu e a minha esposa que tinha, entretanto, chegado, mais estáveis tanto emocionalmente como financeiramente.” (E.11)

“O primeiro mês era aquela altura da descoberta, de estar num sítio diferente (...), passado uns meses caiu a ficha de ter que conduzir numa cidade caótica, de ter que me orientar numa cidade que eu não conhecia (...), isto fez-me passar muito rapidamente para um desencanto desenfreado desde o primeiro mês logo para os primeiros quatro meses. A partir de uma certa altura aos seis meses tomamos a decisão ou fico mais uma temporada ou venho embora de vez para Portugal (...), hoje em dia, apesar das adversidades penso sempre que estou melhor aqui do que em Portugal.” (E.12)

“Os dois primeiros meses era um misto de absorver informação e estar surpreso com as novidades (...), até ao meio ano era mais lidar com a realidade do dia-a-dia, já estava mais cansado com o trabalho, ficando mais intolerante com algumas questões (...), mas chegando ao primeiro ano já estava mais adaptado.” (E.14)

“ (...) eu tenho saudades desse deslumbramento que senti no início (...), nos primeiros dois meses sentia-me muito à toa, perdida, porque o país é muito grande comparado com o nosso Portugal, tudo parecia muito distante (...), a partir do meio ano já me sentia bem adaptada, já não me perdia com tanta facilidade.” (E.15)

No segundo grupo de entrevistados (E.1, 3, 5, 6, 7, 8, 9 e 13), os expatriados portugueses manifestaram comportamentos de choque cultural no início da missão internacional, passando por situações difíceis de adaptação e ajustamento. Após os dois primeiros meses, os expatriados entrevistados começaram a descrever rotinas de adaptação à nova realidade, apesar dos sentimentos sentidos por alguns, de saudades ao país de origem. Dos seis meses até completarem um ano em missão internacional, os entrevistados começaram, tal como no grupo anterior, a descrever situações de adaptação positiva e total integração face à realidade cultural sentida no país de destino.

“Os dois primeiros meses foram os mais difíceis por causa da língua (...), a partir dos dois meses eu já falava fluentemente (...), o primeiro ano para mim foi um ano de muitas mudanças e de muita adaptação.” (E.1)

“ (...) passei o primeiro natal longe deles e não tinha a noção que ia custar tanto como me custou (...), depois dos primeiros meses, começa a conhecer melhor a cidade, começa a conhecer melhor as oportunidades.” (E.3)

“Eu posso contar que a parte no início mais complicada foi a língua (...), nos primeiros seis meses foram as saudades de casa (...), quando chega a um ano começa a habituar-te à ideia de ficares mais tempo.” (E.6)

“Então os primeiros dois meses foram os piores, foi a pior fase (...), depois dos dois até meio ano é um encantamento pela Suíça (...), depois, começamos a ponderar a outra parte que é, saímos do nosso país, a saudade da família, essa parte também é complicada, claro”. (E.7)

“(…) os primeiros meses foram muito complicados por essas questões burocráticas (...), a partir daí começou a ser um pouco mais fácil, embora começa também a fase onde aperta a saudade (...), ao chegar a um ano aceitamos a nossa nova rotina (...), após um ano já tínhamos uma vida dita normal, trabalhamos, tínhamos amigos que convivemos, vamos à praia.” (E.13)

3.4. Fatores facilitadores do ajustamento intercultural do expatriado

Os entrevistados identificaram 8 principais fatores facilitadores do ajustamento intercultural, nomeadamente: (1) apoio por parte dos colegas de trabalho e amigos portugueses (n=7), (2) cultura (n=6), (3) reconhecimento por parte da empresa (n=5), (4) estilo de vida (n=4), (5) gastronomia (n=3), (6) oportunidades de emprego (n=2), e (7) segurança (n=1), conforme mostra a tabela 7.

Tabela 7 - Fatores facilitadores do ajustamento intercultural do expatriado

Fatores facilitadores	Entrevistado																Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
Apoio dos colegas e amigos	X		X		X	X	X		X							X	7
Cultura			X			X	X						X	X	X		6
Reconhecimento por parte da empresa				X	X		X	X		X							5
Estilo de vida		X					X			X			X				4
Gastronomia	X														X	X	3
Oportunidades de emprego			X							X							2
Segurança									X								1

Apoio dos colegas de trabalho e amigos portugueses

Para a grande maioria dos expatriados portugueses (n=7), o principal fator facilitador foi o apoio que tiveram por parte dos colegas de trabalho e outros conhecidos portugueses que já viviam no país de destino, pela partilharam informações, experiências e apoios diversos, conforme mostram os seguintes testemunhos.

“Acabei mais por me relacionar com portugueses (...) ainda hoje em dia tenho mais um grupo de portugueses aqui que me ajudaram desde o início.” (E.1)

“De um modo geral foi a adaptação ao trabalho, com toda a ajuda que tive por parte dos meus colegas.” (E.3)

“ (...) pelo fato da minha equipa ser de muitos países diferentes mas fui sempre muito bem rececionada e por continuar a querer ficar onde estou.” (E.5)

“Mesmo assim tinha sempre colegas que nos ajudavam (...), as colegas ingleses e até mesmo portugueses que já estavam há mais tempo sempre me fizeram sentir bem ao local de trabalho.” (E.6)

“Eles ajudaram a arranjar acomodação, nós tínhamos uma residência. Tínhamos a garantia de ter um lugar literalmente em frente ao hospital (...), mas aqui foi fundamental para mim saber que tratavam de imensa coisa por mim, alojamento, documentos, contas bancárias, serviços.” (E.9)

“Foi a facilidade de interceção com toda a equipa de trabalho e o fato de conhecer algumas pessoas que estavam cá.” (E.16)

Cultura

A cultura foi outro fator importante (n=9), com referência a uma cultura muito semelhante à nossa segundo as tradições, a existência de uma diversidade multicultural e mentalidade aberta às diferentes pessoas e referência a serem bem acolhidos pelo povo do país de destino, o que tornou o ajustamento intercultural mais fácil para os entrevistados.

“Primeiro como estamos a falar de Londres (...) tens todo o tipo de culturas que podemos imaginar.” (E.3)

“A nível cultural existe uma grande variedade de idiomas e de religião, Inglaterra é multicultural.” (E.6)

“Há pessoas de todas as nacionalidades a trabalhar connosco e isso é um ponto que eu considero a favor.” (E.7)

“ (...) a única diferença é que são um povo muito mais alegre do que nós apesar de terem uma vida miserável, moram em casa deploráveis, não têm grande formação, sem

condições, mas a verdade é que nunca se vê um angolano triste (...), é um povo muito alegre.” (E.13)

“ (...) acabam por ser um povo parecido com o nosso, cristão, com muitas referências familiares, humildes (...) a comunidade torna-se acolhedora, um ambiente familiar que nos faz sentir em casa, bem recebidos.” (E.14)

“ (...) somos muitos ligados aos valores da família, e dos amigos. Tudo isso é muito importante para nós. Almoçar em família e reuniões familiares, eles também o têm aqui.” (E.15)

Reconhecimento por parte da empresa

Um outro fator facilitador foi o reconhecimento que sentiam, por parte da empresa (n=5), dando importância às tarefas que executavam e o devido mérito às funções para as quais foram contratados. Este sentimento aumentou as hipóteses de quererem continuar com a missão internacional.

“ (...) existe o respeito do horário de trabalho, investimento na formação dos trabalhadores, respeito e aceitação de novas ideias, um salário adequado às nossas competências e funções na empresa onde estou.” (E.4)

“ (...) sempre tive muitos reportes positivos do meu trabalho e valorização. As entidades patronais reconhecem, com aumento de salário, o nosso bom desempenho.” (E.5)

“A ajuda da empresa foi o melhor, foi o que me fez ficar os cinco anos que cá estou na Suíça, foi a equipa de trabalho, toda a gente foi muito prestável, tudo o que eu precisei aqui foi com eles que contei”. (E.7)

“ (...) continuo a ter o apoio da empresa em vários aspetos, inclusive já obtive melhoria salarial ao final do primeiro ano (...), ao final dos primeiros três meses tive a minha primeira revisão salarial sem sequer ter qualquer pedido da minha parte, foi a própria empresa (...) estou a obter novos certificados para melhorar o meu trabalho, para ficar com conhecimentos mais alargados.” (E.8)

Estilo de vida

O estilo de vida dos países de destino (n=4) foi considerado um fator facilitador do ajustamento intercultural, uma vez que alguns dos entrevistados conseguiam manter o mesmo estilo de vida e rotinas diárias muito semelhantes aos que tinham em Portugal.

“ (...) após as 17:00, todos vão para casa, têm a sua vida familiar, muito parecido às nossas rotinas familiares.” (E.2)

“ (...) as pessoas estão muito habituadas a tudo o que é desporto, são muito ativos, andam muito de bicicleta, usam os transportes públicos, eu também usava em Portugal.” (E.7)

“A Polónia no verão é um país que te surpreende, têm praias fantásticas, que podemos usufruir tal como Portugal, o clima chega ao 40º grau.” (E.10)

“ (...) tínhamos uma vida dita normal, trabalhamos, tínhamos amigos que convivemos, vamos à praia, muito idêntico ao que tinha em Portugal.” (E.13)

Gastronomia

Três dos entrevistados referem a gastronomia como fator facilitador do ajustamento intercultural, por manterem hábitos alimentares muito semelhantes aos que tinham em Portugal ou gostarem da comida do país de destino.

“ (...) é uma cidade europeia, encontramos uma gastronomia parecida com a francesa e com a nossa, existem muitos restaurantes portugueses.” (E.1)

“ (...) adaptei-me muito bem à comida, ao que era vendido nos supermercados por exemplo, nos restaurantes e nos cafés muito parecidos com os nossos.” (E.15)

“O fato de gostar de estar aqui, me adaptar ao local e à comida ajudou noutros campos culturais de poder mais facilmente adaptar-me ao Qatar.” (E.16)

Oportunidades de emprego

Os participantes mencionaram a diversidade de oportunidades que existem no mercado de trabalho do país de destino (n=2) como outro fator facilitador, uma vez que as oportunidades de emprego davam a possibilidade de mudar facilmente, consoante os seus objetivos profissionais:

“ (...) começa a conhecer melhor a cidade, começa a conhecer melhor outras oportunidades e acabei por mudar de emprego.” (E.3)

“ (...) o fator profissional fez-me ficar, comecei a ter outras oportunidades que não tinha em Portugal, comecei a trabalhar na área que queria (...).” (E.10)

Segurança

Um dos entrevistados referiu sentir-se seguro no país de destino por verificar um maior cuidado em questões de segurança e um respeito mútuo das autoridades para com os cidadãos. Por este motivo, a segurança foi, também, considerado fator facilitador do ajustamento intercultural do entrevistado.

“Têm um maior respeito pelo próximo. A polícia tem um maior cuidado pelos cidadãos. A polícia encontra um mendigo na rua e ajuda, dá comida, cuidados médios, o que a pessoa minimamente precisar, ou seja a nível da assistência social é um serviço completamente diferente de Portugal, mais atenciosos.” (E.9)

3.5. Fatores dificultadores do ajustamento intercultural do expatriado

Os entrevistados mencionaram 12 fatores que dificultaram o ajustamento intercultural no país de destino, tais como: (1) interação com os locais (n=11), (2) cultura (n=10), (3) idioma (n=9), (4) burocracia (n=8), (5) clima (n=7), (6) saudades da família (n=7), (7) metodologias de trabalho (n=6), (8) gastronomia (n=6), (9) estilo de vida (n=5), (10) apoio dos colegas de trabalho (n=3), (11) condições básicas (n=2) e (12) insegurança (n=1), conforme mostra a tabela 8.

Tabela 8 - Fatores dificultadores do ajustamento intercultural do expatriado

Fatores dificultadores	Entrevistado																Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
Interação com os locais	X	X	X		X		X	X		X	X	X	X		X		11
Cultura	X	X										X		X	X	X	6
Idioma	X	X		X	X	X	X	X			X					X	9
Burocracia	X	X						X	X		X	X	X		X		8
Clima		X		X			X	X		X	X		X				7
Saudades da família			X		X	X	X					X	X	X			7
Método de trabalho		X					X	X		X			X	X			6
Gastronomia		X				X	X	X		X							5
Estilo de vida	X				X							X					4
Apoio dos colegas de trabalho	X							X				X					3
Condições básicas												X	X				2
Insegurança													X				1

Interação com os locais

Considerado pela grande maioria dos entrevistados como o principal fator dificultador no ajustamento intercultural (n=11), a interação com os locais tornou-se um aspeto dificultador

para adaptação ao país de destino no que diz respeito à falta de acolhimento por parte dos locais e pela dificuldade sentida por parte dos expatriados em interagir com os mesmos.

“Acabei mais por me relacionar com portugueses, em vez de me integrar com os suíços (...), eles aqui são mais desconfiados, aqui são mais individualistas.” (E.1)

“Fazer amigos para mim foi muito difícil, o primeiro ano foi bastante difícil com a comunicação com os locais, os holandeses são bastante frios, ou seja, não convidam as pessoas para casa deles, não convidam para uma bebida após o trabalho.” (E.2)

“(...) eu comecei a perceber que havia pessoas suíças que não reagiam bem ao fato de ser portuguesa e não saber falar muito bem a língua nativa.” (E.5)

“São diferentes, as pessoas são consideradas um pouco mais frias, eu apenas acho que eles são um pouco racistas, em termos de nós irmos tirar um pouco do trabalho que eles tenham cá.” (E.7)

“Inicialmente foi complicado, a língua alemã foi sempre um obstáculo tal como a frieza emocional das pessoas no geral – longe da simpatia portuguesa, o mais complicado foi sem dúvida fazer amizades, os Suíços são conhecidos por serem frios e não dão muita confiança.” (E.10)

Cultura

Alguns expatriados (n=6) viram o aspeto cultural como fator dificultador para o ajustamento, mencionando as diferenças culturais existentes como impedimento na adaptação ao país de destino.

“Ir a um pub e falar com os locais, eles apreciam bastante que nós falemos a língua deles e isso prejudicava-me.” (E.2)

“Começa com a nossa cor, em Portugal somos uma maioria branca e aqui somos uma minoria.” (E.12)

“(...) por falta de oportunidades, pelo atraso do país, socialmente tem limitações, até na simplicidade de uma refeição não temos muitas opções de restaurantes, o país não é evoluído tecnologicamente.” (E.14)

“(...) não têm tanto uma mentalidade tão avançada como a nossa, não têm uma mentalidade e educação tão rica como a nossa, falta também alguns princípios de civismo de não atirar lixo para o chão, alguns défices na educação.” (E.15)

“O Qatar é muito mais conservador, temos que ter algum cuidado na forma como nos vestimos, principalmente quando somos mulheres (...), os homens e as mulheres têm aqui trajes específicos e diferentes entre si, a burca é usada para tapar a beleza feminina mas nem

todas mulheres a usam, só usam por questões familiares quando algumas famílias assim o exigem.” (E.16)

Idioma

O idioma foi referido por um grupo considerável de entrevistados (n=9) como fator dificultador do ajustamento intercultural devido à dificuldade sentida de dialogar com os locais do país de destino. Alguns expatriados referiram ser difícil comunicar na língua oficial e em alguns dialetos existentes no país onde se encontravam.

“(…) no entanto, na Suíça por uma questão da língua tive algumas dificuldades, isso trouxe algumas dificuldades, pois o alemão é uma língua que não gostei de aprender.” (E.5)

“O que complica no início quando chegamos é a língua, apesar de saber bem falar o inglês as pessoas tem o seu próprio sotaque e temos sempre dificuldade em comunicar uns com os outros. Eu posso contar que a parte no início mais complicada foi a língua pelos diferentes sotaques que existem, falam muito por calão.” (E.6)

“(…) tinha receio por causa da língua, nem o inglês eu falava muito bem (…) nesse aspeto tive dificuldades de adaptação e de enfrentar os problemas sozinha sem falar a língua deles.” (E.16)

Burocracia

A burocracia foi considerada como fator dificultador ao ajustamento intercultural de 8 dos entrevistados pela dificuldade em resolver questões de documentação ou outras questões burocráticas importantes para viverem no país de destino.

“Os dois primeiros meses foram os mais difíceis porque tinha muita coisa burocrática a tratar, no banco, na junta de freguesia, a tratar do visto de trabalho.” (E.1)

“Também no início é um investimento muito grande ao qual temos que passar por situações que não estamos à espera, e para quem não tem tantas facilidades financeiras pode não ser fácil (…) as viagens que se gasta no início em vir para o país de destino (…), passado meio ano tratei da legalização do meu veículo, isso foi um processo mais difícil, porque a burocracia é muito lenta.” (E.8)

“Até os seis meses é muito o tentar perceber como os diversos serviços do hospital funcionam.” (E.9)

“Encontrar casa na Suíça também foi um desafio e especialmente em Zurique é um grande problema.” (E.11)

“(…) a desorganização dos serviços e lentidão que existe em Angola, nos serviços bancários por exemplo podemos perder um dia a tratar de documentação, é normal aqui e ao final do dia ainda não temos tudo tratado.” (E.12)

“Os primeiros meses é mesmo o problema sobre a documentação porque perdemos imensos dias a tratar destas questões (...) a adaptação que passa por estas questões torna-se complicada (...) temos que arranjar tempo para tratar de documentos que levam um dia a ser resolvido torna-se complicado gerir o tempo. Uma manhã nunca era suficiente para tratar de toda a documentação, os primeiros meses foram muito complicados por essas questões burocráticas.” (E.13)

Clima

Em relação ao fator clima, este aspeto é considerado como fator dificultador para 7 dos entrevistados que referem as diferenças climatéricas sentidas em relação ao clima do país de origem, conforme os seguintes testemunhos.

“Adaptar-me ao inverno também foi complicado pois os dias são muito pequenos.” (E.2)

“Adaptar-me ao frio, porque o clima era diferente.” (E.8)

“A Polónia tem altos e baixos, à primeira vista parece ser um país muito frio (...) o clima chega ao -15°, agora os invernos não são tão pesados mas antes era mais difícil (...) o que mais me custa é acabarem os dias às 15:00h e saímos do escritório e estar de noite, isso faz-me sempre confusão.” (E.10)

“ (...) pelo clima também, é muito quente e húmido.” (E.13)

Saudades da família

As saudades da família e dos amigos, causadas pela distância entre os países de origem e de destino, foram consideradas como fator dificultador do ajustamento intercultural dos entrevistados (n=7).

“ (...) o fato de estar longe, perdemos muita coisa. Eu perdi o crescimento dos meus sobrinhos e tive uma situação de perder os meus avós enquanto estava a trabalhar e foi-me complicado estar longe da minha família.” (E.5)

“Nos primeiros seis meses foram as saudades de casa (...) depois torna tudo mais complicado quando sentes que não tens a família.” (E.6)

“ (...) começamos a ponderar a outra parte que é, saímos do nosso país, a saudade da família, essa parte também é complicada claro (...) depois começa a ser a falta das coisas que temos em Portugal, a falta do mar que é terrível, a falta de algumas comidas dos pais, essa parte é o que começa a ser o mais difícil de gerir.” (E.7)

“ (...) aconteceu na altura do Natal e correu muito mal o regresso para cá, e era a sensação de virar costas há minha família.” (E.12)

“ (...) começa também a fase onde aperta a saudade, lembramos muito mais da família, com o passar do tempo as saudades pesam mais a decisão de continuar aqui.” (E.13)

“Gostava de ir a Portugal mais vezes para matar as saudades (...) começamos a passar por uma carência familiar essencial para continuar nestas missões.” (E.14)

Método de trabalho

O método de trabalho foi considerado um fator dificultador no ajustamento intercultural do expatriado (n=6), havendo diferenças nos métodos de trabalho existentes nos países de destino e os existentes em Portugal. Os entrevistados explicitaram como as diferentes formas de trabalhar nos outros países dificultaram a adaptação ao processo de expatriação.

“ (...) a nível da metodologia de trabalho, as pessoas começam a trabalhar bastante cedo e fazem horários corridos, sem horário para almoço, que foi muito complicado para mim perceber esse ponto no início (...) não param para almoçar nem meia hora para descansar um pouco.” (E.2)

“A minha opinião no entanto mantém-se em relação ao mercado de trabalho dos holandeses, são muito desorganizados, porque não precisam também, eles ganham bem independentemente de tudo e não precisam de ser tão minuciosos no seu trabalho.” (E.8)

“Profissionalmente, também aqui são muito diferentes, muito mais determinados, trabalham como robots sem descansar além do horário de pausa do almoço ou final do dia.” (E.10)

“Existe menos formação em Angola, os técnicos que existem aqui têm um défice na formação, os cursos que têm aqui são comprados com o dinheiro e não pelo mérito das pessoas (...) isso custa mas com o tempo entramos no ritmo deles e não eles no nosso e assim é preferível.” (E.13)

Gastronomia

A gastronomia foi considerado um fator, também, dificultador do ajustamento intercultural para 5 expatriados participantes neste estudo.

“ (...) sem horário para almoço, não dão quase nenhuma importância à comida, o que foi muito complicado para mim perceber esse ponto no início porque eu gostava muito dos meus almoços, da minha comida, e foi um choque aperceber-me que as pessoas comem um sanduiche ao almoço, na sua secretária enquanto estão a ler um e-mail de trabalho e isso é o almoço para eles (...) a comida aqui é fria, mais sanduiches ou saladas, não valorizam o prazer da comida, o prazer da alimentação, aqui é muito diferente.” (E.2)

“Não existe comida como a portuguesa, e também não há nada que comparar, a comida é péssima, que têm aqui.” (E.10)

Estilo de vida

Os diferentes estilos de vida com que os entrevistados se deparavam no país de destino foi considerado como um fator dificultador no ajustamento intercultural (n=3). As diferenças

significativas existentes nas rotinas diárias influenciaram a adaptação ao longo do processo de expatriação.

“Consegui adaptar-me, mas sempre com alguma dificuldade em adaptar-me do estilo de vida português para o estilo de vida suíço.” (E.1)

“(…) existe a condução, eu aprendi aqui a conduzir muito mais devagar e a surpreender-me a velocidade com que se conduz em Portugal.” (E.5)

“(…) eu sempre conduzi sozinha e sempre fui autónoma e sentir ao estar no trânsito que era realmente uma minoria em relação a uma cidade tão maior que Portugal.” (E.12)

Apoio dos colegas de trabalho

Alguns entrevistados descreveram situações em que o fator de apoio por parte dos colegas de trabalho foi dificultador no ajustamento intercultural (n=3).

“(…) o núcleo que temos no trabalho são meramente colegas de trabalho e não mostram tanto a sua vida privada nem se abrem tanto para as novas pessoas que trabalham no mesmo meio que eles.” (E.1)

“Não existiu por parte da empresa uma ajuda a traduzir para o inglês uma vez que muita gente fala a língua e é uma empresa que recebe muita gente de fora.” (E.8)

“(…) eu tinha uma superior com quem não me identificava minimamente e isso dificultava o trabalho diário e a adaptação ao lugar de trabalho. Ainda hoje considero que foi a pior pessoa que conheci.” (E.12)

Condições básicas

As poucas condições básicas existentes nos países de destino ao nível da falta dos principais recursos, cuidados de higiene ou de saúde foram mencionados como fator dificultador do ajustamento intercultural de dois dos entrevistados, especialmente nos países africanos (Angola).

“Antes tínhamos muitas mais quebras de água, luz, ficávamos a trabalhar de gerador, sem ar condicionado (…) eu tive uma fase doente com um misto de malária e dengue e numa altura em que o meu pai tinha ido a Portugal eu senti-me sozinha, sem apoio, abandonada em Luanda.” (E.12)

“Aqui não têm esgotos, não têm água canalizada, a eletricidade falta por semanas inteiras (…) não existe boas condições de saúde, as pessoas podem morrer de malária sem tratamentos adequados médicos.” (E.13)

Insegurança

A insegurança foi mencionada por apenas um dos entrevistados como fato dificultador do ajustamento intercultural. Algumas situações pela qual o expatriado passou foi a sensação

de insegurança nas ruas, o medo de circular sozinho, a corrupção e a existência de muitos dos cidadãos armados nas ruas.

“ (...) geralmente não posso usar tudo o que quero ou habitualmente usava em Portugal, o relógio mais caro, sujeito a ser assaltado ou a camisa mais bonita, sujeito a olhares ou comentários maliciosos, mais vale o efeito camaleão (...) quanto à segurança é uma cidade muito insegura, no entanto fora da cidade de Luanda podemos andar descansados, podemos andar no carro de vidros abertos com uma máquina fotográfica que ninguém nos incomoda, temos que nos disfarçar e não mostrar tanto o dinheiro que nós temos, pois corremos o risco de sermos assaltados. De noite, a insegurança é ainda maior, muitas das pessoas têm posse de arma aqui, toda as pessoas aqui podem ter um segurança à porta de casa com uma arma, todos os polícias têm armas de guerra, pois a ordem que têm aqui é simplesmente disparar, isso assusta ver armas em todo o lado (...) existe muita corrupção, tudo aqui funciona à base da corrupção. Podemos ter tudo aqui mas sempre por um preço!” (E.13)

3.6. Apoio organizacional no ajustamento intercultural

De uma forma geral, os entrevistados referiram que as empresas lhes prestaram o apoio necessário para um bom ajustamento intercultural durante todo o processo de expatriação ao longo do primeiro ano da missão internacional (n=9).

“ (...) fui muito ajudado pela parte da empresa para onde eu fui (...) eles facilitam muito a nossa vinda para cá. A ajuda da empresa foi o melhor.” (E.7)

“ (...) fizeram com que me integrasse ao país e ao trabalho (...) tens pessoas e empresas muito recetivas a receber pessoas de fora e que ajudam a integração ao país e ao trabalho.” (E.10)

“Foram muito prestáveis e facilitaram em muita coisa que provavelmente iria passar muito tempo a tentar compreender.” (E.11)

“ (...) para mim foi importante desde a entrevista, ter uma ajuda por parte de todos (...) e tudo correu muito bem, estavam todos muito recetivos a me receberem, e continuo a gostar de trabalhar com os colegas que até hoje tenho.” (E.16)

Oito dos entrevistados referiram que o apoio prestado pela empresa passou por um processo de acolhimento e de formação inicial dado pelos colaboradores séniores da empresa.

“ (...) eles mostram-te como eles fazem, o que esperam de ti, focam-se muito no treino (...) dão-te o treino necessário para conseguires desempenhar a função.” (E.3)

“A empresa ofereceu um mês de curso de língua francesa.” (E.4)

“(…) nas primeiras semanas trabalhamos sobre supervisão das enfermeiras seniores, assim eles vêm a nossa evolução no trabalho e como estamos a adaptarmo-nos (…) havia uma enfermeira que era mais especialista na parte da formação aos novos candidatos, que basicamente auxilia as pessoas novas que chegam, faz as formações necessárias para o serviço específico que estávamos destacadas.” (E.6)

3.6.1. Tipo de apoio recebido

Durante a missão internacional foi possível verificar alguns tipos de apoio prestados pela organização, nomeadamente, (1) alojamento (n=4) em encontrar um lugar próprio para ficarem durante todo o processo de expatriação, (2) documentação (n=7) sendo necessária para a vivência no país de destino, tal como carta de condução, vistos de trabalho, contas no banco e outros serviços mínimos, (3) integração nas funções (n=2) reconhecendo e ajudando na atribuição das funções na nova empresa de destino, (4) viagens entre Portugal e transferes (n=2), entre o aeroporto e o novo local de trabalho e outras deslocações necessárias por motivos profissionais, conforme sintetiza a tabela 9.

Tabela 9 - Apoios prestados ao expatriado ao longo do processo de expatriação

Apoio prestado pela organização	Entrevistado																Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
Alojamento				X	X			X			X						4
Documentação			X	X	X		X	X			X					X	7
Integração nas funções										X						X	2
Viagens e transferes				X												X	2

Viagens e transferes

“(…) a empresa pagou as viagens de avião e o hotel onde fiquei hospedada (…) a empresa preparou um documento no qual se responsabilizava por mim por tempo indeterminado (…) permitindo também abrir uma conta bancária.” (E.4)

Documentação

“(…) eles conseguiram-me uma autorização de trabalho na Suíça, ou seja, para começarmos a trabalhar na Suíça, é preciso uma autorização de residência dado através do trabalho, para termos o contrato, e eles facilitam tudo.” (E.7)

Integração nas funções

“Ajudam tanto na integração ao país, como no reconhecimento das minhas funções. São pessoas que reconhecem o teu trabalho (...) no trabalho apoiam-te imenso e por outro lado respeitam o trabalhador e os seus direitos.” (E.10)

“ (...) ajudaram-me a procurar uma casa temporária, tal como encaminhar para os lugares certos de modo a obter todos os documentos necessários como visto, nova carta de condução e todas as questões burocráticas mínimas exigidas pelo país.” (E.11)

“ (...) tínhamos que tratar de muita documentação relativamente a vistos que essa parte deram grande apoio, depois colocaram-nos em contacto com locais do país para facilitar a integração ao país e ao trabalho. Mesmo na primeira semana, foram buscar-nos ao aeroporto, a diretora do departamento para onde iria trabalhar veio receber-nos (...) nas primeiras semanas também no trabalho tinha reuniões para adaptar-me ao método de trabalho.” (E.15)

No entanto, seis dos entrevistados mencionaram não terem qualquer tipo de apoio, ou muito pouco, por parte da organização. Tiveram, apenas, algum apoio de conhecidos ou portugueses que já viviam no país de destino e que os ajudaram a disponibilizar os meios necessários para um melhor ajustamento intercultural durante a missão internacional.

“Tinha uma amiga que já vivia cá (...) e ajudou-me a conhecer o país onde estou (...) além disso fui inserida num grupo de portugueses que tornaram o processo de adaptação muito mais fácil para me adaptar. A empresa apenas disse quando eu iria começar (...) desde a seleção até a integração no país e no trabalho e nas minhas funções a única sensação que tive foi por intermédio do conhecimento que já tinha da minha amiga, não houve um contato direto por parte do hospital.” (E.1)

“ (...) a primeira semana tive uma pessoa amiga que me ajudou com a documentação, com abrir a conta no banco, com o registo nos vários serviços, os serviços mínimos e essenciais para estar legal no país. De resto não tive mais absolutamente apoio nenhum. Eu penso que poderiam ter sido mais prestáveis, era importante para mim (...) não me ajudaram a integrar no programa, e tive falta de apoio da empresa.” (E.2)

“O meu pai, ele foi o meu maior apoio. Eu não tive boa experiência (...) percebi que havia uma discrepância muito maior entre as pessoas que tinham dupla nacionalidade como eu e as pessoas que estavam com vistos de trabalho, colaboradores expatriados portugueses. Senti que havia uma diferença de tratamento entre esses dois grupos de pessoas.” (E.12)

“A pessoa fundamental aqui para a minha adaptação foi o meu sogro (...) ensinou-me muito sobre o lugar para onde vim, ajudou-me a tratar da documentação necessária e foi

fundamental o apoio dele (...) ele acompanhou-me sempre nas questões mais complicadas.” (E.13)

“Não existe institucionalmente criado esse apoio para os expatriados, existe mais a solidariedade entre as pessoas que já estão na empresa e de uma forma ou outra vão ajudando a integração ao país e ao trabalho. Quando cheguei, facilmente criei um grupo de amigos e colegas que me apoiou diariamente e nunca me senti sozinho na adaptação ao lugar onde estou.” (E.14)

3.7. Vontade em desistir da missão internacional

A vontade em desistir da missão internacional foi sentida pela grande maioria dos entrevistados (n=11). Todavia 5 participantes no estudo referem nunca terem sentido essa mesma vontade (tabela 10).

Tabela 10 - Vontade em desistir da missão internacional

Sim	11
Não	5

As razões mencionadas são, principalmente, as saudades da família e amigos que ficaram em Portugal e a distância sentida em diversas situações familiares (n=7), assim como as diferenças existentes na qualidade de vida do país de destino (n=1), o agravamento da situação económica de alguns países (n=2) e a falta de condições básicas (n=1). Também foi referida a inadaptação à língua (n=1), ao clima (n=1) e o preconceito sentido pelos expatriados em relação aos locais do país de destino (n=1).

“ (...) de pensar que em Portugal tenho a minha família e amigos (...) por haver um certo preconceito entre a relação de alguns suíços com os portugueses (...) não me sentia totalmente enquadrada na Suíça por estas diferenças.” (E.1)

“ (...) em Londres é tudo muito caro (...) e aí foi a altura que pensei: desisto?” (E.3)

“ (...) claro que por momentos quis ir embora (...) gerir as saudades da família, durante o primeiro ano acho que é mais difícil de gerir pela grande saudade que se sente.” (E.7)

“Já pensei em regressar no inverno porque aqui é muito extremo.” (E.10)

“Eu já pensei várias vezes em regressar. Por questões familiares, quando morre alguém e pensamos que não estamos em Portugal para dar apoio (...) Por falta de condições mínimas de vida, pois chegamos a ter semanas inteiras sem eletricidade.” (E.13)

“Na minha perspetiva, o Qatar é um país pequeno, limitado e começo a esgotar as opções que a cidade tem para oferecer, e começo a ponderar ir embora.” (E.15)

3.8. Razões para continuar a missão internacional

Ainda que a vontade de regresso a Portugal fosse grande, os expatriados entrevistados referiram cinco aspetos pelos quais decidiram continuar no país de destino, conforme mostra a tabela 11.

Tabela 11 - Razões para continuar a missão internacional

Razões para continuar a MI	Entrevistado																Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
Crescimento profissional			X	X			X								X		4
Qualidade de vida	X	X									X						3
Condições financeiras	X					X	X										3
Falta de oportunidades em Portugal						X							X			X	3
Reconhecimento das funções												X					1

“A maior motivação continua a ser o lado financeiro, e o fato de não haver em Portugal oportunidades atrativas que me fazem pensar em regressar (...) depois também vivo numa cidade onde dá uma qualidade de vida que eu gosto, vivo perto do lago e é calma e bonita.” (E.1)

“O que me motiva a continuar cá (...) aqui as pessoas têm uma mentalidade diferente, falam sobre trabalho, projetos futuros, têm uma mentalidade voltada para o futuro.” (E.10)

“O facto de termos vindo para um dos países mais limpos, ricos e seguros a nível mundial fez com que quiséssemos cá ficar.” (E.11)

“Em Portugal tenho a noção da dificuldade que é encontrar trabalho e aqui posso trocar de trabalho se encontrar uma oportunidade melhor. O tratamento que se sente aqui da nossa profissão é diferente que em Portugal pois aqui nós somos precisos enquanto em Portugal somos descartáveis.” (E.12)

“A questão da carreira é um dos pontos principais porque fui promovida agora. Aqui existe essa possibilidade de progressão de carreira, isso, é o que me faz continuar por aqui.” (E.15)

3.9. Recomendações a futuros expatriados

Na generalidade, os entrevistados recomendam a futuros expatriados a preparação prévia sobre o país de destino, nomeadamente, reunir informações sobre a cultura, questões de alojamento e outras questões burocráticas importantes para a permanência no país durante a missão internacional (n=6). Além disso, mencionam a importância da preparação para uma qualidade de vida diferente de Portugal e a capacidade de resiliência em ultrapassar os obstáculos e diferenças culturais (n=8). Outros recomendam aos expatriados a capacidade de iniciarem a missão internacional de mente aberta, com vontade de se integrarem com os locais, facilitando assim, o ajustamento intercultural (n=7), conforme mostra a tabela 12.

Tabela 12 - Recomendações a futuros expatriados

Recomendações para futuras MI	Entrevistado																Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
Conhecimento prévio do país de destino	X			X			X						X		X	X	6
Preparação para sair de Portugal		X	X			X		X		X	X			X		X	8
Ir em MI de mente aberta	X			X	X	X			X			X				X	7

Conhecimento prévio do país

“Aconselho primeiro a estudar o país para onde vão, a nível cultural, do clima, isso muda muito a forma como vivemos no lugar de destino (...) portanto é importante informarmo-nos sobre o país para onde vamos (...) ter um interesse no que a cultura do país tem para oferecer e de tentar integrar-se no núcleo de pessoas do país de destino.” (E.1)

“ (...) é sair do país com uma proposta, saber para que tipo de empresa vamos, ter uma perspetiva de alojamento (...) é preciso saber se vamos para uma empresa com algumas garantias e estabilidade.” (E.2)

“Para Londres aconselharia a vir com uma proposta de trabalho em cima da mesa (...) vir preparada para tudo até para o clima.” (E.3)

“Aconselharia a qualquer pessoa a saber que tem emprego garantido para o país que escolherem, que a empresa empregadora é de confiança (...) ir para qualquer lugar de mente aberta também é importante pois encontramos diferentes pessoas.” (E.6)

“(…) é sempre importante saber sobre o país para onde vamos, se a nível da nossa profissão é realmente aquilo que procuramos.” (E.7)

Preparação para sair de Portugal

“Temos que ser mais tolerantes ao estilo de vida dos holandeses e deixar um pouco os nossos hábitos de Portugal. As pessoas aqui não são obrigadas a adaptarem-se a nós, somos nós que temos que nos adaptar.” (E.8)

“Prepara-te para sair de Portugal. Muitas vezes preparamo-nos para o país de destino e não nos preparamos para sair do nosso próprio país, pois a convivência com o país de destino e com os locais faz-nos repensar muito no que temos no nosso país de origem.” (E.10)

“É preciso estar preparado para os altos e baixos e ter noção que nem sempre tudo correr bem.” (E.11)

“Uma pessoa não tem que resistir à envolvimento do país. Com o tempo vai-se sentindo mais aconchegado ao lugar onde está, aos locais. Assim conseguimos aceitar melhor a missão em que estamos.” (E.14)

Ir em missão internacional de mente aberta

“Acima de tudo, é importante escolhermos um projeto que seja aliciante e que nos traga uma certa estabilidade para sairmos do nosso país de origem, que vá de encontro com as necessidades pessoais e profissionais de cada um e encontrar um país que sabemos que vamos adaptar-nos minimamente bem, tentarmos saber um pouco mais sobre o país de destino.” (E.15)

“(…) acho que não se pode ter medo de arriscar, é o meu maior conselho, a oportunidade é única, e a mudança é sempre para melhor (…) temos que nos preparar para onde vamos (…) sair da tua zona de conforto é importante para toda a gente.” (E.16).

CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. A diversidade cultural entre o país de origem e o país de destino

Os resultados obtidos sugerem que a maioria das diferenças culturais existentes entre o país de origem e o país de destino estão relacionadas com a qualidade de vida, mas também ligadas à língua e ao preconceito sentido por alguns expatriados em relação aos locais do país de destino. Estes resultados atestam as afirmações de diversa literatura (*e.g.* Black, 1988, Black & Stephens, 1989, Black *et al.* 1991) que sugere como fatores facilitadores do ajustamento intercultural ao país de destino: (1) as características individuais do expatriado; (2) as diferenças culturais existentes entre o país de origem e o país de destino; (3) o ajustamento intercultural e a flexibilidade da adaptação face à mudança do expatriado assim como vão ao encontro de anteriores estudos (*e.g.* Teixeira, 2005; Pinto, 2008; Fonseca, 2016; Pontes, 2017) que sugerem haver maiores diferenças sociais quando há diferenças na língua e maior preconceito dos expatriados em relação ao países de acolhimento.

Os resultados também sugerem a importância de ter uma mente aberta e recetiva face à mudança para melhor lidar com as diferenças culturais existentes no país de destino. Os participantes, no entanto, enfatizam a necessidade de conhecimento e preparação prévia sobre o país de destino por parte dos futuros expatriados, recomendando fazer uma breve pesquisa sobre a cultura do país para melhor lidar como impacto cultural. Estes resultados vão ao encontro da literatura (*e.g.* Rego & Cunha, 2009, Camara, 2011, Martins, 2013, Pontes, 2017) que defende que a preparação do expatriado para a missão de expatriação é uma prática essencial para a aquisição de competências transculturais necessárias, permitindo a aceitação e a aprendizagem face à mudança cultural existente entre o país de origem e o país de destino.

O idioma também foi um fator continuamente referido nos resultados obtidos. A grande maioria dos expatriados entrevistados sentiu dificuldades na comunicação com os autóctones do país de destino por não dominarem a língua, não compreenderem os significados das expressões locais e a dificuldade no sotaque de alguns países de destino. Estes resultados parecem confirmar anteriores estudos (*e.g.* Hofstede, 1980, Martins, 2013, Sousa, 2014, Pontes, 2017) que referem os aspetos linguísticos, sociais, culturais, económicos e políticos como aqueles que criam uma maior barreira no processo de expatriação e maiores dificuldades de adaptação à diversidade cultural existente entre o país de origem e o país de destino.

4.2. A adaptação intercultural no sucesso da missão internacional

Os resultados obtidos revelam uma maior incidência sobre as condições monetárias, a conjuntura do país de origem, o crescimento profissional e a experiência intercultural como motivações principais para os expatriados aceitarem a missão internacional. Estas razões vão ao encontro da literatura (*e.g.* Finuras, 2003, Cunha & Rego, 2009, Camara, 2011, Martins, 2013, Sousa, 2014, Pontes, 2017) ao demonstrarem que o crescimento profissional, as condições monetárias, e o interesse pelas novas experiências interculturais são as principais razões que levam os expatriados a aceitarem a missão internacional e a continuarem o processo de expatriação.

Os expatriados parecem conseguir ter sucesso na missão internacional, não só pelas motivações individuais que os levaram a aceitar e a continuar o processo da expatriação, mas também devido a outros fatores culturais inerentes ao processo da expatriação. Os resultados apontam que a ajuda de amigos e conhecidos foi fundamental na adaptação intercultural e interação com os autóctones do país de destino.

Estes resultados confirmam anteriores estudos com autores portugueses (*e.g.* Camara, 2011, Martins, 2013, Pontes, 2017) ao mostrarem que o ajustamento intercultural corresponde ao grau em que o expatriado obtém competências específicas dessa cultura, capacitando-o a interagir com os nativos do país de destino como um dos fatores chave, para o sucesso da expatriação.

4.3. Fatores facilitadores na adaptação intercultural

Dos dados recolhidos, a cultura, o apoio dos colegas de trabalho e amigos portugueses no país de destino assim como o reconhecimento das funções por parte da empresa foram os principais fatores identificados pelos expatriados como sendo facilitadores do processo de adaptação intercultural ao país de destino. Importa salientar que o fator mais mencionado pelos expatriados, como facilitador na adaptação intercultural no processo de expatriação foi o apoio prestado pelos colegas de trabalho e das comunidades portuguesas nos países de destino, a partilha da mesma língua, o suporte social e a adaptação ao país de destino e partilha de experiências vividas ao longo do processo de expatriação. Todos estes fatores contribuíram positivamente para o ajustamento intercultural. Estes resultados vão ao encontro dos autores (*e.g.* Cessariano, 2004, Takeuchi, 2010, Fonseca, 2017) que defendem a rede de relacionamentos criada nos países de destino como contributos facilitadores para o sucesso da adaptação intercultural e influência sobre a vontade de continuar a missão internacional.

A cultura foi outro fator mencionado pelos expatriados que destacaram a semelhança cultural entre Portugal e o país da missão internacional, as tradições, a existência de uma diversidade multicultural, a mentalidade aberta existente nas diferentes comunidades e a sensação de acolhimento por parte dos locais do país de destino, o que tornou o ajustamento intercultural mais fácil para os expatriados. Estes resultados confirmam os argumentos de Martins (2013) e Fonseca (2017), quando sugerem que o processo de ajustamento intercultural é algo complexo e que está dependente da maior ou menor diferença entre aspetos culturais, políticos e económicos existentes entre o país de origem e os países de acolhimento.

Por último, o apoio organizacional e o reconhecimento das funções por parte da empresa foram referidos pelos expatriados como facilitadores da adaptação intercultural visto de encontro a resultados prévios (*e.g.* Martins, 2013, Sousa, 2014, Pinto, 2008, Fonseca, 2017) como um fator importante para uma melhor adaptação do expatriado aos países de destino.

4.4. Fatores dificultadores na adaptação intercultural

O idioma, as diferenças culturais, a interação com os locais, as saudades da família e a insegurança foram os principais fatores que os expatriados identificaram como obstáculos de adaptação intercultural ao país de destino.

A dificuldade do idioma foi considerada, pela grande maioria dos expatriados, como uma barreira à comunicação com os autóctones do país de destino, limitando o diálogo diário com os locais e dificultando as tarefas no local de trabalho. Estes resultados vão ao encontro das afirmações de Copeland e Norell (2002) quando afirmam a existência de barreiras linguísticas, dificultando o estabelecimento de novos relacionamentos e, por consequência, a dificuldade sentida no desempenho das funções na empresa de destino.

A interação com os locais foi outro principal fator dificultador no ajustamento intercultural no que diz respeito à falta de acolhimento sentido pelos expatriados, por parte dos locais, e pelos relatos de alguns expatriados de sentimentos de preconceito. Esta falta de interação com os locais, derivado das diferenças culturais existentes entre o país de origem e o país de destino é, também, argumentada por outros autores (*e.g.* Black, 1988, Black & Stephens, 1989, Black *et al.*, 1991, Hofstede, 1991, Camara, 2011, Martins, 2013, Sousa, 2014) que defendem que quanto maior forem as diferenças culturais entre o país de origem e o país de destino, maior é o choque cultural, uma vez que requer um esforço maior por parte do expatriado, no ajustamento face à nova realidade cultural.

As saudades da família e dos amigos revela-se um fator dificultador no ajustamento intercultural constante nos momentos mais difíceis do processo da expatriação levando os

expatriados a sentirem vontade de desistir da missão internacional. Esses resultados demonstram estar de acordo com Pereira *et al.* (2005) ao sublinharem que a família e os amigos têm um papel fundamental não só no ajustamento intercultural do expatriado, mas também no sucesso da missão internacional, para que haja um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional do expatriado (Fonseca, 2017).

A insegurança foi um fator dificultador na adaptação intercultural mencionada pelos expatriados que se encontravam no continente Africano. Os mesmos relatam situações de assalto, ameaças de violência, o medo de circularem sozinhos nas ruas e, ainda, a corrupção por parte de agentes da polícia. Todos estes fatores contribuíram para a vontade dos expatriados desistirem da missão internacional.

Estes resultados corroboram os argumentos de outros autores (*e.g.* Berry, 2005; Carpes, Scherer, Diniz & Beuron, 2011; Silbiger, Berger, Barnes, & Renwick, 2016; Fonseca, 2017) quando defendem que cada país apresenta especificidades únicas, visíveis no básico do quotidiano, e que contribuem para o choque cultural, dificultando o processo de ajustamento intercultural do expatriado ao país de destino e a uma experiência internacional negativa.

4.5. A curva de U no ajustamento intercultural

Ao analisar os resultados obtidos sobre o ajustamento intercultural dos expatriados durante a missão internacional é possível verificar que existem dois grupos de comportamentos distintos segundo a teoria “curva do ajustamento em U” (Black & Mendenhall, 1991).

O primeiro grupo (n=5) vai ao encontro do ajustamento intercultural explicado pela curva de U. Verificam-se relatos de uma etapa inicial positiva, de deslumbre e descoberta pela cultura do país de destino, o qual vai decrescendo ao longo do tempo até atingir o ponto mais baixo da curva, designada por choque cultural. Os expatriados associam este choque aos fatores dificultadores, ligados às carências familiares, à dificuldade em interagir com os locais através da língua nos países europeus, à diversidade cultural existente entre o país de origem e o país de destino e, também, à insegurança sentida nas ruas de países africanos, levando muitos dos expatriados a ponderarem em desistir da missão internacional e regressar antecipadamente a Portugal.

Estes resultados corroboram a teoria do ajustamento intercultural da curva em U, de Black *et al.* (1991) quando os autores defendem que o expatriado passa por um conjunto de vários estádios de adaptação até atingir a plenitude de uma missão internacional de sucesso e a estabilidade face à nova cultura.

Num segundo grupo de entrevistados (n=8), os resultados obtidos referem uma curva distinta da anterior mas já anteriormente mencionada por diversos estudos ligados ao ajustamento intercultural (*e.g.* Black *et al.* 1991, Black & Mendenhall, 1991, Black & Gregersen, 1991, Cunha & Rego, 2009, Sousa, 2014) que defendem a existência de fatores individuais e situacionais aos quais afetam o ajustamento intercultural e que justificam as diversas oscilações ao longo do processo da expatriação. Neste grupo de expatriados foi comum, num primeiro estágio de ajustamento, durante os primeiros dois meses da missão internacional, os expatriados referiram terem passado por situações difíceis de adaptação e ajustamento cultural. Começaram por descrever um choque inicial perante a realidade do país de destino. A língua foi o fator mais mencionado em países como Inglaterra, Suíça e Holanda, enquanto a insegurança em missões de expatriação é mais sublinhada em Angola, sendo comuns a vários países outros fatores tais como as diversidades culturais e a necessidade de quebrar as rotinas diárias.

Segundo a literatura (*e.g.* Black *et al.*, 1991, Camara, 2011, Martins, 2013, Sousa, 2014) verificamos que quanto maior forem as diferenças culturais entre os países de origem e de destino, maior é o choque cultural, uma vez que requer um esforço maior, por parte do expatriado, para se adaptar culturalmente à nova realidade.

Após os dois primeiros meses, os expatriados começaram a descrever rotinas graduais de adaptação, apesar das carências familiares e as saudades do país de origem sentidas por alguns expatriados, levando-os a ponderarem a desistência da missão internacional e o regresso antecipado a Portugal.

Entre os seis meses até completarem um ano em missão internacional, os expatriados atingiram uma total e positiva integração à cultura do país de destino. Estes resultados revelaram que os expatriados apresentam um ajustamento intercultural ascendente, ou seja, iniciaram a missão internacional num ponto mais baixo comparativamente à teoria da curva em U (Black & Mendenhall, 1991) e foram, gradualmente, ascendendo na adaptação intercultural até atingirem a estabilidade necessária para um processo de expatriação bem-sucedido.

CAPÍTULO V – CONCLUSÕES FINAIS

5.1. Conclusões gerais do estudo

A realização deste estudo permitiu destacar algumas principais conclusões. Do ponto de vista dos expatriados, a adaptação intercultural tem maior taxa de sucesso quanto maior for a preparação e a vontade em conhecer e explorar a nova realidade cultural, tornando, consequentemente, mais fácil todo o processo da missão de expatriação.

O principal fator facilitador da adaptação intercultural mencionado pelos expatriados foi o apoio dos colegas de trabalho e amigos portugueses no país de destino, contribuindo para uma melhor adaptação intercultural através da partilha do mesmo idioma e pelo suporte necessário para um processo de expatriação mais facilitador. Quanto ao principal fator dificultador da adaptação intercultural, os expatriados mencionaram a maior dificuldade na interação com os locais do país de destino. A maioria dos expatriados que sentiu esta dificuldade realizaram a missão internacional em países europeus, sublinhando a falta de acolhimento por parte dos locais e a dificuldade em interagir com os mesmos dada a existência de diferentes idiomas.

Os resultados realçam haver dois grupos de comportamentos de adaptação distintos. Um primeiro grupo com um comportamento alinhado com a teoria da curva em U e, um segundo grupo, onde o choque cultural é sentido logo após a chegada ao país de destino mas, gradualmente, vai ascendendo para uma adaptação intercultural positiva, contrariando o ponto de vista da teoria de Black e Mendenhall (1991).

Sendo o objetivo central do estudo analisar a perceção dos expatriados sobre a influência que a adaptação intercultural tem no sucesso de uma missão internacional é possível confirmar, perante os resultados obtidos que, a adaptação intercultural influencia o sucesso ou o insucesso da missão de expatriação. Ou seja, o ajustamento intercultural do expatriado ao país de destino exerce influência sobre a aceitação da missão internacional e a permanência do expatriado na missão internacional.

As conclusões deste estudo apontam para a necessidade de maior atenção e acompanhamento por parte das empresas, na gestão dos processos de expatriação. Os resultados demonstraram existir pouca atenção aos expatriados desde o apoio na formação e preparação para a missão internacional assim como o apoio necessário ao longo do processo da expatriação. Este estudo apresenta ser um contributo teórico essencial para as investigações realizadas ao nível da gestão internacional dos recursos humanos em Portugal, mais especificamente, sobre a influência da adaptação intercultural dos expatriados portugueses em missão internacional, área ainda pouco explorada ao nível de investigações académicas com expatriados portugueses em missões de expatriação em diferentes países.

5.2. Limitações do estudo e sugestões para investigações futuras

Foram identificadas algumas limitações para a realização deste estudo. A primeira foi a dificuldade em encontrar expatriados disponíveis para participarem nas entrevistas, atendendo aos critérios que foram previamente estabelecidos.

Para minimizar a dificuldade em identificar participantes no estudo, foi sendo solicitado aos entrevistados referências de outros voluntários para podermos ter uma amostra mais significativa. Em estudos futuros, poderá ajudar a integração de grupos fechados de expatriados nas redes sociais, como o LinkedIn para facilitar o contacto com maior número de participantes.

Outra das limitações foi conseguir entrar em contacto com os expatriados, uma vez que todos ainda se encontravam em missão internacional sendo a maior a dificuldade para conciliar as diferenças horárias e a disponibilidade de ambos, entrevistado e investigador, para responder às questões previamente estabelecidas. Reconhecemos que o número reduzido de participantes é uma limitação deste estudo, sugerindo que futuros estudos incluam maior número de participantes por cada país de destino da missão de expatriação, podendo ser selecionados expatriados destacados em países com maior compatibilidade horária com os horários de Portugal.

Finalmente, parece-nos importante considerar a possibilidade de estudos futuros integrarem os familiares acompanhantes do expatriado durante a missão internacional e explorar a perceção destes sobre o processo de ajustamento intercultural do expatriado assim como dos elementos familiares acompanhantes, pois a não inclusão dos familiares acompanhantes é reconhecida como uma limitação deste estudo.

Finalmente, alguns resultados mostram haver fatores de ajustamento que variam em razão inversa. Ou seja, há fatores que são referidos como fatores dificultadores para alguns expatriados e como facilitadores para outros expatriados (*e.g.* cultura, gastronomia, apoio dos colegas, estilo de vida, segurança), pelo que importa continuar a investigação de modo a compreender se é o contexto societal ou se são as características de personalidade dos expatriados que determinam os fatores de ajustamento intercultural. Embora não sendo o âmbito deste estudo, os nossos resultados parecem apontam ser mais o contexto do país de destino a facilitar ou a dificultar o ajustamento intercultural dos expatriados em missão internacional. Futuros estudos deverão reunir um maior número de participantes por país para aferir esta questão de investigação.

5.3. Síntese das principais conclusões

A principal questão deste estudo está relacionada com as motivações individuais para a missão internacional. As principais motivações que levaram os expatriados a aceitar realizar a missão internacional foram as melhores condições monetárias, o desenvolvimento pessoal e profissional, a conjuntura atual do país de origem e a experiência intercultural.

Foi possível encontrar dois grupos de comportamentos distintos do ajustamento intercultural. O primeiro grupo foi ao encontro do ajustamento intercultural explicado pela teoria curva em U, de Black e Mendenhall (1991), seguindo uma linha ascendente de adaptação à realidade do país de destino. O segundo grupo apresentou numa fase inicial da missão internacional comportamentos de choque cultural, progredindo posteriormente e positivamente ao longo do processo da expatriação.

Os expatriados portugueses identificaram mais fatores dificultadores do que fatores facilitadores. O fator dificultador predominante foi a interação com os locais, enquanto o fator facilitador mais referenciado foi o apoio dos colegas de trabalho e comunidades portuguesas. Existiram ainda fatores cuja resposta foi equilibrada mas em razão inversa, isto é, foram apontados como fatores facilitadores e dificultadores pelo mesmo número de entrevistados, tal como a cultura, o estilo de vida, a gastronomia, o apoio dos colegas de trabalho e amigos portugueses, a segurança e a insegurança.

De uma forma geral, os expatriados mencionam que as empresas lhes prestaram o apoio necessário para um bom ajustamento intercultural ao longo do primeiro ano da missão internacional. Entre os tipos de apoio prestados pela organização, são destacados os apoios no alojamento, em encontrar um lugar próprio para ficarem durante todo o processo da expatriação, na documentação para estarem legais no país de destino, na integração das funções na empresa, nas viagens entre Portugal e transferes entre o aeroporto e o novo local de trabalho e ainda outras deslocações necessárias no país de destino.

Foi também possível reunir resultados sobre a vontade, por parte dos expatriados, em desistir da missão internacional após alguns fatores dificultadores e posteriormente encontrar razões para continuarem a missão internacional.

Concluimos este estudo com a apresentação de diversas recomendações, por parte dos participantes, a futuros expatriados portugueses a iniciarem uma missão internacional, tais como, a importância de uma preparação sobre o país de destino, a preparação para um diferente estilo de vida diferente do existente em Portugal e a capacidade de iniciar uma missão internacional de mente aberta.

Os resultados obtidos refletem estarmos perante uma temática assente na relação sobre a influência da adaptação intercultural de expatriados portugueses e o sucesso do processo da expatriação, enriquecendo o conhecimento existente sobre a realidade portuguesa no âmbito da expatriação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alis, D., Des Horts, C. H., Chevalier, F., Fabi, B., & Peretti, J. M. (2014). *Gestão dos Recursos Humanos - Uma Abordagem Internacional*. Lisboa: Edições Piaget.
- Altheide, D. L. & Johnson, J. M. (1994). Criteria for Assessing Interpretive Validity in Qualitative Research. In Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (Eds.), *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage.
- Berry, J. (2005). Acculturation: Living successfully in two cultures. *International Journal of Intercultural Relations*, 29 (6), 697-712.
- Bonache, J. Brewster, C. & Suutari, V. (2001). Expatriation: a developing research agenda. *Thunderbird International Business Review*, 43 (1): 3-20.
- Bonache, J. Brewster, C. & Suutari, V. e Saá, P. D (2010). Expatriation: traditional criticisms and international careers: introducing the special issue. *Thunderbird International Business Review*, vol. 52, nº 4, pp. 263-274.
- Black, J. S. (1988). Work Transitions: A study of American expatriate managers in Japan. *Journal of Inter-national Business Studies*, Vol. 19, nº 2, pp. 274-291.
- Black, J.S. & Stephens, G.K. (1989). The Influence of the Spouses on American Expatriate Adjustment in Overseas Assignments. *Journal of Management*. Vol. 15, nº 4, pp. 529-544.
- Black J., Mendenhall M. & Oddou G. (1991). Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives. *Academy of Management Review*, Vol. 16, Nº 2, pp. 291-317.
- Brewster, C., Sparrow, P. & Vernon, G. (2007). *International Human Resource Management*. CIPD, Londres, acessado em 3 de Fevereiro de 2014.
- Briscoe, D. R. & Schuler, R. S. (2004). *International Human Resource Management – Policy and Practice for the Global Enterprise*. (2ª Ed) London e New York: Routledge.
- Camara, P., Guerra, P. & Rodrigues, J. (2007). *Novo Humanator*. 1ª Edição, Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Camara, P. B. (2011). *A Expatriação em Portugal*. Lisboa. Editora RH.
- Campos, D. (2007). *Metodologias de Pesquisa em Ciências: Análises Quantitativa e Qualitativa*. LTC Editora Lda.
- Carpes, A., Scherer, F. Diniz, D. & Beuron, T. (2011). Expansão internacional para a China e seu reflexo no ajustamento internacional do executivo brasileiro expatriado. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 10 (3). 22-48.
- Cessaritano, J. (2004). Theorising return migration: the conceptual approach to return migrants revisited. *International Journal on Multicultural Societies*, 6 (2). 253-279.

- Copeland, A. & Norell, S. (2002). Spousal adjustment on international assignments: the role of social support. *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 26, N° 3, pp. 255-272.
- Coutinho, C. (2013). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. (2ª Edição). V. N. Famalicão: Edições Almedina.
- Cunningham, J. B. (1997). Case Study Principles for Different Types of Cases, Quality & Quantity. *International Journal of Methodology*, Kluwer Academic Publishers, Vol. 31, N.4, pp. 401-423.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (2000). *Handbook of Qualitative Research*. (2ª Ed). Thousand Oaks: Sage.
- Fidalgo, A. (1991). *Culturas e organizações – compreender a nossa programação mental*. Lisboa. Edições Sílabo Lda.
- Finuras, P. (1999). *Gestão Internacional e Recursos Humanos*. 1º Edição. Lisboa. Edições Sílabo, Lda.
- Finuras, P. (2003). *Gestão Intercultural: Pessoas e Carreiras na Era da Globalização*. Lisboa. Edições Sílabo.
- Fonseca, M. (2017). *O ajustamento intercultural de expatriados portugueses sem Angola*. Dissertação de Mestrado. Instituto Politécnico de Contabilidade e Administração do Porto.
- Flick, U. (2009). *Introdução à Pesquisa Qualitativa. Métodos de Pesquisa*. (3ª Edição). Lisboa.
- Ghafoor, S., Khan, U., Idress, F., Javed, B., & Amed, F. (2011). Evaluation of expatriates performance and their training on International Assignments. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 3, N° 5, pp. 335-351.
- Giddens. (2006). A. Globalization: A keynote address. *UNRISD News*, v. 15.
- Guerra, I. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo – Sentidos e formas de uso*. (1ª Edição). Estoril: Príncípia Editora.
- Harzing, A. (2001). Of bears, bumble bees, and spiders: the role of expatriates in controlling foreign subsidiaries. *Journal of World Business*, Vol. 36, nº 4, pp. 366-379.
- Hofstede, G. H. (1980). *Culture Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills: CA. Sage Publications, London.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: software of the mind*. London: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2001). *Comparing values, behaviours, institutions and organizations across nations*. (2ª Edição). Sage Publications.

- Hofstede, G. (2003). *Cultura e Organizações: compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Sílabo.
- House, J. R., Hanges P. J., Javidan M., Dorfman P. W. & Gupta V. (2004) *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Sage Publications, London.
- Martins, D., Rego, A., & Proença, T. (2012). Razões Organizacionais para a Expatriação: um estudo empírico em empresas portuguesas. In M. Salvador & D. Martins (coord.), *Investigação e Intervenção em Recursos Humanos*. Porto: Edições Politema.
- Martins, D. (2013). *Gestão e Retenção de Repatriados: um estudo empírico em empresas portuguesas*. 1ª Edição, Madrid: Bubok Publishing S.L.
- Minbaeva, D. B. & Michailova, S. (2004). Knowledge transfer and expatriation in multinational corporations. The role of disseminative capacity. *Employee Relations*, 26 (6): 663-679.
- Myers, M. D. (2009). *Qualitative Research in Business and Management*. London: Sage.
- Olsen, J., Martins, L. (2009). The effects of expatriate demographic characteristics on adjustment: A social identity approach. *Human Resource Management*, Vol. 48, nº 2, pp. 311-328.
- 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*, Vol. 9, Nº4, pp. 6-10.
- Pinheiro, A., Portela, E., & Rocha, A. (2002). *Experiências de Internacionalização: a globalização das empresas portuguesas*. Novembro. Lisboa. Centro Atlântico.
- Pinto, L. (2008). *The effects of organizational culture on expatriates and repatriate's cross-cultural adjustment, general satisfaction and withdrawal intentions*. Tese de Doutoramento em Ciências Empresariais – Universidade do Minho.
- Pontes, L. (2017). *Expatriados portugueses em missões internacionais no Médio Oriente: a relação entre o ajustamento intercultural e o sucesso da expatriação*. Dissertação de Mestrado. Instituto Politécnico de Contabilidade e Administração do Porto.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais*. (5ª edição) Lisboa.
- Ramalu, S. Rose, R. C. Kumar, N. & Uli, J. (2010). Personality and Expatriate Performance: The Mediating Role of Expatriate Adjustment. *Journal of Applied Business Research*, 26 (6), 113 – 122.

- Rego, A. & Cunha, M. P. (2009). Manual de Gestão Transcultural de Recursos Humanos. Editora RH. Lisboa.
- Sánchez, M. E. (2004). La gestión de los trabajadores repatriados en la empresa internacional. Estudio qualitativo para el caso español. Research study for doctoral courses. UPCT.
- Santos, B. S. (2006). Globalizations. *Theory Culture Society*, v. 23, n. 2-3, p. 393-399.
- Silva, B. (1992). A Língua Portuguesa na Cultura Mundial. Fundação Engenheiro António de Almeida. Porto.
- Silbiger, A., Berger, R., Barnes, B., & Renwick, D. (2016). Improving expatriation success: the roles of regulatory focus and burnout. *British Journal of Management*, 28 (2), 231-247.
- Sousa, A. F. B. (2014). A adaptação intercultural da família: um estudo exploratório com expatriados portugueses. Tese de mestrado ao Instituto Politécnico do Porto. Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão.
- Spivak, G. C. (2012). An aesthetic education in the era of globalization. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Tanure, B. & Duarte, R. G. (2006). O impacto da Diversidade Cultural na gestão Internacional. In: *Gestão Internacional*. São Paulo. Saraiva.
- Takeuchi, R. (2010). A critical review of expatriate adjustment research through a multiple stakeholder view: progress, emerging trends and prospects. *Journal of Management*, 36 (4).1040-1064.
- Teixeira, S. & Diz, H. (2005). Estratégias de Internacionalização. Lisboa: Publisher Team.
- Vicente, P. Reis, E. & Ferrão, F. (1996). Sondagens: A amostragem como fator decisivo de qualidade. (1ªedição), Lisboa. Edições Sílabo.
- Zadja, J. (2005). International handbook on globalization, education and policy research. In: White, W. (1ªedition) *International handbook on globalization, education and policy research: global pedagogies and policies*. Dordrecht, Netherlands: Springer.
- Yamazaki, Y. (2010). Expatriate Adaptation: A Fit between Skills and Demands among Japanese Expatriates in USA. *Management International Review*, 50, 81 – 108.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research - Design and Methods*. (3ªedition). Applied Social Research Methods Series. London: Sage Publications.

ANEXO I - Guião de entrevista dirigido aos expatriados portugueses

Entrevistado nº

Dados sociodemográficos:

Idade:

Estado civil:

Habilitações:

Cargo:

Duração do processo da expatriação:

País de destino:

Entrevista

1. Quando realizou a sua última missão de expatriação e qual o país em que decorreu (Há quanto tempo regressou?)
 - 1.1. Realizou essa missão internacional sozinho ou foi acompanhado por alguém (família, colegas de trabalho?)
2. Como surgiu a oportunidade da missão internacional por parte da empresa? (Sabe se foi um convite a si ou concorreu a uma oportunidade da empresa e foi o selecionado?)
3. O que o motivou a aceitar o desafio de uma missão internacional (ex.: remuneração, crescimento profissional/individual?)
4. Quais os conhecimentos que tinha sobre o país de destino? Foi fácil, aceitou a missão internacional? Porquê?
5. Como avalia a sua capacidade intercultural ao país de destino? Foi fácil ou difícil a adaptação? (exemplos que demonstram capacidades de adaptação?)
 - 5.1. Teve alguém na empresa de destino a dar apoio, a facilitar a sua integração? Se sim, pode descrever alguns exemplos desse apoio.
 - 5.2. Como avalia o apoio prestado pela organização ao longo da missão internacional (desde a seleção, integração no país de destino e na organização e reconhecimento das funções prestadas)
6. Analisando a missão internacional no todo, descreva detalhadamente, as diferentes etapas: (1) primeiros dois meses; (2) entre dois meses e seis meses; (3) entre seis meses e doze meses; (4) quando completou um ano.
7. Em que situações teve mais dificuldades na adaptação intercultural ao longo de todo o processo da expatriação. (nas etapas e dimensões profissional, social ou outras)?

8. Quais os fatores que na sua opinião mais facilitaram a sua adaptação intercultural ao País e à empresa de destino?
9. Quais os fatores que na sua opinião mais dificultaram a sua adaptação intercultural ao País e à empresa de destino?
10. Sente que as culturas de Portugal e o país onde realizou a missão internacional são semelhantes ou diferentes? Porquê? Pode dar exemplos dessas semelhanças ou diferenças?
11. Alguma vez pensou em desistir da missão internacional? Em que situação aconteceu e quais os motivos?
12. O que o motivou a continuar com a missão internacional?
13. Se tivesse que voltar a tomar a decisão de uma nova missão internacional aceitaria o mesmo país de destino ou preferia um destino diferente? Porquê?
14. Agora que já regressou e com alguma distância, como avalia a sua experiência de expatriado?
15. Gostaria de acrescentar mais alguma informação que considere importante sobre este tema (a adaptação intercultural de expatriados portugueses no processo da expatriação?)
16. O que recomendaria a futuros expatriados que vão em missão internacional? Aconselha o país de destino onde decorreu a sua missão internacional? Porquê? Que recomendações daria?

ANEXO II - Consentimento Informado

No âmbito da investigação sobre a adaptação intercultural de expatriados portugueses no sucesso do processo da expatriação, venho por este meio convidar o/a senhor/a, a participar no mesmo estudo, que tem como principal objetivo analisar o processo de expatriação de colaboradores portugueses e de que forma a adaptação intercultural influencia o sucesso da missão de expatriação.

Assim, será realizado uma entrevista com 16 questões relativas à temática anteriormente referida, tendo a entrevista a duração, aproximadamente, de 30 minutos.

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

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

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

Assinatura do entrevistado:

Assinatura do investigador:

Data: