



Título do trabalho: Estarão os expatriados portugueses satisfeitos com a sua expatriação?



Universidade Católica Portuguesa; Faculdade de Economia e Gestão; Mestrado em Marketing (2º ciclo)

Título da tese: Estarão os expatriados portugueses satisfeitos com a sua expatriação?
Dissertação final de Mestrado

Aluna: Sílvia Cristina Filipe Moreira da Silva Ferraz

Orientador: Prof. Doutora Susana Costa e Silva



Agradecimentos

Em primeiro lugar, à minha orientadora, investigadora e Professora Dr^a Susana Costa e Silva pela orientação, aprendizagem, exigência, atenção, tranquilização, ajuda e disponibilidade em cada momento.

Ao Professor Usunier pela sua simpatia e disponibilidade em nos responder e ter cedido mais informação sobre o estudo de expatriação que efectuou.

A todos os inquiridos pela ajuda na obtenção de dados importantes para a análise (não é propriamente a coisa mais apetecível de se fazer responder a um questionário!).

À minha família, principalmente pais e irmã pela paciência em me ouvirem a lamentar e em me dar alento quando me faltou. Aos meus amigos e colegas, em especial à Sofia pela parceria, à Carla e à Catarina por lerem a versão final, a todos pela compreensão em estar ausente da actividade social por uma temporada e constante disposição para ajudar no que precisei.

A todos os Professores do Mestrado pela forma como nos inculcaram a formação necessária que nos torna mais capazes de trabalhar com mais sucesso enquanto marketeers, a sermos mais rigorosos e mais responsáveis na nossa vida.

A todos os colegas do Mestrado pela camaradagem sempre demonstrada, entendimento geral e partilha das mesmas preocupações e alegrias em cada um dos passos que fomos



dando ao longo do curso. Muitos são agora pessoas que posso afirmar que farão sempre parte do meu grupo de amigos esteja onde estiver, estejam onde estevirem.

À D. Célia Rios pela constante disponibilidade em me ajudar com os procedimentos administrativos necessários em cada fase.

A todas as outras pessoas que me foram apoiando, estimulando e “aturando” ao longo deste percurso.



Sumário executivo

A expatiação tem, nos dias que correm, um papel de grande importância na vida das pessoas, sociedades e organizações em todo o mundo. E para Portugal, e para os portugueses não é excepção.

Partindo do tema satisfação com expatiação, o presente estudo teve como objectivo principal conhecer os elementos que influenciam a satisfação global do expatriado, tendo em conta as perspectivas de: satisfação pessoal, satisfação profissional e satisfação com o país de destino.

Efectuou-se, assim, um estudo em que foram analisados diferentes expatriados em diferentes fases de expatiação, com base em questionários, realizando-se uma análise quantitativa dos dados recolhidos. Posteriormente, foi testado um modelo conceptual, através de um sistema de equações estruturais.

De facto, o fenómeno tem sido abordado por autores de diferentes nacionalidades, em diferentes épocas e sob diferentes perspectivas. Todavia, a questão da expatiação permanece pouco explorada. Com este trabalho, pretendemos ter uma noção do conceito de satisfação, que interessa ao expatriado, algo que pode parecer e é um pouco subjectivo mas que nem por isso é impossível de quantificar.

Os resultados desta investigação permitiram concluir que, aparentemente, a satisfação com expatiação é expressão de três áreas importantes no processo – a satisfação profissional, a satisfação com país de destino e a satisfação pessoal.



Com base nos resultados obtidos concluiu-se, portanto, que a satisfação global com um processo de expatriação no ponto de vista de quem é o expatriado, depende de vários elementos combinados, sendo, todavia, a maior responsabilidade deste processo atribuída à satisfação profissional.

Assim, os resultados obtidos contribuem de certa forma para que a empresa conheça o que é que satisfará os seus colaboradores quando estes são convidados a fazer as suas prestações para a empresa noutras localizações, designadamente num país diferente. Conhecendo o que os satisfaz é, assim, maior a probabilidade da empresa ir ao encontro dos seus desejos e interesses e diminuir as desvantagens normalmente associadas às más experiências de expatriação.



ÍNDICE

LISTA DE FIGURAS	8
LISTA DE TABELAS.....	9
LISTA DOS ANEXOS	9
1. INTRODUÇÃO	10
1.1. ENQUADRAMENTO DO ESTUDO.....	10
1.2. OBJECTIVOS DA INVESTIGAÇÃO	14
2. REVISÃO DE LITERATURA E PROPOSTA DE MODELO	15
2.1. A EXPATRIAÇÃO E O EXPATRIADO	16
2.2. A SATISFAÇÃO	18
2.3. PROPOSTA DE MODELO.....	50
3. METODOLOGIA	53
3.1 METODOLOGIA DE RECOLHA DE DADOS.....	53
4. ANÁLISE DE RESULTADOS.....	54
5. CONCLUSÕES	72
LIMITAÇÕES.....	75
PISTAS PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES	76
BIBLIOGRAFIA	77
ANEXOS	98



Lista de figuras

Figura 1 – Factores que influenciam a mobilidade entre países.....	20
Figura 2 – An integrative, interactionist framework of multiple stakeholder view of expatriate	21
Figura 3 – O ajustamento global do expatriado – a visão e intercepção dos vários agentes	22
Figura 4 – Modelo de ajustamento do expatriado.....	25
Figura 5 – Associações entre os papéis da flexibilidade, clareza, novidade e conflito no ajustamento do expatriado ao trabalho.....	40
Figura 6 – Os níveis de satisfação.....	50
Figura 7 – As dimensões da satisfação pessoal do expatriado.....	51
Figura 8 – As dimensões da satisfação profissional do expatriado.....	52
Figura 9 – As dimensões da satisfação com o país de destino do expatriado.....	53
Figura 10 – Modelo estrutural com cálculos do PLS (efeitos directos).....	65



Lista de tabelas

Tabela 1 – Análise das cargas (<i>loadings</i>) dos indicadores.....	57
Tabela 2 - Matriz dos <i>Loadings</i> e <i>Crossloadings</i>	58
Tabela 3 – Consistência interna (Fiabilidade Composta).....	59
Tabela 4 – <i>Convergent Validity</i>	60
Tabela 5 – <i>Discriminant Validity</i>	61
Tabela 6 - Efeitos Directos.....	62
Tabela 7 – Efeitos directos, fiabilidade composta, AVE, R^2 , <i>T-Value</i> , <i>coefficient path</i>	64

Lista dos anexos

Anexo 1 – Questionário.....	100
Anexo 2 – Ficha técnica da investigação.....	112



1. Introdução

1.1. Enquadramento do estudo

Entre as várias perspectivas de análise da questão da expatriação possíveis, optou-se, neste estudo, por procurar compreender quais os factores que contribuem para a satisfação de um expatriado. As motivações para esta escolha são de vários níveis: académico, já que é uma área que tem suscitado os interesses de muitos estudiosos desta temática desde a gestão de recursos humanos à economia, passando pelo negócio internacional; empresariais, já que cada vez mais empresas recorrem a expatriados para assegurar a gestão das suas operações internacionais; e pessoais, já que a autora trabalha numa empresa multinacional portuguesa com actividade em mais de 50 países, sendo que, por essa razão, este assunto colhe uma atenção particular.

A definição de expatriado utilizada no presente estudo

Quem é o expatriado? A definição de expatriado que se irá adoptar ao longo do presente estudo inclui os colaboradores de organizações com sede num país que foram destacados para trabalhar e para residirem fora desse país, independentemente do período de tempo em que vão estar fora.



Como a globalização potencia a mobilidade internacional

Uma vez que com a globalização há cada vez mais mobilidade de trabalho à escala internacional, é natural que cada vez mais, também, as pessoas que são transferidas de um lugar para outro se preocupem com as condições associadas à sua expatriação. A expatriação assume, hoje em dia, um papel de grande importância nas vidas das pessoas, das organizações e das sociedades em todo o mundo.

O movimento de mobilidade de pessoas entre países sempre existiu – no formato emigração - muitas vezes como uma necessidade de sobrevivência, procura de melhores condições de vida, de aventuras, ou até como forma de ir ao encontro do desconhecido. Estes movimentos migratórios continuam a existir, mas agora também pela imposição das próprias empresas e sociedades e não apenas por iniciativa do indivíduo. Esta mobilidade internacional pode ser vista como uma mais-valia pelas organizações, pelas competências que os trabalhadores adquirem por trabalharem em diversas organizações, pelas experiências de vida que promovem o alargamento dos horizontes, pelo grau de abertura aos mercados internacionais que proporcionam e, também, porque permitem diversificação de conhecimentos, seja para a empresa seja para os seus colaboradores.

A expatriação pode ser vista como uma necessidade, uma vez que trabalhar em mercados diferentes do doméstico torna-se necessário para fazer a empresa crescer (muitas vezes para as organizações sobreviverem até). A facilidade na deslocação entre os vários mercados desde os transportes, à logística (mais, mais rápidos e mais baratos), até às comunicações (ligação on line com o mundo, em qualquer lugar, a qualquer momento e com qualquer pessoa) e ao acesso à informação (actualmente, acesso à informação sobre praticamente tudo, à distância de um clique), leva as empresas a estabelecerem negócios independentemente da sua origem ou localização. Há, também, cada vez mais mercados para onde as empresas podem apontar agulhas, quer pela



abertura de mais países ao comércio livre e pela criação de situações mais apelativas do ponto de vista do crescimento económico (Ex: BRICS¹), como também são cada vez mais as oportunidades para fazer mais negócios com quem já antes se trabalhava. De facto este fenómeno da globalização, que sempre existiu quase sem lhe ter sido dada importância, foi sendo, ao longo dos tempos, objecto de mutações. Desde logo porque começou por ser um catalisador para o desenvolvimento das empresas e negócios e, mais recentemente, porque funciona, também, como um estímulo para o desenvolvimento profissional (seja em início de carreira, seja a meio da carreira, seja mesmo antes de início de carreira profissional quando se desejam obter mais conhecimentos, conhecimentos mais específicos ou simplesmente pela experiência de estudar fora do país).

A expatiação como desenvolvimento de carreira

A expatiação é também uma forma de motivar e reter os colaboradores mais talentosos das empresas, como refere Tomás (2009, p. 2), para quem “a expatiação deixou de ser uma opção exclusiva das empresas que operam fora das suas fronteiras nacionais, colocando Recursos Humanos que funcionam como canais com os quais podem comunicar ininterruptamente, para estar, cada vez mais, associada a uma opção de desenvolvimento da carreira dos próprios indivíduos, algumas vezes independentes de empresas específicas.” Também, Rego e Cunha (2009, p. 286) afirmam que, a

¹ BRICS: Brasil, Rússia, Índia, China, África do Sul. “Em economia, **BRICS** é um anacrónico que se refere aos países membros fundadores (Brasil, Rússia e China) e à África do Sul, que, juntos, foram um grupo político de cooperação. Em 13 de Abril de 2011 o "S" foi oficialmente adicionado à sigla BRIC para formar o BRICS, após a admissão da África do Sul (em inglês: *South Africa*) ao grupo. Os membros fundadores e a África do Sul estão todos num estágio similar de mercados emergentes, devido ao seu desenvolvimento económico. É geralmente traduzido como "os BRICS" ou "países BRICS" ou, alternativamente, como os "Cinco Grandes". Wikipedia. s/d. disponível em www.en.wikipedia.org (Consultado a 24/09/2011).



expatriação, é “frequentemente utilizada como forma de motivação profissional. Para reter os seus quadros mais talentosos, a empresa facultar-lhes oportunidades de carreira internacional”. Numa perspectiva interna do trabalho, espera-se que as pessoas progridam na carreira dentro da empresa até atingirem a senioridade, enquanto num ambiente de mobilidade “sem fronteiras”, de facto, o indivíduo progride movendo-se entre empresas e até mesmo entre países. Ou seja, os indivíduos são os responsáveis pelas suas próprias carreiras, passando-se da situação de intervenção corporativa e de segurança relativa de um trabalho numa organização para se dar mais importância a questões como flexibilidade e autonomia. (Thorn 2009).

As origens e alguns dados sobre expatriação a nível mundial

Os estudos sobre expatriação têm tido, historicamente, uma tónica na parte organizacional, em como tornar as missões de expatriação mais eficazes do ponto de vista empresarial, de forma a saber quais as implicações a nível de custos e em perceber qual a forma de obter ganhos e como aumentar a eficácia na gestão destes recursos humanos (Black e Gregersen 1991; André 2004; Égea e Prieto 2005; Guerra 2008). Segundo a consultora Mercer (2008), verifica-se que o número de expatriados duplicou nos últimos três anos.² No mais recente relatório da GMAC (Global Relocation Services) (2011)³, podem verificar-se quais as tendências actuais de expatriação, como por exemplo, a expectativa de que os contratos de expatriação continuem a crescer cerca de 61% em 2011; que a China e o Brasil são apontados como os principais países de destino (economias emergentes); que 75% das empresas que fazem parte deste relatório reduziram os custos com este tipo de contratos em resposta às condições económicas actuais e continuam a sentir pressão para diminuir os custos associados a estas contratações; que os desafios críticos da expatriação mais frequentemente apontados são

² Estudo realizado a 94 000 expatriados e a 243 multinacionais a nível mundial. Disponível em www.mercer.com.br (consultado a 24/04/2011)

³ Disponível em www.gmacglobalrelocation.com (consultado a 15/05/2011)



as forças da resistência das famílias, a resistência do cônjuge/parceiro, o ajustamento da família, a educação dos filhos e as dificuldades locais. Ainda neste estudo, e relativamente à questão da repatriação, verificou-se que 74% das empresas têm políticas escritas sobre este tema, sendo que, somente 14% têm estratégias formais de repatriação ligadas ao desenvolvimento de carreira e à retenção de colaboradores. No que diz respeito aos custos com a expatriação, refere o relatório que 86% das empresas faz uma estimativa dos custos antes da expatriação, 67% das empresas faz o acompanhamento dos custos durante o projecto, mas somente 25% compara as estimativas com os custos reais.

Alguns dados sobre a expatriação em Portugal

No relatório da consultora Mercer, efectuado a 20 empresas localizadas em Portugal, em 2010, sobre expatriação, verifica-se a tendência para as empresas implantadas em Portugal (nacionais ou não) estarem a aumentar o seu número de colaboradores expatriados desde 2008 (estudo anterior da Mercer) sendo que, 49% das empresas inquiridas afirmam que esperam vir a ter novos destinos nos próximos dois anos⁴. Em nota, no estudo, verificamos que cerca de 46% das empresas consultadas tinham menos de 10 expatriados.

1.2. Objectivos da investigação

Pelo que foi referido e pela importância que a expatriação assume na vida das pessoas, empresas e sociedades no mundo nos dias de hoje, torna-se interessante perceber se os expatriados alcançam, com a experiência de expatriação, a satisfação que desejam.

⁴ Disponível em www.mercer.pt (consultado a 24/04/2011)



Assim, o objectivo principal deste estudo é conhecer os elementos que influenciam a satisfação dos expatriados e, ainda, compreender de que dependem tais elementos.

Assim a nossa QI - questão de investigação de partida será:

Quais são os determinantes da satisfação global do expatriado?

O presente trabalho está organizado em 5 capítulos da seguinte forma: o primeiro referente à introdução e o segundo referente à revisão de literatura e descrição do modelo a usar. Nos capítulos seguintes constará a descrição da metodologia que inclui recolha e tratamento de dados e a discussão das principais conclusões do estudo, incluindo limitações e sugerindo pistas para futuras investigações.

2. Revisão de literatura e proposta de Modelo

O capítulo da revisão de literatura encontra-se dividido em três grandes secções: expatriação, satisfação e sugestão de um modelo. Na primeira secção, dedicada a expatriação, abordar-se-ão as diferentes definições de expatriação/expatriado encontradas na literatura. Depois, na secção seguinte, estudaremos os trabalhos encontrados na literatura sobre satisfação. Na terceira secção, será proposto um modelo de análise.



2.1. A expatriação e o expatriado

A definição de expatriação

As definições de expatriado de Shepard (1996), Pereira et al. (2005) e Guerra (2008), que definem expatriado como o indivíduo que não é cidadão do país no qual está a trabalhar, e de Usunier (2005), para quem um expatriado é qualquer cidadão de um país que vai para outro viver e trabalhar, independentemente de o seu trabalho ser numa organização do país de origem ou não, desde que mantenha a sua nacionalidade originária, são definições coerentes entre elas. No entanto, estas definições são mais vastas que a utilizada no presente estudo, uma vez que, na nossa definição, não cabe todo e qualquer indivíduo que está a trabalhar e viver num país diferente do seu, pois estes poderão aí estar por sua própria iniciativa. Ou seja, na nossa definição é fundamental compreender de quem foi a iniciativa de colocação do indivíduo na organização em que se encontra a trabalhar, sendo que, se foi o próprio indivíduo que por sua iniciativa foi à procura de emprego noutra país, então, ele não cabe dentro da definição de expatriado.

Já Certo (1997), Tomás (2009) e Rego e Cunha (2009) utilizam definições de expatriado consentâneas com a nossa pois, para Certo (1997) os expatriados são membros da organização que vivem e trabalham num país no qual não têm cidadania, para Tomás (2009, p. 3) expatriado “É o recurso humano, de uma organização empresarial ou não-governamental, um cidadão exterior ao país no qual está a trabalhar, estando deslocado do seu país de origem, seja num país, seja movendo-se entre diversos países, durante um período de tempo definido pela organização que representa para uma unidade organizacional ou subsidiária situada num país distinto para a prossecução de objectivos relacionados com a tarefa ou a organização, deparando-se no novo meio com um conjunto de diferentes práticas culturais, ajudando a sua organização a encarar o



mundo como um mosaico de modo global e local.” e, para Rego e Cunha (2009), expatriados são “indivíduos que exercendo funções ao serviço da sua organização, emigram temporariamente para outro país”.

As definições de Legrand (2007), para quem expatriado é um empregado de uma organização governamental ou privada que é enviado pela sua organização para uma unidade num país diferente do seu, para cumprir um contrato de trabalho por um determinado período de tempo (entre 6 meses a 5 anos), de Caligiuri (2000) e de Homem e Tolfo (2005) para quem os expatriados são executivos que são enviados por uma empresa multinacional para viverem e trabalharem num país estrangeiro, por um período superior a um ano, são consentâneas com a nossa na primeira parte, mas exigem um período temporal que não cabe na definição de expatriado do presente estudo. É importante clarificar que na definição que utilizamos, o tempo em que o expatriado está/esteve fora não tem limite mínimo ou máximo, desde que a iniciativa tenha partido da própria empresa.

Nos dicionários de língua inglesa verificamos que o termo *expatriate* é usado de forma paralela ao de *expat*, sendo que, *expat* é uma pessoa que reside, temporária ou permanentemente, num país e cultura diferentes daquela de onde vem ou diferente da sua residência legal. A palavra vem do termo latim *expatriātus* de *ex* (fora de) e *patriā* de *patria* (país de origem); de acordo com o *English Readers Dictionary* (Hornby 1979) expatriado é uma pessoa que vive longe do seu próprio país; na definição mais alargada, e que é a do interesse na área de negócio internacional, um expatriado é qualquer pessoa que está a viver num país diferente do qual é cidadão e, em termos comuns, o termo é normalmente usado no contexto de profissionais que são enviados para fora pelas organizações para as quais trabalham, por oposição àqueles trabalhadores que são contratados localmente, estando, esta diferença, normalmente, assente em factores sócio económicos, onde expatriados são profissionais qualificados a trabalhar noutra país,



enquanto os trabalhadores manuais que se movem para outro país para ganhar dinheiro são apelidados de emigrantes.”⁵

O fenómeno da expatriação pode ser de maior ou menor duração, pode ser um processo definitivo ou um processo por um tempo determinado e pode ter acontecido porque o indivíduo decidiu, ou, porque a empresa e o colaborador assim o entenderam, ou, ainda, porque outras circunstâncias o provocaram. Na presente investigação, como foi referido na introdução, o conceito de expatriação utilizado assenta numa noção de expatriação mais restrita. Assim, a noção de expatriado do presente estudo inclui os colaboradores (portugueses), de organizações estabelecidas em Portugal (portuguesas ou não) que foram destacados para trabalhar e residirem fora de Portugal, independentemente de há quanto tempo estão fora.

2.2. A Satisfação

2.2.1. A Satisfação Global

De acordo com Yavas e Bodur (1999) e Perera e Chew (2011), a satisfação pode ser vista como um construto tridimensional do qual fazem parte a satisfação com o trabalho, a satisfação com o processo de expatriação e a satisfação com aspectos pessoais da expatriação. Também Usunier (1998) faz referência a aspectos de natureza profissional, individual e familiar na consideração do ajustamento geral do expatriado, o que aponta para que a satisfação global com a expatriação deva ser vista como um conceito mais global, na base do qual estão outros conceitos de nível diferente.

⁵ Wikipedia. s/d. disponível em www.en.wikipedia.org (Consultado a 13/03/2011)



2.2.1.1. Medidas da satisfação com a expatriação

Warneke e Schneider (2011) fazem um paralelismo interessante entre a satisfação com expatriação ou ajustamento e o modelo de utilidade de Lancaster (1966). No estudo de Warneke e Schneider (2011), foi utilizada a técnica *conjoint analysis* para a avaliação de atributos de utilidade/satisfação com um contrato internacional. No modelo de Lancaster (1966) a medição da utilidade dos bens é feita não com base no bem em si, mas nos atributos do bem. Warneke e Schneider (2011) exemplificam a aplicação do modelo para a questão trabalho da seguinte maneira – a escolha de um trabalho depende da satisfação que dele retiramos, o que, por sua vez, depende das componentes salariais e não salariais que o constituem, criando-se assim o modelo/equação: $u = u(w, c, l)$, ou seja, a utilidade total retirada de um contrato (internacional) dependerá das condições de trabalho ($w =$ working conditions), dos aspectos relacionados com a carreira (c) e das condições de vida ($l =$ living conditions).

Assim, podemos dizer que a utilidade que um expatriado retira da experiência de expatriação deverá ser superior à utilidade que retira do actual trabalho desenvolvido, dependendo, essa utilidade, de condições relacionadas com a carreira, de condições de vida e de condições relacionadas com o próprio trabalho.

Por outro lado, de acordo com o “*psychological contract breach*” (PCB) de Perera e Chew (2011), a satisfação também depende da discrepância entre a percepção do expatriado sobre as obrigações/promessas da empresa e o que acontece na realidade. Rousseau’s (1989, 1999) e Perera e Chew (2011) descrevem o contrato psicológico como aquilo em que o trabalhador, na sua perspectiva individual, acredita, sobre as obrigações mútuas entre expatriado/organização, que resultam de promessas efectuadas no contexto da relação de trabalho. Uma inconsistência entre as obrigações mútuas

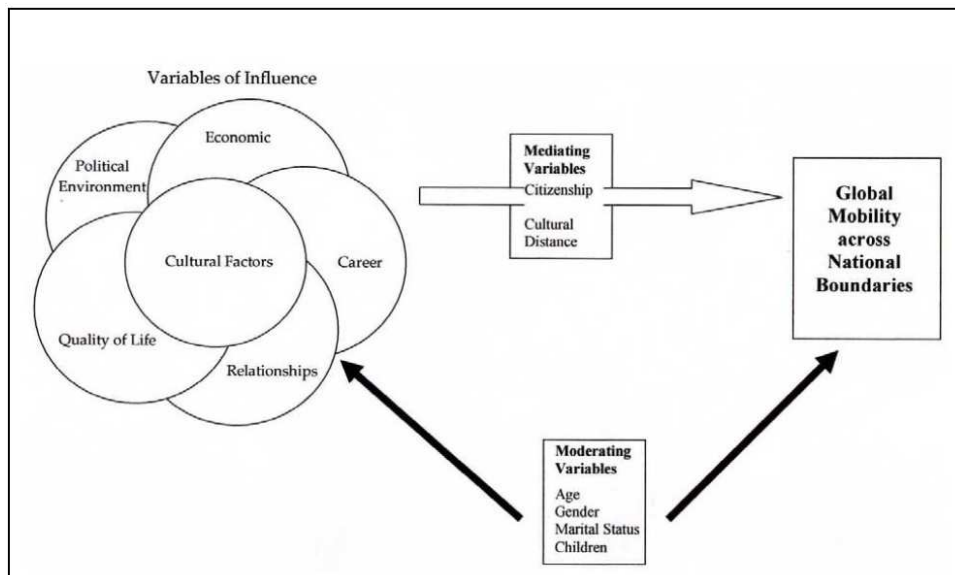


contratadas e a realidade, poderá levar à insatisfação e, sendo assim, a uma menor satisfação e a uma pior performance por parte do expatriado, enquanto trabalhador.

Num outro estudo sobre satisfação, Thorn (2009) (ver abaixo figura 1) aborda as motivações de expatriação referindo que, na literatura, se podem encontrar mais de 50 razões para a mobilidade internacional. Neste estudo, factores como a qualidade de vida, os relacionamentos, a carreira, assim como factores culturais, económicos e da envolvente política são equacionados na decisão de mobilidade global dos recursos humanos de uma empresa.

Figura 1

Factores que influenciam a mobilidade entre países



Fonte: Thorn (2009), “Influences on Self – Initiated Mobility across National Boundaries”, Department of Management and International Business da Massey University, nº2, p. 4.

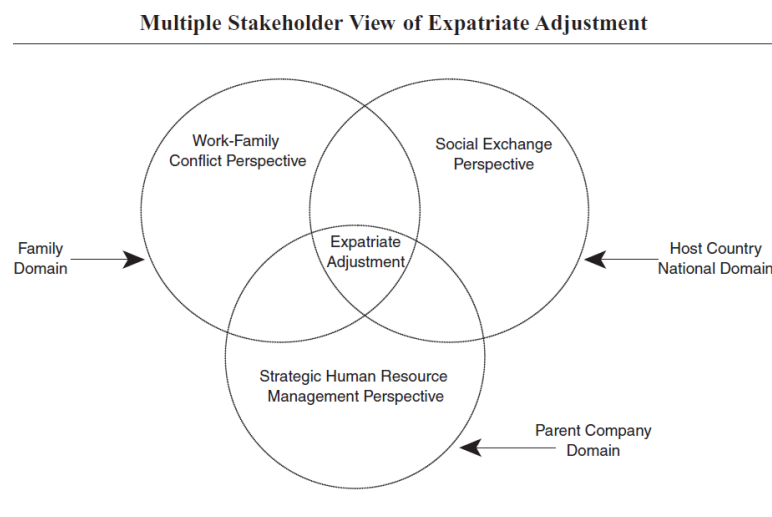
Vários trabalhos académicos, de que são exemplo, Caligiuri et al. (1998) e Takeuchi (2010), estudam os papéis dos agentes, que não o expatriado, no processo de



expatriação. É o caso dos cônjuges, familiares, empresa de origem e dos próprios habitantes dos países de destino. De facto, de acordo com Takeuchi (2010), uma organização não se pode centrar apenas no expatriado quando decide actuar, mas deverá ter em conta todos os outros agentes que fazem parte do processo de expatriação e ter em atenção as diferentes relações que se geram entre eles. Na figura 2 (ver figura 2) podemos ver, de acordo com Takeuchi (2010), a interacção dos vários intervenientes possíveis no processo de expatriação.

Figura 2

O ajustamento global do expatriado – a visão e intercepção dos vários agentes



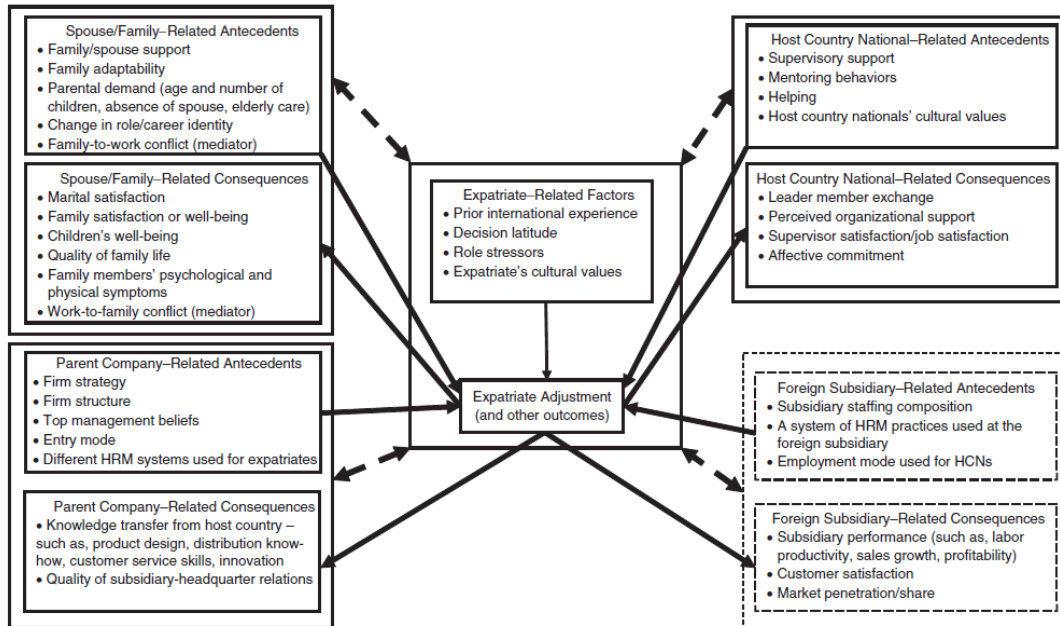
Fonte: Takeuchi (2010), “A Critical Review of Expatriate Adjustment Research through a Multiple Stakeholder View: Progress, Emerging Trends, and Prospects”, *Journal of Management*

Já a figura 3 (ver figura 3) retirada do mesmo estudo, aponta diferentes componentes a considerar no resultado da experiência de expatriação, sendo de destacar a questão familiar, a ligação à empresa (quer no país de origem, quer no país de destino) e ao país de destino.



Figura 3

An integrative, interactionist framework of multiple stakeholder view of expatriate



Fonte: Takeuchi (2010), "A Critical Review of Expatriate Adjustment Research through a Multiple Stakeholder View: Progress, Emerging Trends, and Prospects", Journal of Management

Assim, do que vimos acima, depreende-se que o ajustamento do expatriado, no seu processo de expatriação, depende de vários factores que, no fundo, têm a ver com as diferentes dimensões que a vida de um expatriado deve ser considerada: país de destino, organização e teia de relacionamentos mais próximos.

2.2.1.2. O ajustamento cultural

Conforme temos vindo a verificar, na maior parte dos estudos analisados, a questão da satisfação do expatriado passa, em grande medida, pela noção de ajustamento cultural. E falar de ajustamento cultural implica falar necessariamente do modelo de Black et al. (1991) porque integra as diferentes dimensões de ajustamento de um expatriado. Sendo,



o “ajustamento sociocultural”, o ajustamento entre culturas. Desta noção de “ajustamento sociocultural”, segundo Black (1988) e Black e Stephens (1989), fazem parte três ideias: o ajustamento geral (conforto psicológico relacionado com o país anfitrião – clima, comida, condições de vida, ou seja, todas as envolventes que têm a ver com satisfação com o país de destino), o ajustamento ao trabalho (conforto psicológico relacionado com diferentes padrões, valores e expectativas do trabalho, ou seja, satisfação com o trabalho/a organização) e o ajustamento inter-relacional (conforto psicológico relacionado com diferentes estilos de comunicação e comunicação interpessoal com os locais, ou seja, satisfação com os locais). E o ajustamento entre culturas leva-nos ao conceito de cultura.

A cultura é, de acordo com Ruud e Lawson (2007), um sistema complexo de códigos e padrões partilhados por uma sociedade ou um grupo social e que se manifesta nas normas, crenças, valores, criações e instituições que fazem parte da vida individual e colectiva dessa sociedade ou grupo, ou seja, está aqui expressa a transmissão de geração para geração, o peso da ancestralidade, o ADN. Segundo o projecto GLOBE⁶ (House et al. 1999) a definição de cultura incorpora os motivos, os valores, as crenças, as identidades e as interpretações de eventos significativos, que são partilhados pelos membros de uma sociedade, sendo transmitidas ao longo das gerações. A cultura pode ainda ser vista como uma “programação mental colectiva”, que distingue os membros de uma nação face a outra nação, iniciada no espaço social em que a pessoa cresceu e adquiriu experiências” (Hofstede 1993). O que nos leva ao conceito de aculturação.

⁶ “GLOBE is the acronym for “Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness,” the name of a cross-cultural research effort that exceeds all others (including Geert Hofstede’s landmark 1980 study) in scope, depth, duration, and sophistication.” Disponível em www.grovetwell.com (Consultado a 12/02/2011).



Aculturação pode ser vista como a interpretação da cultura, por meio de um conjunto de fenómenos provenientes do contacto directo e contínuo de grupos de indivíduos representantes de culturas diferentes (Pereira et al. 2005; Guerra 2008). Pode ainda ser vista como o processo pelo qual o membro de um grupo de um determinado contexto cultural se adapta à cultura de um grupo diferente (Tung 1998; Pereira et al. 2005).

O modelo de ajustamento cultural de Black et al. (1991) assenta em três dimensões: o ajustamento ao trabalho, o ajustamento à interacção (relacionamento com os locais) e o ajustamento ao ambiente em geral (p.e., à vida quotidiana local), aspecto interessante da literatura sobre expatriação. Sendo, o ajustamento ao trabalho constituído pelo ajustamento psicológico do expatriado ao emprego e aos contratos de trabalho, o ajustamento aos locais refere-se ao grau de conforto que os expatriados sentem na interacção com os nacionais do país de destino e o ajustamento geral diz respeito ao grau de ajustamento do expatriado a questões relacionadas com o estar a viver fora como, por exemplo, casa, compras e alimentação/comida (Black e Stephens 1989). Segundo Brislin (1981), quando um expatriado está ajustado em cada uma das dimensões culturais (geral, interacção com locais e trabalho) sente-se “satisfeito”. Sugerem, Black et al. (1991), que este ajustamento do expatriado seja formado por duas etapas: ajustamento antes e ajustamento no país de destino, sendo a sua base formada pelos factores relacionados com trabalho e organização. Fazendo parte do ajustamento internacional (ou no/ao país de destino) três dimensões – ajustamento ao trabalho (que inclui as tarefas, obrigações e responsabilidades inerentes à função), ajustamento na interacção com os locais (diz respeito à integração ou socialização com os membro da cultura local) e o ajustamento em geral (que diz respeito às condições de vida no estrangeiro). Podemos ver, na figura 4 (ver figura 4) um resumo organizado deste ajustamento.



Figura 4

Modelo de ajustamento do expatriado

Quadro 1: Modelo de Ajustamento do Expatriado

Ajustamento Antecipado		Ajustamento no País Estrangeiro		
Fatores relacionados:		Fatores relacionados:		
ao individuo	à organização	ao trabalho	à cultura organizacional	ao contexto fora do trabalho
<ul style="list-style-type: none"> • Experiência prévia internacional; • Treinamento intercultural antes do embarque para o país estrangeiro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mecanismo e critérios de seleção do expatriado. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Fatores inibidores</i>: novidade do papel e conflito do papel a ser desempenhado. • <i>Fatores facilitadores</i>: clareza do papel. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta novidade da cultura organizacional negativamente associado com o grau de ajustamento. • Apoio dos membros da organização positivamente relacionado com o grau de ajustamento. • Suporte logístico auxilia na interação e no ajustamento. 	<ul style="list-style-type: none"> • O ajustamento da família, especialmente o ajustamento do cônjuge será positivamente relacionado ao grau de ajustamento internacional.

Fonte: adaptado de BLACK; MENDENHALL; ODDOU (1991)

Fonte: Homem e Tolfo (2005), “Gestão Internacional de Recursos Humanos: o processo de expatriação em uma empresa multinacional brasileira” da Universidade Federal de Santa Catarina, 3º colóquio do IFBAE.

Interessante é também entender o desdobramento deste ajustamento: a categorização destas três componentes que fazem parte do ajustamento em quatro tipos – trabalho, organização, não-trabalho e individual (Black et al. 1991). De acordo com Reynolds (2005) e sobre estes modelos de ajustamento, factores que aumentam a incerteza, influenciam o não ajustamento e factores que reduzem a incerteza, aumentando o nível de conforto psicológico, irão facilitar o ajustamento, ou seja, diferentes variáveis antecedentes irão impactar de forma diferente o ajustamento. Reynolds (2005) dá ainda a notar que o modelo desenvolvido por Black et al. (1991) é um modelo integrador de ajustamento doméstico (interno) e internacional – os factores das categorias relacionados com o trabalho, com a organização e individual são baseados em literatura anterior de ajustamento doméstico e os factores relacionados com a categoria não trabalho advêm de uma perspectiva internacional.



No seguimento do que acabamos de ver parece claro que, para analisarmos de forma compreensiva a questão da satisfação de um expatriado com a sua experiência de expatriação, é necessário analisar a satisfação a três níveis de análise: pessoal, profissional e com o país de destino:

H1: Existe uma relação positiva entre a satisfação global e a satisfação pessoal, ou seja: à medida que a satisfação pessoal aumenta, a satisfação global aumenta também.

H2: Existe uma relação positiva entre a satisfação global e a satisfação profissional, ou seja: à medida que a satisfação profissional aumenta, a satisfação global aumenta também.

H3: Existe uma relação positiva entre a satisfação global e a satisfação com o país de destino, ou seja: à medida que a satisfação com o país de destino aumenta, a satisfação global aumenta também.

Nas secções seguintes iremos abordar as várias dimensões que integram cada uma das satisfações como medidas da satisfação global do expatriado: satisfação pessoal, satisfação profissional e satisfação com o país de destino. Em cada uma das quais se fará menção a estes estudos referidos e a outros, que abordam os construtos que verificamos em cada área, e será elaborada a respectiva hipótese a ser testada.



2.2.2. Satisfação pessoal

a) A felicidade

Usunier (1998, 2005) expõe que a desorientação ou adaptação que o expatriado enfrenta não se confina somente às questões práticas do seu dia-a-dia (encontrar casa, locais para fazer as compras, fazer o seu trabalho, etc) mas, também, a questões de satisfação e prazer próprios (como falar na sua língua nativa, comer as comidas “caseiras” e que avivem memórias de casa) e que, caso o défice nesta área de prazer seja importante, pode constituir um factor de ainda maior desorientação em termos globais. Desta forma, quando os expatriados estão bem ajustados (integrados) podem dedicar mais e melhor tempo à sua família; assim, este bom ajustamento reduz o conflito trabalho-família e leva a maiores níveis de satisfação (Takeuchi 2010).

Na fase de chegada ao país de destino, quando começa a nova vida, referida como fase da lua-de-mel do ciclo de expatriação (Black et al.1991), tudo para o individuo (e respectiva família) é novo, excitante e interessante, tudo à volta o faz mais feliz pelo gozo de e absorção de coisas novas, está como turista. Há, assim, um sentimento positivo.

Thorn (2009) refere-se também ao desejo de mudar de vida “por mudar”, seja para uma vida mais/menos agitada que o estilo de vida que se leva no país de origem, o que pode conferir maiores níveis de felicidade. Ou seja, procurar ser feliz é um dos factores que pode contribuir para a satisfação pessoal. Assim, com base na revisão de literatura da investigação formula-se a seguinte hipótese:

H1a): A busca da felicidade pelo expatriado contribuirá de forma positiva para a sua satisfação pessoal.



b) Valores família

O apoio da família e a satisfação da própria família são, de acordo com alguns autores, como por exemplo, Tung (1981), Schneider et al. (1996), Warneke e Schneider (2011) e Lee (2011), critérios determinantes para o stress ou ajustamento do expatriado e seu sucesso. Também, de acordo com Thorn (2009), a família pode influenciar positiva ou negativamente a decisão da mobilidade. Égea e Prieto (2005) também abordam esta variante de razões familiares na decisão de aceitar uma missão de expatriação, mostrando que, muitos dos indivíduos teriam recusado uma proposta de ir trabalhar para fora se a sua família não aceitasse. Caligiuru et al. (1998), Usunier (1998, 2005), Reynolds (2005) e Takeuchi (2010) referem, também, que há causas de falha do processo de expatriação, não porque profissionalmente o trabalhador não se adapta, mas porque o cônjuge ou família não se adaptaram, levando o expatriado a desistir do processo ou a não ter os resultados esperados; afirma, Usunier (1998, 2005), que existe uma relação recíproca entre satisfação pessoal e satisfação da família, uma influencia a outra pela constante interacção entre indivíduo e família e, assim, se se assumir que a relação entre satisfação pessoal e satisfação da família é recíproca, a satisfação familiar torna-se fulcral, o que pode explicar, em parte, a antecipação da duração de estada (ou que, por outro lado, o ajustamento e satisfação da família terão uma acção positiva na satisfação pessoal do expatriado). As empresas, todavia, não têm como primeira preocupação, no que diz respeito ao sucesso da expatriação, a família (Mendenhall e Oddou 1985; Ali 2003; Pereira et al. 2005). Para Black et al. (1991) (ver figura 4, p. 25) o ajustamento da família/cônjuge faz parte dos factores de ajustamento relacionados com a categoria “não trabalho”. Rego e Cunha (2009, p. 13) referem que “...o expatriado que parte acompanhado tem a vantagem de beneficiar de um apoio sócio-afectivo que pode ser fundamental em momentos de grande dificuldade e que, por isso, pode facilitar o ajustamento e o sucesso da missão...”. Alertam, contudo, Rego e Cunha (2009) para o risco que possa existir no caso do cônjuge não se adaptar e terem que voltar antes da missão terminada. De acordo com Takeuchi (2010) e Caligiuri et al. (1998), o nível de ajustamento (grau de satisfação) da família está positivamente



relacionado com o nível de ajustamento entre culturas do expatriado e, o suporte do parceiro contribui positivamente para o ajustamento interrelacional do expatriado.

Um aspecto interessante referido por Tung (1997), Gill (2005) e Thorn (2009), diz respeito ao caso dos filhos - acreditam os expatriados que a experiência fora é também positiva para o desenvolvimento dos seus filhos. Há ainda outras vertentes desta relação, como o ir com e sem a mulher e o levar/não levar os filhos, ficando demonstrado que um expatriado que vá sozinho (sem cônjuge) mas com filhos tem um nível mais elevado de tensão no trabalho (Takeuchi et al. 2005; Takeuchi 2010).

Existe ainda outro ponto interessante sobre expectativas das famílias, referido por Homem e Tolfo (2005). Segundo estes autores, apesar de todo o suporte (financeiro e a outros níveis) que as famílias possam ter da organização, elas (famílias) terão que perceber que a sua vida tal como ela existe no país de origem não pode ser totalmente transferida para o país de destino.

A família surge, assim, como um factor principal a ser tido em conta por parte do expatriado. Logo, com base na revisão de literatura da investigação formula-se a seguinte hipótese:

H1b): A satisfação da família contribuirá de forma positiva para a satisfação pessoal do expatriado.



c) Crescimento pessoal

Égea e Prieto (2005) referem que um dos principais motivos apontados para aceitar uma missão de expatriação é a questão da aprendizagem obtida com a experiência de expatriação. Adler (2001) e Thorn (2009) referem a oportunidade de aprendizagem de uma nova língua como um factor/motivação de mobilidade. Por outro lado, como referem Aycan (1997) e Thomas (2011), o que para uns poderá ser considerado stressful e não gerível, para outros poderá ser visto como desafiante e como uma oportunidade para desenvolvimento pessoal. Também, por exemplo, Suutari e Taka (2004) e Thorn (2009) justificam que o desafio de trabalhar noutro país, o desenvolvimento profissional e a oportunidade de aprender coisas novas e testar limites são apontados como motivos para ir para fora. Henry (2007) e Thorn (2009), defendem também a ideia de que trabalhar fora faz parte do percurso de vida do indivíduo, é uma aventura e são essas as principais motivações, e que o “gostar de aventura” é igualmente importante, seja no caso de homens, seja no caso de mulheres, novos ou velhos.

Assim, parece importante realçar no seio da satisfação pessoal a questão do crescimento do indivíduo com a experiência de expatriação. Logo, propomos a seguinte hipótese:

H1c): O crescimento pessoal do expatriado com a missão de expatriação contribuirá de forma positiva para a sua satisfação pessoal.

d) Lazer

Thorn (2009) indica que os factores culturais do país de destino poderão funcionar como influenciadores de motivação e mobilidade internacional, factores que incluem as coisas a que os indivíduos que se movem de um país para outro passam a ter acesso, como maior facilidade em viajar dentro e para fora do país, ter acesso a uma maior



diversidade de programas culturais, acesso a outras actividades, etc, que se estendem também aos filhos.

Os países desenvolvidos e, principalmente as grandes cidades, têm uma oferta cultural muito vasta disponível a todos. Desde teatro, cinema, espectáculos e concertos, etc., sendo, esta oferta, uma grande mais-valia destas cidades. Quando os expatriados se veêm a poder usufruir de um programa cultural, a que não tinham acesso no seu país de origem, este facto funciona como um grande atractivo e pode contribuir para a sua satisfação. Isto verifica-se, ainda mais, quando os expatriados são acompanhados da família, pois podem proporcionar aos seus filhos uma educação mais rica, mais abrangente e que resultará como um complemento à formação escolar. Este complemento ajudará a desenvolver, nas crianças, hábitos culturais e o gosto por aprender e saber mais, o que para a formação da personalidade é fundamental. Assim será importante para o expatriado usufruir de lazer pessoal durante a missão de expatiação. Propõe-se, assim, a seguinte hipótese:

H1d): O lazer contribuirá de forma positiva para a satisfação pessoal do expatriado.

e) Acesso a informação

Rego e Cunha (2009) afirmam que “é essencial que todos os executivos tenham noções sobre o contexto mundial em que vivemos e a necessidade de compreender as culturas diferentes” (p. 28). Por sua vez Black et al. (1991) referem uma dimensão “individual” pré partida (ver figura 4, p. 25) onde entram as expectativas do indivíduo em relação à missão de expatiação. Afirmam, Black et al. (1991) e Reynolds (2005) que, quanto melhor informado estiver o expatriado, incluindo factores relacionados com o conhecimento do trabalho que irá desempenhar, da organização que irá integrar, da



cultura do país de destino e dos locais, como se vive e organiza o dia-a-dia lá, menor incertezas e dúvidas terá, o que facilitará a sua integração no país e organização de destino. Estas expectativas são formadas, de acordo com Black et al. (1991) e Reynolds (2005), quer através de experiências anteriores, quer através de pesquisa e aprendizagem própria, quer através de programas de formação ministrados pela própria organização sobre a língua, religião, hábitos, valores culturais, formas de trabalho e de negociação do país de destino. Black et al. (1991) e Reynolds (2005), afirma, assim, que quanto mais reais forem as expectativas do indivíduo com respeito ao contrato internacional, mais fácil e rápido será o ajustamento no país de destino. Ou seja, uma boa preparação antes da partida, por parte do expatriado, deverá ajudá-lo a reduzir os níveis de incerteza uma vez chegado e instalado no novo país. Segundo Forster (1997) e Lee (2011), os expatriados que recebem boa formação em expatriação terão níveis mais elevados de ajustamento na expatriação, por redução do stress que sentem por estar fora, ou seja, a formação tem uma influência positiva no ajustamento entre culturas, reduzindo a ansiedade do expatriado.

Também, no caso da clareza acerca do seu trabalho, quanto maior a informação concreta e clara sobre o que os expatriados vão fazer e o seu descritivo de funções a desempenhar, expectativas mais reais irão formar (Kittler et al. 2011), logo mais próximos da realidade tendem a estar, o que pode contribuir para aumentar os níveis de satisfação pessoal.

Logo, com base no que atrás foi exposto, formulamos a seguinte hipótese:

H1e): O acesso à informação sobre a experiência de expatriação obtida antes da partida contribuirá de forma positiva para a satisfação pessoal do expatriado.



f) Integração na sociedade local

A integração na sociedade local é feita quer junto da nova organização de trabalho quer na própria nova sociedade do país de destino. E esta integração engloba, muitas vezes, nova cultura, novos valores e novos comportamentos, novas redes de relações sociais, até nova língua, novos hábitos alimentares, etc. Como referem Rego e Cunha (2009) há a necessidade de compreender também os novos modos de pensar dos locais, a estrutura mental de pensamento, que serão, muitas vezes, bem diferentes dos modos de pensar dos expatriados. Premissas e novidades que exigem tempo, dedicação e esforço por parte do expatriado na sua aprendizagem e compreensão.

De acordo com Tharenou (2008), Wiles (2008) e Thorn (2009), a família alargada e amigos, ou seja, a rede social, são também um aspecto interessante na motivação e adaptação à expatriação, ou seja, o ter amigos e família já fora poderá influenciar no sentido de ir, nomeadamente, pela forma como falam da sua situação pessoal. E, segundo Mason (2002), Baruch et al. (2007) e Thorn (2009), pode também dar-se o caso de o indivíduo querer voltar ao país dos seus pais ou avós.

De acordo com Black et al. (1991) e Reynolds (2005), dentro da categoria orientação dos outros (fig 4, p. 25), quanto maior a capacidade de relacionamento do expatriado, mais fácil a sua integração pois, terá, por exemplo, acesso a feedback dos locais sobre cultura, sobre comportamentos e sobre como se está a integrar na nova sociedade, reduzindo assim a incerteza.

Rego e Cunha (2009, p. 313) referem também uma questão interessante: "...pode suceder que em alguns casos, o expatriado menos entusiasmado com a missão pode vir a ajustar-se apropriadamente à cultura de acolhimento, adquirindo a vontade de nela



permanecer.” Ou seja, como afirmam Cassariano (2004) e Thorn (2009), a construção de uma rede de relacionamentos no destino pode ser um factor a influenciar o querer “ficar”.

Farh et al. (2010) descrevem um outro aspecto interessante sobre o facto de que se os expatriados procurarem e encontrarem as pessoas “ideais”, paralelamente ao suporte que é dado pela empresa, lhes irá permitir, mais rapidamente, sentirem-se mais confortáveis e, assim, serem melhor sucedidos. Assim, com base na revisão de literatura da investigação formula-se a seguinte hipótese:

H1f): A integração na sociedade local contribuirá de forma positiva para a satisfação pessoal do expatriado.

2.2.3. Satisfação profissional

a) Perspectivas de crescimento profissional

De acordo com Birdseye e Hill (1995) e Perera e Chew (2011), o descontentamento do expatriado indicará insatisfação com os aspectos de trabalho relacionados com expatriação com impactos na sua carreira e compatibilidade com os objectivos de carreira. Assim o sucesso da missão dependerá da satisfação do expatriado com o seu contrato internacional. Égea e Prieto (2005) e Thorn (2009), referem a oportunidade de progressão profissional ou de aprendizagem como um ponto considerado principal para um expatriado aceitar uma missão internacional. Rego e Cunha (2009, pág. 313), referem mesmo que “Pode dar-se o caso de os expatriados terem aceite a missão...por sentirem que tinham atingido o topo da carreira no país de origem...”. Também Suutari et al. (2009) e Tornikoski (2011) revelam uma questão que se coloca relativamente a satisfação e uma parte intangível da compensação da missão que tem a ver com a



situação de posição social, a ascensão na hierarquia (por oposição à parte tangível – salário). De acordo com Thorn (2009) (ver fig. 1, p. 20) a dimensão da carreira inclui factores relacionados com o trabalho em si como as condições de trabalho, o desenvolvimento da carreira e as aspirações profissionais futuras. Verifica-se, assim, na realidade, a importância da expatriação no crescimento profissional, ou seja, para a construção de carreira. Logo, com base na revisão de literatura da investigação formula-se a seguinte hipótese:

H2a): As perspectivas de crescimento profissional contribuirão de forma positiva para a satisfação profissional do expatriado.

b) Compensação monetária

As componentes financeiras, como o ter um melhor salário ou ganhar mais dinheiro, são das mais encontradas na literatura sobre expatriação como sendo dos principais factores, os factores mais relevantes ou as razões motivadores de aceitar/querer ter um contrato de expatriação, como referido, por exemplo, por Égea e Prieto (2005), Thorn (2009), Warneke e Schneider (2011) e, citando Baruch (2004, p. 213): “in order to persuade employees to accept expatriation to a “difficult” country, a higher salary has to be offered” e Rego e Cunha (2009, p. 313) “Pode dar-se o caso de os expatriados terem aceite a missão...por se sentirem especialmente atraídos pelo pacote de remuneração proporcionado pela expatriação...”. Por outro lado referem Rego e Cunha (2009, p. 520) que esta compensação monetária não é só salário de tabela mas “...(1) a compensação deve ser suficientemente motivadora para que haja candidatos à expatriação, e para que o expatriado não abandone a empresa em direcção aos concorrentes; (2) deve tomar em atenção os sacrifícios inerentes à deslocação; (3) deve atender a aspectos de natureza fiscal, a habitação, a segurança social e o diferencial de custo de vida; (4) deve incorporar apoios a viagens de retorno, sejam periódicos ou finais.”



Tornikoski (2011) revela uma questão que se coloca relativamente à satisfação e condições económicas e que tem a ver com a composição salarial e/ou com as condições intrínsecas e extrínsecas que compõem este aspecto como que lendo a questão da lealdade à organização também, tendo em conta a expectativa que o indivíduo tem sobre a sua compensação na missão (o que interpreta do que lhe é comunicado ou dado a entender por parte da empresa) e o que na realidade vai ter e, especificamente sobre a decomposição salarial de um expatriado em três rubricas: a parte fixa e a parte variável, os benefícios e as “allowences” que descrevem como as tangíveis e uma parte intangível que tem a ver com a situação de posição social, ascensão na hierarquia (Suutari et al. 2009; Tornikoski 2011; entre outros) ou compensações intrínsecas e extrínsecas (Malhotra et al. 2007; Tornikoski 2011) ou financeiras *versus* não financeiras (Armstrong e Stephens 2005; Tornikoski 2011). Ou seja, segundo Tornikoski (2011) os indivíduos estarão satisfeitos se consideram que estão a receber aquilo que tinham entendido que iria acontecer, e, assim sendo, existirá uma associação positiva do seu compromisso para com a empresa (a sua lealdade conforme referido acima), logo, melhor para a organização, melhor performance e resultados se esforçará por obter.

Dentro da categoria economia de Thorn (2009) (ver figura 1, p.20), a autora engloba os custos e benefícios financeiros de viver e trabalhar fora, identificados como a principal motivação para o movimento antes e ainda agora. Mesmo em países desenvolvidos, apesar de este factor estar a perder peso na motivação de expatriação, justificado pela redução das compensações que actualmente se concede e pelo aumento de pessoas disponíveis para se movimentarem entre países (Suutari e Brewster 2000; Sthal e Cerdin 2004; Thorn 2009). Assim, tendo em conta que apesar da diminuição dos benefícios salariais as pessoas continuam dispostas a se deslocarem, sugere Thorn (2009) que isso evidencia que este factor deixa de ser o mais relevante. Estas motivações salariais, de acordo com Thorn (2009), variam também consoante o país de origem porque a parte económica não seria só igual a salário bruto pois também os impostos sobre as remunerações podem ser um factor na decisão da expatriação.



Por outro lado, e de acordo com Harvey (1993) e Warneke e Schneider (2011) apesar dos elevados custos associados a projectos ligados a expatriação, ainda assim, muitos expatriados não estão satisfeitos com o seu contrato, no sentido de pacote de compensações.

Depreende-se, assim, o papel importante que a parte monetária tem para um expatriado, tem para o seu sentido de satisfação profissional. Logo, com base na revisão de literatura da investigação formula-se a seguinte hipótese:

H2b): A compensação monetária contribuirá de forma positiva para a satisfação profissional do expatriado.

c) Apoio da empresa mãe

Warneke e Schneider (2011), no seu estudo sobre expatriados alemães e espanhóis referem, como os 5 atributos mais relevantes salário, garantia de reintegração, o suporte ao cônjuge e a escola no caso de quem tem filhos e subsídio de deslocação, ou seja, factores intrínsecos a uma missão de expatriação efectuada por uma organização. O apoio da empresa, nas áreas referidas na figura 4 (ver fig. 4, p.25) (antes e durante a expatriação), é, de acordo com Tung (1981), Usunier (1998, 2005) e Homem e Tolfo (2005), considerado crucial para o bem-estar psicológico dos expatriados e cônjuges, para se sentirem seguros face à situação actual e ao futuro na repatriação, logo para os seus ajustamentos à situação de expatriação. Segundo Farh et al. (2010), o suporte que é dado pela empresa vai permitir aos expatriados, mais rapidamente, sentirem-se mais confortáveis e, assim, serem melhor sucedidos.



De acordo com Black et al. (1991) e Reynolds (2005), figura 4 (ver fig. 4, p. 25), a ajuda logística por parte da empresa, que faz parte dos factores relacionados com o ajustamento ao trabalho, é um aspecto que influencia positivamente o ajustamento do expatriado. No caso dos ajustamentos anteriores à partida da figura 4 (ver fig. 4, p. 25), como formação intercultural - programas de formação ministrados pela própria organização sobre a língua, religião, hábitos, valores culturais, formas de trabalho e de negociação do país de destino - referem Black et al. (1991) e Reynolds (2005) que, se forem efectuados de forma adequada permitirão um ajustamento, no novo contexto internacional, mais fácil e mais rápido.

Seeman et al. (1985), Kupka e Cathro (2007) e Lee (2011), afirmam que o suporte da organização e do supervisor são importantes para o expatriado. O suporte da organização pode influenciar positivamente os níveis de ajustamento sociocultural (ao trabalho, relacional e geral) e, por conseguinte, melhorar a performance (Shrinivas et al. 2005; Toh e DeNisi 2003; Takeuchi 2010). Black e Mendenhal (1990), Downes e Hemman (2011) e Lee (2011), referem que existe uma grande influência entre *cross cultural training* e ajustamento entre culturas. De acordo com Forster (1997) e Lee (2011), os expatriados que recebem boa formação em expatiação terão níveis mais elevados de ajustamento no processo de expatiação, por diminuição do possível stress sentido por estar fora.

Para Black (1988), Black e Stephens (1989) e Alampay et al. (2001), as empresas, no processo de expatiação, têm que dar formação (e informação) e apoiar, também, a transferência da família também e, se possível, devem destacar um trabalhador local que oriente os expatriados. De acordo com Lueke e Svyantek (2000) e Reynolds (2005) quanto maior o suporte social por parte de superiores e colegas em relação a comportamentos a adoptar, menor a incerteza, actuando favoravelmente no ajustamento ao trabalho.



Também para Rego e Cunha (2009) as organizações deverão ter em atenção a exposição cultural do expatriado, facilitando a sua integração na mesma e tendo em conta a duração da sua expatriação.

Referem, ainda, Kittler et al. (2011) que se as filiais estiverem num nível de “laissez faire”, ou seja, demasiada flexibilidade, significando deixar tudo nas mãos do expatriado gestor local, isso poderá incomodá-lo e levá-lo até a sentir-se inseguro.

Torna-se, assim, evidente, o importante papel que a empresa mãe tem no apoio ao expatriado e como isso contribui para o seu sentido de conforto e satisfação profissional. Logo, com base na revisão de literatura da investigação formula-se a seguinte hipótese:

H2c): O apoio da empresa mãe contribuirá de forma positiva para a satisfação profissional do expatriado.

d) Importância do trabalho desenvolvido

Para Black (1988), Black e Stephens (1989) e Alampay et al. (2001), o ajustamento ao trabalho comporta responsabilidades relacionadas especificamente com a função, performance e expectativas e responsabilidades de supervisão. Relativamente ao ajustamento ao trabalho referem, estes autores, que as variáveis típicas como ambiguidade, discricção e conflito são as mais fortemente correlacionadas com o ajustamento do expatriado ao trabalho; o tempo de contrato e a sua expectativa de que isto contribui para a sua carreira, estão também positivamente correlacionados com este ajustamento; apesar das variáveis de ajustamento de interacção – interacção com locais e interacção com compatriotas – terem também influência no ajustamento ao trabalho, a

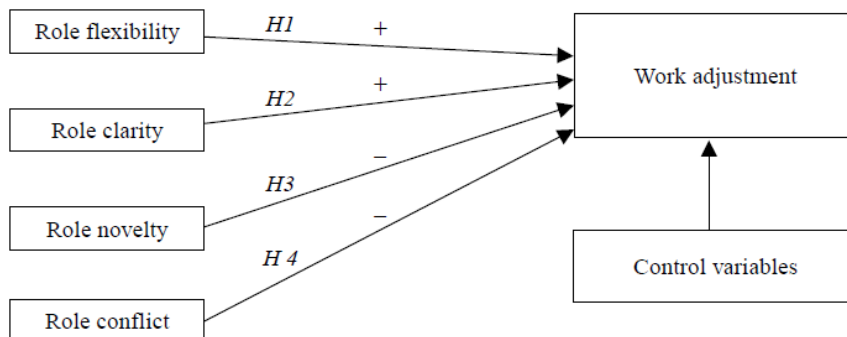


maior influência deste ajustamento, vem de acordo com estes autores, da relação com compatriotas, também deslocalizados.

Referem, também, Kittler et al. (2011) que a clareza, flexibilidade, novidade e conflito, do novo trabalho, influenciam a dimensão trabalho do ajustamento (ver figura 5); no caso da flexibilidade acerca do seu trabalho, para Kittler et al. (2011), quanto maior a autonomia de adaptação do trabalho a si, melhores expectativas se irão formar e, isto dependerá, também, do grau de autonomia da empresa localmente e do grau de autonomia que dá ao expatriado: se for uma empresa autónoma da casa mãe, o expatriado, de facto, poderá conseguir construir a sua função tendo em conta as suas expectativas e perspectivas (Andreason 2003; Kittler et al. 2011).

Figura 5

Associações entre os papéis flexibilidade, clareza, novidade e conflito no ajustamento do expatriado ao trabalho



Fonte: Kittler et al. (2011), “Work Role and Work Adjustment in Emerging Markets: A study of German Expatriates in CEE countries and Russia”, *Cross Cultural Management: An International Journal*, 18 (2), pág. 171.

O esforço que um trabalhador produz numa determinada tarefa depende da expectativa que tem da possibilidade de receber uma recompensa que valoriza, levando-o a sentir



satisfação no trabalho. Verifica-se, assim, a necessidade que o expatriado sente de considerar que está a desenvolver um trabalho importante e que isso lhe seja assim transmitido para o aumento da sua satisfação profissional. Por isto, com base na revisão de literatura da investigação formula-se a seguinte hipótese:

H2d): A importância do trabalho desenvolvido contribuirá de forma positiva para a satisfação profissional do expatriado.

e) Semelhança de tarefas

No estudo de Kittler et al. (2011) a novidade nas tarefas após expatriação não contribui para o ajustamento do expatriado ao trabalho. Logo, a semelhança das tarefas parece constituir um factor impulsionador da satisfação com o trabalho. Afirmam, Andreason (2003) e Kittler et al. (2011), que se houver conflito entre as expectativas sobre o que vão fazer e o que estão na realidade a executar e se as tarefas no trabalho são assim tão diferentes face ao que fazia (se houver “muita” novidade) então, os expatriados, sentirão um desconforto face ao “novo” trabalho (às novas tarefas) (ver figura 5). Ou seja, para além de, aparentemente, a semelhança de tarefas contribuir para maior conforto, também as expectativas criadas sobre as novas tarefas e a sua semelhança com a realidade são importantes para esse mesmo conforto, logo satisfação com o trabalho. É, assim, interessante considerar que, numa missão de expatriação, o descritivo de funções e tarefas do expatriado deverá ser o mais claro possível e, também, que o facto de existir alguma semelhança (técnica) entre o que fazia antes e agora gera um maior grau de conforto, como se pode verificar pela sentido positivo do impacto da clareza no ajustamento ao trabalho e sentido negativo do impacto da novidade no ajustamento ao trabalho nas hipóteses de Kittler et al. (2011) (ver figura 5). Logo, com base na revisão de literatura da investigação formula-se a seguinte hipótese:



H2e): A semelhança de tarefas contribuirá de forma positiva para a satisfação profissional do expatriado.

2.2.4. Satisfação com o país de destino

a) Dificuldades de comunicação

É apontado por muitos autores que o falar a língua local e conseguir comunicar, de uma maneira geral, são dos factores mais importantes na expatriação.

Usunier (1998, 2005) descreve que a adaptação a uma nova cultura leva a uma perda dos laços com o ambiente familiar e com o que é familiar, perde-se (na maioria das situações) a maior ou menor força e emotividade que se coloca quando se quer exprimir, por ser noutra língua, referindo, também, factores que integram a área de satisfação com o país de destino, como barreiras da língua e dificuldades na comunicação. Também, Rego e Cunha (2009, p. 310) afirmam que “A proficiência linguística do país de acolhimento é uma das competências frequentemente citadas na literatura como relevante para o ajustamento dos expatriados e o seu desempenho...quando o expatriado não conhece a língua local, fica incapacitado para compreender as conversações que os autóctones estabelecem entre si na língua local”, referindo que a capacidade comunicacional não é só fluência na língua, inclui também, por exemplo, as expressões locais. De acordo com André (2004, p. 18) “Se o expatriado, à partida, não dominar a língua local, ou se, pelo menos, não tiver os seus rudimentos, não poderá exercer a sua prática, quer a nível organizacional, quer a nível social mais vasto, no novo contexto cultural para onde irá ser destacado.”



De acordo com Black et al. (1991) e Reynolds (2005), quanto mais sensível (culturalmente) for um indivíduo, mais fácil e melhor compreenderá culturas diferentes da sua, permitindo-lhe um maior nível de ajustamento. Ou seja, de facto há formas (intrínsecas às características dos indivíduos, como competências interculturais/culturais) que permitem ao expatriado diminuir o seu desconforto relativo às dificuldades de comunicação, como referem também, por exemplo, Mendenhall et al. (1987), Dunbar e Katcher (1990) e Usunier (1998, 2005), sobre as dificuldades no ajustamento cultural dos expatriados - que o ir para fora pode não envolver assim tantos problemas pois há factores que permitem uma melhor adaptação como o facto de que quem vai, poder ter competências que ajudam nisso, como capacidade de comunicação, habilidades linguísticas, sendo isto mais marcante no caso em que a ida é para uma cidade grande onde o indivíduo tem acesso fácil a bens e serviços do seu país de origem.

É, assim, relevante falar em questões comunicacionais em contexto de expatiação pela sua ligação à satisfação do expatriado com o país de destino, logo, com base na revisão de literatura da investigação formula-se a seguinte hipótese:

H3a): As dificuldades de comunicação contribuirão de forma negativa para a satisfação do expatriado com o país de destino.

b) Grau de desenvolvimento do país de destino

Thorn (2009) (ver figura 1, p. 20), refere que há factores relacionados com as políticas públicas e de governação do país de origem que podem motivar a saída de cidadãos altamente qualificados para outros países e, ao contrário, há políticas, governos, questões públicas de um dado país que atraem este tipo de classe trabalhadora. Uma dessas questões tem a ver com a segurança pública, que é referida, por exemplo, por



Mazzarol e Soutar (2002), Tharenou (2008) e Thorn (2009), para quem os indivíduos tenderão a escolher países onde se sintam mais seguros ou a sair de países onde exista uma instabilidade política que os leve a temer pela sua segurança (e da sua família).

Relativamente às infra-estruturas e facilidades de um país (saúde, transportes, educação, etc) que melhoram a qualidade de vida do indivíduo, de acordo com Cheng e Yang (1998) e Thorn (2009), serão factores particularmente motivadores num caso de opção de expatriação para países desenvolvidos, onde este factor será mais atractivo. Égea e Prieto (2005) afirmam, também, que, muitos dos indivíduos expatriados, teriam recusado uma proposta de ir trabalhar para fora se se tratasse de um país de destino politicamente instável ou não desenvolvido. Ou seja, o grau de desenvolvimento do país de destino é um factor de escolha, de melhor sentimento positivo em termos de satisfação que o expatriado retira do país de destino para onde é enviado. Assim, com base na revisão de literatura da investigação formula-se a seguinte hipótese:

H3b): O grau de desenvolvimento do país de destino contribuirá de forma positiva para a satisfação do expatriado com o país de destino.

c) Nível de vida

O nível de vida reflecte-se na mais fácil, rápida e melhor acessibilidade a meios que permitam os indivíduos melhorar a sua qualidade de vida, como por exemplo acessos gratuitos e bons a sistemas de saúde, acesso a facilidades para as crianças (como parques infantis, jardins), preços dos bens essenciais, entorno ambiental, habitação, etc. Ou até a adequação do que o individuo lê como nível de vida (pode ser, no limite, ter mais aventura, ter acesso a mais coisas, redescobrir-se, necessidade de constante mudança, status, estilo de vida que pretende, etc). Há quem refira mesmo ter energia fresca, no sentido de nova (Arthur et al., 1999). Ou referir-se a qualidade de vida.



Referem Finnie (2001) e Thorn (2009), que uma situação precária de trabalho, uma insatisfação com o trabalho, a deterioração das condições de trabalho e a falta de oportunidades de emprego num dado país, levam os indivíduos a procurar trabalho fora do seu país, são motivações para expatriação. Se a um indivíduo que não está realizado com a sua carreira profissional no seu país de origem, for dada a oportunidade de trabalhar no estrangeiro, vendo, assim, as suas condições de trabalho melhorarem, a motivação para se dedicar ao sucesso da nova tarefa é elevada. Normalmente a mudança de vida, de nível de vida é um dos factores mais apontados como motivação para expatriação (por exemplo, Richardson e Mallon 2005)

Hoje em dia, é tão comum, as pessoas se deslocarem ao estrangeiro para trabalhar e melhorar o seu nível de vida, que uma pessoa a quem são garantidas boas condições de trabalho e novas oportunidades aliadas ao acompanhamento da empresa mãe e apoio à família (se for o caso), dificilmente recusará a oportunidade. Logo, com base na revisão de literatura da investigação formula-se a seguinte hipótese:

H3c): O nível de vida no país de destino contribuirá de forma positiva para a satisfação do expatriado com o país de destino.

d) Relação com locais

Mendenhall et al. (1987), Dunbar e Katcher (1990) e Usunier (1998, 2005) referem, sobre as dificuldades no ajustamento cultural dos expatriados, que o ir para fora pode não envolver assim tantos problemas pois há factores que permitem uma melhor adaptação, como o facto de que quem vai, poder revelar capacidades ao nível de competências de relacionamento que ajudam nisso.



Para Toh e DeNisi (2003) e Takeuchi (2010), a relação de suporte dos locais/nativos pode ser essencial para o sucesso do expatriado, ou, como é referido por Perera e Chew (2011), cuja resistência pode ser causa de falha da missão/do expatriado, ou seja, uma parte do sucesso dos expatriados dependerá do suporte e assistência dos nacionais do país de acolhimento através das suas interacções.

De acordo com Howell e Merenda (1999), Liden et al. (2000) e Takeuchi (2010), se um expatriado está bem ajustado, os cidadãos do país de destino sentem que existe um maior suporte e tendem, assim, a desenvolver melhores relações, originando um melhor ajustamento de todos no processo, ou seja, se os locais sentem que recebem algo da relação de troca que estabelecem, estarão mais disponíveis para apoiar e ajudar o expatriado no trabalho e fora do trabalho. Takeuchi (2010) exemplifica mesmo com um paradigma de atracção pela semelhança, ou seja e fazendo a analogia para o caso da expatriação, quando um expatriado está bem ajustado ao país de destino será percebido, na perspectiva dos locais, como um semelhante seu, sendo isso, considerado positivo para a ligação e atracção interpessoal. De acordo com Johnson et al. (2003), Shay e Baack (2004) e Takeuchi (2010), existe uma relação positiva entre o número de contactos com locais que o expatriado tem e os seus ajustamentos ao trabalho e geral e o grau de profundidade destas relações está também positivamente relacionado com o seu ajustamento geral, ou seja, a sua satisfação dependerá de contactos positivos e aprofundados com locais.

Afirmam, contudo, Black (1988), Black e Stephens (1989) e Alampay et al. (2001), que uma relação exclusiva com compatriotas locais (colegas ou outros indivíduos também deslocados) pode levar a uma integração menos bem sucedida, assim, é importante alargar a rede social de contactos com locais que lhes trazem ensinamentos, indicando, também, que o que tem maior interferência no ajustamento geral é mesmo a relação com locais.



Caligiuri (1997), Kraimer et al. (2001) e Liu e Shaffer (2004), argumentam o papel importantíssimo que os locais têm no sucesso dos contratos internacionais (pela relação que estabelecem com os contratados expatriados), nomeadamente pela construção de redes formais ou informais que os expatriados estabelecem com os nacionais do país de acolhimento (sejam da sua equipa ou de outras equipas da empresa), sendo uma oportunidade para troca de recursos como conselhos sobre tarefas, informação estratégica e mesmo de suporte emocional, pelo acesso fácil a informação que esta relação permite aos expatriados, aumentando a sua auto-eficácia e facilitando o seu ajustamento. Segundo Feldman e Bolino (1999) e Takeuchi (2010), os locais podem até funcionar como uma espécie de mentores e ensinar os expatriados (mesmo tratando-se dos trabalhadores seus subordinados). A mentoria, de acordo com Rego e Cunha (2009, p. 458) combina “patrocínio, coaching, aconselhamento e defensor...uma ferramenta essencial no processo de socialização e no apoio ao expatriado por duas razões...sendo realizada por pessoas conhecedoras da cultura local, é mais eficaz...transmite ao expatriado a noção de que a empresa se preocupa com o seu bem-estar.” Ou seja, “...pode ajudar a lidar com as complexidades adicionais que advêm (a) da adaptação a uma nova cultura e (b) da dificuldade do expatriado lidar com as exigências familiares típicas...”

Verificamos assim o “peso” que os locais terão numa boa integração dos expatriados numa nova sociedade, ou seja, o que a sua “ajuda” pode proporcionar em termos de satisfação na nova cultura. Logo, com base na revisão de literatura da investigação formula-se a seguinte hipótese:

H3d): A relação com os locais contribuirá de forma positiva para a satisfação do expatriado com o país de destino.



e) Semelhança cultural

De acordo com Black et al. (1991) quanto maiores as diferenças, em termos de cultura entre os dois países, maior o grau de dificuldade na adaptação ao novo ambiente, ou seja, relativamente a factores como a novidade cultural e o ajustamento da família, quanto maior o grau de distância cultural entre o país de origem e o país de destino, maior o esforço de adaptação, logo, maior esforço tem que ser feito ao nível do ajustamento de interacção e geral.

Thorn (2009) (ver fig. 1, p. 20), considera também o factor distância cultural existente entre o país de origem e o país de destino, que tem a ver com o grau de semelhança entre dois países, e inclui neste factor a língua, os hábitos alimentares, o clima, a religião, etc. Referem Chew e Zhu (2002) e Thorn (2009), que se a distância cultural é grande pode ser causadora de stress e ansiedade e constituir um impedimento à mobilidade; ou não, para quem gostar (Richardson e Mckenna 2002; Thorn 2009).

Alguns estudos realizados (por exemplo por Pereira et al. 2005) sugerem que o retorno prematuro de expatriados tem como uma das principais causas o não ajustamento destes à cultura do país de destino e ao ambiente de negócios, aspecto que tem sido um problema recorrente e crescente, enfrentado pelas multinacionais e empresas que seguem a via de internacionalização.

Por outro lado, temos autores, como, por exemplo, Mendenhall et al. (1987), Dunbar e Katcher (1990) e Usunier (1998, 2005), que referem, sobre as dificuldades no ajustamento cultural dos expatriados, que o ir para fora pode não envolver assim tantos problemas pois há factores que permitem uma melhor adaptação como a proximidade ou compatibilidade cultural entre os países (de origem e de destino). Logo, com base na revisão de literatura da investigação formula-se a seguinte hipótese:



H3e): A semelhança cultural entre o país de origem e o país de destino contribuirá de forma positiva para a satisfação do expatriado com o país de destino.

f) Afabilidade

A afabilidade refere-se a características ligadas com simpatia, prestabilidade, ajuda, empatia, humildade, disponibilidade, ou seja, tudo aquilo que promova um bom relacionamento entre as partes numa relação.

Segundo Liu e Shaffer (2004) será expectável que, num ambiente de trabalho internacional, exista menor confiança, menor partilha de informação e maior incerteza do que num ambiente de trabalho doméstico e que, a confiança, leve a compromissos e formas de socialização mais espontâneas. Toh e DeNisi (2003) e Takeuchi (2010), afirmam que a relação de suporte dos locais/nativos pode ser essencial para o sucesso do expatriado ou se há resistência pode causar falha da missão/do expatriado. Para Liu e Shaffer (2004), os laços que os nacionais do país de acolhimento estabeleçam com os expatriados, serão importantes pois os primeiros serão actores da relação, nomeadamente, no trabalho (isto quando a integração do expatriado é numa parte da organização que será maioritariamente constituída por locais).

Poder-se-á assim, intuir que uma empatia e afabilidade dos locais são fundamentais para o bem-estar ou satisfação próprias, quando se está num país estranho, mais ainda se esse país vai ser, durante algum tempo, parte da nossa vida. Logo, com base na revisão de literatura da investigação formula-se a seguinte hipótese:



H3f): A afabilidade dos locais contribuirá de forma positiva para a satisfação do expatriado com o país de destino.

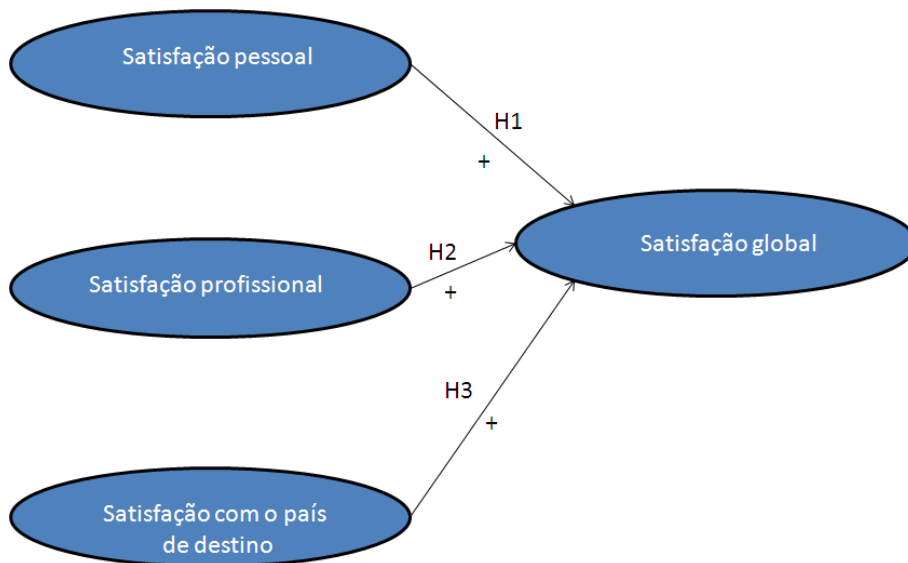
Vimos, até aqui, as variáveis que poderão influenciar a satisfação pessoal, profissional e a satisfação com o país de destino do expatriado e qual deverá ser o sentido dessas implicações.

2.3. Proposta de Modelo

Tendo por base as hipóteses atrás formuladas propomos o seguinte modelo para conceptualização da satisfação global que um expatriado retira de uma missão de expatriação (Modelo, figuras 6, 7, 8 e 9).

Figura 6

Os níveis de satisfação – o nosso modelo



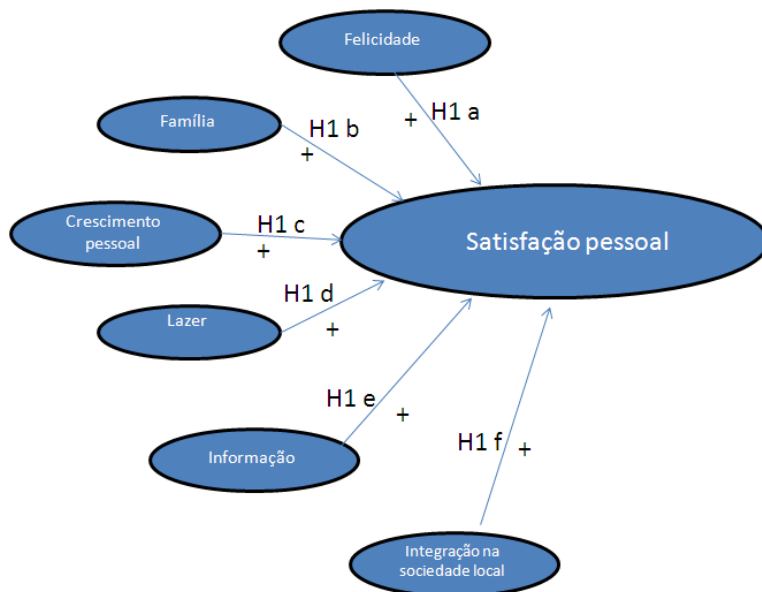
Fonte: Elaboração Própria



A figura 6 (ver figura 6) apresenta a representação gráfica do modelo proposto, onde as variáveis latentes são representadas por círculos, que correspondem aos construtos. As setas indicam as relações preditivas entre as variáveis latentes e que representam as hipóteses do modelo. Estão representados 4 construtos que geram, no conjunto, um total de 20 hipóteses.

Figura 7

As dimensões da satisfação pessoal

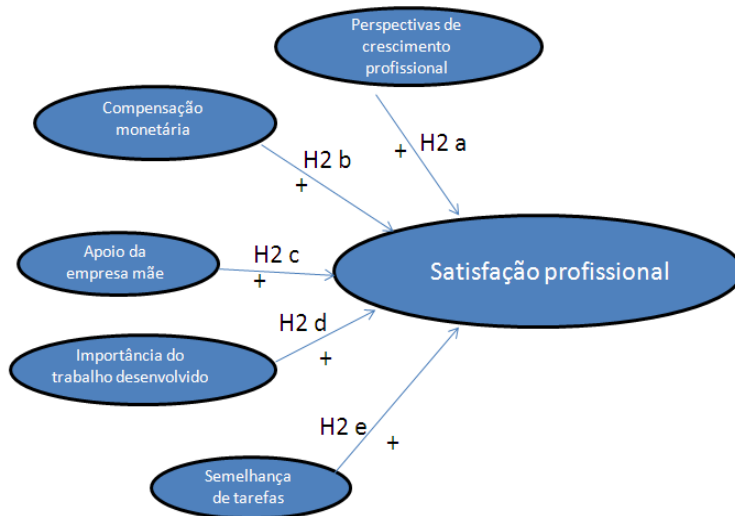


Fonte: Elaboração própria



Figura 8

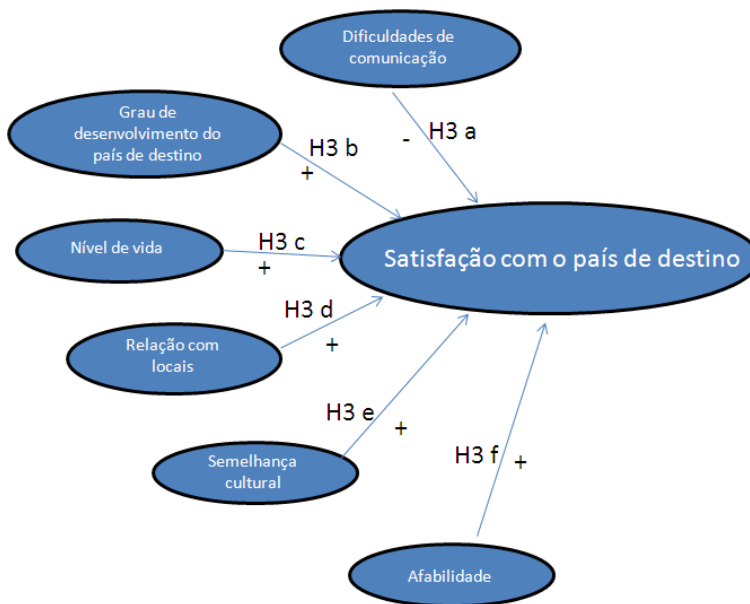
As dimensões da satisfação profissional



Fonte: Elaboração própria

Figura 9

As dimensões da satisfação com o país de destino



Fonte: Elaboração própria



3. Metodologia

Este capítulo tratará da metodologia de recolha de dados, das variáveis principais e das variáveis de controlo, fazendo também uma comparação com estudos existentes.

3.1 Metodologia de recolha de dados

De forma a podermos medir cada um dos construtos das figuras 7, 8 e 9, desenvolvemos um questionário, com várias perguntas para cada um dos grupos considerados (ver ficha técnica em anexos). O questionário (ver anexos) foi colocado *on-line* em <http://ideiadupla.com/expatriacao>. Foi preparado um *email* com um *link* para o questionário, tendo sido enviado para uma amostra de conveniência (contactos para expatriados portugueses em missões de trabalho fora de Portugal). A técnica de aplicação dos questionários utilizada foi a *snowball*, ou seja, a todos os expatriados identificados por nós, foi enviado um questionário com indicação para responderem ao *survey* e que o reenviassem para outras pessoas na mesma situação. O mesmo questionário foi enviado para pessoas conhecidas, com o pedido de fazerem o *forward* para expatriados portugueses que conhecessem. Passadas três semanas foi feito um *reminder* para ambos os casos. Obtivemos 177 respostas, das quais 133 foram consideradas válidas. O método de recolha utilizado no estudo de Richardson e Mallon (2005) assemelha-se ao utilizado no presente estudo, uma vez que, também naquele estudo as investigadoras recorrem a contactos que têm para enviar os questionários/fazer as entrevistas. Foram também inquiridos indivíduos em diferentes fases do ciclo de expatriamento, completo, ou seja, quem teve a experiência e já regressou a Portugal para continuar o seu trabalho (ou trabalhar noutra empresa), no início da missão de expatriação e os que ainda estão na missão internacional.



4.1.1. *Variáveis principais*

As questões sobre satisfação eram constituídas por três grupos – satisfação pessoal, satisfação profissional e satisfação com o país de destino. Havendo, também, uma questão final sobre satisfação global. Em todos os grupos a escala utilizada foi uma escala de Likert de 1 “Discordo Totalmente” a 7 “Concordo totalmente”, com opção “0” quando não se aplicava ao expatriado ou a possibilidade de não responder mesmo. Na satisfação pessoal temos 32 itens de resposta, na satisfação profissional 13 itens de resposta e na satisfação com o país de destino 17 itens.

4.1.2. *Variáveis de controlo*

As background variables foram identificadas pela leitura de estudos e questionários, como de Usunier (1998), Kittler et al. (2011), Shrinivas et al. (2005) e Égea e Prieto (2005). No presente estudo as variáveis de controlo são: a idade, a duração da estadia, conhecimento da língua local e de inglês (que escolhemos por ser a língua “universal”), família, experiência anterior fora, sexo, estado civil, profissão, nacionalidade da empresa, escolaridade. A idade foi medida em anos. A duração da missão foi medida em meses.

No capítulo seguinte iremos fazer a análise efectiva dos dados do presente estudo.

4. Análise de resultados

O objectivo deste capítulo é analisar os elementos que influenciam a satisfação pessoal, a satisfação profissional, a satisfação com o país de destino e a satisfação global, baseado na informação recolhida a partir do questionário. Pretende-se aqui validar as



hipóteses de partida e a final ou seja, a satisfação global do expatriado é explicada pela sua satisfação pessoal, satisfação com o país de destino e satisfação profissional de forma positiva. Pretende-se também validar os construtos relativos a cada dimensão.

Os dados foram analisados utilizando o método *Partial Least Squares Path Modeling* (PLS) e o *software SmartPLS*. A primeira parte desta secção mostra a análise dos dados demográficos, a segunda parte mostra o modelo PLS que investiga a capacidade da satisfação pessoal, da satisfação com o país de destino e da satisfação profissional para prever a satisfação global do expatriado na sua missão, terminando com a discussão dos resultados.

Dados demográficos

Do total dos inquiridos 74% eram do sexo masculino e 26% do sexo feminino. A idade média dos respondentes foi de 37 anos. Relativamente ao estado civil, a maioria da amostra era casada - com 47%, 8% eram divorciados, 38% solteiros, 6% em união de facto e um caso de viuvez. Contudo, se somarmos os estados entre estar com ou sem cônjuge obtemos 53% com e restantes sem. 54% dos inquiridos não tinha filhos, e, nos casos que tinham, 52% indicaram um filho, 38% dois filhos e os restantes 3 ou mais filhos, sendo que 61% dos inquiridos com filhos, afirmou ter os filhos a viver consigo. 50% dos inquiridos era a primeira vez que estavam expatriados, contudo, 62% referiu que não era a primeira vez que tinha uma experiência de viver fora de Portugal (referindo factores como Erasmus, mudança com família, Inov Contacto, nascimento noutra país, entre outros). 70% dos inquiridos indicaram que a empresa para a qual trabalhavam era portuguesa. 89% dos respondentes tinha formação de nível superior (licenciatura, mestrado, mba ou doutoramento).



A Análise PLS

Para a verificação do poder predictivo do nosso modelo teórico, utilizou-se uma equação modelar estrutural, especificamente a técnica *Partial Least Squares*, para avaliar as relações entre construtos e para estimar a medida e os parâmetros estruturais do modelo proposto. A escolha do PLS tem a ver com a natureza do estudo e o tamanho e complexidade do modelo. De acordo com Diamantopoulos e Winklhofer (2001) e Vinzi et al. (2010), o PLS tem a capacidade de tratar modelos muito complexos com um grande número de construtos, indicadores e relações mas, ao mesmo tempo e de acordo com Chin e Newsted (1999) e Vinzi et al. (2010), o PLS permite, igualmente, trabalhar com amostras pequenas dado não requerer a normalidade dos dados, tornando-se, assim, a opção de análise ideal para o presente estudo. Para se evitar usar uma única variável que represente o construto, são usadas diversas variáveis/ítems como indicadores, representando, todos eles, diferentes dimensões do conceito de satisfação, para se obter uma perspectiva mais completa. De acordo com Keil et al. (2000), a metodologia de análise exige que seja avaliado o modelo de medição através do valor dos loadings (ver tabela 2), que garante que cada item está associado ao construto correcto, da fiabilidade composta (tabela 4), da Variância Média (AVE) (ver tabela 5), quantidade de variância que um construto consegue extrair dos seus indicadores, dos efeitos directos e das correlações (ver tabela 6).

Análise da fiabilidade individual dos indicadores

No caso da fiabilidade individual são aceitáveis indicadores que apresentam uma contribuição superior a 0,5 em contexto de análises exploratórias, o que significa que mais de 50% da variância do indicador é partilhada com o construto (Chin 1998; Vinzi et al. 2010). De facto, na análise (tabela 1) verifica-se que todos os indicadores apresentam *loadings* superiores ao limite de referência. Também na análise de *cross loadings* (tabela 2) se verifica que a contribuição de cada item no construto a que



pertence é superior à sua contribuição para todos os outros construtos, podendo-se concluir que cada indicador foi correctamente associado a um dos construtos. Ou seja, todos os itens estão na dimensão correcta.

Tabela 1
Análise das cargas (*loadings*) dos indicadores

Indicador	Construto																					
	Felicidade	Cresc PESSOAL	Informacao	Lazer	Interg Soc Local	Val Familiar	Dif Comunicacao	Afabilidade	Grau Desenv Pais	Nível de Vida	Rel Locais	Sem Cultural	Apoio da Empresa Mae	Sem. Tarefas	Comp Monet	Importância do Trabalho Desenvolvido	Perspect Cresc Prof	Sat Pessoal	Sat Profissional	Sat Pais	Sat Global	
FEL1	0,778																					
FEL2	0,852																					
FEL3	0,792																					
CP1		0,723																				
CP2		0,874																				
CP3		0,770																				
CP4		0,740																				
CP5		0,900																				
CP6		0,812																				
CP7		0,725																				
CP8		0,761																				
CP9		0,847																				
CP10		0,890																				
CP11		0,890																				
CP12		0,879																				
CP13		0,763																				
CP14		0,873																				
CP15		0,799																				
INF1			0,924																			
INF2			0,947																			
L1				0,820																		
L2				0,905																		
L3				0,890																		
ISL1					0,805																	
ISL2					0,782																	
ILS3					0,787																	
ILS4					0,819																	
ILS5					0,794																	
VF1						0,917																
VF2						0,895																
VF3						0,919																
VF4						0,888																
DC1							0,873															
DC2							0,959															
AFA1								0,959														
AFA2								0,956														
GDP1									0,842													
GDP2									0,704													
GDP3									0,746													
GDP4									0,760													
GDP5									0,831													
NV1										0,862												
NV2										0,961												
RL1											0,846											
RL2											0,862											
RL3											0,878											
SC1												0,896										
SC2												0,837										
SC3												0,693										
AEM1													0,718									
AEM2													0,924									
ST1														0,925								
ST2														0,890								
CH1															0,915							
CH2															0,862							
ITD1																0,794						
ITD2																0,803						
ITD3																0,764						
ITD4																0,791						
ITD5																0,746						
PCP1																	0,803					
PCP2																	0,708					
Sat.P1																		0,675				
Sat.P2																		0,610				
Sat.P3																		0,860				
Sat.P4																		0,717				
Sat.Prof.1																			0,784			
Sat.Prof.2																			0,806			
Sat.Prof.3																			0,740			
Sat.Prof.4																			0,845			
Sat.PA1																				0,762		
Sat.PA2																				0,708		
Sat.PA3																				0,819		
Sat.G1																					0,918	
Sat.G2																						0,698

Fonte: Elaboração Própria



Tabela 2

Matriz dos *Loadings* e *Crossloadings*

Indicador	Construto																				
	Felicidade	Cresc PESSOAL	Informacao	Lazer	Integ Soc Local	Val Familiar	Dif Comunicacao	Afabilidade	Grau Desenv Pais	Nível de Vida	Rel Locais	Sem Cultural	Apoio da Empresa Mae	Sem. Tarefas	Comp Monet	Importancia do Trabalho Desenvolvido	Perspect Cresc Prof	Sat PESSOAL	Sat Profissional	Sat Pais	Sat Global
FEL1	0,778	0,520	0,197	0,622	0,592	0,456	0,072	0,167	0,407	-0,039	0,302	0,289	-0,189	-0,218	-0,078	0,111	0,082	0,334	0,475	0,577	0,584
FEL2	0,852	0,706	0,252	0,268	0,435	0,237	-0,041	0,222	0,130	0,069	0,366	0,345	-0,199	-0,172	-0,144	0,095	0,107	0,535	0,630	0,470	0,559
FEL3	0,792	0,597	0,320	0,442	0,659	0,378	0,104	0,136	0,283	0,000	0,284	0,361	-0,136	-0,255	-0,129	0,111	0,039	0,314	0,424	0,648	0,460
CP1	0,687	0,723	0,275	0,237	0,454	0,195	0,010	0,102	0,158	0,169	0,370	0,336	-0,207	-0,280	-0,226	0,151	0,107	0,530	0,558	0,389	0,427
CP2	0,637	0,874	0,251	0,349	0,506	0,234	-0,001	0,056	0,083	0,036	0,355	0,329	-0,232	-0,360	-0,120	0,097	0,101	0,463	0,564	0,415	0,525
CP3	0,555	0,770	0,219	0,343	0,446	0,203	-0,052	0,027	0,067	0,004	0,477	0,333	-0,208	-0,396	-0,193	0,073	0,159	0,602	0,566	0,318	0,444
CP4	0,571	0,740	0,196	0,326	0,491	0,172	-0,123	0,079	0,136	-0,104	0,229	0,261	-0,214	-0,244	-0,094	0,199	0,125	0,467	0,512	0,314	0,466
CP5	0,592	0,900	0,245	0,366	0,512	0,237	-0,024	0,093	0,065	0,025	0,443	0,351	-0,236	-0,348	-0,112	0,090	0,154	0,465	0,486	0,332	0,459
CP6	0,634	0,812	0,208	0,328	0,506	0,225	0,049	0,097	-0,006	-0,012	0,378	0,234	-0,313	-0,258	-0,137	0,135	0,165	0,438	0,505	0,441	0,589
CP7	0,630	0,725	0,247	0,352	0,528	0,279	-0,035	0,112	0,184	0,074	0,498	0,406	-0,265	-0,375	-0,084	0,131	0,173	0,457	0,569	0,478	0,588
CP8	0,636	0,761	0,246	0,408	0,533	0,269	-0,075	0,204	0,270	-0,009	0,312	0,304	-0,188	-0,290	0,047	0,152	0,145	0,374	0,504	0,427	0,522
CP9	0,583	0,847	0,204	0,257	0,402	0,206	0,034	-0,026	0,071	-0,041	0,244	0,269	-0,156	-0,278	-0,116	0,148	0,107	0,458	0,538	0,279	0,470
CP10	0,625	0,890	0,248	0,283	0,429	0,195	-0,007	0,002	0,020	-0,006	0,270	0,270	-0,195	-0,332	-0,125	0,166	0,106	0,487	0,573	0,319	0,487
CP11	0,650	0,890	0,263	0,383	0,505	0,279	0,006	0,027	0,133	-0,014	0,331	0,325	-0,182	-0,369	-0,113	0,189	0,194	0,499	0,532	0,337	0,441
CP12	0,625	0,879	0,233	0,371	0,509	0,293	0,082	0,040	0,183	0,014	0,400	0,335	-0,190	-0,416	-0,121	0,128	0,224	0,454	0,486	0,337	0,462
CP13	0,597	0,763	0,183	0,263	0,410	0,233	-0,025	0,049	0,038	-0,078	0,188	0,127	-0,295	-0,188	-0,113	0,101	0,161	0,453	0,599	0,320	0,559
CP14	0,698	0,873	0,264	0,382	0,545	0,308	-0,012	0,047	0,267	0,057	0,337	0,405	-0,284	-0,341	-0,062	0,155	0,169	0,506	0,620	0,452	0,551
CP15	0,661	0,799	0,213	0,308	0,506	0,310	0,122	-0,021	0,253	0,057	0,281	0,277	-0,169	-0,269	-0,092	0,091	0,209	0,483	0,501	0,381	0,440
INF1	0,268	0,234	0,924	0,136	0,226	0,405	0,080	0,069	0,183	0,007	0,111	0,172	0,261	-0,011	-0,006	0,212	0,088	0,208	0,204	0,339	0,186
INF2	0,313	0,297	0,947	0,164	0,193	0,369	-0,014	0,068	0,134	-0,042	0,128	0,211	0,172	0,054	0,056	0,218	0,096	0,248	0,255	0,334	0,301
L1	0,486	0,365	0,216	0,820	0,502	0,224	0,053	0,031	0,357	-0,169	0,196	0,240	-0,237	0,027	0,051	0,149	0,159	0,255	0,321	0,424	0,366
L2	0,419	0,330	0,119	0,905	0,581	0,157	0,037	0,202	0,161	-0,180	0,312	0,365	-0,163	-0,097	-0,077	0,087	0,096	0,232	0,282	0,458	0,299
L3	0,415	0,357	0,074	0,890	0,526	0,093	0,008	0,232	0,117	-0,173	0,321	0,372	-0,106	-0,119	0,005	0,132	0,116	0,220	0,309	0,316	0,283
ISL1	0,448	0,450	0,231	0,446	0,805	0,333	-0,082	0,200	0,274	-0,089	0,315	0,385	-0,142	-0,230	-0,230	0,080	0,030	0,248	0,266	0,442	0,354
ISL2	0,370	0,404	0,133	0,434	0,782	0,248	-0,017	0,143	0,228	-0,049	0,284	0,273	-0,177	-0,226	-0,204	0,053	-0,012	0,199	0,231	0,287	0,363
ISL3	0,441	0,523	0,193	0,431	0,787	0,136	-0,204	0,306	0,188	0,050	0,594	0,545	-0,180	-0,262	-0,259	0,028	-0,030	0,296	0,378	0,421	0,382
ISL4	0,642	0,485	0,179	0,622	0,819	0,205	0,035	0,252	0,325	0,073	0,407	0,482	-0,219	-0,222	-0,045	0,210	0,189	0,271	0,420	0,501	0,434
ISL5	0,683	0,479	0,144	0,508	0,794	0,372	0,026	0,206	0,395	0,030	0,333	0,417	-0,224	-0,155	-0,100	0,119	0,091	0,291	0,414	0,607	0,513
VF1	0,391	0,224	0,315	0,137	0,324	0,917	0,124	0,164	0,353	0,022	0,139	0,206	0,114	-0,153	-0,201	-0,011	-0,147	0,156	0,145	0,435	0,378
VF2	0,315	0,237	0,326	0,176	0,275	0,895	0,107	0,079	0,344	-0,041	0,062	0,100	0,144	-0,144	-0,087	0,028	-0,094	0,147	0,149	0,337	0,364
VF3	0,344	0,248	0,363	0,135	0,284	0,919	0,121	0,111	0,287	-0,081	0,119	0,188	0,074	-0,115	-0,119	0,152	0,074	0,215	0,265	0,289	0,357
VF4	0,416	0,331	0,442	0,210	0,279	0,858	0,098	0,102	0,262	-0,056	0,103	0,141	0,116	-0,055	-0,100	0,088	0,010	0,218	0,226	0,312	0,444
DC1	-0,001	-0,085	-0,001	-0,008	-0,138	0,103	0,873	-0,208	0,155	-0,002	-0,172	-0,180	0,121	0,233	0,101	0,033	0,073	-0,009	-0,006	0,035	-0,091
DC2	0,052	0,043	0,045	0,062	-0,014	0,124	0,659	-0,237	0,118	0,206	-0,036	0,006	0,071	0,086	0,013	0,109	0,099	-0,082	-0,065	0,061	-0,055
AFA1	0,190	0,048	0,021	0,170	0,267	0,087	-0,250	0,959	-0,088	-0,119	0,305	0,330	0,002	-0,020	-0,048	0,119	-0,070	-0,008	0,104	0,267	0,195
AFA2	0,242	0,085	0,121	0,159	0,280	0,157	-0,216	0,956	0,060	-0,091	0,362	0,348	0,037	-0,097	-0,061	0,080	-0,093	0,060	0,126	0,259	0,215
GDP1	0,263	0,114	0,244	0,243	0,353	0,298	0,073	0,033	0,842	0,038	0,196	0,295	-0,101	-0,146	-0,027	-0,010	-0,033	0,095	0,030	0,402	0,201
GDP2	0,199	0,188	0,138	0,103	0,158	0,244	0,209	-0,240	0,704	-0,141	0,131	0,261	-0,091	-0,108	-0,092	-0,079	0,017	0,188	0,113	0,093	0,106
GDP3	0,231	0,122	-0,026	0,268	0,247	0,221	0,162	-0,023	0,746	-0,172	0,209	0,310	-0,236	-0,161	-0,123	-0,037	0,113	0,147	0,146	0,195	0,151
GDP4	0,244	0,103	0,056	0,123	0,283	0,276	0,071	0,087	0,760	-0,085	0,155	0,288	-0,100	-0,136	-0,246	-0,098	-0,157	0,101	0,057	0,213	0,084
GDP5	0,223	0,141	0,149	0,153	0,212	0,267	0,162	-0,140	0,831	-0,182	0,141	0,259	-0,122	-0,078	-0,041	-0,053	0,030	0,166	0,088	0,130	0,044
NV1	0,008	-0,013	-0,051	-0,165	0,012	-0,061	0,101	-0,113	0,029	0,862	0,053	0,009	-0,026	-0,063	-0,070	0,040	-0,085	0,091	-0,025	-0,027	-0,015
NV2	0,031	0,025	-0,002	-0,196	0,009	-0,036	0,145	-0,095	-0,143	0,961	0,028	-0,090	0,076	-0,064	-0,021	0,057	-0,030	-0,019	-0,042	-0,049	0,023
RL1	0,266	0,304	0,138	0,242	0,358	0,079	-0,136	0,319	0,212	-0,065	0,846	0,659	-0,144	-0,167	-0,220	0,090	0,048	0,174	0,186	0,256	0,187
RL2	0,386	0,437	0,052	0,308	0,481	0,099	-0,059	0,254	0,180	0,054	0,882	0,579	-0,172	-0,349	-0,235	0,083	0,045	0,136	0,184	0,293	0,246
RL3	0,381	0,349	0,150	0,265	0,449	0,131	-0,053	0,337	0,194	0,103	0,878	0,627	-0,152	-0,288	-0,178	0,097	0,074	0,205	0,186	0,293	0,236
SC1	0,302	0,237	0,136	0,349	0,471	0,131	-0,055	0,347	0,317	-0,034	0,684	0,896	-0,110	-0,230	-0,218	0,105	0,009	-0,015	0,073	0,334	0,137
SC2	0,325	0,286	0,198	0,319	0,470	0,175	-0,125	0,322	0,343	-0,170	0,480	0,837	-0,106	-0,160	-0,162	0,220	0,026	0,093	0,227	0,342	0,201
SC3	0,393	0,426	0,173	0,411	0,399	0,128	0,040	0,170	0,213	0,096	0,992	0,893	-0,108	-0,217	-0,110	0,172	0,087	0,179	0,227	0,354	0,122
AEM1	-0,208	-0,252	0,084	-0,123	-0,235	-0,044	0,064	-0,103	-0,152	0,052	-0,144	-0,167	0,718	0,291	0,247	0,190	0,117	-0,120	-0,107	-0,203	-0,163
AEM2	-0,176	-0,220	0,253	-0,193	-0,185	0,184	0,092	0,083	-0,129	0,028	-0,158	-0,082	0,924	0,135	0,131	0,092	0,025	-0,190	-0,195	-0,060	-0,180
ST1	-0,258	-0,374	0,031	-0,062	-0,238	-0,115	0,154	0,004	-0,165	-0,053	-0,286	-0,200	0,235	0,925	0,237	0,044	-0,028	-0,029	-0,129	-0,117	-0,153
ST2	-0,189	-0,329	0,015	-0,063	-0,261	-0,110	0,116	-0,126	-0,142	-0,075	-0,284	-0,250	0,166	0,890	0,202	-0,080	0,001	-0,021	-0,108	-0,147	-0,101
CM1	-0,105	-0,118	0,031	0,012	-0,143	-0,152	0,062	-0,089	-0,030	-0,007	-0,249	-0,231	0,151	0,185							



Análise da consistência interna

A fiabilidade composta (ver tabela 3) analisa-se com base no índice de fiabilidade composta. O limite inferior de referência para se aceitar que o construto apresenta um nível de consistência interna adequado é 0,707 e, de facto, todos os construtos apresentam, um valor superior a este limite, permitindo afirmar que os indicadores pertencentes a um determinado bloco (satisfação pessoal, satisfação profissional, satisfação com o país de destino e satisfação global), aparentemente, medem realmente o construto subjacente.

Tabela 3

Consistência interna (Fiabilidade Composta)

	Fiabilidade Composta
Felicidade	0,849001
Cresc Pessoal	0,968055
Informacao	0,933576
Lazer	0,904932
Interg Soc Local	0,897202
Val Familiar	0,943053
Apoio da Empresa Mae	0,810522
Sem. Tarefas	0,903473
Comp Monet	0,851738
Importância do Trabalho Desenvolvido	0,885962
Perspect Cresc Prof	0,791417
Dif Comunicacao	0,913601
Afiabilidade	0,956601
Grau Desenv Pais	0,884422
Nível de Vida	0,908721
Rel Locais	0,902300
Sem Cultural	0,852548
Sat Pessoal	0,810067
Sat Profissional	0,872449
Sat País	0,807899
Sat Global	0,795982

Fonte: Elaboração Própria



Análise da *convergent validity* dos construtos (AVE)

A AVE – Average Variance Extracted (ver tabela 4) mede a quantidade de variância que um construto consegue extrair dos seus indicadores em relação à variância associada ao erro de medida. O valor mínimo de referência para este indicador é 0,5, o que se verifica para todos os construtos do modelo proposto. Este resultado indica que o construto consegue explicar uma percentagem significativa da variância dos seus indicadores, ou seja, existe *convergent validity*.

Tabela 4

Convergent validity dos construtos

	AVE
Felicidade	0,652432
Cresc Pessoal	0,670237
Informacao	0,875442
Lazer	0,760689
Interg Soc Local	0,635842
Val Familiar	0,805570
Apoio da Empresa Mae	0,684728
Sem. Tarefas	0,823995
Comp Monet	0,743291
Importância do Trabalho Desenvolvido	0,608600
Perspect Cresc Prof	0,658126
Dif Comunicacao	0,841238
Afabilidade	0,916813
Grau Desenv Pais	0,605899
Nível de Vida	0,833121
Rel Locais	0,754873
Sem Cultural	0,660858
Sat Pessoal	0,520099
Sat Profissional	0,631460
Sat País	0,584517
Sat Global	0,665194

Fonte: Elaboração Própria



Análise da *discriminant validity*

Relativamente à análise da *discriminant validity*, verifica-se, a partir da observação da tabela 5, que os valores da diagonal principal são superiores aos restantes valores, nas linhas e colunas correspondentes, pelo que se pode afirmar com base na literatura que o modelo apresenta *discriminant validity* adequada (Barclay et al. 1995; Malhotra 2001; Marques 2010; Vinzi et al. 2010).

Tabela 5

Discriminant validity

	Atabilidade	Apoio da Empresa Mãe	Comp Monet	Cresc Pessoal	Dif Comunicacao	Felicidade	Grav Desenho Pais	Importancia do Trabalho Desenvolvido	Informacao	Interag Soc Local	Lazer	Nivel de Vida	Perspect Cresc Prof	Rel Locais	Sat Global	Sat Pais	Sat Pessoal	Sat Profissional	Sem Cultural	Sem. Tarefas	Val Familiar	
Atabilidade	0,958																					
Apoio da Empresa Mãe	0,02	0,827																				
Comp Monet	0,024	-0,016	0,862																			
Cresc. Pessoal	0,069	-0,272	0,004	0,819																		
Dif Comunicacao	-0,244	0,096	-0,025	-0,004	0,917																	
Felicidade	0,226	-0,22	0,006	0,766	0,036	0,808																
Grav Desenho Pais	-0,016	-0,161	-0,12	0,155	0,142	0,305	0,778															
Importancia do Trabalho Desenvolvido	0,105	0,149	0,066	0,163	0,087	0,126	-0,037	0,780														
Informacao	0,073	0,226	0,076	0,265	0,031	0,312	-0,187	-0,23	0,916													
Interag Soc Local	0,285	-0,229	0,112	0,593	-0,065	0,661	0,157	0,125	0,222	0,797												
Lazer	0,172	-0,198	-0,044	0,403	0,039	0,508	-0,251	0,142	-0,161	0,616	0,872											
Nivel de Vida	-0,11	0,029	0,101	-0,11	0,14	-0,026	-0,099	0,093	-0,091	0,911	-0,2	0,913										
Perspect Cresc Prof	-0,086	0,068	0,046	0,188	0,096	0,1	-0,023	0,47	0,099	0,071	0,144	-0,053	0,811									
Rel Locais	0,248	-0,18	0,107	0,421	-0,092	0,4	0,224	0,103	0,129	0,497	0,324	0,04	0,264	0,869								
Sat Global	0,214	-0,204	-0,004	0,624	-0,078	0,624	0,178	0,069	0,465	0,518	0,266	0,01	0,009	0,468	0,816							
Sat Pais	0,078	-0,17	-0,002	0,451	0,035	0,672	0,203	0,189	0,499	0,462	-0,044	-0,08	0,324	0,469	0,795							
Sat Pessoal	0,007	-0,154	0,048	0,369	-0,059	0,515	0,254	0,06	0,465	0,333	0,279	0,001	0,179	0,197	0,466	0,796						
Sat Profissional	0,119	-0,193	0,041	0,664	-0,046	0,652	0,061	0,291	0,247	0,44	0,35	-0,039	0,314	0,212	0,654	0,488	0,699	0,795				
Sem Cultural	0,384	-0,132	0,083	0,378	-0,087	0,429	0,384	0,202	0,268	0,841	0,367	-0,059	0,048	0,713	0,191	0,388	0,095	0,209	0,813			
Sem. Tarefas	-0,08	0,124	0,019	-0,09	0,101	-0,254	-0,17	-0,113	0,068	-0,172	-0,068	-0,069	-0,037	-0,112	-0,129	-0,147	-0,088	-0,101	-0,248	0,808		
Val Familiar	0,127	0,121	0,052	0,296	0,125	0,413	0,241	0,082	0,412	0,323	0,155	-0,048	-0,028	0,12	0,424	0,376	0,212	0,228	0,179	-0,124	0,898	

Fonte: Elaboração Própria

Nota: Os valores da diagonal principal são a raiz quadrada da AVE, que deve ser superior aos restantes valores na mesma linha e coluna.

Análise do modelo estrutural – Teste das hipóteses do modelo

A segunda fase da análise de um modelo com recurso a PLS consiste na avaliação da capacidade preditiva do modelo estrutural. O objectivo da análise do modelo estrutural é testar as hipóteses e verificar se o modelo proposto se adequa aos dados recolhidos, através da significância dos caminhos (*paths*) propostos, confirmando ou rejeitando as hipóteses de pesquisa. Esta análise é efectuada através da análise do efeito directo, do efeito indirecto e do efeito total e pela análise da significância estatística dos coeficientes estruturais.



Pela análise da tabela 6, verifica-se que sete coeficientes estruturais, também designados por efeitos directos, apresentam valores iguais ou superiores a 0,2 o que, de acordo com a literatura (Chin 1998; Vinzi et al 2010), indicia que sejam significativos, contudo apenas a utilização da técnica *bootstrap* e análise da estatística *t* associada poderá confirmar a significância estatística dos coeficientes estruturais. De um total de 20 relações, seis podem ser consideradas robustas, ou seja, 35% do total. Sendo de salientar as relações entre satisfação profissional – satisfação global e crescimento pessoal - satisfação pessoal, pois apresentam coeficientes superiores a 0.4, ou seja, existe um elevado efeito directo entre estes construtos. Por exemplo, e para o caso da satisfação pessoal, quando a satisfação pessoal aumenta 1 desvio padrão, a satisfação global aumenta, no mesmo sentido, 0,033 desvios padrão.

Tabela 6
Efeitos Directos

	Sat Pessoal	Sat Profissional	Sat País	Sat Global
Felicidade	0,173			
Cresc Pessoal	0,485			
Informacao	0,072			
Lazer	0,047			
Interg Soc Local	-0,112			
Val Familiar	-0,006			
Apoio da Empresa Mae		-0,217		
Comp Monet		0,017		
Sem. Tarefas		-0,076		
Importância do Trabalho Desenvolvido		0,163		
Perspect Cresc Prof		0,250		
Dif Comunicacao			0,093	
Afabilidade			0,212	
Grau Desenv País			0,240	
Nível de Vida			-0,006	
Rel Locais			0,085	
Sem Cultural			0,168	
Sat Pessoal				0,033
Sat Profissional				0,456
Sat País				0,386

Fonte: Elaboração Própria



Como referenciado anteriormente, deve ser ainda observada a significância estatística das diversas relações, através da análise da estatística *t-Student* (ver tabela 7). Obtêm-se valores para uma fiabilidade de 95%, isto é, para as estatísticas *t-Student* serem consideradas válidas devem estar acima de 1,96, nível a partir do qual se consideram significativos os caminhos estruturais e, portanto, aceitam-se ou rejeitam-se as hipóteses propostas.

Para a avaliação da qualidade do modelo utiliza-se como referência o valor da variância explicada R^2 , que é uma medida do poder preditivo das variáveis latentes, ou seja, quantidade de variância do construto explicada pelo modelo. Quanto maior o valor de R^2 associado a cada construto dependente, tanto melhor será o modelo proposto. Este valor para ser considerado válido, deverá, pelo menos, ser igual ou superior a 0,1, o que se verifica (tabela 7). A observação dos valores dos coeficientes R^2 associados a cada construto dependente sugere que o modelo consegue explicar 37% da satisfação pessoal, 17% da satisfação profissional, 24% da satisfação com o país de destino e 55% da satisfação global.

Resumindo os valores encontrados, numa única tabela, e tendo em conta os nossos construtos e seus efeitos na satisfação global, ficamos com os resultados da tabela abaixo e o respectivo modelo final obtido:



Tabela 7

Efeitos directos, fiabilidade composta, AVE, R^2 , *T-Value*, *coefficient path*

Hipóteses	Items	Efeitos directos	Composite Reliability	AVE	R Square	T Value	Sinal esperado	Coefficient path	Assessment
H1 Existe uma relação positiva entre a satisfação pessoal e a satisfação global, ou seja: à medida que a satisfação pessoal aumenta, a satisfação global sofre um impacto positivo.	Fel	0,173	0,810067	0,520099	0,366570	0,398063	+	0,033	Não confirmada
	VF	-0,006							
	CP	0,485							
	L	0,047							
	INF	0,072							
	ISL	-0,112							
H2 Existe uma relação positiva entre a satisfação profissional e a satisfação global, ou seja: à medida que a satisfação profissional aumenta, a satisfação global sofre um impacto positivo.	PCP	0,250	0,872449	0,631460	0,172017	4,731648	+	0,456	Confirmada
	CM	0,017							
	AEM	-0,217							
	ITD	0,163							
	ST	-0,076							
H3 Existe uma relação positiva entre a satisfação com o país de destino e a satisfação global, ou seja: à medida que a satisfação com o país de destino aumenta, a satisfação global sofre um impacto positivo.	DC	0,093	0,807899	0,584517	0,235117	5,666933	+	0,386	Confirmada
	GDP	0,240							
	NV	-0,006							
	RL	0,085							
	SC	0,168							
	AFA	0,212							

Fonte: Elaboração própria

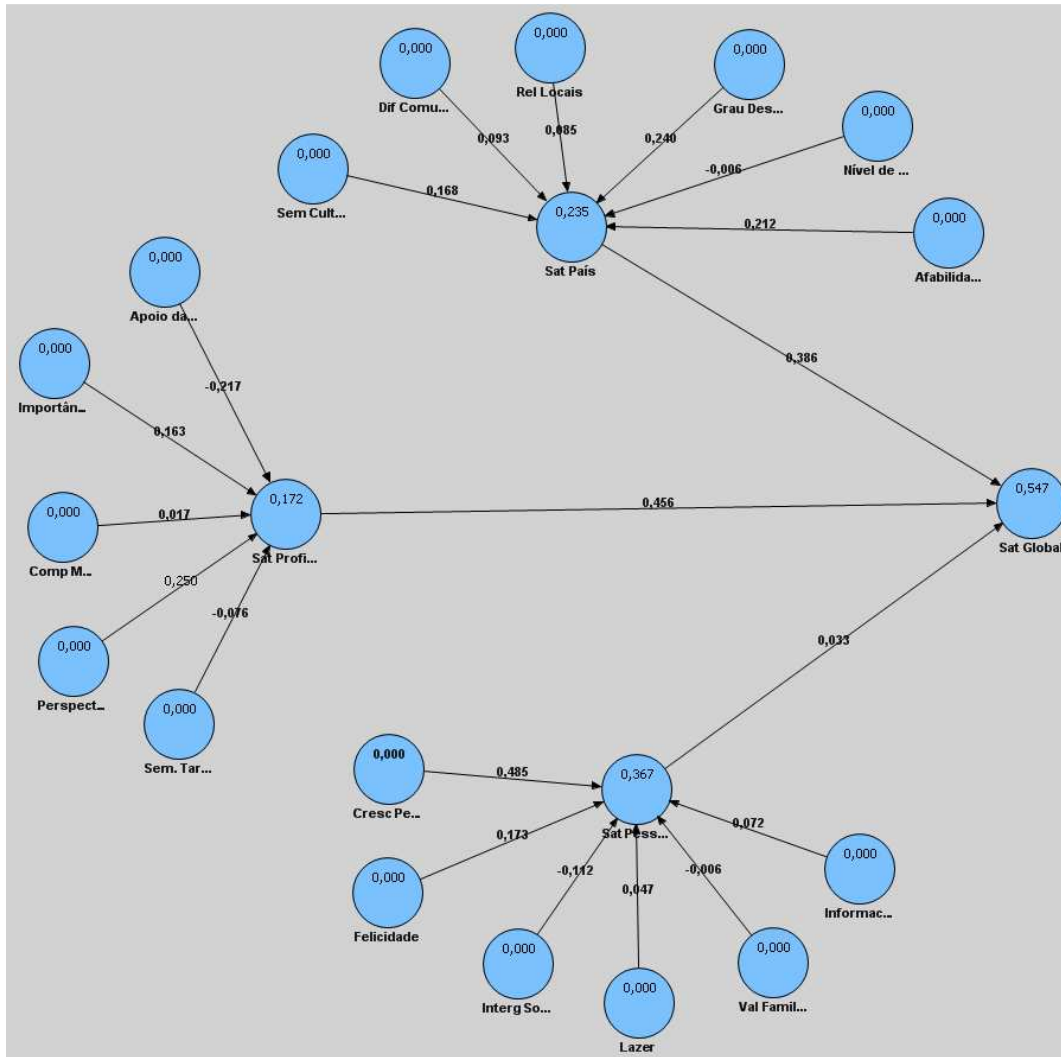
Nota: Significância estatística, relações suportadas estatisticamente para $t=1,96$

A figura 10 representa o modelo estrutural com os valores dos *path coefficients* onde cada *path* representa uma relação entre construtos. Os números em cima de cada seta representam o coeficiente relativo ao caminho, ou seja, a intensidade da relação e o número no interior da circunferência é o R^2 , isto é, a proporção da variância explicada da variável dependente pelas suas respectivas variáveis independentes.



Figura 10

Modelo estrutural com cálculos do PLS (efeitos directos)



Fonte: Output do software Smart PLS 2.0



Discussão dos resultados

5.1. Satisfação pessoal

A partir da análise dos vários indicadores da satisfação pessoal dos expatriados, foi possível identificar um conjunto de seis factores antecedentes e potencialmente explicadores da mesma, respectivamente: felicidade, valores família, crescimento pessoal, lazer, informação e integração na sociedade local.

Da análise dos efeitos directos verifica-se que, para a satisfação pessoal, o item que mais contribui é a perspectiva de crescimento pessoal (0,485). De facto a literatura aponta que, para os expatriados, é importante a missão dar-lhes mais que “mais trabalho e mais responsabilidades” e que é importante, a par das responsabilidades profissionais e das perspectivas de crescimento dentro da organização que os expatriados tenham, sintam, igualmente, que as funções lhes permitem crescer como pessoas e seres humanos.

A influência dos restantes factores (informação, integração na sociedade local e lazer), no construto satisfação pessoal, não pode ser considerada robusta por terem valores inferiores ao limite de referência de 0,2, mas merecem, ainda assim, uma reflexão. Por exemplo, nos casos da família (importância da família) e integração na sociedade local, estas geram um efeito negativo (contra as hipóteses formuladas), o que pode resultar de parte dos processos de expatriação estudados não envolver levar família, ou, em alguns casos, não existir conjúge ou filhos associados, como pode ser observado pela análise dos dados demográficos que indicam que mais de metade dos questionados não é



casado e/ou não levou a família consigo). Por outro lado, no caso da integração na sociedade local, que tem um sinal negativo, pode dar-se o caso de, o facto de o expatriado estar bem integrado na sociedade não ser o mais importante para a satisfação pessoal, outras razões contribuirão para que o expatriado se sinta bem pessoalmente, como a diferença de coisas a que tem acesso, por exemplo. Já para o caso da felicidade, verifica-se que o valor de efeito directo que gera está próximo do limite, o que indicia que, de facto, a felicidade pode interferir na satisfação pessoal. No que à informação diz respeito, e de acordo com a literatura, por exemplo, segundo Black et al. (1991) e Reynolds (2005), afirma-se que, quanto melhor informado estiver o expatriado, menos incertezas e dúvidas terá, o que facilitará a sua integração no país e na cultura organizacional do país de destino. Verifica-se que, relativamente à informação, a formação prévia sobre o país, o processo, o trabalho, a gestão de expectativas, o suporte da família e à família, a gestão de tempo entre as actividades profissionais e pessoais, a ajuda dos locais ou outros expatriados (dentro e fora do empresa) influenciam o ajustamento do expatriado, logo, a sua medida de satisfação.

5.2. Satisfação profissional

No caso da satisfação profissional encontramos indicadores que sugerem a existência de 5 factores centrais, relacionados com a satisfação profissional dos expatriados, são eles a perspectiva de crescimento profissional, compensação monetária, apoio da empresa mãe, importância do trabalho desenvolvido e semelhança de tarefas. De facto verifica-se que estes factores são abordados na literatura em várias áreas, seja como justificações motivacionais para aceitar a expatriação, seja por razões de ajustamentos, que, no fundo, nos levam a inferir sobre satisfação.

Da análise dos efeitos directos observa-se que, para o caso da satisfação profissional, a perspectiva de crescimento profissional (0,250) apresenta uma contribuição positiva e



significativa, em consonância com a hipótese formulada. A importância do trabalho desenvolvido tem também um valor que está próximo do limite (0,163). Na realidade, a visão prevalente na literatura sugere que este factor é um elemento omnipresente na mente dos expatriados (ir para alargar as possibilidades e trabalhar bem durante um tempo e, mesmo, o sucesso de uma missão dependerá da importância atribuída ao trabalho desenvolvido), como é caso de Thorn (2009), Égea e Prieto (2005) quando referem que a oportunidade de progressão profissional ou de aprendizagem é um ponto crucial para um expatriado aceitar uma missão internacional. No construto da compensação monetária verificamos, como esperávamos, um valor positivo, apesar de não robusto, mostrando que a satisfação depende, também, de o expatriado estar ou não a sentir que isso se reflecte de uma forma real, embora não seja determinante para muitos. No caso do apoio da empresa mãe e semelhança de tarefas, a leitura dos resultados mostra pouca robustez deste factor e um efeito negativo, contrário às hipóteses formuladas, na satisfação profissional. Na literatura são apontados casos que as empresas não correspondem às expectativas dos expatriados, por exemplo, em termos do conjunto de compensações oferecidas (monetárias e não monetárias) o que pode originar insatisfação face ao apoio que a empresa presta como. Thorn (2009) menciona casos em que o salário deixa de ser relevante, pois a decisão de ir mantém-se. Quanto a semelhança de tarefas, o facto de estar fora pode influenciar o pensar que a tarefa é diferente e existem mesmo casos reportados de que a empresa não explica bem o que vai acontecer, ou seja, pode, o expatriado, ficar com a sensação que vai desempenhar tarefas com as quais está familiarizado e na realidade não é isso que acontece quando chega ao novo local de trabalho. Por outro lado, Kittler et al. (2011), sugerem que a novidade (contrário de semelhança) influencia negativamente o ajustamento ao trabalho, logo, podemos dizer que pode ser importante o expatriado saber das tarefas que vai desempenhar durante a missão de expatriação.



5.3. Satisfação com o país de destino

No caso da satisfação com o país de destino, os resultados indicam a existência de 6 factores antecedentes da mesma, respectivamente: dificuldades de comunicação, grau de desenvolvimento do país, nível de vida, relação com locais, semelhança cultural e afabilidade dos locais.

Da análise dos efeitos directos e para o caso da satisfação com o país de destino, conclui-se que o efeito da afabilidade na satisfação com o país de destino é positivo e um dos mais significativos, com um valor de 0,212. Esta hipótese confirma-se e demonstra que “povos” afáveis geram para o expatriado um efeito positivo na satisfação com o país de destino, reforçando as indicações da literatura, que sugerem que muitas vezes extraímos ilações sobre um país tendo em conta apenas, o comportamento dos seus nativos. Também o grau de desenvolvimento do país, tem um valor positivo e considerado robusto (0,240), na satisfação com o país - na literatura verifica-se que o nível de desenvolvimento de um país actua como garante de maior confiança e segurança quanto às condições de vida. Inúmeras vezes, os candidatos a expatriados, questionam qual o país de destino – se for desenvolvido não colocam muitas objecções, contudo, se a sua percepção do país for negativa procuram negociar melhores condições.

Já os efeitos de dificuldades de comunicação, relação com os locais e semelhanças culturais não podem ser considerados robustos, porque apresentam valores de efeitos directos na satisfação com o país de destino, inferiores a 0,2. No entanto, confirmam o sentido das hipóteses formuladas de influenciarem a satisfação com o país de destino de forma positiva, ou seja, em todos os casos há um efeito positivo na satisfação com o país, como prevíamos, sendo a questão da comunicação muito referida na literatura, nomeadamente, no que ao conhecimento da língua local diz respeito (como é o caso de



obtenção de formação no idioma antes da partida) e, mesmo, no que a expressões locais respeita, como afirmam, por exemplo, Rego e Cunha (2009, p. 310): “A proficiência linguística do país de acolhimento é uma das competências frequentemente citadas na literatura como relevante para o ajustamento dos expatriados e o seu desempenho”. Quanto ao nível de vida, o seu valor é negativo e não robusto, contudo pode haver uma explicação lógica pois a questão estava como “O custo de vida é inferior a Portugal”, ou seja, o custo de vida nos países de destino pode até ser superior e a sua qualidade de vida ser, efectivamente, melhor.

5.4. Satisfação global

No que respeita ao efeito da satisfação pessoal, satisfação profissional e satisfação com país de destino na satisfação global, que constitui os construtos principais (e nosso objecto de estudo, obtiveram-se as seguintes conclusões relativamente aos efeitos directos e à capacidade de explicação do modelo:

1. Para a satisfação pessoal verifica-se um efeito directo de 0.033 (ver tabela 6, pág. 62) na satisfação global, que não pode ser considerado robusto nem estatisticamente significativo. Pela análise da estatística t observa-se que, a satisfação pessoal é o construto que apresenta o valor mais baixo dos três, com um valor de 0,398063 (ver tabela 7, pág. 64), muito inferior ao valor de referência de 1,96.
2. Para a satisfação profissional, observa-se um valor elevado no efeito directo de 0.456, logo, robusto e positivo (ver tabela 6, pág. 62) e de acordo com a hipótese formulada. Também, pela análise da estatística t se conclui que a satisfação



profissional, com um valor de 4,731648 (ver tabela 7, pág. 64) é estatisticamente significativa. Assim, podemos afirmar que este é o constructo que mais contribui para a explicação da variância na satisfação global.

3. A satisfação com o país de destino contribui de forma robusta e positiva, com um valor de efeito directo de 0,386 (ver tabela 6, pág. 62), para a satisfação global, de acordo com a hipótese formulada. Pela análise da estatística *t*, observa-se que a satisfação com o país de destino é o construto que apresenta o valor mais elevado de todas as hipóteses formuladas, com um valor de 5,666933 (ver tabela 7, pág. 64). Neste caso, os “benefícios” dos países de destino evidenciam-se, assim, de forma positiva e estatisticamente significantes na satisfação global.

Conclui-se, então, que a satisfação global pode ser explicada pela combinação das três dimensões da satisfação estudadas, sendo, a satisfação profissional, a que, neste estudo em concreto, mais contribui para a previsão da satisfação global do expatriado. O modelo proposto na sua formulação actual explica 54,7% da satisfação global dos expatriados, o que pode ser considerado um valor razoável para a área de estudo.

No que a médias de respostas diz respeito, obtemos que as razões de satisfação mais apontadas são “Ter uma experiência internacional é bom para a minha carreira profissional” e “Voltaria a repetir a experiência noutro país”, sendo que, a que menor média de respostas tem, e mesmo menos respostas, é “Já estou aculturado e pretendo permanecer neste país mesmo depois de terminado o meu contrato de trabalho”. Verificamos que, mesmo nesta situação de ter sido enviado pela empresa (também pode



ter optado por pedir à empresa), as outras componentes extra trabalho são preponderantes para a sua satisfação.

No capítulo 4 foi, assim, efectuada, uma análise dos dados através da utilização do PLS, bem como as considerações sobre os impactos da satisfação pessoal, da satisfação profissional e da satisfação com o país de destino na satisfação global do expatriado.

5. Conclusões

Como foi referido na introdução e ao longo deste estudo, o objectivo da investigação consistiu em perceber quais as determinantes da satisfação dos expatriados. Para isso foi realizada uma investigação empírica quantitativa, a partir da qual foi possível inferir sobre conclusões que proporcionam indicações para a comunidade académica e empresarial e que, no conjunto, podem contribuir para um melhor conhecimento sobre os factores que contribuem para a satisfação dos expatriados, globalmente e nas vertentes estudadas. É importante referir que nem todas as hipóteses formuladas a partir da revisão da literatura foram confirmadas, nem todas as conclusões vão ao encontro de resultados de estudos anteriores. Contudo, não se poderá dizer que alguns dos resultados são contrários aos avançados pela literatura, mas antes devem, os presentes resultados, ser vistos como um novo ponto de partida a considerar, integrar e estender pelos investigadores. Quanto aos efeitos globais de cada dimensão avaliada, concluímos que estes têm capacidade de explicar uma parte significativa da satisfação global. De facto, pela análise, verificamos que este modelo apresenta capacidade explicativa, pois o R^2 associado ao modelo é de 54,7%, o que, na nossa opinião é considerado satisfatório, dadas as características do modelo e a área de estudo. Podemos, também, concluir que a satisfação global pode ser vista como um construto tridimensional, uma combinação de



três dimensões da satisfação – satisfação pessoal, satisfação profissional e satisfação com o país de destino, sendo a dimensão profissional a que, neste estudo em concreto, melhor explica a satisfação global do expatriado.

É interessante verificar que a satisfação que mais contribui para a satisfação global é a que diz respeito à parte profissional. Apesar de em muita literatura revista e estudos realizados, a parte pessoal parecer a mais importante a ter em conta numa decisão de expatriação, verifica-se aqui a sua menor atenção por parte dos expatriados inquiridos. Há dois factores que podem estar na base desta conclusão: o facto de a maioria dos respondentes, como verificamos, ser solteiro ou sem filhos e, também, como podemos igualmente encontrar na literatura, o procurar-se, muitas das vezes, a experiência fora como uma (obrigação) para a valorização da carreira profissional que trará benefícios no futuro (mesmo regressando ao país de origem).

Da satisfação com o país de destino, podemos como que aferir que o grau de abertura (à cultura) dos expatriados portugueses é grande e a sua facilidade de adaptação também.

No que a indicações para as organizações diz respeito, reitera-se que, uma decisão de expatriação tem que ser muito bem pensada pelos principais intervenientes, dados os custos directos e indirectos associados. É realmente importante que tudo dê certo, logo desde início, que começa com o antes de ir e na escolha das pessoas com perfil mais adequado, pois se pensarmos também do ponto de vista da empresa, verificamos que este processo gera custos e implica investimentos avultados. Numa estratégia de expatriação pretende-se que o objectivo seja pensar nas pessoas enquanto pessoas, significando isto, perceber o que realmente importa para que os expatriados estejam



satisfeitos, para que expatriados e organizações se ajustem e, por conseguinte, terem sucesso na missão internacional. Contudo, e apesar de objectivos e negócios diferentes que as organizações e mesmo pessoas possam ter, é importante e interessante notar que deverá haver um esforço e trabalho das organizações e entidades ligadas às áreas de recursos humanos e empresariais (internacionais), no sentido de existirem formatos de gestão internacional de recursos humanos claros e bem definidos. Formatos estes, que podem ir desde a contratação de entidades externas à empresa especializadas em recrutamento e formação para expatriação (que pode mesmo ser mais uma oportunidade de negócio na área do recursos humanos internacionais), seja recorrendo a indivíduos especializados em recursos humanos, ou, ainda, recorrer a colaboradores internos aos quais se pode ministrar formação adequada e especializada para saberem lidar com processos de expatriação. Assim, algo que devia tender a ser cada vez mais objecto de atenção dispensada no processo de internacionalização utilizando expatriados, diz respeito à procura dos indivíduos (dentro da organização) considerados pelas empresas (e até por eles mesmos) como os candidatos ideais, não focando somente na componente técnica, essencial se queremos formar locais e/ou pretendemos ter modelos idênticos aos nacionais, mas compreendendo, também, as características intrínsecas do indivíduo, a sua formação, o seu percurso de vida no trabalho e fora do trabalho (em casa – família, noutras áreas comportamentais, de lazer, de interesse e estudo), a sua disponibilidade física e mental, a sua “vontade”, a sua ambição, a sua visão e abertura, a sua capacidade de adaptação, a sua empatia ou competências culturais, a sua resiliência, ou seja, características comportamentais suas, e mesmo da família nos casos em que há necessidade de a deslocar também. Existem já algumas empresas portuguesas que estão bastante presentes em missões internacionais com expatriados, sendo assim, essencial haver partilha de experiências neste domínio, que se traduzirão em aprendizagem para todos e para o futuro, algo que será cada vez mais recorrente tendo em conta o aumento dos movimentos de mobilidade internacional. Acabamos por observar que, em muitos casos, a expatriação representa, de imediato, uma melhoria funcional, e isso é, também, uma estratégia das empresas para terem sempre pessoas motivadas e disponíveis para ir.



Mas, para as manter continuamente motivadas, será essencial focar na área de satisfação dos indivíduos, sobretudo na área profissional e na satisfação com o país de destino.

Limitações

Como acontece em todos os estudos, existem limitações e esta investigação não é uma excepção à regra. O tempo foi a principal limitação do estudo, a impossibilidade de não conseguir estar em exclusividade a trabalhar a investigação, dadas principalmente as condicionantes profissionais bastante exigentes, de agenda e responsabilidades. A amostra, apesar de considerada válida para o estudo e tipo de metodologia analisada, podia ter sido maior e, então, com maior rigor, concluir cientificamente sobre os resultados. No que diz respeito às conclusões e como já fizemos referência acima, nem todas vão no sentido de resultados obtidos em investigações anteriores. Várias razões podem explicar estes factos, como, por exemplo, o facto da amostra estudada diferir da de outros estudos em termos de nacionalidade e países de destino, ou o momento do estudo ser diferente, ou, até mesmo, pela própria formulação das questões que teve que ser adaptada à realidade portuguesa. Outra limitação com que nos deparamos, tem a ver com a linha ténue que limita os diferentes níveis de satisfação, como verificamos, muitas vezes, são tratados como um só e de facto verificam-se influências entre todos (ou, pelo menos, entre muitos deles). As partes interferem e interagem umas nas outras sendo, muitas vezes, difícil de falar numa satisfação profissional, por exemplo, sem falar de locais (que podem ser colegas de trabalho), ou falar numa satisfação profissional sem falar do apoio da organização para com questões familiares e humanas (que têm a ver com a parte pessoal).



Pistas para futuras investigações

Deixamos como futuras pistas a investigar, por exemplo, avaliar os mesmos expatriados utilizando outras variáveis de satisfação, avaliar expatriados portugueses em países específicos, avaliar expatriados de outras nacionalidades em Portugal para obtenção de mais conclusões e/ou enfatizar as que emergiram deste estudo, alargamento do estudo a outras áreas para tentar perceber diferenças/semelhanças nos comportamentos dos expatriados, utilização de outras técnicas de recolha de dados/nomeadamente através de entrevistas pessoais ou até mesmo focus group com o intuito de mais aprofundadamente se conhecerem os factores que mais contribuem para o sucesso de uma experiência desta natureza. Será igualmente interessante, após estudar vários grupos de amostras, efectuar comparações tendo em conta diferentes nacionalidades (diferentes países de origem) e diferentes países de destino, de forma a validar o modelo e, mesmo, a termos comparações entre diferentes realidades, diferentes pontos de partida.

O estudo, a seu tempo e quando se justifique, deverá ser actualizado, pois a dinâmica do mercado, da economia, os países e tradições/culturas e pessoas mudam ou modificam, ao longo do tempo, e complementado sobre outras perspectivas.

Por último, e não menos importante, uma vez construído um modelo válido, é importante testá-lo com outros dados para verificar a sua consistência e aderência noutras perspectivas e, por outro lado, há que o validar noutros contextos!



Bibliografia

- Adler, N. 2001. *International Dimensions of Organizational Behavior* (4th ed). Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing.
- Alampay, R. H., Beehr T. A., & Christiansen N. D. 2001. The Importance of Job, Family and Environmental Factors in Expatriate Adjustment: A Meta-Analysis, *The Loyola Schools Review*, 1: 131-147. Artigo não publicado.
- Ali, A. J. 2003. *Intercultural Adaptation among Expatriates Spouses and Children*. 255 f. Tese (Phd) – Human Resource Management and International Business – University of Groningen/Groningen-Holanda. Disponível em: <http://www.ub.rug.nl/eldoc/disc/managment/a>.
- Ando, N. 2011. Isomorphism and Foreign Subsidiary Staffing Policies. *Cross-Cultural Management: An International Journal*, 18 (2): 131-143. Doi 10.1108/13527601111125987.
- André, Mónica M. P. 2004. *Papel da Informação no Ciclo de Expatriamento*. Tese de Mestrado. ISCTE. 196 páginas.
- Andreason, A. W. 2003. Expatriate Adjustment to Foreign Assignments, *International Journal of Commerce & Management*, 13 (1): 42-60.
- Armstrong, M., & Stephens, T. 2005. *Handbook of Employee Reward Management and Practice*, Kogan Page, London.
- Arthur, M. B., Inkson, K., & Pringle, J. 1999. *The New Careers: Individual Action and Economic Change*. London: Sage.
- Ashamalla, M. H. 1998. International Human Resources Practices: The Challenge of Expatriation. *Competitiveness Review*, 8 (2): 54-56.
- Aycan, Z. 1997. Acculturation of Expatriate Managers: A Process Model of Adjustment and Performance. In Z. Aycan (Ed.), *Expatriate Management: Theory and Research*: 1-41. Greenwich, Connecticut: JAI Press.



- Barclay, D., Thompson, R., & Higgins, C. 1995. The Partial Least Squares (PLS) Approach to Causal Modeling: Personal Computer Adoption and Use as an Illustration. *Technology Studies*, 2 (2): 71-80.
- Baruch, Y. 2004. *Managing Careers: Theory and Practice*. Pearson Education, Harlow.
- Baruch, Y., Budhwar, P. S., & Khatri, N. 2007. Brain drain: Inclination to Stay Abroad after Studies. *Journal of World Business*, 42 (1): 99-112.
- Birdseye, M. G., & Hill, J. S. 1995. Individual, Organizational/Work and Environmental Influences on Expatriate Turnover Tendencies: An Empirical Study. *Journal of International Business Studies*, 26 (4): 787-813.
- Black, J. S. 1988. Work Role Transitions: A Study of American Expatriate Managers in Japan. *Journal of International Business Studies*, 19 (2): 277-294.
- Black, J. S. 1990. The Relationship of Personal Characteristics with the Adjustment of Japanese Expatriate Managers. *Management International Review*, Wiesbaden-Alemanha, 30 (2): 119-134.
- Black, J. S., & Gregersen, H. B. 1991. When Yankee comes Home: Factors Related to Expatriate and Spouse Repatriation Adjustment. *Journal of International Business Studies*, 22 (4): 671-694.
- Black, J. S., & Gregersen, H. B. 1999. The Right Way to Manage Expats. *Harvard Business Review*, 77 (2): 52-60.
- Black, J. S., & Mendenhall, M. E. 1990. Cross-Cultural Training Effectiveness: A Review and Theoretical Framework for Future Research. *Academy of Management Review*, 15 (1): 113-136.
- Black, J. S., Mendenhall, M. E., & Oddou, G. 1991. Toward a Comprehensive Model of International Adjustment: An Integration of Multiple Theoretical Perspectives. *Academy of Management Review*, 16 (2): 291-317.



- Black, J., & Stephens, G. K. 1989. The Influence of the Spouse on American Expatriate Adjustment and Intent to Stay in Pacific Rim Overseas Assignments. *Journal of Management*, 15 (4): 529-544.
- Bloom, M. C., & Milkovich, G. T. 1997. Rethinking International Compensation: From Expatriate and National Cultures to Strategic Flexibility. Center of Advance Human Resource Studies. Cornell University ILR School.
- Bozonielos, N. 2009. Expatriation outside the Boundaries of the Multinational Corporation: A Study with Expatriate Nurses in Saudi Arabia. *Human Resource Management*, 48 (1): 111-134. DOI: 10.1002/hrm.20269.
- Brislin, R. W. 1981. *Cross-Cultural Encounters*. New York: Pergamom Press.
- Brito, P. Q., Alves, J. A., & Silva, L. M. 2002. *Experiências de Internacionalização. A globalização das empresas portuguesas*. Lisboa. Centro Atlântico. ISBN: 972-8426-59-3.
- Caligiuri, P. M., & Colakoglu, S. 2007. A Strategic Contingency Approach to Expatriate Assignment Management. *Human Resources Management Journal*, 17 (4): 393-410.
- Caligiuri, P. M. 2000. Selecting Expatriates for Personality Characteristics: A Moderating Effect of Personality on the Relationship Between Host National Contact and Cross Cultural Adjustment. *Management International Review*, 40 (1): 61-80.
- Caligiuri, P. M., Hyland, M. M., & Joshi, A. 1998. Families on Global Assignments: Applying Work/Family Theories Abroad. In A. Rahim (Ed.) *Current Topics in Management*, 3: 313-328. Greenwich, CT: JAI Press.
- Caligiuri, P. M. 1997. Assessing Expatriate Success: Beyond just “Being There”. *New Approaches to Employee Management*. *International Journal of Human Resource Management*, 4 (4): 117-140. JAI Press Inc. SBN: 0-7623-0014-0.



- Cassariano, J. P. 2004. Theorising Return Migration: The Conceptual Approach to Return Migrants Revisited. *International Journal on Multicultural Societies*, 6 (2): 253-279. UNESCO. ISSN 1817-4574. www.unesco.org/shs/ijms/vol6/issue2/art4.
- Castle, Stephen, & Miller, M. J. 1993. *The Age of Migration. International Population Movements in the Modern World*. London. Macmillan.
- Certo, Samuel C. 1997. *Modern Management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Chen, G., Kirkman, B. L., Kim, K., & Farh, C. I. C. 2009. Expatriate Motivation and Effectiveness: The Roles of Cultural Distance and Subsidiary Support. *Academy of Management Conference Best Paper Proceedings*.
- Cheng, L., & Yang, P. 1998. Global Interaction, Global Inequality and Migration of the Highly Trained to the United States. *International Migration Review*, 32 (3): 626–653.
- Chew, I. K. H., & Zhu, W. 2002. Factors Influencing Singapore Managers' Career Aspiration in International Assignments. *Career Development International*, 7 (2): 96–108.
- Chin, W. W. 1998. The partial least squares approach for structural equation modeling. In George A. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research*: 295-336, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
- Chin, W., & Newsted, P. R. 1999. Structural Equation Modeling Analysis with Small Samples Using the Partial Least Squares. In R. Hoyle (Ed.), *Statistical Strategies for Small Sample Research*: 307-341. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Church, A. 1982. Sojourner Adjustment. *Psychological Bulletin*, 91 (3): 540-572.



- Cole, N., & McNulty, Y. 2011. Why do Female Expatriates “Fit In” Better than Males? An analysis of Selftranscendence and Socio – Cultural Adjustment. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 18 (2): 144-164. DOI 10.1108/13527601111125996.
- Coollings, D. G., Scullion, H., & Morley, M. J. 2007. Changing Patterns of Global Staffing in the Multinational Enterprise: Challenges to the Conventional Expatriate Assignment and Emerging Alternatives. *Journal of World Business* 42 (2): 198-213. ISSN: 1090-9516/\$. DOI: 10.1016/j.wb.2007.02.05.
- Copeland, L., & Griggs, L. 1995. *Going International: How to Make Friends and Deal Effective in the Global Market Place*. New York. Random House.
- Deshpande, S. P., & Viswesvaran, C. 1992. Is Cross-Cultural Training of Expatriate Managers Effective?: A Meta Analysis. *International Journal of Intercultural Relations*, 16 (3): 295-310.
- Diamantopoulos, A., & Winklhofer, H. M. 2001. Index Construction with Formative Indicators: An Alternative to Scale Development. *Journal of Marketing Research*, 38 (2): 269-277.
- Downes, M., & Hemman, M. 2011. Cultural Distance and Expatriate Adjustment Revisited. *Academy of International Business. Annual Meeting*. Nagoya, Japan.
- Duarte, P. A. O., & Raposo, M. L. B. 2010. A PLS Model to Study Brand Preference: An Application to the Mobile Phone Market em Vinzi, V. E., Chin, W. W., Henseler, J., & Wang, H. *Handbook of Partial Least Squares, Concept, Methods an Applications*. Springer Heidelberg Dordrecht London New York. ISBN 978-3-540-32825-4. e-ISBN 978-3-540-32827-8. DOI 10.1007/978-3-540-32827-8.
- Dunbar, E., & Katcher, A. 1990. Supporting the International Manager: Responding to the Myths of Expatriation. *Training and Development Journal*, 44 (9): 45–48.



- Égea, S. G. L., & Prieto, L. F. 2005. Políticas de Expatriación y Repatriación en Multinacionales: Visión de las Empresas y de las Personas. IESE Business School. Universidad de Navarra. 72 páginas.
- Fantini, A. E. 2005. About Intercultural Communicative Competence: A Construct. School of International Training, Brattleboro, Vermont USA.
- Farh, C. I. C., Bartol, K. M., Shapiro, D. L., & Shin, J. 2010. Networking Abroad: A Process Model of How Expatriates Form Support Ties to Facilitate Adjustment. *The Academy Management Review*, 35 (3): 434-454.
- Feldman, D. C., & Bolino, M. C. 1999. The Impact of On-Site Mentoring on Expatriate Socialization: A Structural Equation Modelling Approach. *International Journal of Human Resource Management*, 10 (1): 54-71.
- Finnie, R. 2001. The Brain Drain: Myth and Reality – What it is and What Should Be Done. *Choices: Institute for Research on Public Policy*, 7(6): 3-29. Kingston: School of Policy Studies, Queens University.
- Finuras, P. 1999. *Gestão Internacional e Recursos Humanos*, 2ª edição. Lisboa. Edições Sílabo.
- Fornell, C., & Larcker, D. 1981. Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18 (1): 39-50.
- Forster, N. 1997. The Persistent Myth of High Expatriate Failure Rates: A Reappraisal Go. *Academy of Management Journal*, 33 (2): 233-258.
- Forster, N. 2000. Expatriates and the Impact of Cross-Cultural Training. *Human Resource Management Journal*, 10 (3): 63-78.
- Foulkes, F. K., & Livernash, R. E. 1989. *Human Resources Management, Cases & Text* (2nd ed.). Prentice Hall, New Jersey. ISBN 10: 0134458915/0-13-445891-5. ISBN 13: 9780134458915.



- Gill, B. 2005. Homeward Bound? The Experience of Return Mobility for Italian Scientists. *Innovation*, 18 (3): 319 –341.
- Gmac - Global Relocation Services 2011. Disponível em <http://www.gmacglobalrelocation.com/>. Consultado a 15/05/2011.
- Grove, C. N. 2005. Introduction of the GLOBE Research Project on Leadership Worldwide. Grovewell Inc. LLC. Disponível em www.grovewell.com/GLOBE. Consultado a 12/02/2011.
- Guerra, Helga F. P. 2008. A Internacionalização: Busca da Excelência através de Novas Competências. Tese de Mestrado. Universidade de Aveiro. Departamento de Línguas e Culturas. Disponível em <http://biblioteca.sinbad.ua.pt/teses/2009000484>. 114 páginas.
- Guy, B.S., & Patton, P.W. E. 1996. Managing the Effects of Culture Shock and Sojourner Adjustment on the Expatriate Industrial Sales Force. *Industrial Marketing Management*, 25 (5): 385 – 393.
- Hagijs, R. L. 1993. Characteristic, Beneficial and Image Attributes in Consumer Judgements of Similarity and Preference. *Journal of Consumer Research*, 20 (1): 100-110.
- Harvey, M. 1993. Empirical Evidence of Recurring International Compensation Problems, *Journal of International Business Studies*, 24 (4): 785-99.
- Harzing, A, & Ruysseveldt, J. V. 1995. *International Human Resource Management*. Chapter 6: The “Culture” Factor in Personnel and Organization Policies. London: Sage. p. 127.
- Hechanova, R., Beehe, T. A., & Christiansen, N. D. 2001. The Importance of Job, Family and Environmental Factors in Expatriate Adjustment: A Meta-Analytic Review. *Applied Psychology*, 52 (2): 213-236.



- Henry, C. M. 2007. The Protean Career: Exemplified by First World Residents in Western Europe? *International Studies of Management and Organization*, 37 (3): 44–64.
- Hofstede, G. H. 1997. *Culturas e Organizações – Compreender a Nossa Organização Mental*. Lisboa: Sílabo.
- Hofstede, G. H. 1983. National Cultures in Four Dimensions: A Research Based Theory of Cultural Differences among Nations. *International Journal of Management and Organization*, 8 (2): 46-74.
- Hofstede, G. H. 1980. *Culture Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills: CA. Sage Publications, London.
- Homem, I. D., & Tolfo, S. R. 2005. *Gestão Internacional de Recursos Humanos: O Processo de Expatriação em uma Empresa Multinacional brasileira*. 3º Colóquio do IFBAE. Grenoble.
- Hornby, A. S., & Parnwell, E. C. 1979. *An English-Reader's Dictionary*. Oxford: Oxford University Press.
- House, R. J., Hanges, P. J., Quintanilha, S. A. R., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M., & Gupta, V. 1999. Cultural Influences on Leadership and organizations: Project GLOBE. In, Mobley, W. H., Gessner, M. J., & Arnold, V. (Eds.), *Advances in Global Leadership*: 171–233. Stanford Conn: JAI Press.
- Howell, J. M., & Merenda, K. E. H. 1999. The Ties that Bind: The Impact of Leader-Member Exchange, Transformational and Transactional Leadership and Distance on Predicting Follower Performance. *Journal of Applied Psychology*, 84 (5): 680-694.
- Joerres, J. A. 2011. Beyond Expats: Better Managers for Emerging Markets. *Mckinsey Quartely*. Disponível em <http://www.mckinseyquarterly.com/>.
- Jonhson, E. C., Brown, K. A. L., Vianen, A. E. M. V., De Pater, I. E., & Klein, M. R. 2003. Expatriate Social Ties: Personality Antecedents and Consequences



for Adjustment. *International Journal of Selection and Assessment*, 11 (4): 277-288. ISSN: 0965075X. DOI: [10.1111/j.0965-075X.2003.00251.x](https://doi.org/10.1111/j.0965-075X.2003.00251.x)

- Keil, M., J. Mann, & Rai, A. 2000. Why Software Projects Escalate: An Empirical Analysis and Test of Four Theoretical Models. *MIS Quarterly*, 24 (4): 631-664.
- Kotler, P., & Keller, K. L. 2006. *Marketing Management* (12nd ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Kotter, J. P. 1973. The Psychological Contract: Managing the Joining-Up Process. *California Management Review*, 15 (3): 91-99.
- Kittler, M. G, Rygl, D., Mackinnon, A., & Wiedmann, K. 2011. Work Role and Work Adjustment in Emerging Markets: A Study of German Expatriates in CEE Countries and Russia. *Cross-Cultural Management: An International Journal*, 18 (2): 165-184. DOI: 10.1108/13527601111126003.
- Kraimer, M. L., & Wayne, S. J. 2004. An Examination of POS as a Multidimensional Construct in the Context of an Expatriate Assignment. *Journal of Management*, 30 (2): 209-237.
- Kraimer, M. L., Wayne, S. J., & Jaworski, R. A. 2001. Sources of Support and Expatriate Performance: The Mediating Role of Expatriate Adjustment. *Personnel Psychology*, 54: 71-99. Krause, DE.
- Kubo, E. A. M. 2011. *Ajustamento Intercultural de Executivos Japoneses Expatriados no Brasil*. Tese de Doutoramento. Fundação Gertúlio Vargas. Escola de Administração de Empresas de S. Paulo. 195 páginas.
- Kupka, B., & Cathro, V. 2007. Desperate Housewives - Social and Professional Isolation of German Expatriated Spouses. *International Journal of Human Resources Management*, 18 (6): 951-968.
- Lancaster, K. J. 1966. A New Approach to Consumer Theory, *Journal of Political Economy*, 74 (2): 132-75.



- Lee, P. C. 2007. Family Support as a Factor in a Cultural Adjustment. *Journal of Business Systems, Governance and Ethics*, 2 (2): 29-35.
- Lee, L. Y. 2011. The Antecedents and Consequences of Stress for Expatriate Assignments: A Multi-Level Approach. *Academy of International Business Conference. Annual Meeting. Nagoya, Japan.*
- Legrand, N. 2007. La Démocratie Participative Locale: La Formation Interculturelle (Pré – Départ) chez les Volontaires: Son Influence sur l’Ajustement Culturel et la Nécessité de la Prolonger sur le Terrain. *Université du Québec en Ontaouais. ISBN: 978-2-89251-309-7. Disponível em <http://www.uqo.ca/observer/>.*
- Levitt, T. 1960. Marketing myopia. *Harvard Business Review*, 38: 45-56, July-August-
- Levitt, T. 1975. Marketing Myopia. *Harvard Business Review. Set/Out.*
- Levinson, H., Price, C., Munden, K., Mandl, H., & Solley, C. 1962. *Men, Management and Mental Health. MA: Harvard University Press.*
- Liden, R. C., & Graen, G. 1980. Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership. *Academy of Management Journal*, 23 (3): 451-465.
- Liden, R. C., Wayne, E. S. J., & Sparrowe, R. T. 2000. An Examination of the Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relations between the Job, Interpersonal Relationships and Work Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85 (3): 407-416.
- Light, D. A. 1997. Expatriate Employees - Getting the Most out of The Experience. *Harvard Business Review*, pág. 20. Novembro/Dezembro.
- Lueke, S. B., & Svyantek, D. J. 2000. Organizational Socialization in the Host Country: The Missing Link in Reducing Expatriate Turnover. *The International Journal of Organizational Analysis*, 8 (4): 380-400.



- Liu, X., & Shaffer, M. A. 2004. An Investigation of Expatriate Adjustment and Performance: A Social Capital Perspective. Asia Academy of Management, Conference, Organization Theory, Organizational Behavior and Human Resource Management, Hong Kong Baptist University.
- Maertz, C. P., & Riki, T. 2011. An Episodic Framework of Cross-Cultural Adjustment Processes. Academy of International Business Conference. Annual Meeting. Nagoya, Japan.
- Mäkälä, L., Kansala, M., & Suutari, V. 2011. The Roles of Expatriates' Spouse among Dual Career Couples. Cross Cultural Management: An International Journal, 18 (2): 185-197. ISSN 1352-7606.
- Malhotra, N. K. 1988. A Scale to Measure Self-Concepts, Person Concepts and Product Concepts. Journal of Marketing Research, 18 (4): 456-464.
- Malhotra, N. K. 2001. Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada (3ª ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Malhotra, N., Budhwar, P., & Prowse, P. 2007. Linking Rewards to Commitment: An Empirical Investigation of four UK Call Centres, International Journal of Human Resource Management, 18 (12): 2095-127.
- Marques, Paulo A. D. 2010. Atitude dos Adeptos em Relação ao Patrocinador do Clube. Uma Análise à Realidade dos Clubes Pequenos. Dissertação de mestrado em Marketing. Universidade da Beira Interior. 48 páginas.
- Mason, P. 2002. The Big OE: New Zealanders' Overseas Experience in Britain. In C. M. Hall & A. M. Williams (Eds.), Tourism and Migration: 87-101. Dordrecht, Netherlands: Kluwer Academic Publishers.
- Mazzarol, T., & Soutar, G. 2002. "Push-pull" Factors Influencing International Student Destination Choice. International Journal of Educational Management, 16(2): 82-90.



- Mendenhall, M. E., Dunbar, E., & Oddou, G. 1987. Expatriate Selection, Training and Career-Pathing. A Review and a Critique. *Human Resource Management*. 26 (3): 331-345. New York-EUA.
- Mendenhall, M., & Oddou, G. 1985. The Dimensions of Expatriate Acculturation: A Review. *The Academy of Management Review*, 10 (1): 39-47.
- Mercer Brasil 2008. Disponível em <http://www.mercer.com.br/>. Consultado a 24/04/2011.
- Mercer Portugal 2010. Disponível em <http://www.mercer.pt/>. Consultado a 24/04/2011.
- Myers, B., & Pringle, J. 2005. Self-Initiated Foreign Experience as Accelerated Development: Influences of Gender. *Journal of World Business*, 40 (4): 421–431.
- Naumann, E. 1993. Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment among Expatriate Managers. *Group and Organization Management*. Sage Publications, Inc., 18 (2): 153-187. doi: 10.1177/1059601193182003.
- Nevado, Pedro P. 2003. A Opção Expatriado-Local na Gestão de Topo das Subsidiárias das Empresas Multinacionais. O Caso das Subsidiárias Portuguesas de Empresas Alemãs. Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa. ISSN° 0874-8470. 22 páginas.
- Nicholson, N. 1984. A Theory of Work Role Transitions. *Administrative Science Quarterly*. Ithaca-EUA, 29 (2): 172-191.
- Oberg, K. 1960. Culture Shock: Adjustment to New Cultural Environment. *Practical Anthropology*, 7 (4): 177–182. Alabama, EUA.
- Osland, J. 1995. *The Adventure of Working Abroad: Hero Tales from the Global Frontier*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.



- Peltonen, T. 1998. Narrative Construction of Expatriate Experience and Career Cycle: Discursive Patterns in Finnish Stories of International Career. *The International Journal of Human Resource Management*. 9 (5): 875-892(18). Publisher: Routledge.
- Perera, H. K., & Chew, E. Y. T. 2011. A Conceptual Framework of Expatriate Failure through the Lens of the Psychological Contract. *Academy of International Business Conference. Annual Meeting*. Nagoya, Japan.
- Pereira, N. A. F., Pimentel, R., & Kato, H. T. 2005. Expatriação e Estratégia Internacional: O Papel da Família como Fator de Equilíbrio na Adaptação do Expatriado. *RAC*, 9 (4): 52-71.
- Pinheiro, A., Portela, E., & Rocha, A. 2002. Experiências de Internacionalização. *A Globalização das Empresas Portuguesas*, p. 8. Lisboa. Centro Atlântico. ISBN: 972-8426-59-3.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. 2005. *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (4ª ed.). Lisboa: Edições Gradiva.
- Redmond, M. V. 2000. Cultural Distance as a Mediating Factor between Stress and Intercultural Communication Competence. *International Journal of Intercultural Relations*, 24 (1): 151-159. ISSN: 0147-1767/99/\$. PII: S0147-1767 (99) 00028-0.
- Rego, A., & Cunha, M. P. 2009. *Manual de Gestão Transcultural de Recursos Humanos* (1ª ed.). Edições Editora RH.
- Reiche, B. S. 2011. Social Capital Benefits upon Repatriation: A Longitudinal Study of International Assignees. *Academy of International Business Conference. Annual Meeting*. Nagoya, Japan.
- Reynolds, A. A. 2005. An Examination of the Goodness-of-Fit between the Expatriate Adjustment Model and Self Selecting Expatriates. *Journal of Economic & Administrative Sciences (Special Edition)*, 21 (2): 52-67.



- Richardson, J., & Mallon, M. 2005. Career Interrupted? The Case of the Self-Directed Expatriate. *Journal of World Business*, 40 (4): 409-420. doi:10.1016/j.jwb.2005.08.008.
- Richardson, J., & Mckenna, S. 2002. Leaving and Experiencing: Why Academics Expatriate and How they Experience Expatriation. *Career Development International*, 7 (2): 67–78.
- Richardson, J., & Mckenna, S. 2003. International Experience and Academic Careers - What do Academics have to Say? *Personnel Review*, 32 (6): 774–795.
- Richardson, J., & Mckenna, S. 2006. Exploring Relationships with Home and Host Countries: A Study of Self-Directed Expatriates. *Cross Cultural Management*, 13 (1): 6–22.
- Ruud, J. E., & Lawson, D. R. 2007. *Communicating in Global Business Negotiations: A Geocentric Approach*. Sage Publications, Inc. 288 páginas. ISBN: 9781412916585.
- Ruisala, K., & Suutari, V. 2000. Expatriation and Careers: Perspectives of Expatriates and Spouses. *Career Development International*, 5 (2): 81-90.
- Sakurai, Y. 2001. *Problems and Prospects in Cross-Cultural Interactions in Japanese Multinational Corporations in Australia*. PhD Thesis at the Australian National University. Disponível em <http://thesis.anu.edu.au/>
- Schneider, B., Brief, A. P., & Guzzo, R. 1996. Creating a Climate and Culture for Sustainable Organizational Change. *Organizational Dynamics*, 24 (4): 7-19.
- Scullion, H., & Brewster, C. 2001. Managing Expatriates: Messages from Europe. *Journal of World Business*, 36 (4): 346-365.
- Seeman, M., Seeman, T. E., & Sayles, M. 1985. Social Networks and Health Status: A Longitudinal Analysis. *Social Psychology Quarterly*, 48: 237-248.
- Selmer, J. 2000. *International Adjustment of Business Expatriates: The Impact of Age, Gender and Marital Status*. BRC Paper Cross – Cultural Management.



School of Business, Business Research Centre. Hong Kong Baptist University.
Maio.

- Selmer, J., & Luring, J. 2011. Marital Status and Work Outcomes of Self-Initiated Expatriates. Is there a Moderating Effect of Gender?: Cross Cultural Management: An International Journal, 18 (2): 198-213. DOI 10.1108/13527601111126021.
- Shaffer, M. A., Harrison, D. A., & Gilley, K. M. 1999. Dimensions, Determinants and Differences in the Expatriate Adjustment Process. Journal of International Business Studies, 30 (3): 557-582.
- Shay, J. P., & Baack, S. 2004. Expatriate Assignment, Adjustment and Effectiveness: An Empirical Examination of the Big Picture. Journal of International Business Studies, 35 (3): 216-232. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8400081.
- Shay, J. P., & Baack, S. 2006. An Empirical Investigation of the Relationships between Modes and Degree of Expatriate Adjustment and Multiple Measures of Performance. International Journal of Cross Cultural Management, 6 (3): 275-294.
- Shepard, P. 1996. Working with Malaysians Expatriates and Malaysians Perspectives. In: A. Abdullah, (Ed.) - Understanding the Malaysian Workforce - Guidelines for Managers: 144-155. 1ª ed. Kuala Lumpur: Malaysian Institute of Management.
- Shrinivas, P. B., Harrison, D. A., Shaffers, M. A., & Luk, D. M. 2005. Input-Based and Time-Based Models of International Adjustment: Meta-Analytical Evidence and Theoretical Extensions. Academy of Management Journal, 48 (2): 257-281.
- Silva, S. C. 2006. Globalização: O fim de uma era? Marketeer, nº116, 94-95. Março.



- Simões, V. C., & Castro, A. 1999. A Internacionalização das Empresas Portuguesas: Uma Perspectiva Genérica. Lisboa: Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica, ISEG e Universidade Católica do Porto.
- Sojka, J. Z.; Deeter, & Schmeiz, D. R. 2002. Enhancing the Emotional Intelligence of Salespeople. *Mid-American Journal of Business*, 17 (1): 43-50.
- Stahl, G. K., & Cerdim, J. L. 2004. Global Careers in French and German Multinational Corporations. *Journal of Management Development*, 23 (9): 885–902.
- Suutari, V. 2003. Global Managers: Career Orientation, Career Tracks, Life-Style Implications and Career Commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 18 (3): 185–207.
- Suutari, V., & Brewster, C. 2000. Making their own way: International Experience through Self-Initiated Foreign Assignments. *Journal of World Business*, 35 (4): 417–436.
- Suutari, V., & Brewster, C. 2003. Repatriation: Empirical Evidence from a Longitudinal Study of Careers and Expectations among Finnish Expatriates. *Journal of Human Resource Management*, 14 (7): 1132–1151.
- Suutari, V., & Mäkela, K. 2007. The Capital Career of Managers with Global Careers. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (7): 628–648.
- Suutari, V., & Taka, M. 2004. Career Anchors of Managers with Global Careers. *Journal of Management Development*, 23 (9): 833–847.
- Suutari, V., & Tornikoski, C. 2001. The Challenge of Expatriate Compensation: The Sources of Satisfaction and Dissatisfaction among Expatriates. *International Journal of Human Resource Management*, 12 (3): 389–404.
- Suutari, V., & Tornikoski, C. 2000. Determinants of Expatriate Compensation: Findings among Expatriate Members of SEFE, *Finnish Journal of Business Economics*, 49 (4): 517-39.



- Suutari, V., Mäkela, L., & Tornikoski, C. 2009. How to Attract and Retain Global Careerists: A Total Compensation Perspective on Career Decisions of Global Careerists. Paper presented at the 10th Vaasa Conference on International Business, Vaasa. ISBN: 978-952-476-341-7 (nid.), 978-952-476-342-4 (pdf). ISSN: 0355-2667, 1235-7871.
- 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. DOI: 10.1177/0149206309349308.
- Takeuchi, R., Wang, M., Marinova, S. V., & Yao, X. 2009. The Role of Domain-Specific Perceived Organizational Support during Expatriation and their Implications for Performance. *Organization Science*, 20 (3): 621-634.
- Takeuchi, R., Lepak D. P., Marinova, S. V., & Yun, S. 2007. Nonlinear Influences of Stressors on General Adjustment: The Case of Japanese Expatriates and their Spouses. *Journal of International Business Studies*, 38 (6): 928-943.
- Takeuchi, R., Wang, M., & Marinova, S. V. 2005. Antecedents and Consequences of Psychological Workplace Strain during Expatriation: A cross-Sectional and Longitudinal Investigation. *Personnel Psychology*, 58 (4): 925-948.
- Tharenou, P. 2008. Disruptive Decisions to Leave Home: Gender and Family Differences in Expatriation Choices. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 105 (2): 183-200. ISSN: 0749-5978/\$. DOI: 10.1016/j.obhdp.2007.08.004.
- Thomas, D. C. 2011. The Adjustment - Performance Paradox Revisited. *Academy of International Business Conference. Annual Meeting. Nagoya, Japan.*



- Thorn, K. 2009. Influences on Self-Initiated Mobility across National Boundaries. Department of Management and International Business, 2. Massey University. ISSN 1177-2611.
- Toh, S. M., & DeNisi, A. S. 2003. Host Country National (HCN) Reactions to Expatriate Pay Policies: A Proposed Model and Some Implications. *Academy of Management Review*, 28 (4): 606-621.
- Tomás, José Ricardo S. B. S. 2009. Expatriação em Recém Licenciados: Um trajecto Profissional Ambicionado ou Aproveitado? Projecto de Investigação sobre Atitudes Culturais e Âncoras de Carreira. Mestrado Integrado em Psicologia. Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações. Universidade de Lisboa, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação. 32 páginas.
- Torbiorn, I. 1982. *Living Abroad: Personal Adjustment and Personnel Policy in the Overseas Setting*. John Wiley, New York.
- Tornikoski, C. 2011. Fostering Expatriate Affective Commitment: A Total Reward Perspective. University of Vaasa, Vaasa, Finland and Emylon Business School, Lyon, France. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 18 (2): 214-235. DOI 10.1108/13527601111126030. Emerald Group Publishing Limited 1352-7606.
- Tornikoski, C. 2010. Expatriates' Compensation Information Processing and Affective Commitment: A Psychological and Total Reward Perspective. *International Human Resources Management and Cross Cultural Issues*, 10. EIBA Conference Proceedings, Competitive Paper, Porto, Portugal.
- Tung, R. L. 1998. American Expatriates Abroad: From Neophytes to Cosmopolitans. *Journal of World Business*, 32 (2): 125-144.
- Tung, R. L., & Arthur Anderson 1997. *Exploring International Assignees' Viewpoints: A Study of the Expatriation/Repatriation Process*. Chicago IL. Arthur Anderson.



- Tung, R. L. 1981. Selection and Training of Personnel for Overseas Assignments. *Columbia Journal of World Business*, 16 (1): 68–78.
- Usunier, J. C. 1998. Oral Pleasure and Expatriate Satisfaction: An Empirical Approach. Faculty of Economics and Business, Université Louis-Pasteur, Strasbourg, France; *International Business Review*, 7 (1): 89–110; 0969-5931/98; PII: S0969-5931(97)00053-X.
- Usunier, J. C., & Lee, J. 2005. *Marketing across Cultures* (4th ed.). Harlow, Essex: Financial Times. FT Prentice Hall. ISBN13: 9780273685296; ISBN10: 0-27368-529-6.
- Vinzi, V. E., Chin, W. W., Henseler, J., & Wang, H. 2010. *Handbook of Partial Least Squares. Concepts, Methods and Applications*. Springer Handbooks of Computational Statistics. Springer Heidelberg Dordrecht London New York. ISBN 978-3-540-32825-4 e-ISBN 978-3-540-32827-8. DOI 10.1007/978-3-540-32827-8.
- Vogel, A. J., & Vuuren, J. J. V. 2008. Preparation, Support and Training Requirements of South African Expatriates. *South African Journal of Business Management*, 39 (3): 33–48.
- Wang, Chun-Hsiao 2011. Theorizing Expatriate- Host Country National Interactions: An Intergroup Contact Perspective. Academy of International Business Conference. Annual Meeting. Nagoya, Japan.
- Wang, M., & Takeuchi, R. 2007. The Role of Goal Orientation during Expatriation: A Cross-Sectional and Longitudinal Investigation. *Journal of Applied Psychology*, 92 (5): 1437-1445.
- Warneke, D., & Schneider, M. 2011. Expatriate Compensation Packages: What do Employees Prefer? *Cross Cultural Management: An International Journal*, 18 (2): 236 – 256. ISSN 1352-7606.



- Wechtler, H., & Wurtz, O. 2011. The Trajectory of Overseas Adjustment over Time: An Exploratory Analysis. Academy of International Business Conference. Annual Meeting. Nagoya, Japan.
- Wiles, J. 2008. Sense of Home in a Transnational Social Space: New Zealanders in London. *Global Networks-a Journal of Transnational Affairs*, 8 (1): 116-137.
- Wurzt, O. 2011. Self-Initiated, Female and Young Expatriates: How Are the New Generations of Expatriates Coping? Academy of International Business Conference. Annual Meeting. Nagoya, Japan.
- Yavas, U., & Bodur, M. 1999. Correlates of Adjustment: A Study of Expatriate Managers in an Emerging Country. *Management Decision*, 37 (3): 267-278. MCB University Press. ISSN 0025-1774.
- Yin, R. 1994. *Case Study Research: Design and Methods*. London, Sage.

Outros Textos de Apoio:

- Aulas de Marketing Internacional: Professora Doutora Susana Costa e Silva, 2007, UCP
- LA BRACK, Bruce – Theory Reflections: Cultural Adaptance, Culture Shock and “Curves of Adjustment”

Websites consultados:

- Dicionários Porto Editora
<http://www.portoeditora.pt/>, consultado a 13/02/2011
- GLOBE Research Project
<http://www.grovewell.com/>, consultado a 12/02/2011
- GMAC Global Relocation Services
<http://www.gmacglobalrelocation.com/>, consultado a 12/02/2011



- Infopédia, Enciclopédias e dicionários Porto Editora
<http://www.infopedia.pt/>, consultado a 12/12/2010 e 22/05/2011
- Mckinsey
<http://www.mckinseyquarterly.com/>, consultado a 15/05/2011
- Mercer Brasil
<http://www.mercer.com.br/>, consultado a 24/04/2011
- Mercer Portugal
<http://www.mercer.pt/>, consultado a 24/04/2011
- Wikipedia
<http://www.en.wikipedia.org>, consultado a 24/09/2011, 13/03/2011 e 24/09/2011





Anexos



Anexo 1

QUESTIONÁRIO

Este questionário faz parte de uma investigação sobre expatriação.

Para preencher o mesmo tem que ser um expatriado português (ou ex expatriado português) a viver noutra país/que viveu noutra país (um cidadão português a trabalhar/que trabalhou noutra país, independentemente de o contrato de trabalho ser com uma empresa portuguesa ou não).

É essencial que preencha o questionário na sua totalidade. Os dados obtidos são anónimos e confidenciais, sendo apenas alvo de análise estatística na sua globalidade.

As questões colocadas podem ser de dois tipos:

1. Preenchimento de campos:

Quando vir um campo vazio como este: ... , deverá escrever uma palavra ou número conforme solicitado.

2. Escalas de valores:

Será solicitado várias vezes a sua opinião sobre um determinado assunto em forma de escalas de valores. Deverá seleccionar a resposta pretendida (O), que melhor representa a sua opinião ou sugestão.

O questionário encontra-se dividido em SEIS secções. Cada secção é um componente vital do estudo, pelo que será importante que responda a questão das diferentes secções.

Poderá percorrer o questionário na sua totalidade primindo a tecla TAB.



O tempo médio de preenchimento é de 10 a 15 minutos.

Obrigada, desde já, pela sua colaboração.

Sílvia Ferraz

Qualquer comentário, dúvida ou questão: ferraz.silvia@hotmail.com



1. DADOS DEMOGRÁFICOS

Por favor preencha, escolha da lista ou seleccione a resposta correcta/apropriada para si.

Sexo: _

Idade: _ (anos)

Estado Civil: _

Nacionalidade do cônjuge/companheiro (se casado ou em união de facto): _

Nº filhos: _

Se tem filhos, vivem consigo? _

Se não vivem consigo, é por opção? _

Se vivem consigo, frequentam infantário/escola? _

Se frequentam o infantário/escola, este é: _

País onde está a viver/trabalhar ou viveu/trabalhou: _

É a 1ª vez que está expatriado? _

Já teve alguma experiência anterior de viver fora de Portugal? _

Se teve uma experiência anterior de viver fora de Portugal, em que país foi? _

Se teve uma experiência anterior de viver fora de Portugal, qual foi a razão? _

Tem dupla nacionalidade? _

Se possui dupla nacionalidade, indique qual _

Está a viver fora com a família? _

Profissão: _

A empresa/entidade para a qual trabalha é portuguesa? _

Se empresa onde trabalha não é portuguesa, indique qual a nacionalidade: _

Escolaridade / Formação académica _

Se é licenciado/mestre/doutorado por favor indique em que área (formação académica mais relevante) _

Profissão do cônjuge: _

Quando foi para o país estrangeiro? _ (dia/mês/ano)

Duração prevista no país estrangeiro _ (meses) / escreva "NS" se não sabe



Se já terminou a sua experiência de expatriação, quando voltou? _ (dia/mês/ano)

Se já terminou a sua experiência de expatriação, quanto tempo esteve fora? _ (meses)

Quantas línguas fala para além do português? _

Que línguas fala? _

1 Não fala de todo

2 Tem um bom comando da língua mas não é fluente

3 Fala e escreve perfeita e fluentemente (como um nativo)

1|2|3

Como classifica os seus conhecimentos da língua local? _

Como classifica os seus conhecimentos em inglês? _



2. MOTIVAÇÃO PARA A EXPATRIAÇÃO

Por favor leia as afirmações abaixo e responda de acordo com o seu nível de concordância numa escala de 1 ("discordo totalmente") a 7 ("concordo totalmente").

(1) Discordo totalmente | (7) Concordo totalmente | (0) Não disponível

1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 || 0

Que razões o levaram a expatriar-se?

- a) Por razões puramente económicas
- b) Pretendo amealhar para o futuro
- c) Por existirem possibilidades de desenvolvimento profissional
- d) É um projecto interessante
- e) Tenho curiosidade por conhecer outras culturas
- f) Pretendo melhorar os idiomas
- g) Para obter um melhor conhecimento da linguagem não verbal
- h) Não tive alternativa a não ser aceitar
- i) Promessas de futuro por parte da empresa em que trabalho/trabalhava
- j) Por razões familiares (cônjuge)
- k) Motivação de carácter humanitário
- l) Tenho uma relação pessoal com um(a) nativo/a
- m) Havia falta de emprego no meu país de origem compatível com as minhas qualificações
- n) Tenho interesse na experiência transcultural
- o) Disponibilidade para aprender novas atitudes e novos padrões de comportamentos
- p) Tenho interesse no país de destino
- q) Tenho espírito de aventura
- r) Pretendo melhorar a qualidade de vida
- s) Aconteceu/Apareceu/Surgiu a oportunidade sem a procurar



- t) Foi algo que sempre quis fazer/experimentar
- u) Foi-me inculcado este espírito (pelos pais/família/amigos/sociedade/escola)
- v) A minha família sempre o fez
- w) Pretendia mudar de vida
- x) Outras.

Indique quais:



3. SATISFAÇÃO PROFISSIONAL

Por favor leia as afirmações abaixo e responda de acordo com o seu nível de concordância numa escala de 1 ("discordo totalmente") a 7 ("concordo totalmente").

(1) Discordo totalmente | (7) Concordo totalmente | (0) Não disponível

1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 || 0

- a) O meu trabalho é similar ao que fazia em Portugal
- b) As minhas responsabilidades no trabalho aumentaram
- c) Tenho mais autonomia do que tinha na função antes de sair de Portugal
- d) Tenho mais poder de decisão do que tinha em Portugal
- e) O meu novo posto significou uma promoção
- f) O trabalho que faço aqui é muito diferente do que fazia em Portugal
- g) O meu salário é substancialmente superior ao que auferia na função que tinha em Portugal
- h) Tenho outro tipo de compensações monetárias por estar deslocado
- i) Quando vim para cá, o meu objectivo de partida foi a experiência profissional
- j) Quando voltar a Portugal, espero ter uma posição melhor
- k) Posso contar sempre com a empresa mãe em qualquer situação
- l) A empresa estudou a capacidade de adaptação da minha família
- m) Com esta experiência adquiri e desenvolvi outras capacidades a nível profissional



4. SATISFAÇÃO COM O PAÍS DE DESTINO

Por favor leia as afirmações abaixo e responda de acordo com o seu nível de concordância numa escala de 1 ("discordo totalmente") a 7 ("concordo totalmente").

(1) Discordo totalmente | (7) Concordo totalmente | (0) Não disponível

1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 || 0

- a) Gosto desta cultura
- b) É para mim muito agradável ter a oportunidade de conviver com esta cultura
- c) Gosto de aprender sobre esta cultura
- d) É para mim um prazer conviver com os locais
- e) Não falar a língua local, impediu-me de fazer amigos
- f) A minha maior frustração é não ter aprendido tão depressa quanto pretendia a língua local
- g) É mais fácil resolver questões do quotidiano aqui do que em Portugal
- h) É fácil utilizar transportes públicos
- i) Identifico-me totalmente com a cultura local
- j) Consigo despende menos dinheiro no dia-a-dia do que em Portugal
- k) O custo de vida é inferior a Portugal
- l) Há uma maior oferta de actividades culturais e de lazer (espectáculos diversos) do que em Portugal
- m) Os locais são mais afáveis do que os portugueses
- n) Os locais são mais prestáveis do que os portugueses
- o) Neste país existe uma maior preocupação social do que em Portugal
- p) Este país é mais organizado (serviços disponíveis, construção, informação para estrangeiros, etc) do que Portugal
- q) Estar aqui é também um enriquecimento cultural



5. SATISFAÇÃO PESSOAL COM A EXPATRIAÇÃO

Por favor leia as afirmações abaixo e responda de acordo com o seu nível de concordância numa escala de 1 ("discordo totalmente") a 7 ("concordo totalmente").

(1) Discordo totalmente | (7) Concordo totalmente | (0) Não disponível

1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 || 0

- a) Tivemos acesso a informação particular sobre o país destino no que se refere a escolas/colégios, hospitais, assessoria fiscal, documentação, vistos de trabalhado, etc.
- b) Tivemos acesso a informação geral sobre o país de destino: idiomas, costumes, alimentação, cultura, etc.
- c) A minha família está mais satisfeita aqui que em Portugal
- d) A qualidade de vida da minha família desde que aqui estamos aumentou
- e) É uma óptima experiência para as crianças e família
- f) Desde que aqui estou consigo dedicar mais tempo a mim e à minha família
- g) Desde que aqui estou faço mais actividades extra trabalho, que me dão prazer
- h) Convido frequentemente locais para virem a minha casa
- i) Visito com frequência a casa de amigos locais
- j) Tenho uma vida social mais activa aqui do que tinha em Portugal
- k) Saio mais para me divertir e conviver com amigos do que em Portugal
- l) A minha qualidade de vida aumentou desde que vim para cá
- m) Fiz amizades com locais
- n) Aqui tudo o que faço me dá mais prazer
- o) Aqui sinto-me uma pessoa completamente preenchida, a nível de carreira profissional, pessoal, familiar. Em tudo.
- p) Sou uma pessoa diferente, com esta experiência
- q) Sou uma pessoa melhor, com esta experiência
- r) Aqui sou mais feliz
- s) Com esta experiência, aprendi a respeitar mais as diferenças culturais



- t) Sinto prazer em interagir com pessoas de diferentes culturas
- u) Tornei-me mais auto confiante, com esta experiência
- v) Tornei-me mais sensível e flexível a questões culturais, com esta experiência
- w) Estou mais aberto a novas experiências
- x) Esta experiência é muito gratificante para mim
- y) Sou mais independente agora
- z) Adquiri maior capacidade de resolução e adaptação a situações diferentes
- aa) Estou mais preparado para lidar com circunstâncias diferentes da vida
- ab) Compreendo melhor ou outros
- ac) Respeito mais as diferenças dos outros
- ad) Sou mais atento ao que passa à minha volta/abri os meus horizontes
- ae) Este tempo fora foi dos mais enriquecedores da minha vida
- af) Fiquei mais culto



6. SATISFAÇÃO GLOBAL

Por favor leia as afirmações abaixo e responda de acordo com o seu nível de concordância numa escala de 1 ("discordo totalmente") a 7 ("concordo totalmente").

(1) Discordo totalmente | (7) Concordo totalmente | (0) Não disponível

1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 || 0

- a) Esta experiência significa um salto na minha carreira profissional
- b) Ter uma experiência internacional é bom para a carreira profissional
- c) Se receber uma oferta interessante de outra empresa, aceito
- d) Estou à procura de trabalho de forma activa
- e) Recomendo a expatriação a um colega
- f) Voltaria a repetir a experiência no mesmo país
- g) Voltaria a repetir a experiência noutro país
- h) Já estou aculturado(a) e pretendo permanecer neste país mesmo depois de terminado o meu contrato de trabalho
- i) As perspectivas e expectativas que tinha antes de vir, estão a ser/foram ultrapassadas, é/foi tudo muito melhor
- j) Esta experiência é fulcral para o desenvolvimento, desempenho e crescimento profissional

(1) Muito Pobre | (7) Excelente

De uma forma global, como pontua a sua experiência?

De uma forma global, como pontua, a sua família, a experiência no país de destino?



INFORMAÇÃO OPCIONAL

Nome: _

E-mail: _

Deseja receber por E-mail os resultados do estudo? _



Anexo 2 - Ficha técnica: Tabela de indicadores, construtos, questões e autores

Indicador	Construto	Questão/Variável	Autores
FEL1	Felicidade	A minha qualidade de vida aumentou desde que vim para cá	E. Própria
FEL2	Felicidade	Sou uma pessoa melhor, com esta experiência	E. Própria
FEL3	Felicidade	Aqui sou mais feliz	E. Própria
CP1	Crescimento pessoal	Sou uma pessoa diferente, com esta experiência	E. Própria
CP2	Crescimento pessoal	Com esta experiência, aprendi a respeitar mais as diferenças culturais	E. Própria
CP3	Crescimento pessoal	Sinto prazer em interagir com pessoas de diferentes culturas	E. Própria
CP4	Crescimento pessoal	Tornei-me mais auto-confiante, com esta experiência	E. Própria
CP5	Crescimento pessoal	Tornei-me mais sensível e flexível a questões culturais, com esta experiência	E. Própria
CP6	Crescimento pessoal	Estou mais aberto a novas experiências	E. Própria
CP7	Crescimento pessoal	Esta experiência é muito gratificante para mim	E. Própria
CP8	Crescimento pessoal	Sou mais independente agora	E. Própria
CP9	Crescimento pessoal	Aquili maior capacidade de resolução e adaptação a situações diferentes	E. Própria
CP10	Crescimento pessoal	Estou mais preparado para lidar com circunstâncias diferentes de vida	E. Própria
CP11	Crescimento pessoal	Compreendo melhor os outros	E. Própria
CP12	Crescimento pessoal	Respeito mais as diferenças dos outros	E. Própria
CP13	Crescimento pessoal	Sou mais atento ao que passa à minha volta/abri os meus horizontes	E. Própria
CP14	Crescimento pessoal	Este tempo fora foi dos mais enriquecedores da minha vida	E. Própria
CP15	Crescimento pessoal	Fiquei mais culto	E. Própria
INF1	Informação/preparação antes da partida	Tivemos acesso a informação particular sobre o país destino no que se refere a escolas/colégios, hospitais, assessoria fiscal, documentação, vistos de trabalho, etc	Lopez-Egea (2005)
INF2	Informação/preparação antes da partida	Tivemos acesso a informação geral sobre o país de destino: idiomas, costumes, alimentação, cultura, etc	Lopez-Egea (2005)
L1	Lazer	Desde que aqui estou, faço mais actividades extra trabalho, que me dão prazer	André (2004)
L2	Lazer	Tenho uma vida social mais activa aqui do que tinha em Portugal	E. Própria
L3	Lazer	São mais para me divertir e conviver com amigos do que em Portugal	E. Própria
ISL1	Integração na sociedade local	Convido frequentemente locais para virem à minha casa	Rego & Cunha (2009)/André (2004)
ISL2	Integração na sociedade local	Visito com frequência a casa de amigos locais	Rego & Cunha (2009)/André (2004)
ISL3	Integração na sociedade local	Fiz amizades com locais	Lopez-Egea (2005)
ISL4	Integração na sociedade local	Aqui tudo o que faço dá-me mais prazer	E. Própria
ISL5	Integração na sociedade local	Aqui sinto-me uma pessoa completamente preenchida, a nível de carreira profissional, pessoal, familiar, Em tudo	E. Própria
VF1	Val familiar	A minha família está mais satisfeita aqui que em Portugal	E. Própria
VF2	Val familiar	A qualidade de vida da minha família desde que aqui estamos aumentou	E. Própria
VF3	Val familiar	É uma ótima experiência para as crianças e família	Usunier (2005)
VF4	Val familiar	Desde que aqui estou consigo dedicar mais tempo a mim e à minha família	E. Própria
DC1	Dificuldades de comunicação	Não falar a língua local, impediu-me de fazer amigos	Usunier (2005)
DC2	Dificuldades de comunicação	A minha maior frustração é não ter aprendido tão depressa quanto pretendia a língua local	Usunier (2005)
AF41	Afabilidade dos locais	Os locais são mais afáveis do que os portugueses	E. Própria
AF42	Afabilidade dos locais	Os locais são mais prestáveis do que os portugueses	E. Própria
GDP1	Grau de desenvolvimento do país	É mais fácil resolver questões do quotidiano aqui do que em Portugal	André (2004)
GDP2	Grau de desenvolvimento do país	É fácil utilizar transportes públicos	André (2004)
GDP3	Grau de desenvolvimento do país	Há uma maior oferta de actividades culturais e de lazer (espectáculos diversos do que em Portugal)	E. Própria
GDP4	Grau de desenvolvimento do país	Neste país existe uma maior preocupação social do que em Portugal	E. Própria
GDP5	Grau de desenvolvimento do país	Este país é mais organizado (serviços disponíveis, construção, informação para estrangeiros, etc do que Portugal)	E. Própria
NV1	Nível de vida	Consigo dispor de menos dinheiro no dia-a-dia do que em Portugal	E. Própria
NV2	Nível de vida	O custo de vida é inferior a Portugal	E. Própria
RL1	Relação com locais	É para mim muito agradável ter a oportunidade de conviver com esta cultura	Rego & Cunha (2009)
RL2	Relação com locais	Gosto de aprender sobre esta cultura	Rego & Cunha (2009)
RL3	Relação com locais	É para mim um prazer conviver com os locais	Rego & Cunha (2009)
SC1	Semelhança cultural	Gosto desta cultura	Rego & Cunha (2009)
SC2	Semelhança cultural	Identifico-me totalmente com a cultura local	E. Própria
SC3	Semelhança cultural	Estar aqui é também um enriquecimento cultural	E. Própria
AE1	Apoio empresa mãe	Posso contar sempre com a empresa mãe em qualquer situação	André (2004)
AE2	Apoio empresa mãe	A empresa estudou a capacidade de adaptação da minha família	Lopez-Egea (2005) adaptado
ST1	Semelhança de tarefas	O meu trabalho é similar ao que fazia em Portugal	Lopez-Egea (2005)
ST2	Semelhança de tarefas	O trabalho que faço aqui é muito diferente do que fazia em Portugal	E. Própria
CM1	Compensação monetária	O meu salário é substancialmente superior ao que auferia na função que tinha em Portugal	E. Própria
CM2	Compensação monetária	Tenho outro tipo de compensações monetárias por estar deslocado	E. Própria
ITD1	Importância do trabalho desenvolvido	Com esta experiência adquiri e desenvolvi outras capacidades a nível profissional	E. Própria
ITD2	Importância do trabalho desenvolvido	As minhas responsabilidades no trabalho aumentaram	Lopez-Egea (2005)
ITD3	Importância do trabalho desenvolvido	Tenho mais autonomia do que tinha na função antes de sair de Portugal	Lopez-Egea (2005)/André (2004)
ITD4	Importância do trabalho desenvolvido	Tenho mais poder de decisão do que tinha em Portugal	Lopez-Egea (2005)
ITD5	Importância do trabalho desenvolvido	O meu novo posto significou uma promoção	Lopez-Egea (2005)
PCP1	Perspectivas de crescimento profissional	Quando vim para cá, o meu objectivo de partida foi a experiência profissional	Usunier (2005)
PCP2	Perspectivas de crescimento profissional	Quando voltar a Portugal, espero ter uma posição melhor	E. Própria
Sat. P1	Satisfação pessoal	Ser receber uma oferta interessante de outra empresa, aceite	Lopez-Egea (2005)
Sat. P2	Satisfação pessoal	Estou à procura de trabalho de forma activa	Lopez-Egea (2005)
Sat. P3	Satisfação pessoal	Uma experiência destas significa um desenvolvimento pessoal	E. Própria
Sat. P4	Satisfação pessoal	Voltaria a repetir a experiência noutro país	Lopez-Egea (2005)
Sat. Prof.1	Satisfação profissional	Esta experiência significa um salto na minha carreira profissional	Usunier (2005)/Lopez-Egea (2005)
Sat. Prof.2	Satisfação profissional	Ter uma experiência internacional é bom para a carreira profissional	
Sat. Prof.3	Satisfação profissional	Recomendo a experiência a um colega	Lopez-Egea (2005)
Sat. Prof.4	Satisfação profissional	Esta experiência é fulcral para o desenvolvimento, desempenho e crescimento profissional	E. Própria
Sat. PA1	Satisfação com país de destino	Voltaria a repetir a experiência no mesmo país	E. Própria
Sat. PA2	Satisfação com país de destino	Já estou aculturado(a) e pretendo permanecer neste país mesmo depois de terminado o meu contrato de trabalho	E. Própria
Sat. PA3	Satisfação com país de destino	As perspectivas e expectativas que tinha antes de vir, estão a ser/foram ultrapassadas, é/foi tudo muito melhor	E. Própria
Sat. G1	Satisfação global	De uma forma global, como pontua a sua experiência?	Usunier (2005)
Sat. G2	Satisfação global	De uma forma global, como pontua, a sua família, a experiência no país de destino?	Usunier (2005)