



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# O Processo de Expatriação e a Dimensão Familiar: Políticas e Práticas Organizacionais

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa  
para obtenção do grau de Mestre em Psicologia

- Especialização em Psicologia do Trabalho e das Organizações -

por

Rute Isabel Miranda da Costa Silva Pereira

sob orientação de

Professora Doutora Liliana Cunha  
Mestre Eduardo Oliveira

Faculdade de Educação e Psicologia

Porto, julho 2014

## **Agradecimentos**

*Aos meus pais, pelo carinho, companheirismo e pelo amor e apoio incondicional em todas as etapas da minha vida, principalmente nestes últimos cinco anos. Pelos ensinamentos diários, pelos conselhos. A eles dedico mais uma etapa finalizada.*

*Ao meu melhor amigo e namorado, pelo apoio, pelas horas ganhas a trabalhar na faculdade, pelos conselhos e pela total disponibilidade que sempre demonstrou nestes últimos anos para me ajudar, principalmente neste último ano. Por toda a dedicação, por ter sido incansável ao longo de todo este projeto, sem ele não seria possível. Por mostrar que é mais uma etapa que atravessamos juntos.*

*Ao Professor Eduardo Oliveira, por toda a orientação neste projeto pessoal, pelo profissionalismo demonstrado, pelo bom e rápido feedback, pelos inputs e pelo empowerment dado ao longo deste percurso. Pela disponibilidade demonstrada e pelos conhecimentos demonstrados e pelo bom ambiente criado em momentos de trabalho. Considero que este projeto é um projeto de ambos. Obrigada Professor!*

*Aos participantes, expatriados, repatriados e empresas, que me ajudaram a construir este projeto pessoal, sem eles não tinha acontecido. Obrigada pela disponibilidade, pela abertura, acolhimento do projeto e pela troca de experiências, que sem dúvida, se mostraram essenciais.*

*À Professora Liliana Cunha e à Professora Joana Fernandes, por estes últimos dois anos de aprendizagem e crescimento. Por toda a disponibilidade e motivação para enfrentar, tanto desafios acadêmicos como profissionais. Pelo profissionalismo e todo o bom ambiente criado e conservado, dentro e fora da sala de aula.*

*Ao Hugo Carvalho, à Joana Malheiro, à Inês Carvalho, às Anas, por estes últimos cinco anos de convivência e amizade. Pela paciência e troca de ideias, pelo apoio e motivação, pela interajuda nos momentos de mais tensão e pânico. Pelos momentos de descontração, que se mostraram muito importantes neste processo.*

*Às minhas colegas e amigas de turma, por estes dois últimos anos, pelo companheirismo dentro e fora da sala de aula. Em especial à Ana Gomes e à Nanci Carvalho.*

## Resumo

A crise financeira que os países do sul da Europa atravessam nos últimos anos, acelerou a necessidade de uma maior internacionalização das empresas, o que levou ao crescimento da expatriação, como forma de implementar essa estratégia. A expatriação é um fenómeno vantajoso tanto para as empresas como para os expatriados, a nível de desenvolvimento e partilha de competências e *know-how*, e cujo estado-da-arte se foca na análise do expatriado e sua adaptação ao país de acolhimento.

Este estudo analisa a conceção e implementação do processo de expatriação, com especial evidência na dimensão familiar, segundo as perspetivas dos representantes de empresas e dos expatriados. Para esta análise utilizou-se uma amostra constituída por expatriados, repatriados e responsáveis pelos processos de expatriação destes e uma metodologia qualitativa baseada em entrevistas semiestruturadas e análise de conteúdo através do software Nvivo.

Os resultados mostram a importância e influência da dimensão família para o expatriado em todas as etapas do processo de expatriação, nomeadamente, ao nível da aceitação do desafio, do apoio e equilíbrio na relação trabalho-família, do seu acompanhamento para o país de acolhimento do expatriado e como o seu distanciamento ser a principal dificuldade apontada, o que mostra a necessidade desta dimensão ser incluída na conceção e implementação destes processos pelas empresas. A associação entre a expatriação e o objetivo de alargamento de mercado pelas empresas, a preferência por um processo interno de recrutamento e dos programas de acolhimento e visitas de reconhecimento como práticas de preparação do expatriado são algumas das conclusões deste estudo. Adicionalmente, também se identificam a família, a aposta na carreira, a aquisição de novas competências e novos desafios como principais motivos de expatriação e as consequências de um processo de expatriação malsucedido, para as empresas e expatriados, assim como, oportunidades de melhoria para futuros processos de expatriação das empresas.

**Palavras-chave:** processo de expatriação; família; relação trabalho-família; práticas das empresas.

## **Abstract**

The financial crisis that Southern European countries are dwelling with since the past few years has accelerated the need for a bigger internationalization of the companies, which meant the growing of expatriates as a way of taking this strategy forward. This is an advantageous phenomenon for both companies and expatriates, by developing and sharing skills and know-how and the state of art focuses on the analysis of the expatriate and his adjustment to the country that receives him.

This study analyses the conception and implementation of the expatriate process, especially on the family dimension, and according to the perspectives of the company and expatriates representatives. For this analysis we used a sample of expatriates, repatriates and those responsible for the expatriation process. The methodology used was qualitative based on semi structured interviews and content analysis through Nvivo software.

The results showed the importance and influence of the family dimension for the expatriate in all stages of the expatriation process, as: the challenge acceptance, the balance and support in the family-work relationship, the accompanying for the country of acceptance of the expatriate and how separation is the major difficulty appointed. This shows us the importance of this dimension being included in the conception and implementation of these processes by the companies. The association between expatriation and the companies' goal to enlarge the market, the preference for an internal recruitment process and the reception and recognition visits as preparation practices of the expatriate are some of the conclusions of this study. Additionally, we also identify as paramount motives for expatriation the family, career opportunities, acquisition of new skills and challenges, and we can observe the consequences of an unsuccessful expatriation process for both the expatriates and companies. Finally, we can understand improvement opportunities for companies when performing future processes of expatriations.

**Key words:** expatriation process, family, family, family-work relationship, companies' practices

## Índice geral

<b>Introdução</b> .....	10
<b>CAPÍTULO I - Enquadramento Teórico</b> .....	11
1. Contribuição do estudo.....	11
2. Globalização e Internacionalização.....	11
2.1. Definição .....	11
2.2. Tipos.....	12
2.3. Fatores aceleradores de internacionalização .....	13
2.4. Migração .....	13
3. Expatriação.....	13
3.1. Definição .....	13
3.1.1. Tipos .....	14
4. Processo.....	17
4.1. Recrutamento e seleção.....	18
4.2. Formação e integração – Preparação do expatriado .....	20
4.3. Reintegração.....	22
4.4. Fatores influenciadores do insucesso de um processo de expatriação .....	22
4.4.1. Cultura nacional .....	23
4.4.2. Adaptação cultural .....	25
5. Família.....	26
5.1. Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.....	27
5.2. Causas de conflito entre a vida pessoal e profissional.....	27
<b>CAPÍTULO II – Método</b> .....	30
1. Introdução .....	30
2. Objetivo geral da investigação .....	30
2.1. Objetivos específicos.....	30
2.2. Questões de investigação .....	31
3. Participantes .....	31
4. Instrumentos .....	33

5. Procedimentos de recolha de dados .....	34
6. Procedimentos de análise de dados .....	34
<b>CAPÍTULO III – Análise e Discussão de Resultados .....</b>	<b>35</b>
1. Sistema de Categorias .....	35
2. Resultados .....	42
2.1. Descrição dos participantes.....	43
2.2. Resposta às questões de investigação.....	45
<b>CAPÍTULO IV – Conclusões .....</b>	<b>60</b>
<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>62</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>71</b>

## Índice de tabelas e figuras

<b>Figura 1:</b> Modelo do Processo de Adaptação proposto por Black e Mendenhall (1991)	25
<b>Tabela 1:</b> Caracterização Sociodemográfica das Empresas	32
<b>Tabela 2:</b> Caracterização Sociodemográfica dos Participantes	33
<b>Tabela 3:</b> Agregado familiar dos expatriados e repatriados	43
<b>Tabela 4:</b> Percepção dos expatriados e repatriados face à relação familiar	43
<b>Tabela 5:</b> Presença internacional das empresas	44
<b>Tabela 6:</b> Tempo de expatriação	44
<b>Tabela 7:</b> Percepção do significado de expatriação	45
<b>Tabela 8:</b> Divulgação de oportunidades e recrutamento	46
<b>Tabela 9:</b> Seleção do expatriado	47
<b>Tabela 10:</b> Características pessoais positivas do expatriado	48
<b>Tabela 11:</b> Características pessoais negativas do expatriado	49
<b>Tabela 12:</b> Fatores conducentes à aceitação da expatriação	50
<b>Tabela 13:</b> Preparação do expatriado	51
<b>Tabela 14:</b> Apoio da empresa-mãe	52
<b>Tabela 15:</b> Apoio no país de acolhimento	52
<b>Tabela 16:</b> Reintegração	53
<b>Tabela 17:</b> Percepção da importância da família	54
<b>Tabela 18:</b> Percepção da relação trabalho-família	55
<b>Tabela 19:</b> Integração da família	56
<b>Tabela 20:</b> Propostas de melhoria	57

## **Lista de abreviaturas**

CFT – Conflitos Família-Trabalho

CTF – Conflitos Trabalho-Família

EIP – Expatriado por Iniciativa Própria

EO – Expatriado Organizacional

F&I – Formação e Integração

GIRH – Gestão Internacional de Recursos Humanos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

R&S – Recrutamento e Seleção

## **Índice de anexos**

**Anexo 1:** Guião semiestruturado de entrevista – Versão Representantes das Empresas

**Anexo 2:** Guião semiestruturado de entrevista – Versão Expatriados e Repatriados

**Anexo 3:** Pedido de Colaboração para o Estudo

**Anexo 4:** Grelha do Sistema de Categorias

## **Introdução**

Este estudo tem como principal objetivo compreender a conceção e implementação do processo de expatriação, com especial evidência na dimensão familiar, segundo as perspetivas das empresas e dos expatriados.

A internacionalização é um objetivo para quase todas as empresas, pois permite ao mesmo tempo, um crescimento sustentado e uma redução do risco através da diversificação dos mercados onde atua e consequentes fontes de rendimento. É um assunto bastante atual e pertinente devido à crise financeira verificada nos últimos anos no sul da Europa, em que uma das principais soluções para a ultrapassar consiste nesta internacionalização.

A expatriação acompanhou este crescimento da internacionalização, pois é uma forma cada vez mais utilizada pelas empresas nesse processo, o que torna cada vez mais importante a Gestão Internacional de Recursos Humanos (GIRH). Na literatura até à data o foco concentrou-se no expatriado e na sua adaptação durante o processo e na família do expatriado, não existindo estudos que conjuguem ambos e aliando a perspetiva das empresas com a dos expatriados.

Este estudo aborda as perspetivas tanto dos expatriados como das empresas sobre este fenómeno, desde a sua conceção à fase da repatriação, com especial incidência na influência da dimensão familiar nas várias fases do processo e em casos portugueses.

No primeiro capítulo, o Capítulo I, faz-se o enquadramento teórico do tema definindo e identificando os vários tipos de expatriação, as várias etapas do processo de expatriação, os fatores influenciadores neste processo e caracterizando o papel da família na vida do expatriado. Adicionalmente, define-se a contribuição do estudo para a literatura e o seu posicionamento no enquadramento.

No Capítulo II, identifica-se e descreve-se o método utilizado no presente estudo, assim como se define os objetivos específicos e questões de investigação e uma breve caracterização da amostra e dos procedimentos de recolha e tratamento de dados.

No Capítulo III, apresentam-se os resultados e analisa-se a sua relevância à luz da literatura e das questões de investigação deste estudo.

No último capítulo, o Capítulo IV, resumem-se as principais conclusões e identificam-se as limitações e oportunidades para investigação futura.

## **CAPÍTULO I - Enquadramento Teórico**

Esta primeira secção tem como finalidade um enquadramento do processo subjacente à expatriação, descrevendo para tal os seus principais fatores influenciadores e *stakeholders* envolvidos.

### **1. Contribuição do estudo**

O estado-da-arte da literatura sobre este fenómeno assenta maioritariamente na análise sobre o expatriado e a sua adaptação ao país de acolhimento, ou seja, está bastante centralizado nesta perspetiva, e na fase em que o expatriado já se encontra no país de acolhimento, não tendo em conta as etapas prévias e posteriores num processo de expatriação.

O principal contributo deste estudo consiste na abordagem das perspetivas tanto dos expatriados como das empresas sobre este fenómeno, desde a sua conceção à fase da repatriação, com especial incidência na influência da dimensão familiar nas várias fases do processo. O facto de este estudo focar exemplos de empresas portuguesas torna-o especialmente relevante, pois existem poucos estudos sobre casos portugueses nesta área e tem havido uma grande aposta por parte das empresas portuguesas na sua internacionalização, nos últimos anos.

Este estudo demonstra que um processo de expatriação não se pode focar apenas no expatriado, visto que deste modo exclui uma variável essencial e influente, que é a família, em todas as etapas de um processo de expatriação.

### **2. Globalização e Internacionalização**

#### **2.1. Definição**

O fenómeno da globalização está em constante transformação e evolução não permitindo, por isso, uma definição definitiva. No entanto, o Fundo Monetário Internacional (cit in Camara, 2008) vê a globalização como uma interdependência económica dos países num domínio mundial, que se baseia em transações internacionais de bens e serviços e corrente de capital. Rodrigues e Devezas (2007), por sua vez, definem-no como o fluxo de informação, tecnologia, bens, serviços e pessoas pelo mundo. Camara (2008) defende que a globalização consiste na criação de uma teia de apoios e interdependências entre economias já desenvolvidas e economias em desenvolvimento.

A globalização pode ser vista por duas perspetivas: como a criação de grandes áreas económicas e livre movimentação de capitais e mercadorias; ou como a mundialização de multinacionais e conseqüentemente, das suas práticas.

No que concerne à internacionalização, esta não se trata apenas de um alargamento dos mercados-alvo, mas também de um alargamento do mercado de trabalho, sendo que este alargamento de mercado de trabalho promove uma crescente globalização e mobilidade internacional (Richardson, 2006).

De uma forma simples, poder-se-á dizer que a globalização consiste num fenómeno de ligação e interdependência de países, enquanto a internacionalização refere-se ao processo através do qual é feita essa ligação entre países.

Algumas empresas iniciam agora a sua internacionalização, enquanto outras já operam em mercados internacionais, continuando a reforçar a sua presença no mercado externo.

Adicionalmente, a crescente globalização e internacionalização tem vindo a influenciar cada vez mais as empresas, mas não só, os próprios trabalhadores sentem a necessidade de ter um maior número de experiências internacionais de trabalho (Chen, Kirkman, Kim, Farh, & Tangirala, 2010; Stahl, Miller, & Tung, 2002).

## **2.2. Tipos**

Jack Welch (cit in Camara, 2008) apresenta, relativamente à globalização, três grandes fases: (1) a globalização dos mercados, que consistia na venda e compra nos mercados elegidos pelas empresas; (2) a globalização das fontes, que remetia para a compra de matérias-primas ou de unidades de produção nos mercados onde se mostra-se ser mais vantajoso; e a terceira e atual fase (3) globalização do capital intelectual, onde a vantagem competitiva das empresas incide na procura das melhores pessoas, independentemente da sua localização.

Relativamente à internacionalização, Dowling e Welch (2004) descrevem este processo com base em cinco passos ou fases: i) exportação, ii) abertura de uma subsidiária, iii) criação de uma direção responsável pelo negócio internacional, iv) passagem a uma empresa multinacional, e v) passagem a uma empresa transnacional. O primeiro passo, exportação, consiste no primeiro contacto com mercados externos. Esse contacto é feito através das exportações de bens e serviços da empresa. Este alargamento do negócio e o crescimento de conhecimento da empresa requerem o passo seguinte: a abertura de subsidiárias da empresa-mãe nos mercados mais representativos. O terceiro passo consiste na criação de uma direção responsável pelo negócio internacional, normalmente representada por um departamento de Gestão Internacional de RH (GIRH), que seja capaz de dar respostas rápidas e adequadas. Esta direção tem como tarefas coordenar e controlar eficazmente as subsidiárias. O quarto passo, criação de uma empresa multinacional, acontece quando as subsidiárias da empresa-mãe atingem uma dimensão e importância consideráveis. Aqui a empresa passa a ter uma estratégia multidoméstica, ou seja, as operações de cada região passam a ser vistas como entidades autónomas e individuais. O último e quinto passo, consiste na passagem da empresa

multinacional para uma empresa transnacional. Uma empresa transnacional vê o mercado mundial como um mercado único, mostrando abertura à cultura e valores locais, procurando adaptar-se ao meio em que se insere e desenvolve talentos locais.

### **2.3. Fatores aceleradores de internacionalização**

Os últimos anos têm sido de dificuldade acrescida para as economias europeias, e de uma forma particular para as economias do Sul da Europa. Nesse domínio, Portugal atravessa atualmente uma grave recessão económica, que tem conduzido a grandes quebras no consumo interno e no investimento.

Esta situação de recessão económica obriga muitas empresas a considerarem a internacionalização para outros mercados como a sua estratégia para o presente e futuro, como forma de resposta ao momento económico. Por esta razão, a internacionalização é considerada, cada vez mais, como uma realidade entre as empresas nacionais (Brewster & Bennett, 2010; Martins, 2011).

No que concerne à globalização dos mercados, possibilita recolocar o trabalho e reorganizar a forma de trabalho, quer a nível de alargamento quer a nível de crescimento (Jaarsveld & Zuberi, 2011).

Conceitos como os acima referidos estão normalmente associados a fenómenos relacionados com a expatriação (Martins, 2011; Richardson, 2006) e com a migração. Mäkelä, Suutari, e Mayerhofer (2011) estão de acordo, na medida em que veem a expatriação como a forma mais eficaz de conseguir satisfazer esta urgência de globalização.

### **2.4. Migração**

O Relatório da Comissão Mundial Sobre as Migrações Internacionais (2005) define a migração como o fenómeno representado pelo conjunto de pessoas que vivem há mais de um ano fora do seu país de origem. O conceito de migração internacional qualificada (Carrington & Detragiache, 1998; Docquier & Marfouk, 2004; Dumont & Lemaitre, 2004) define imigrantes como trabalhadores com formação, sendo que esta formação apenas conta com os conhecimentos adquiridos no país de acolhimento.

## **3. Expatriação**

### **3.1. Definição**

No dicionário de Língua Portuguesa da Porto Editora (2012) encontram-se duas definições da palavra expatriação. Uma define a expatriação como sendo a expulsão de um indivíduo do seu país de origem por motivos políticos ou religiosos. A outra define expatriação

como a saída de forma voluntária do país de origem para residir no estrangeiro. Esta segunda definição descrevia o trabalho de militares que eram enviados para outros países para participar na guerra ou estabelecer a paz (Freitas, 2000).

Com o passar do tempo outros contextos, nomeadamente os profissionais, foram-se apoderando da palavra levando a uma mudança da sua definição.

O expatriado é um indivíduo que não é cidadão do país onde está designado para trabalhar (Shephard, 1996). Definido também como um empregado enviado pela empresa-mãe para exercer funções num outro país (Caligiuri, 2000), ou ainda, como indivíduo que vive num outro país mas que trabalha para a empresa do seu país de origem (Gupta, Banerjee, & Gaur, 2012), a empresa-mãe. Camara (2008) e Martins (2013) definem expatiação como a colocação num país estrangeiro por um período de tempo longo, normalmente três anos, que pode ser renovado pelo mesmo período de tempo ou por um período mais curto. Adicionalmente, há uma mudança efetiva do local de trabalho e por essa razão o trabalhador deixa de ter direito ao cargo ocupado antes da expatiação, no entanto, mantém o vínculo laboral à empresa-mãe.

De acordo com os relatórios da Brookfield Global Relocation Services (2010, 2011), o número de expatriados tem vindo a aumentar nos últimos anos, sendo que é expectável que este número continue a crescer. Tendo em conta este aumento contínuo, a gestão eficaz do processo de expatiação torna-se cada vez mais um desafio significativo e essencial para as empresas

### **3.1.1. Tipos**

Os expatriados organizacionais (EO) são transferidos internacionalmente com a finalidade de realizarem as suas funções profissionais num outro país (Edström & Galbraith, 1977). Na literatura é possível encontrar outras denominações para os EO: gestores cosmopolitas (Kanter, 2003), expatriado corporativo (Harrison, Shaffer, & Bhaskar-Shrinivas, 2004), trabalhadores internacionais (Rego & Cunha, 2009) e expatriado *standard* (Bonache, Brewster, Suutari, & Saá, 2010). Os estudos de Briscoe e Schuler (2004), Rego e Cunha (2009) e Martins (2013) distinguem os EO em três categorias principais: (1) os expatriados tradicionais ou expatriados do país de origem, (2) os “transpatriados” ou expatriados de países terceiros e os (3) “impatriados”. A primeira categoria, (1) expatriados tradicionais, refere-se aos expatriados que têm a nacionalidade da empresa-mãe. Os (2) “transpatriados” ou expatriados de países terceiros são nativos de um terceiro país (e.g. um trabalhador de nacionalidade francesa que é deslocado para exercer funções numa subsidiária americana que está localizada em Portugal). E os (3) “impatriados”, são trabalhadores que são do país onde se localiza uma filial da empresa-mãe e são deslocados para a sede original. Rego e Cunha (2009) classificaram ainda mais uma

categoria de EO: os “flexpatriados”. Estes são trabalhadores que desempenham as suas funções profissionais em diferentes países.

Em função do contexto, da duração e das tarefas a serem desempenhadas durante essa deslocação os EO podem ser divididos em: (1) expatriados de curta duração, duração máxima de três meses, onde normalmente desempenham funções de supervisão ou implementação de pequenos projetos; (2) expatriados de duração prolongada, estes desempenham as mesmas funções que os expatriados de curta duração, no entanto a sua transferência pode atingir, no máximo, um ano; e (3) expatriados de longa duração, normalmente associado a cargos superiores (e.g. diretores de departamento ou área) e a duração da transferência é entre um a cinco anos (Dowling & Welch, 2004).

São conhecidas outras formas de trabalho internacional que, devido às suas características, não se enquadram nas categorias de expatriação até agora mencionadas, podendo estas ser divididas em quatro tipos. A primeira submete o trabalhador a deslocações semanais entre o país onde reside e o país onde trabalha, as chamadas *commuter assignments* ou colocações de proximidade (Camara, 2008; Welch & Worm, 2006). A segunda, transferências rotativas, colocações por turnos ou ainda *frequent travelling*, diferencia-se do tipo de trabalho internacional anteriormente referido, na medida em que o trabalhador é deslocado durante um curto período de tempo, seguido por um período igual de descanso no país onde reside (Camara, 2008; Bonache et al., 2010; Welch & Worm, 2006). A evolução tecnológica tornou possível a criação de uma outra forma de trabalho internacional que pode ser feito através de casa: as transferências virtuais, colocações virtuais ou *trabalho virtual* (Camara, 2008; Bonache et al., 2010; Welch & Worm, 2006). Este tipo de trabalho internacional permite que barreiras geográficas sejam derrubadas, isto porque não requer nenhuma deslocação, uma vez que o trabalhador consegue gerir a empresa à distância através de mecanismos como a comunicação eletrónica e as videoconferências. A última forma de trabalho internacional são as transferências contratuais (Welch & Worm, 2006), que acontecem quando competências específicas do trabalhador são essenciais para a execução de determinado projeto internacional. Aqui um trabalhador externo à empresa celebra um contrato de expatriação com a finalidade de desempenhar apenas as funções necessárias, normalmente com uma duração de seis meses a um ano.

A literatura mostra que há uma predominância da EO ou *standard*, no entanto as empresas começam a aperceber-se das vantagens em utilizar formas de trabalho internacional não *standadizadas*, como a maior facilidade em coordenar e controlar as operações e a diminuição de custos inerentes a um projeto de expatriação (Bonache et al., 2010).

Os expatriados por iniciativa própria (EIP) ou *self-expatriate* são mencionados por vários autores como outra forma de trabalho internacional ou expatriação (Crowley-Henry, 2007; Inkson & Myers, 2003; Jokinen, Brewster, & Suutari, 2008; Lee, 2005; Suutari &

Brewster, 2000). Um EIP é um indivíduo que vai para um país estrangeiro por iniciativa própria sem associação a uma empresa e apenas é contratado no país de acolhimento (Crowley-Henry, 2007) ou um empregado em regime contratual que não é transferido pela entidade empregadora (Lee, 2005).

### **3.2. Repatriação**

A repatriação é a última grande fase do processo de expatriação (McEvoy & Buller, 2013). É definida como o retorno e re-aculturação ao país de origem (Sussman, 2000).

Dowling e Welch (2004) descrevem a repatriação como um processo que engloba quatro fases: (1) preparação, que consiste em fornecer ao expatriado informação acerca do seu novo posto de trabalho e possíveis colocações aquando do seu regresso; (2) deslocação física, como o nome indica consiste em disponibilizar meios de deslocação ao expatriado e à sua família no regresso ao país de origem, aquando deste apoio, os níveis de incerteza e *stress* do expatriado e da família são reduzidos; (3) transição, consiste na resolução dos problemas que surgem após o regresso ao país de origem (e.g. acomodação temporária, revalidação de documentos, entre outros); e por último (4) o reajustamento, que consiste em atualizar o expatriado com as mudanças ocorridas na empresa-mãe, no choque cultural do expatriado e expectativas de carreira.

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

### **3.3. Principais objetivos da empresa e do expatriado**

Ao longo da literatura foi possível identificar várias razões pela preferência das empresas pela expatriação como forma de internacionalização. Algumas dessas razões consistem na possibilidade de abertura de novos mercados (Farcas, 2012; Pinto, 2011), desenvolvimento de ideias inovadoras e aprendizagem através da aquisição de experiências em culturas distintas (Bonache, Brewster, & Sutari, 2001), ausência de recursos humanos qualificados na subsidiária (Machanisse, 2013), garantir a competitividade no mercado global e controlo do negócio (Machanisse, 2013; Stock & Genisyürek, 2012), amplificação de atuação no mercado (Farcas, 2012; Sotomayor, 2011), transferência de conhecimento através da interação com *stakeholders* locais (Bonache et al., 2010; Farcas, 2012; Machanisse, 2013; Pinto, 2011), desenvolvimento de carreiras profissionais e uma de mentalidade global (Martins, Rego, & Proença, 2012), que se mostram uma mais-valia para a competitividade da empresa.

Aquando dos EIP não está determinado nenhum objetivo empresarial que necessite de ser cumprido, por essa razão o principal motivo de aposta neste tipo de experiência internacional é o autodesenvolvimento do indivíduo (Peltokorpi & Froese, 2009).

Por sua vez, os EO têm como finalidade alcançar os objetivos organizacionais. Adicionalmente, a maioria das empresas recorre aos EO como uma estratégia de globalização que facilita o controle e a coordenação de todo o processo (Edström & Galbraith, 1977) e como processo de aculturação organizacional, uma vez que o trabalhador acomoda-se às políticas da empresa-mãe e transfere-as para a empresa do país de acolhimento (Selmer & de Leon, 1996). Também a inerente progressão na carreira, ambientes diferentes, novos desafios, mais responsabilidade e aquisição de novas competências são referidas pelos EO como razões para ingressarem nesta experiência internacional (Camara, 2008; Stahl et al., 2002; Suutari & Brewster, 2000; Vance, 2005), podendo-se considerar esse desenvolvimento uma vantagem competitiva para os mesmos (Bauer & Taylor, 2001). Vários autores (Camara, 2011; Martins, 2013; Rego & Cunha, 2009) salientam outros motivos, com igual influência no processo: desejo dos familiares em experimentar uma nova experiência de vida e a possibilidade de uma remuneração superior que garanta uma maior estabilidade financeira.

#### **4. Processo**

Um dos maiores desafios com que as empresas se deparam é a preparação do processo de expatriação. Considerando isto, perceber de que forma pode ser “construído” um processo de expatriação de sucesso é uma das maiores urgências, tendo em conta que o insucesso deste processo afeta diversas partes (e.g. empresa, expatriado, família) e de variadas formas (e.g. custos extra, sentimentos de frustração, regressão na carreira, reputação da empresa e dos expatriados, entre outros) (Pinto, 2008)

Genericamente, o processo de expatriação é concetualizado obrigatoriamente como composto por três momentos: antes da expatriação, durante a expatriação e o regresso (Camara, 2008; Homem & Tolfo, 2008; Martins, 2013; Pinho, 2012; Pinto, 2011)

Considerando que a expatriação é uma estratégia das empresas para conseguirem operar em novos e diversificados mercados, é necessário ter em conta a qualidade dos trabalhadores a expatriar, isto porque são eles que ditam o sucesso ou insucesso da expatriação. Com base nesta ideia, Camara (2008) e Vögel, Millard, e van Vuuren (2008) sublinham a importância do rigor e cuidado no Recrutamento & Seleção, preparação e reintegração dos expatriados e do permanente acompanhamento e avaliação, por parte da empresa-mãe (Evans, Pucik, & Barsoux, 2002). Estes autores categorizam a experiência internacional com base em duas perspetivas: a primeira, pela vantagem de progressão na carreira, novos desafios e aquisição de novas competências; e a segunda, pela desvantagem na medida em que representa um risco para a carreira de um trabalhador. Este risco baseia-se na grande diferença entre a realidade, ou seja,

aquilo que é realmente feito, e aquilo que teoricamente deveria ser feito; e por essa razão, por vezes, os expatriados percebem dificuldades no retorno à empresa-mãe. A empresa deve tentar garantir que isto não aconteça através de um processo rigoroso e constantemente acompanhado pela GIRH (Homem & Tolfo, 2008).

Os primeiros dois momentos do processo, antes e durante a expatriação, estão intimamente interligados com o conceito de socialização. A socialização é o processo pelo qual o indivíduo apreende e aprende as normas, valores e comportamentos que são esperados ao integrar uma organização, ou seja, aprende o modo de trabalhar numa dada organização (Falcioni & Wilson, 1995; Taormina, 2004). Em termos evolutivos representa a passagem de membros externos à organização para membros internos (Cunha, Rego, Cunha, & Cardoso, 2007). Este conceito de socialização assenta em três grandes fases: o pré-ingresso, a acomodação e a metamorfose (Cunha et al., 2007). A primeira fase, pré-ingresso, está ligada a processos de recrutamento e seleção (R&S). A acomodação, segunda fase, refere-se ao momento em que o indivíduo assume as suas novas funções na organização. Nesta fase, o indivíduo aprende e desenvolve as competências necessárias para o exercício profissional e apreende a cultura organizacional. A última fase, a metamorfose, representa o findar das fases de conhecimento, passando à definição do papel do indivíduo como membro organizacional absoluto. A relação entre o conceito de socialização e os dois primeiros momentos do processo assenta na ideia de que o indivíduo, mesmo sendo considerado como um membro organizacional absoluto, aquando de uma expatriação passa por todo um novo processo de seleção, reintegração e reaprendizagem organizacional, cultural e emocional.

#### **4.1. Recrutamento e seleção**

O primeiro momento, antes da expatriação, inclui o R&S do trabalhador a expatriar. É o momento mais importante e também o mais decisivo (Avril & Magnini, 2007; Martins, 2013)., Pereira, Pimentel, e Kato (2005) e Brynningsen (2009) apontam a seleção inadequada dos expatriados e a falta de preparação como principais causas da elevada taxa de insucesso do processo. Muitas vezes esta seleção inadequada baseia-se na ideia que as empresas têm, de que um indivíduo que tenha um bom desempenho das suas funções na empresa-mãe irá, igualmente, ter um bom desempenho em qualquer contexto (Gupta et al., 2012); por esta razão são descurados outros aspetos (e.g. personalidade, família, adaptação) igualmente importantes.

Para que esta seleção seja o mais adequada possível é importante que os objetivos da expatriação sejam definidos desde o início. Esta perspetiva é propugnada por Camara (2008) que aponta a congruência entre os objetivos estratégicos da empresa, objetivos organizacionais, e a escolha do trabalhador a expatriar como áreas-chave a ter em conta na construção do processo de expatriação.

Camara (2008) defende que, a escolha dos candidatos deve ser feita inicialmente através do recrutamento interno. Este recrutamento assenta naquilo a que o autor chama de bolsa de candidatos. Esta bolsa é constituída pelos trabalhadores da empresa que demonstrem disponibilidade e interesse numa deslocação internacional (Camara, 2008). Aquando da inexistência de candidatos internos interessados e disponíveis ou quando o perfil dos candidatos internos não é o mais adequado, a empresa terá então que optar pelo recrutamento externo (Camara, 2008; Martins, 2013). Segundo o mesmo autor (Camara, 2008), estes candidatos externos à empresa deverão ser avaliados em relação a certas competências: competências técnico-profissionais, referentes ao cargo a ocupar; competências de liderança, comportamentais e de gestão, exigidas para o exercício da função; e perfil de competências específico de um expatriado.

A literatura sobre expatriação defende a necessidade de ter em conta certas características do expatriado, ou como denominado acima, o seu perfil de competências específico, durante o processo de seleção. São valorizadas e preditoras de sucesso na expatriação características como: capacidade de adaptação à mudança (Briscoe, 1995; Camara, 2008; Evans et al., 2002; Nevado, 2003; Pinto, 2008; Rego & Cunha, 2009), abertura de espírito (Camara, 2008; Dowling & Welch, 2004; Evans et al., 2002;), sociabilidade (Camara, 2008; Evans et al., 2002; Pinto, 2008), autoconfiança (Evans et al., 2002), estabilidade emocional (Brewster, Chris, Sparrow, Paul, & Vernon, 2007; Dowling & Welch, 2004; Pinto, 2008), inteligência emocional (Avril & Magnini, 2007), visão estratégica (Camara, 2008), capacidade de negociação (Briscoe, 1995; Camara, 2008), capacidade de comunicação (Luo & Shenkar, 2006; Pinto, 2008; Rego & Cunha, 2009), experiência internacional (Pinto, 2011), motivação para expatriação (Camara, 2011; Rego & Cunha, 2009), entre outras.

Brewster et al. (2007) categorizaram outras características do expatriado que consideram serem também elas, preditoras de sucesso e que devem ser tidas em conta: competências técnico-funcionais e experiência, situação familiar (e.g. casado/a, com ou sem filhos, carreira profissional do cônjuge), competências relacionais I (e.g. capacidade de comunicação, flexibilidade de comportamentos nas relações pessoais, respeito pelas diferentes culturas), competências relacionais II (e.g. aptidões na procura de informação, capacidade de adaptação, não fazer juízos prévios nem avaliação do comportamento), fatores de liderança e motivação (e.g. capacidade de criar influência pessoal, iniciativa para a ação, interesse na experiência internacional) e consciência cultural (e.g. capacidade de compreender diferenças entre países, capacidade de aprender idiomas)

Os estudos referidos anteriormente mostram a importância de diversas características e fatores que são apontados como preditores de sucesso, obrigando deste modo a que as empresas se afastem da premissa de que o sucesso nas funções técnicas leva ao sucesso do processo de expatriação, o que infelizmente ainda não acontece tanto quanto seria desejável na maioria das

empresas (Rego & Cunha, 2009).

#### **4.2. Formação e integração – Preparação do expatriado**

Ainda antes da expatriação inicia-se a preparação e formação do trabalhador que vai ser expatriado, e o período durante a expatriação inclui a formação e integração (F&I) do expatriado.

Segundo Brynningsen (2009) é através da formação que o expatriado adquire a capacidade de compreender e se adaptar à nova cultura onde será integrado. É vista por Rego e Cunha (2009) como uma prática especialmente essencial para que o indivíduo adquira competências transculturais necessárias que preparam o expatriado para viver num país com uma cultura nacional diferente da do seu país de origem, reduzindo o choque cultural (Martins, 2013).

A F&I são consideradas fatores preditores de sucesso (Camara, 2008) que minimizam a possibilidade de insucesso do processo de expatriação (Haile, Jones, & Emmanuel, 2007; Pereira, Pimentel, & Kato, 2005)

Camara (2008) defende que a preparação do trabalhador a expatriar deve ocorrer antes de este se instalar definitivamente no país de acolhimento. Este autor refere ainda que é necessário efetuar uma visita de reconhecimento do expatriado ao seu futuro país de acolhimento e local de trabalho, com a finalidade de saber quais as condições locais, ter contacto direto com a nova chefia, escolha de habitação e eventualmente, escolha das escolas para os filhos.

Vários autores apoiam a ideia de que a preparação do trabalhador a expatriar e a sua F&I deve ser iniciada antes de este se instalar no país de acolhimento (Bonache al., 2010; Camara, 2008; Farcas, 2012). Evans et al. (2002) reforçam a importância da preparação do expatriado ser iniciada antes de este exercer as suas funções no país de acolhimento, isto porque o estudo destes autores demonstrou que quando a preparação não é iniciada antes esta acaba por não acontecer, por duas razões principais: primeira, o trabalhador pode estar ocupado com as suas novas funções; segunda, a empresa-mãe considera que não deve desperdiçar o tempo do expatriado com a formação. A formação a realizar antes da partida do expatriado deve consistir no fornecimento de informações e conhecimentos básicos que serão necessários após a chegada ao país de acolhimento (Avril & Magnini, 2007).

Outro estudo (Haile et al., 2007), mostra a baixa taxa de insucesso, que ronda os 10%, da expatriação de gestores em multinacionais japonesas. A razão de uma taxa de insucesso tão baixa deve-se à elevada preocupação destas multinacionais com a preparação e F&I do expatriado, sendo que esta tem a duração de um ano.

A duração da preparação e F&I do expatriado também foi analisada por diversos autores (Camara, 2008; Chew, 2004; Mendenhall, Dunbar, & Oddou, 1987; Pinto, 2011). Neste âmbito, Mendenhall et al. (1987) criaram um modelo de formação pré-expatriação onde relacionam a duração, formação, a exigência e os conteúdos formativos com o tempo de permanência do expatriado no país de acolhimento.

Mais uma vez demonstra-se a importância da empresa considerar desde o início não só os objetivos organizacionais mas também os objetivos individuais do expatriado, uma vez que a preparação e F&I do trabalhador a expatriar representa um investimento de tempo, esforço e de recursos financeiros que não devem ser desperdiçados num inadequado processo de expatriação (Bonache al., 2010). A título de exemplo, um trabalhador que seja expatriado para um país com uma cultura semelhante à do seu país de origem e com o objetivo de desempenhar funções puramente técnicas irá exigir um nível de formação inferior quando comparado com a situação de uma expatriação de um gestor que vai ser responsável de um departamento e que é expatriado para um país de acolhimento onde a cultura do mesmo é oposta à do seu país de origem. No entanto, na experiência internacional de curta duração a formação poderá ser dispensada, isto porque a duração da missão não compensa os gastos que a formação acarreta e o envio da família também não acontece, por essa razão tornam-se processos mais fáceis burocraticamente (Bonache al., 2010).

Adicionalmente, a preparação e F&I devem estender-se à família direta que acompanha o expatriado (Camara, 2008; Farcas, 2012; Pinho, 2012; Rego & Cunha, 2009; Vögel, Millard, & van Vuuren, 2008) devendo esta ser iniciada também antes da partida do expatriado e ter continuidade durante o período de permanência no país de acolhimento. Devido às características específicas da família, é desejável que a F&I seja adaptada, isto é, diferenciada da formação dada aos expatriados (Caligiuri, Hyland, Joshi, & Bross, 1998).

No que concerne aos conteúdos formativos estes devem incluir: história e cultura nacional do país de acolhimento, idioma local, valores, normas e comportamentos socialmente aceites (Camara, 2011; Rego & Cunha, 2009), assim como informação necessária sobre a nova função, uma vez que o modo de execução poderá ser distinto (Machanisse, 2013; Suutari & Burch, 2001).

Apesar de a literatura sublinhar a importância da preparação e da F&I do expatriado e que a falta dela poderá levar ao insucesso, muitas empresas ainda se mostram relutantes a essa necessidade (Harris & Brewster, 1999; Pinho, 2012). Cabe assim, à Gestão de Recursos Humanos (GRH) da empresa demonstrar quais as consequências de uma expatriação mal sucedida devido à inadequada preparação ou mesmo à sua ausência e atuar de forma a combater este problema.

Apesar de Shaffer, Harrison e Gilley (1999) demonstrarem a importância de *stakeholders*, como gestores de RH, colegas de trabalho e família, e os classificarem como

imprescindíveis para uma boa gestão do processo de expatriação, Hechanova, Beehr e Christiansen (2003) desvalorizam o seu papel no processo de expatriação. Esta posição levou-os a serem alvos de críticas.

#### **4.3. Reintegração**

A reintegração diz respeito ao retorno do expatriado, e mesmo esse retorno deve ser preparado antes de a expatriação ocorrer (Camara, 2008). A preparação de uma reintegração consiste na identificação de possíveis funções ou cargos que o expatriado poderá ocupar após o seu regresso, ou seja, deve ser levado a efeito um planeamento de carreira do expatriado tendo em conta as novas competências adquiridas durante a sua experiência internacional (Camara, 2008).

Dowling e Welch (2004), no seu estudo, distinguem dois fatores que devem ser tidos em conta aquando do regresso do expatriado: (1) fatores ligados à vida profissional e (2) fatores sociais. Os primeiros incidem em sentimentos de incerteza no que concerne à chamada reintegração do expatriado na empresa-mãe, à perda de visibilidade e o aumento do isolamento resultantes do longo período de ausência, dificuldade na nomeação de uma nova função congruente com as competências adquiridas através da experiência internacional, perda de contacto com pessoas influentes, modificações organizacionais (e.g. reestruturações organizacionais), alteração da relação laboral, sentimentos de injustiça e de quebra do contrato psicológico, quando é expectável uma progressão na carreira e a mesma não acontece; e perda de estatuto e de recompensas. Os segundos fatores abrangem a readaptação do expatriado ao seu país de origem, a recuperação de *networking* e as dificuldades na reintegração profissional do cônjuge. Seguindo esta lógica, os mesmos autores defendem a necessidade de uma preparação e formação de reintegração que ajude o expatriado e a sua família.

#### **4.4. Fatores influenciadores do insucesso de um processo de expatriação**

Por maior que seja a atenção dada ao início do processo de expatriação (e.g. R&S e F&I), existem fatores externos que podem influenciar o sucesso dessa etapa. Neste âmbito, já muitos estudos foram efetuados e identificaram a influência de fatores como: o choque cultural, problemas conjugais, insatisfação pessoal, falta de comprometimento organizacional (Vögel, Millard & van Vuuren, 2008), experiências anteriores de expatriação (Takeuchi, Telsuk, Yun, & Lepak, 2005), personalidade do expatriado, incapacidade de resposta às novas exigências profissionais (Pimentel & Kato, 2005; Vaner & Palmer, 2002), falta de motivação para arriscar numa carreira internacional (Pereira, Pimentel & Kato, 2005) e incapacidade de lidar com situações de *stress* (Mendenhall, Dunbar, & Oddou, 1987).

A revisão de literatura permitiu apontar os três principais, e mais mencionados, fatores influenciadores: cultura nacional/distância cultural, adaptação cultural e família. Este último será desenvolvido no capítulo seguinte.

#### **4.4.1. Cultura nacional**

A cultura nacional pode ser definida como a programação coletiva que distingue um grupo ou sociedade de outro grupo ou sociedade (Hofstede, 1991) ou ainda, como o conjunto de valores, comportamentos e tradições que regulam e ajustam os membros que compõem uma sociedade (Camara, 2008).

Hofstede (1991) propõe um outro modelo da cultura nacional, que procura compreender as implicações e influências culturais no funcionamento das sociedades e das suas organizações. Este modelo categoriza quatro dimensões: individualismo/coletivismo, masculinidade/feminilidade, evitamento da incerteza e distanciamento em relação ao poder (e.g. distância hierárquica). A dimensão do individualismo/coletivismo caracteriza-se pelo grau de identidade individual que se define de duas formas: com base nos objetivos e realizações pessoais (individualismo), ou com base nos interesses comuns onde também o indivíduo é agregado (coletivismo). Adicionalmente, em países caracterizados com um grau elevado de individualismo é esperado que as pessoas tenham uma tendência pelo seu próprio interesse e pelo interesse dos elementos que lhe são mais próximos (e.g. família, amigos). Em países com um elevado grau de coletivismo, é característico colocar os interesses do coletivo/grupo em primeiro lugar, esperando a lealdade e a confiança mútua. A dimensão masculinidade/feminilidade inclui, por um lado, o atingir metas, objetivos e as ambições (masculinidade), e por outro lado, a importância da harmonia e relações interpessoais (feminilidade). Os países com um elevado nível de masculinidade são caracterizados como assertivos, materialistas, orientados para resultados, oportunidades de carreira e desafios pessoais, onde homens e mulheres têm papéis sociais bem definidos e distintos, neste âmbito, o homem deve ser forte, focado e interessado no sucesso, enquanto as mulheres devem ser mais modestas e preocupadas com a qualidade de vida. Em países mais feministas, homens e mulheres são ambos preocupados com a qualidade de vida, com o relacionamento interpessoal e orientados para ajudar o outro. Países com elevado nível de feminilidade valorizam o relacionamento ao invés das ambições profissionais. A terceira dimensão, evitamento da incerteza, retrata o grau de desconforto perante uma situação de risco e de ambiguidade e o nível de aceitação/rejeição perante uma novidade. Em países com elevado grau de evitamento, são característicos sentimentos de *stress*, necessidade de previsibilidade e são burocraticamente fortes. Contrariamente, em países com baixo evitamento existe uma aversão às regras, menos hierarquia, mais flexibilidade e uma tolerância a comportamentos normalmente vistos como

desviantes. A última dimensão, distanciamento em relação ao poder, reporta-se ao grau em que é aceite que o poder dentro da sociedade seja distribuído com um peso desigual e a necessidade de manter e respeitar a distância social perante um superior hierárquico. Em países com um elevado grau de distância ao poder, chefias e subordinados são vistos como desiguais, são sociedades fortemente hierarquizadas onde é aceite como regra que um superior hierárquico valha mais e tenha mais poder do que um subordinado. Em sociedades com um baixo distanciamento em relação ao poder, não existe grande dependência entre chefias e subordinados, sendo que estes últimos não sentem receio em dizer o que pensam, mesmo quando isto contraia o seu superior. Aqui, ao contrário do que acontece em países com grande distanciamento, ambos (chefias e subordinados) são considerados como iguais.

Um estudo mais recente do mesmo autor incluiu uma quinta dimensão: orientação a curto prazo/orientação a longo prazo. Esta nova dimensão tenta compreender a orientação dos indivíduos em termos temporais (Hofstede, 2000). De acordo com esta dimensão, países com orientações a curto prazo normalmente estão mais focalizados no passado e no presente, ao contrário dos países com orientações a longo prazo, que são mais moderados e perseverantes.

Transpondo as primeiras quatro dimensões determinadas por Hofstede (1991) para a situação de Portugal, percebemos que este país é caracterizado como tendo um elevado nível de feminilidade, um nível médio de individualismo, uma evitação da incerteza extremamente elevada e um nível médio-alto no que concerne ao distanciamento em relação ao poder. De uma forma mais simplista, Portugal é considerado um país que tende a ser marcadamente formalista e hierárquico, com numerosas regras, regulamentos e normas, e onde é atribuída uma elevada importância a títulos académicos que demarcam essa hierarquia. A sociedade portuguesa está formatada para os procedimentos (e.g. como deve ser feito) ao invés de orientada para os resultados (e.g. onde queremos chegar?). O poder de autoridade e por quem esta pode ser exercida está devidamente definido e diferenciado. Também é característico da sociedade portuguesa a importância em preservar a harmonia e relações interpessoais, onde os laços relacionais são fortes, leais e duradouros, daí a elevada aversão ao conflito (Camara, 2008; Farcas, 2012; Hofstede, 1991).

Hofstede (2000) e Camara (2008) defendem que a distância da cultura nacional condiciona, influencia e molda a cultura organizacional, ou seja, a cultura de uma organização, e por sua vez, cultura organizacional, pode influenciar a adaptação transcultural, a satisfação geral do expatriado e intenções de abandonar o cargo (Pinto, 2008).

Andreason (2003) define a distância da cultura organizacional como a diferença entre a cultura organizacional que é praticada no país de origem e a cultura organizacional praticada no país de acolhimento. Segundo o modelo de Brewster et al. (2007) a cultura organizacional agrupa três níveis: (1) o primeiro nível consiste nos artefactos, (2) o segundo reporta-se aos valores e (3) o terceiro nível contém os pressupostos básicos. De uma forma mais aprofundada,

o primeiro nível do modelo cultural consiste nos rituais e nos comportamentos de uma dada cultura, de uma sociedade, é o nível mais facilmente observável, onde as diferenças culturais são mais notáveis. O nível seguinte consiste nos valores que são partilhados numa dada sociedade e, ao contrário do primeiro nível, não são instantaneamente distinguidos pelo observador. O último nível, assenta na forma como os indivíduos de uma sociedade encaram as organizações, o modo como estas funcionam, como se relacionam com o comportamento humano e o modo como a sociedade se relaciona com o meio. Este último nível é invisível aos olhos do observador e de difícil interpretação.

A revisão de literatura demonstrou que se a empresa iniciar a sua estratégia de internacionalização e alargamento de mercado em países com uma cultura nacional semelhante à sua, o risco de insucesso diminui consideravelmente. Camara (2008) sublinha ainda a importância de respeitar as diferenças culturais e a necessidade de se adaptar a estas.

#### **4.4.2. Adaptação cultural**

A adaptação cultural é um dos fatores mais mencionados na literatura como um determinante do sucesso da expatriação, mas é visto também como um dos maiores desafios que as organizações enfrentam.

A adaptação intercultural é definida como o nível de conforto psicológico de um indivíduo em relação aos diferentes constituintes (e.g. idioma, valores, comportamentos) do país de acolhimento (Andreason, 2003; Black, 1988; Pinto, 2008)

Searle e Ward (1990), Selmer (2005) e Takeuchi, Wang, e Marinova (2005) distinguem dois tipos de adaptação: (1) adaptação psicológica e (2) adaptação sociocultural. Segundo estes autores a adaptação psicológica refere-se a aspetos psicológicos internos ao indivíduo, como por exemplo a saúde mental e satisfação pessoal; já a adaptação sociocultural diz respeito a aspetos psicológicos externos, como a capacidade em lidar com situações do quotidiano, situações familiares e situações relacionadas com trabalho. Deste modo, estes autores apenas consideram que o expatriado se encontra adaptado quando ambas as adaptações, acima mencionadas, ocorrem eficazmente.

Black e Mendenhall (1991) propõem um modelo do processo de adaptação, que é conhecido na literatura como sendo o modelo em U, que consiste em quatro fases: lua-de-mel, choque cultural, recuperação e adaptação. Na primeira fase, Black e Mendenhall comparam o expatriado a um turista. Associam ao expatriado sentimentos como entusiasmo e fascínio. A fase do choque cultural retrata a noção que o expatriado começa a ter das diferenças entre o seu país e o país de acolhimento, apercebendo-se mais facilmente das diferenças existentes comparativamente com as semelhanças. Tais perceções podem condicionar o desempenho e o quotidiano do expatriado. Após ultrapassar a fase do choque cultural, o expatriado integra a

terceira fase, a da recuperação. Nesta fase, o expatriado inicia o processo de compreensão e respeito pelo modo como o país de acolhimento opera. Devido à assimilação feita na fase anterior, na última fase, a adaptação, o expatriado deixa de se sentir um turista para começar a agir como um membro integrante do país de acolhimento, apoderando-se dos seus valores, hábitos, tradições e comportamentos. O gráfico abaixo representado sintetiza o dito anteriormente.

### Figura 1

Modelo do Processo de Adaptação proposto por Black e Mendenhall (1991)



Adicionalmente, torna-se importante compreender que a adaptação do expatriado e da família é diferente. Apesar do expatriado por vezes sentir dificuldade no processo de adaptação, esta pode ser mais fácil comparativamente com a da família, isto é, no país de acolhimento o expatriado interage com pessoas da empresa do país de acolhimento, e desta forma consegue manter a mesma rotina que tinha no país de origem, o mesmo não acontece com a família. Esta necessita de se adaptar a novos locais, a novas pessoas, a novos hábitos e por isso “refazer” a sua rotina (Andreason, 2008).

## 5. Família

Nos últimos anos constatou-se um aumento de casos de experiências internacionais onde o expatriado é acompanhado pela família. Num estudo recente (Global Relocation Services-GMAC, 2011) composto por uma amostra de 35150 expatriados a nível mundial, verificou-se que 80% dos expatriados são acompanhados pelo cônjuge e 47% pelos filhos.

A família tem uma grande influência na tomada de decisão de um expatriado no que respeita à desistência ou continuação da missão (Andreason, 2008; Shaffer, Harrison & Gilley, 1999).

## **5.1. Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional**

É impossível separar a vida pessoal da vida profissional, isto porque, na prática são duas dimensões da vida do indivíduo que se sobrepõem, integram, complementam e influenciam mutuamente (Brewster et al., 2007). Com base nesta afirmação, um indivíduo que se encontre com dificuldades ou problemas numa das dimensões, a outra conseqüentemente será afetada. A título de exemplo, um problema na dimensão família de um indivíduo prejudicará o seu rendimento e desempenho profissional. Neste domínio, o equilíbrio entre as dimensões pessoal e profissional constitui um fator de sucesso (Camara, 2008; Mäkelä et al., 2011).

A importância em conseguir e manter este equilíbrio ganha ainda mais relevância aquando de uma experiência internacional, devendo esse equilíbrio ser uma prioridade para a GIRH. Evans et al. (2002) sublinham a importância que deve ser dada a este equilíbrio uma vez que, a ausência do mesmo é vista como uma das razões centrais para o insucesso da expatriação. Os mesmos autores referem que as empresas atualmente não podem selecionar e ter em atenção apenas o indivíduo a expatriar, mas também o seu agregado familiar, para conseguirem uma visão mais clara e objetiva acerca da probabilidade de sucesso da experiência internacional. Dados da Global Relocations Survey (cit in Camara, 2008), baseados em estudos realizados nos EUA demonstram que 96% dos casos de insucesso da expatriação são causados pela falta de apoio organizacional à família. Dowling e Welch (2004) referem outro estudo, também realizado nos EUA, que demonstra que apenas 11% das empresas americanas entrevistam os familiares do expatriado. Estas entrevistas têm a finalidade de perceber se existem obstáculos familiares que possam impedir a continuidade do processo.

## **5.2. Causas de conflito entre a vida pessoal e profissional**

O conflito trabalho-família (CTF) definido pelo conflito entre a dualidade de papéis de um indivíduo, onde as pressões das dimensões (trabalho-família) são mutuamente incompatíveis (Pinto, 2003). Ou seja, a participação no papel de trabalho (ou família) torna-se mais difícil devido à participação no papel de família (ou trabalho).

No entanto, este conflito é bidirecional. O CTF ocorre quando o trabalho interfere na família, ou seja, quando o exercício da atividade profissional dificulta o desempenho do papel familiar. O conflito família-trabalho (CFT) ocorre quando a família interfere no trabalho, ou seja, quando responsabilidades familiares dificultam o desempenho do papel de profissional (Pinto, 2003).

Este CTF-CFT é percebido como fonte de *stress* mental e físico, e acarreta conseqüências negativas a nível pessoal (e.g. aumento dos riscos de saúde, diminuição do desempenho dos papéis parentais, ansiedade, depressão e insatisfação) (Pinto, 2003).

Até muito recentemente, a dimensão família era vista como algo que não afetava a dimensão profissional. Contudo, estas duas dimensões estão intrinsecamente ligadas, e a relação e o equilíbrio das duas passou a estar sobre o olhar atento das empresas, e em particular da GRH. Segundo Stephens e Sommer (1996), esta mudança de visão deveu-se a alterações sociais e demográficas, demonstrando deste modo a necessidade das organizações e dos indivíduos compreenderem a dinâmica do CTF-CFT porque só através de uma gestão equilibrada entre o trabalho e a vida pessoal se conseguem vantagens competitivas.

Alguns estudos (Greenhaus & Beutell, 1985; Kinnunen, & Mauno, 1998; Netemeyer, Boles, & McMurrian, 1996) distinguem dois tipos de conflitos: conflitos baseados no tempo e conflitos baseados na tensão. Segundo os mesmos autores os conflitos baseados no tempo são os mais comuns e consistem na conciliação entre a disponibilidade de tempo que o indivíduo tem e as múltiplas tarefas inerentes aos diferentes papéis que desempenha. Por sua vez, os conflitos baseados na tensão ocorrem quando um dos papéis que o indivíduo desempenha (trabalho ou família) causa tensão psíquica ou física, afetando a outra dimensão. Greenhaus e Beutell (1985) identificaram outro tipo de conflito: conflito baseado no comportamento. Este tipo de conflito advém de comportamentos incompatíveis exigidos pelos diferentes papéis que o indivíduo desempenha, havendo uma interferência ou subcarga dos papéis.

Recentemente, Camara (2008) identificou três causas principais que originam o conflito ou desequilíbrio entre a vida pessoal e profissional: (1) casais com dupla carreira, (2) deslocação dos filhos e, (3) ajuste e inclusão da família do expatriado no país de acolhimento.

A primeira causa, casais com dupla carreira, está cada vez mais demarcada nos dias que correm, particularmente em Portugal onde mais de 50% das mulheres têm uma carreira profissional (Camara, 2008). Transpondo para a expatriação, nesta situação um dos cônjuges terá que abdicar da sua estabilidade e carreira profissional com a finalidade de acompanhar o expatriado. O cônjuge fica desempregado sendo que não há garantia que consiga encontrar uma atividade profissional no país de acolhimento e aquando do regresso ao país de origem. Quando confrontado com estas circunstâncias, a decisão do cônjuge não é fácil nem linear, ele terá que ter em conta diferentes fatores.

Por esta razão, é ideal que este aspeto seja debatido de uma forma aberta e o mais simples possível entre o expatriado, a família e a empresa-mãe, com o objetivo de perceber quais os obstáculos e se se justifica o sacrifício por parte da família.

A segunda causa apontada por Camara (2008), deslocação dos filhos, consiste na continuidade dos estudos dos filhos e da escolha da melhor instituição no país de acolhimento para que tal aconteça. Os pais devem ter em conta a adaptação dos filhos, que ocorre de forma distinta, adaptação esta, que é feita ao nível do ensino, da cultura do novo país, da falta dos amigos e do idioma, que em idades bastante novas pode ser um impedimento para o próprio desenvolvimento cognitivo da criança. Um outro fator que pode ser decisivo para a aceitação de

uma experiência internacional relacionada com os filhos, é o tipo de país de acolhimento, ou seja, se o expatriado for para um país de acolhimento onde o ensino é pobre e insuficiente e não existem instituições de ensino de qualidade, isto pode implicar que os filhos percam anos escolares. Nestes casos, as opções que dos pais é deixar os filhos à guarda de familiares, no entanto, esta solução poderá constituir um risco caso os filhos se encontrem numa idade em que necessitem de acompanhamento próximo dos pais.

A última causa, ajuste e inclusão da família do expatriado no país de acolhimento, como já referido em cima na F&I, este é um aspeto a ser tratado mesmo antes da partida para o país de acolhimento, envolvendo a família nos programas de formações. Deve ser continuado no país de acolhimento através do apoio dado por uma subsidiária da empresa-mãe ou por empresas especializadas subcontratadas. Programas de formações específicos para a família do expatriado, formação adicional de idiomas, obtenção de um visto de trabalho, procura de oportunidades profissionais, são algumas das formas enumeradas por Camara (2008), que facilitam a inclusão da família e que devem ser postas em prática pela GIRH.

Adicionalmente, Briscoe (1995) também identifica outras formas de inclusão da família: avaliação do país de acolhimento e visita de reconhecimento (igualmente referido na F&I), acesso à Internet e *e-mail* pessoal no país de acolhimento, sessões de aconselhamento sobre gestão de carreira e planeamento de vida, sessões de aconselhamento de casal, reembolso de despesas relacionadas com educação, subsídio compensatório ou indemnização ao cônjuge pela interrupção da carreira profissional.

Em suma, as empresas têm que ter em atenção e antever possíveis conflitos entre a vida pessoal e profissional, ou seja, perceber a estabilidade familiar, a situação profissional do cônjuge e a existência de filhos em idade escolar que requeiram um grande acompanhamento por parte dos pais.

## **CAPÍTULO II – Método**

### **1. Introdução**

De modo a compreendermos ponto de vista das empresas portuguesas e dos expatriados, no que concerne à forma como o processo de expatriação português é construído e implementado, com especial atenção na dimensão familiar como um dos fatores mais relevantes e de maior influência neste processo, foi utilizada uma abordagem de caráter qualitativo, através de entrevistas semiestruturadas.

Este tipo de abordagem permite o estudo de uma realidade contextualizada, dinâmica, fenomenológica e associada à história individual e aos contextos (Almeida & Freire, 2007; Silva & Menezes, 2001; Yin, 2009).

Inserida num paradigma construtivista, a abordagem qualitativa reforça a importância em compreender a realidade social individual, isto porque que o que é percebido como sendo real por um indivíduo pode não ser a “realidade” de outro indivíduo, permitindo desta forma um estudo assente na realidade percebida por cada indivíduo, isto é, centrado no seu ponto de vista. Para nós, enquanto investigadores, este conceito de realidade deve ser um foco de interesse e atenção, de modo a compreendermos as diferentes percepções que emergem na sociedade (Berger & Luckman, 2004).

Sendo um dos objetivos deste estudo compreender as vivências e percepções de quem experiencia e de quem concebe os processos de expatriação, esta metodologia permite então aceder às disposições, atitudes, motivações e condutas e comportamentos em contexto real (Carvalho, Naves, Castro, & Mércan-Hamann, 2010).

### **2. Objetivo geral da investigação**

O objetivo geral do presente estudo consiste em estudar o ponto de vista das empresas portuguesas e dos expatriados, no que concerne à forma como o processo de expatriação é construído e implementado, com especial atenção na dimensão familiar enquanto fator relevante e influente neste processo.

#### **2.1. Objetivos específicos**

Os objetivos específicos deste estudo traduzem-se em:

- a) **Analisar a perspetiva das empresas e dos expatriados acerca da construção e implementação dos processos de expatriação.**

- b) **Analisar o impacto da dimensão familiar no processo de expatriação – sob a perspectiva dos representantes das empresas e dos expatriados.**
- c) **Analisar propostas de melhoria nos processos de expatriação futuros, com base na experiência de processos anteriores.**

## **2.2. Questões de investigação**

Dos objetivos específicos deste estudo, emergiram as seguintes questões de investigação:

- I. **Qual a perspectiva dos representantes das empresas e dos expatriados sobre a construção e implementação dos processos de expatriação?**
- II. **Qual a influência e as implicações da dimensão familiar num processo de expatriação?**
- III. **Quais são as consequências de um processo de expatriação malsucedido?**
- IV. **Que propostas de melhoria podem ser avançadas para futuros processos de expatriação?**

## **3. Participantes**

Com base no objetivo do estudo, tornou-se relevante a participação de dois tipos de *stakeholders* (e.g. representantes de empresas portuguesas responsáveis pelo processo de expatriação e expatriados e/ou repatriados), partindo do princípio que estes poderiam apresentar perceções, motivações e realidades distintas sobre o mesmo fenómeno.

O critério de escolha das empresas que participam no estudo baseou-se essencialmente na obrigatoriedade de desenvolverem operações internacionais com recurso a expatriados e na facilidade de acesso da investigadora.

Em cada uma das empresas tentou-se que existissem, no mínimo, dois tipos de intervenientes: um Diretor de RH ou responsável pelo processo de expatriação da empresa e um expatriado ou repatriado. Em duas empresas, conseguiu-se atingir este objetivo, sendo que numa delas foi até ultrapassado em um expatriado. Noutras duas empresas, obteve-se apenas a colaboração de expatriados (dois numa empresa, e um noutra). As empresas participantes estão maioritariamente localizadas na NUTSII<sup>1</sup> Norte de Portugal, sendo que apenas uma se localizava na NUTSII de Lisboa. Cabe referir que as áreas de atividade das empresas participantes são distintas: uma opera no ramo da produção e comercialização de vinhos de

---

<sup>1</sup>Unidades Territoriais Estatísticas de Portugal designam as sub-regiões estatísticas em que se divide o território português, de acordo com o Regulamento (CE) n.º 1059/2003 do Parlamento Europeu e do Conselho de 26 de Maio de 2003.

mesa e vinhos do Porto; outra, na área da consultoria em RH; outra na área dos acessórios de moda; e outra no setor energético.

Assim, o conjunto de participantes é constituído por oito indivíduos, sendo que quatro são do sexo feminino. No que respeita aos oito participantes, dois deles são representantes das empresas. Adicionalmente, esta amostra é constituída por três expatriados e três repatriados.

Todos os participantes eram trabalhadores das empresas que constituem a amostra. Quanto à média de idades dos participantes singulares (N=6), esta traduz-se em 35.7 anos, sendo que os expatriados e repatriados possuem, pelo menos, uma licenciatura. Quanto à antiguidade na empresa, a antiguidade mais elevada é de 24 anos e a menor é de 2 anos e meio, sendo que a média de antiguidade atinge os 10,25 anos.

Em relação às funções específicas, estas incluem, Consultora de RH (N=1), Diretor Geral (na empresa internacional) (N=1), Responsável pelos Mercados de África, Brasil, Ásia e Europa de Leste (N=1), Gestor Financeiro (N=1), Responsável de Desenho (N=1) e Responsável de Distribuição e Gestão do Produto (N=1).

Importa ainda referir que esta amostra foi intencional, isto porque, mais do que constituir uma amostra de indivíduos, o objetivo foi constituir uma amostra de experiências, que demonstrem as tipicidades e singularidades do fenómeno.

Numa primeira parte das entrevistas, foram exploradas questões sociodemográficas, como se pode verificar na Tabela 1 e Tabela 2.

**Tabela 1**

Caracterização Sociodemográfica das Empresas

<b>Código da Entrevista</b>	<b>Área de Atividade</b>	<b>Data de Fundação</b>	<b>Estatuto Jurídico</b>	<b>Número Trabalhadores</b>	<b>Países onde está internacionalizada</b>	<b>Processos atuais de expatriação</b>
CE7	Consultoria de Recursos Humanos	2004	S.A.	60	Moçambique, Brasil e Angola	4
CE8	Produção e Comercialização de Vinhos de Mesa e Porto	1942	S.A.	907	Espanha, Chile, Inglaterra, Angola, Argentina, Estados Unidos, China, Brasil, Europa de Leste	7

**Tabela 2**

Caracterização Sociodemográfica dos Participantes

Código da Entrevista	Tipologia	Tempo de Expatriação	Área de Atividade	Função Específica	Idade	Antiguidade na Empresa	Habilitações Literárias	Estado Civil	Filhos
CE1	Expatriada	1 ano	Consultoria de Recursos Humanos	Consultora Sênior de RH	27 anos	6 anos	Mestrado	Solteiro	Não
CE2	Repatriada	3 anos	Retalho Especializado de Acessórios de Moda	Responsável de Distribuição e Gestão de Produto	30 anos	7 anos	Licenciatura	Solteiro	Não
CE3	Repatriada	2 anos	Retalho Especializado de Acessórios de Moda	Responsável de Desenho de Complementos de Festa/Noite	28 anos	6 anos	Licenciatura	Solteiro	Não
CE4	Expatriado	1.5 anos	Produção e Comercialização de Vinhos de Mesa e Porto	Gestor Financeiro	25 anos	2.5 anos	Mestrado	Solteiro	Não
CE5	Repatriado	8 anos	Produção e Comercialização de Vinhos de Mesa e Porto	Responsável Mercados África, Ásia, Brasil e Europa Leste	56 anos	16 anos	Ensino Secundário	Divorciado	Sim
CE6	Expatriado	1.5 anos	Produção e Comercialização de Produtos Petrolíferos	Diretor Geral	48 anos	24 anos	Licenciatura	Casado	Sim
CE7	Representante da Empresa	-----	Consultoria de Recursos Humanos	Manager Partner RH		6 anos	Licenciatura	Solteira	Não
CE8	Representante da Empresa	-----	Produção e Comercialização de Vinhos de Mesa e Porto	Diretor de Recursos Humanos		45 anos	Licenciatura	Casado	Sim

#### 4. Instrumentos

Sendo este estudo de carácter exploratório, tornou-se eminente o uso de métodos que procurem determinar as dimensões fulcrais do fenómeno em estudo (Quivy & Campenhoudt, 2003). Neste sentido, recorreu-se à entrevista semiestruturada.

A entrevista semiestruturada permite ajustar e redireccionar o desenho da investigação, permitindo também descobrir dimensões do fenómeno que à primeira vista não são percecionados.

Neste caso específico, foram criadas duas versões de um guião de entrevista de acordo com os participantes: uma versão para os diretores de RH das empresas (Cf. Anexo 1) e outra versão para os expatriados e repatriados (Cf. Anexo 2). Ambas as versões foram elaboradas com base na revisão de literatura e tinham uma estrutura semelhante, embora em alguns pontos principais as questões sejam distintas.

As entrevistas foram realizadas aos expatriados e repatriados com o objetivo de aprofundar o fenómeno da expatriação, apropriar e conhecer melhor as especificidades do trabalho desenvolvido e influências em contexto real, de forma a complementar o estudo, indo assim de encontro aos pressupostos da Psicologia do Trabalho e das Organizações.

## **5. Procedimentos de recolha de dados**

O pedido de colaboração foi feito via *e-mail* (Cf. Anexo 3), junto de cada empresa, diretamente para os respetivos diretores, explicitando claramente os objetivos da investigação e quais os participantes.

Posteriormente, foram agendadas as datas de entrevista com cada um dos participantes, mediante a disponibilidade dos mesmos.

Os dados foram recolhidos ao longo de quatro meses (fevereiro a maio de 2014), sendo que parte das entrevistas decorreram nas instalações das respetivas empresas em ambiente favorável, e a outra parte foi realizada por *Skype*<sup>2</sup>, por um lado, porque uma das empresas localiza-se em Lisboa, e por outro lado, pelo facto dos expatriados se encontrarem fora de Portugal. De referir que o processo de recolha de dados teve um período bastante longo devido à necessidade de conciliação de disponibilidades e horários de diferentes países.

Cabe referir que desde logo foi solicitada a autorização para a gravação das entrevistas via áudio e reforçada a confidencialidade em relação aos dados recolhidos.

## **6. Procedimentos de análise de dados**

No tratamento de dados, privilegiou-se os pressupostos de uma abordagem qualitativa, que procura significados e compreensões holísticas, defendendo que em cada coisa está representado um todo e que este transcende a simples soma das suas partes (Hayes, 1997).

Como referido, as entrevistas foram então gravadas via áudio e, posteriormente, foram transcritas na íntegra, e o seu conteúdo sido analisado com recurso ao *software* NVivo 9.

Posteriormente, com base nos dados obtidos construiu-se um sistema de categorias, que traduziam os conteúdos dos discursos dos participantes e, à medida que o processo de construção e de análise ia evoluindo, criaram-se relações entre as diferentes categorias de análise, o que permitiu responder às questões de investigação enunciadas de forma mais adequada e aprofundada (Bardin, 2009; Guerra, 2006).

---

<sup>2</sup>*Software* que permite comunicação pela Internet através de mensagens instantâneas, chamadas de voz e videochamadas (<http://www.skype.com>).

## **CAPÍTULO III – Análise e Discussão de Resultados**

### **1. Sistema de Categorias**

Com o objetivo de dar resposta às questões de investigação anteriormente descritas foi desenvolvido um sistema de categorias (Cf. Anexo 4), que contempla 6 categorias de primeira ordem: *Trabalho e Família (1)*, *Expatriação (2)*, *Dimensão operacional do Processo de Expatriação (3)*, *Cultura Nacional (4)*, *Propostas de Melhoria (5)* e *Balanço (6)*.

De seguida, cada uma destas categorias será abordada individualmente, descrevendo-se o seu conteúdo e especificidades.

#### ***Trabalho e Família (1)***

Esta categoria de primeira ordem tem como objetivos agregar as duas principais dimensões na vida de um indivíduo, o trabalho e a família e compreender as suas influências e as suas relações. Desta categoria resultaram cinco categorias de segunda ordem, nomeadamente: *Agregado Familiar (1.1)*, *Caracterização da Relação Familiar (1.2)*, *Perceção da Importância da Família (1.3)*, *Perceção da Importância do Trabalho (1.4)* e ainda, *Relação Trabalho-Família (1.5)*.

#### ***Agregado Familiar (1.1)***

Esta categoria de segunda ordem descreve a constituição do agregado familiar dos expatriados e repatriados neste estudo. Dos discursos de cada participante, surgiram três categorias de terceira ordem: *Filhos (1.1.1)*, *Pais e irmãos (1.1.2)* e ainda, *Mulher ou namorado (1.1.3)*.

#### ***Caracterização da Relação Familiar (1.2)***

Relativamente a esta categoria de segunda ordem, esta pretende compreender como é caracterizada a relação familiar entre os expatriados e repatriados e os elementos do seu agregado familiar. O discurso dos participantes deu origem a quatro categorias de terceira ordem: *Boa (1.2.1)*, *Próxima (1.2.2)*, *Cúmplice (1.2.3)* e ainda, *Apoiante (1.2.4)*.

### *Percepção da Importância da Família (1.3)*

Esta categoria de segunda ordem tenta perceber como é percebida a importância da dimensão da família na vida dos participantes no estudo. Esta categoria expande-se em duas categorias de terceiro grau: *Importante (1.3.1)* e *Pilar fundamental (1.3.2)*.

### *Percepção da Importância do Trabalho (1.4)*

A necessidade de compreender igualmente a importância da dimensão do trabalho para os participantes, uma vez que se caracteriza como uma dimensão complementar da vida originou esta categoria. Segundo os discursos dos participantes, surgiram três categorias de terceira ordem: *Importante (1.4.1)*, *Satisfação com as atividades realizadas (1.4.2)* e *Apenas mais um contexto de vida (1.4.3)*.

### *Percepção da Relação Trabalho-Família (1.5)*

Esta categoria caracteriza-se por ser mais abrangente, pretendendo desta forma descrever e caracterizar a relação entre as dimensões trabalho e família. Como categorias de segunda ordem tem-se: *Fácil conciliação (1.5.1)*, *Apoio familiar como fator de equilíbrio (1.5.2)*, *Equilibrado (1.5.3)* e ainda, *Conflitos (1.5.4)*. De realçar que com base nos discursos dos praticantes, esta última categoria de segunda ordem desenvolve-se em três categorias de terceira ordem, que descrevem os principais conflitos decorrentes da relação trabalho-família no processo de expatriação: *Diferença horária (1.5.4.1)*, *Falta de tempo para estar com a família (1.5.4.2)* e *Problemas conjugais (1.5.4.3)*.

### *Expatriação (2)*

Com base nos dados reunidos através do discurso dos participantes, criou-se a segunda categoria de primeira ordem. Esta categoria abrange percepções sobre o fenómeno da expatriação, partilhado por expatriados, repatriados e pelos representantes das empresas; motivações dos expatriados e repatriados, entre outros. Desta segunda categoria de primeira ordem, surgiram 10 categorias de segunda ordem, nomeadamente: *Percepção do significado de expatriação (2.1)*, *Fatores conducentes à aceitação de expatriação (2.2)*, *Percepção da reação familiar à aceitação de expatriação (2.3)*, *Integração da família (2.4)*, *Características pessoais positivas do expatriado (2.5)*, *Características pessoais negativas do expatriado (2.6)*, *Primeira expatriação (2.7)*, *Presença internacional das empresas (2.8)*, *Tempo de expatriação (2.9)* e por último, *Dificuldades sentidas pelo expatriado (2.10)*

### *Percepção do significado de expatriação (2.1)*

Relativamente a esta categoria de segunda ordem, esta contempla os significados associados ao fenómeno da expatriação sob a perspetiva dos expatriados, repatriados e ainda, dos representantes das empresas, sendo que esta categoria originou seis categorias de terceira ordem: *Vive fora dos país de origem (2.1.1)*, *Trabalha fora do país de origem (2.1.2)*, *Distante de familiares e amigos (2.1.3)*, *Emigrante (2.1.4)*, *Alargamento de mercado (2.1.5)* e ainda, *Como interlocutor (2.1.6)*.

### *Fatores conducentes à aceitação de expatriação (2.2)*

Os principais fatores que motivaram os expatriados e repatriados a integrar um processo de expatriação, são identificados nesta categoria. Com base no discurso dos expatriados e repatriados surgiram sete categorias de terceira ordem: *Ponto de vista da família (2.2.1)*, *Inerente à função (2.2.2)*, *Conhecer novos mercados (2.2.3)*, *Aposta na carreira profissional (2.2.4)*, *Novas experiências (2.2.5)*, *Versatilidade (2.2.6)* e por último, *Capacidade de adaptação (2.2.7)*.

### *Percepção da reação familiar à aceitação de expatriação (2.3)*

Relativamente a esta terceira categoria de segunda ordem, esta abrange a percepção que os expatriados e repatriados têm, no que concerne à reação por parte dos seus familiares aquando da notícia de um novo projeto profissional, neste caso internacional. Esta categoria expande-se em três categorias de terceira ordem que descrevem as reações percebidas, nomeadamente: *Boa (2.3.1)*, *Apoiante (2.3.2)* e *Má (2.3.3)*.

### *Integração da família (2.4)*

Nesta categoria de segunda ordem pretende-se compreender até que ponto a integração da família foi intencionalizada, quer por parte dos expatriados e repatriados, quer dos representantes das empresas. Adicionalmente, tenta-se perceber nesta categoria quais as razões para a integração ou não da família no processo de expatriação. Posto isto, surgiram decorrentes dos discursos, duas categorias de terceira ordem: *Descurada (2.4.1)* e *Intencionalizada (2.4.2)*. Ainda associada à categoria de terceira ordem *Descuradas (2.4.1)*, emerge uma categoria de quarta ordem, *Razões para a não integração (2.4.1.1)*, sendo que o mesmo acontece com a categoria de terceira ordem, *Intencionalizada (2.4.2)*, surgindo desta uma categoria de quarta ordem, *Razões para a integração (2.4.2.1)*.

### *Características pessoais positivas do expatriado (2.5)*

O principal objetivo desta categoria de segunda ordem é determinar quais as características, associadas aos expatriados, que se mostram como positivas e como agentes facilitadores num processo de expatriação. De referir que esta categoria é construída com base nos discursos dos expatriados, dos repatriados e das empresas. Associada a esta categoria de segunda ordem aparecem 12 categorias de terceira ordem: *Abertura (2.5.1)*, *Flexibilidade (2.5.2)*, *Resiliência (2.5.3)*, *Determinação (2.5.4)*, *Espírito de aventura (2.5.5)*, *Capacidade de comunicação (2.5.6)*, *Proatividade (2.5.7)*, *Capacidade de adaptação (2.5.8)*, *Gosto em aprender (2.5.9)*, *Coragem (2.5.10)*, *Independência (2.5.11)* e ainda, *Capacidade de criar relações interpessoais (2.5.12)*.

### *Características pessoais negativas do expatriado (2.6)*

Assim como na categoria anterior, pretende-se associar características ao expatriado, mas que se mostrem como negativas e que atuem como agentes dificultadores num processo de expatriação. Mais uma vez, estas características são determinadas com base nos discursos dos expatriados, repatriados e representantes das empresas. Desta categoria de segunda ordem emergem seis categorias de terceira ordem, nomeadamente: *Inflexibilidade (2.6.1)*, *Pouca abertura de mentalidade (2.6.2)*, *Centralização em fatores financeiros (2.6.3)*, *Desrespeito pelo país de acolhimento (2.6.4)*, *Incapacidade de criar relações interpessoais (2.6.5)* e ainda, *Medo de novos desafios (2.6.6)*.

### *Primeira expatriação (2.7)*

Esta categoria de segunda ordem tem como objetivo saber, relativamente aos expatriados e repatriados, se até à data tinham tido apenas uma expatriação. Do discurso de ambos emergiu a seguinte categoria de terceira ordem: *Sim (2.7.1)*.

### *Presença internacional das empresas (2.8)*

Os países onde as empresas participantes no estudo marcam presença estão identificados nesta categoria de segunda ordem. Dos discursos dos participantes no estudo criaram-se 13 categorias de terceira ordem: *Moçambique (2.8.1)*, *China (2.8.2)*, *Índia (2.8.3)*, *Malawi (2.8.4)*, *Espanha (2.8.5)*, *Inglaterra (2.8.6)*, *Angola (2.8.7)*, *Brasil (2.8.8)*, *Argentina (2.8.9)*, *Chile (2.8.10)*, *Estados Unidos da América (2.8.11)*, *Nova Zelândia (2.8.12)* e por último, *Rússia (2.8.13)*

### *Tempo de expatriação (2.9)*

Esta categoria de segunda ordem revela o tempo de missão internacional dos expatriados e dos repatriados. Assim sendo, surgiram quatro categorias de terceira ordem: *Um ano (2.9.1)*, *Dois anos (2.9.2)*, *Três anos (2.9.3)* e *Oito anos (2.9.3)*.

### *Dificuldades sentidas pelo expatriado (2.10)*

Esta categoria de segunda ordem descreve as dificuldades sentidas pelos expatriados e repatriados ao longo da sua experiência internacional, assim como as estratégias utilizadas para atenuar e ultrapassar essas dificuldades e se as mesmas foram sentidas de igual forma pelos familiares que os acompanharam. Neste sentido, desenvolveram-se 13 categorias de terceira ordem, nomeadamente: *Alimentação (2.10.1)*, *Comunicar com a empresa-mãe (2.10.2)*, *Manter contacto com a família (2.10.3)*, *Distância geográfica muito grande em relação à família (2.10.4)*, *Não conhecer ninguém (2.10.5)*, *Falta de fluência na língua-mãe do país de acolhimento (2.10.6)*, *Ritmo de trabalho (2.10.7)*, *Clima (2.10.8)*, *Segurança (2.10.9)*, *Infraestruturas básica (2.10.10)*, *Saúde (2.10.11)*, *Estratégias mobilizadas para fazer face às dificuldades (2.10.12)* e ainda, *Extensão das dificuldades à família (2.10.13)*.

Adicionalmente, da categoria de terceira ordem, *Estratégias mobilizadas para fazer face às dificuldades (2.10.12)*, com base nos discursos dos expatriados e repatriados, emergiu uma categoria de quarta ordem, *Reportar à empresa (2.10.12.1)*, sendo que desta surgiram três categorias de quinta ordem, nomeadamente: *Empresa-mãe (2.10.12.1.1)*, *Empresa de acolhimento (2.10.12.1.2)* e *Ambas (2.10.12.1.3)*.

Da última categoria de terceira ordem, *Extensão das dificuldades à família (2.10.13)*, com base nos dados reunidos dos discursos dos expatriados e repatriados, surgiram duas categorias de quarta ordem, nomeadamente: *Percepções políticas (2.10.13.1)* e *Cultura de trabalho (2.10.13.2)*.

### ***Dimensão operacional do processo de expatriação (3)***

Esta terceira categoria de primeira ordem analisa o processo de expatriação no que respeita a todas as suas etapas e percepções quanto ao mesmo, sob as perspetivas dos expatriados, repatriados e dos representantes das empresas. Posto isto, surgiram seis categorias de segunda ordem: *Divulgação de Oportunidades e Recrutamento (3.1)*, *Seleção do Expatriado (3.2)*, *Preparação do Expatriado (3.3)*, *Apoio Organizacional (3.4)*, *Políticas Family-friendly (3.5)* e *Reintegração (3.6)*. De realçar que todas as categorias que emergem desta terceira categoria de primeira ordem são com base no discurso dos participantes do estudo.

### *Divulgação de Oportunidades e Recrutamento (3.1)*

Como o nome desta categoria indica, esta tenta averiguar de que forma são divulgadas as oportunidades de expatriação nas empresas e de que forma é feito o seu recrutamento. Esta categoria de segunda ordem desenvolve-se em três categorias de terceira ordem: *Contacto direto (3.1.1)*, *Candidatura a um processo interno (3.1.2)* e *Iniciativa própria (3.1.3)*.

### *Seleção do Expatriado (3.2)*

Esta categoria de segunda ordem descreve quais os métodos utilizados pelas empresas para a seleção do expatriado em processos de internacionalização, que se traduzem nas categorias de terceira ordem: *Processo estruturado (3.2.1)*, *Entrevistas (3.2.2)* *Provas e apresentações (3.2.3)* e ainda, *Competências linguísticas (3.2.4)*.

### *Preparação do Expatriado (3.3)*

Esta categoria de segunda ordem foca quais os procedimentos que integram a preparação do expatriado para o novo desafio profissional. Esta categoria de segunda ordem origina sete categorias de terceira ordem, nomeadamente: *Visitas de reconhecimento (3.3.1)*, *Feedback de pessoas que conhecem o país de acolhimento (3.3.2)*, *Estudo do país de acolhimento (3.3.3)*, *Programa de acolhimento (3.3.4)*, *Acompanhado por um colaborador da empresa no país de acolhimento (3.3.5)* e ainda, *Não houve preparação do expatriado (3.3.6)*.

### *Apoio Organizacional (3.4)*

Como o próprio nome indica, esta categoria de segunda ordem aponta se o apoio organizacional é prestado e de que forma é feito. Com base nos discursos desenvolveram-se duas categorias de terceira ordem: *Apoio da empresa-mãe (3.4.1)* e *Apoio no país de acolhimento (3.4.2)*.

Posteriormente, na categoria de terceira ordem, *Apoio da empresa-mãe (3.4.1)*, emergem, cinco categorias de quarta ordem, nomeadamente: *Existência de apoio por parte da empresa-mãe (3.4.1.1)*, *Visitas ao país de acolhimento (3.4.1.2)*, *Frequência do acompanhamento (3.4.1.3)*, *Facilidade de expor dificuldades (3.4.1.4)*, *Contacto com a empresa-mãe (3.4.1.5)* e ainda, *Ausência de apoio (3.4.1.6)*. Ainda associada a esta última categoria de quarta ordem, *Ausência de apoio (3.4.1.6)*, surgiu uma categoria de quinta ordem, *Razões para a falta de apoio (3.4.1.6.1)*, sendo que esta expande-se ainda em mais duas

categorias de sexta ordem, nomeadamente: *Indisponibilidade de tempo (3.41.6.1.1)* e *Incompreensão para a necessidade de acompanhamento (3.4.1.6.1.2)*

O mesmo sucede com a categoria de terceira ordem, *Apoio no país de acolhimento (3.4.2)*, onde emergem quatro categorias de quarta ordem: *Bom acompanhamento (3.4.2.1)*, *Apoio em situações diárias (3.4.2.2)*, *Acompanhamento contínuo (3.4.2.3)* e por último, *Ausência de apoio (3.4.2.4)*

#### *Políticas Family-Friendly (3.5)*

Esta categoria de segunda ordem pretende demonstrar se existe alguma preocupação das empresas com a dimensão familiar e de que modo o demonstram em termos práticos. Com base no discurso dos participantes, surgiram duas categorias de terceira ordem: *Associadas ao nível hierárquico (3.5.1)* e *Exemplos ilustrativos dessas políticas (3.5.2)*

#### *Reintegração (3.6)*

Relativamente a esta categoria de segunda ordem, esta abarca o tema da reintegração após um processo de expatriação. Tenta-se perceber de que forma é que esta preocupação da reintegração dos expatriados é posta em prática pelas empresas, e o que os próprios percebem do processo de reintegração. Desta categoria emergiram quatro categorias de terceira ordem: *Preocupação de integração (3.6.1)*, *Prática de integração (3.6.2)*, *Sem pretensão de integração (3.6.3)*, e *Não foi pensada a reintegração (3.6.4)*.

#### *Cultura Nacional (4)*

A quarta categoria de primeira ordem descreve as principais diferenças e semelhanças entre o país de origem e o país de acolhimento. Posto isto, surgem, desta categoria de primeira ordem, duas categorias de segunda ordem: *Diferenças (4.1)* e *Semelhanças (4.2)*.

#### *Diferenças (4.1)*

Esta categoria de segunda ordem expande-se em oito categorias de terceira ordem seguintes categorias: *Cultura de trabalho (4.1.1)*, *Perceções políticas (4.1.2)* *Cultura do país (4.1.3)*, *Características da população (4.1.4)*, *Alimentação (4.1.5)* *Idiomas (4.1.6)*, *Mercado de trabalho (4.1.7)* e ainda, *Nível de vida mais caro comparativamente com o país de origem (4.1.8)*.

### *Semelhanças (4.2)*

Desta categoria de segunda ordem também surgem duas categorias de terceira ordem, nomeadamente: *Valorização da família (4.2.1)* e *Características da população (4.2.2)*.

### ***Propostas de melhoria (5)***

A penúltima categoria de primeira ordem tenta perceber, com base nas experiências prévias, quais os pontos a serem melhorados em futuros processos de expatriação. As categorias surgem com base no discurso dos expatriados, repatriados e representantes das empresas. Deste modo, identificaram-se seis categorias de segunda ordem: *Apoio técnico aos expatriados (5.1)*, *Necessidade de implementação da formação (5.2)*, *Acompanhamento contínuo (5.3)*, *Conhecimento prévio e aprofundado do país de acolhimento (5.4)*, *Importância das competências pessoais (5.5)* e ainda, *Planear a reintegração (5.6)*.

### ***Balanço (6)***

A última categoria de primeira ordem pretende efetuar um balanço das experiências e vivências dos participantes, tanto a nível de competências necessárias como a nível de experiência e expectativas. Finalmente, no que respeita última esta categoria, surgiram as seguintes categorias de segunda ordem: *Crescimento profissional (6.1)*, *Paciência (6.2)*, *Resiliência (6.3)*, *Aprendizagens (6.4)*, *Crescimento pessoal (6.5)*, *Expectativas frustradas com as tarefas que desempenha (6.6)*, *Fácil adaptação (6.7)*, *Experiência recomendável (6.8)* e por fim, *Positivo (6.9)*.

## **2. Resultados**

A análise e discussão dos resultados foram orientadas de acordo com as questões de investigação previamente definidas e tiveram como base os dados obtidos através das entrevistas realizadas aos participantes (N=8) no estudo. Adicionalmente, esta análise e discussão dos resultados contextualizou as evidências encontradas à luz do enquadramento teórico feito no início deste trabalho.

Numa primeira fase, mostrou-se relevante uma breve descrição dos participantes, através da caracterização do agregado e da relação familiar, da identificação da duração do processo de expatriação e da presença internacional das empresas, e da perceção que estes têm sobre o significado do fenómeno da expatriação.

Numa segunda fase, fez-se uma análise dos discursos dos intervenientes, com base nas entrevistas, onde se procurou responder às questões de investigação.

## 2.1. Descrição dos participantes

As Tabelas 3 e 4, abaixo, representam as categorias de segunda ordem *Agregado Familiar (1.1)* e *Caracterização da relação familiar (1.2)*, respetivamente. Na tabela 3, observou-se que quatro de entre os seis participantes têm no seu agregado familiar, pais e irmãos, que dois têm companheiro e que dois têm filhos. Esta situação pode ser justificada pelas idades dos participantes, uma vez que quatro destes têm idade igual ou inferior a 30 anos. Na tabela 4, concluiu-se que a característica *Boa (1.2.1)* é utilizada por todos os participantes (N=6) para descrever a relação com a família, destacando-se ainda a característica *Próxima (1.2.2)* que é referida por quatro deles.

**Tabela 3**

Agregado familiar dos expatriados e repatriados

	CE1	CE2	CE3	CE4	CE5	CE6
<i>Filhos (1.1.1)</i>	0	0	0	0	1	1
<i>Pais e irmãos (1.1.2)</i>	1	1	1	1	0	0
<i>Mulher ou namorado (1.1.3)</i>	1	0	0	0	0	1

Nota: Analisado por Coding References.

**Tabela 4**

Perceção dos expatriados e repatriados face à relação familiar

	CE1	CE2	CE3	CE4	CE5	CE6
<i>Boa (1.2.1)</i>	3	1	1	1	1	1
<i>Próxima (1.2.2)</i>	0	0	1	2	2	1
<i>Cúmplice (1.2.3)</i>	1	0	0	0	1	0
<i>Apoiante (1.2.4)</i>	0	2	0	2	0	0

Nota: Analisado por Coding References.

A *Presença internacional das empresas (2.8)* participantes foi identificada na Tabela 5, onde se notou que estão presentes em 13 países diferentes, destacando-se destes, *Angola (2.8.7)* e *Brasil (2.8.8)*. A Tabela 6 representa o *Tempo de expatriação (2.9)* dos expatriados e repatriados, que evidenciou uma concentração da duração do processo de expatriação no intervalo de tempo, um a três anos, existindo apenas um caso fora deste intervalo, que atingiu os *Oito anos (2.9.4)*.

**Tabela 5**

Presença internacional das empresas

	CE1	CE2	CE3	CE4	CE5	CE6	CE7	CE8
<i>Moçambique (2.8.1)</i>	2	0	0	0	0	0	0	1
<i>Chile (2.8.10)</i>	0	0	0	0	0	0	1	0
<i>Estados Unidos da América (2.8.11)</i>	0	0	0	0	0	0	1	0
<i>Nova Zelândia (2.8.12)</i>	0	0	0	0	0	0	1	0
<i>Rússia (2.8.13)</i>	0	0	0	0	0	0	1	0
<i>China (2.8.2)</i>	0	0	1	0	0	0	1	0
<i>India (2.8.3)</i>	0	0	1	0	0	0	0	0
<i>Malawi (2.8.4)</i>	0	0	0	0	0	2	0	0
<i>Espanha (2.8.5)</i>	0	2	0	0	0	0	1	0
<i>Inglaterra (2.8.6)</i>	0	0	0	1	0	0	1	0
<i>Angola (2.8.7)</i>	1	0	0	0	1	0	1	1
<i>Brasil (2.8.8)</i>	1	0	0	0	0	0	1	1
<i>Argentina (2.8.9)</i>	0	0	0	0	0	0	2	0

Nota: Analisado por Coding References.

**Tabela 6**

Tempo de expatriação

	CE1	CE2	CE3	CE4	CE5	CE6
<i>1 Ano (2.9.1)</i>	1	0	0	0	0	0
<i>2 Anos (2.9.2)</i>	0	0	1	1	0	1
<i>3 Anos (2.9.3)</i>	0	1	0	0	0	0
<i>8 Anos (2.9.4)</i>	0	0	0	0	2	0

Nota: Analisado por Coding References.

Para finalizar esta breve descrição, a Tabela 7 pretendeu-se fornecer as ideias associadas ao conceito de expatriação pelos participantes (N=8), ou seja, representa a categoria de segunda ordem *Perceção do significado de expatriação (2.1)*. Esta mostrou essencialmente, uma associação de ideias entre *Vive fora do país de origem (2.1.1)*, *Trabalha fora do país de origem (2.1.2)* e o conceito de expatriação, e o entendimento deste como estando ligado à internacionalização da empresa, através do *Alargamento de mercado (2.1.5)*.

**Tabela 7**

Perceção do significado de expatriação

	CE1	CE2	CE3	CE4	CE5	CE6	CE7	CE8
<i>Vive fora do país de origem (2.1.1)</i>	1	0	1	1	0	1	0	0
<i>Trabalha fora do país de origem (2.1.2)</i>	0	0	1	1	2	1	0	0
<i>Distante de familiares e amigos (2.1.3)</i>	1	0	0	0	0	0	0	0
<i>Emigrante (2.1.4)</i>	0	1	0	0	0	0	0	0
<i>Alargamento de mercado (2.1.5)</i>	0	0	0	0	0	2	3	1
<i>Como interlocutor (2.1.6)</i>	0	0	0	0	0	0	1	2

Nota: Analisado por Coding References.

**2.2. Resposta às questões de investigação**

Nesta subsecção, pretendeu-se responder da forma mais direta e precisa, com base nos discursos dos participantes, exemplificando sempre que possível com excertos das entrevistas realizadas, às questões de investigação, tendo sempre em conta o estado-da-arte nesta matéria.

**Questão I: Qual a perspetiva dos representantes das empresas e dos expatriados sobre a construção e implementação dos processos de expatriação?**

Para responder a esta questão, surgiram três categorias de segunda ordem, *Fatores conducentes à aceitação da expatriação (2.2)*, *Características pessoais positivas do expatriado (2.5)* e *Características pessoais negativas do expatriado (2.6)*, pertencentes à categoria de primeira ordem *Expatriação (2)*, e uma categoria de primeira ordem, *Dimensão operacional do processo de expatriação (3)*, que se desdobrou em seis categorias de segunda ordem, *Divulgação de oportunidades e recrutamento (3.1)*, *Seleção do expatriado (3.2)*, *Preparação do Expatriado (3.3)*, *Apoio organizacional (3.4)*, *Políticas family-friendly (3.5)* e *Reintegração (3.6)*.

A construção de um processo de expatriação começa com uma decisão estratégica do órgão de gestão da empresa, uma decisão de internacionalização que mobiliza este processo. Este passo foi identificado por três participantes (N=8), como observado atrás, na categoria de terceira ordem *Alargamento de mercado (2.1.5)*. Após a opção por um processo de expatriação, é necessário a empresa desenhar e implementar o processo de recrutamento e seleção do expatriado. Estas fases foram representadas nas categorias de segunda ordem, *Divulgação de oportunidades e recrutamento (3.1)* e *Seleção do expatriado (3.2)*. A Tabela 8 permitiu observar a predominância da opção das empresas por um processo de recrutamento interno, representado

pela categoria de terceira ordem *Candidatura a um processo interno (3.1.2)*. Esta conclusão está de acordo com a perspectiva defendida por Camara (2008), em que o autor considera que o recrutamento para este tipo de processos deve ser feito através de uma estratégia de recrutamento interno, o que pode ser justificado pela confiança e conhecimento da pessoa sobre a empresa e a sua cultura face a alguém vindo externo à empresa.

“...expuseram-me a situação, perguntaram se estava interessada em entrar num processo interno para este desafio e assim fui” (CE1); “A empresa estabeleceu um concurso interno...” (CE6); “Então colocamos um anúncio interno e houve várias pessoas que se candidataram...” (CE7).

**Tabela 8**

Divulgação de oportunidades e recrutamento

	CE1	CE2	CE3	CE4	CE5	CE6	CE7	CE8
<i>Contacto direto (3.1.1)</i>	0	0	0	5	1	0	1	0
<i>Candidatura a um processo interno (3.1.2)</i>	1	0	1	0	1	2	3	1
<i>Iniciativa própria (3.1.3)</i>	0	1	0	0	0	0	0	0

Nota: Analisado por Coding References.

O processo de seleção do expatriado, normalmente, é constituído por uma ou mais avaliações. Assim, recorreu-se à categoria de segunda ordem *Seleção do expatriado (3.2)*, de onde emergiram as categorias de terceira ordem, *Processo estruturado (3.2.1)*, *Entrevistas (3.2.2)*, *Provas e apresentações (3.2.3)* e *Competências linguísticas (3.2.4)*, para averiguar o tipo de avaliações realizadas pelas empresas. A observação da Tabela 9 evidenciou que as principais avaliações são feitas através de *Entrevistas (3.2.2)*, *Processo estruturado (3.2.1)* e *Competências Linguísticas (3.2.4)*. É relevante destacar que seis dos oito participantes que responderam a esta categoria realizaram pelo menos uma avaliação através de entrevista.

“...as pessoas concorreram e depois houve um processo de seleção com entrevistas, processo esse onde fui escolhido...” (CE6); “Isto, para além do processo de entrevistas...” (CE8); “...definir um perfil e tal...depois internamente vamos analisar várias situações, ver o perfil das pessoas, quais as habilitações que têm, como é que tem sido o seu percurso, quais têm sido as avaliações que têm tido...” (CE7); “Depois temos também que demonstrar as nossas competências linguísticas...” (CE1).

**Tabela 9**

Seleção do expatriado

	CE1	CE2	CE3	CE4	CE5	CE6	CE7	CE8
<i>Processo estruturado (3.2.1)</i>	1	0	0	0	0	1	8	2
<i>Entrevistas (3.2.2)</i>	1	0	0	1	0	2	1	1
<i>Provas e apresentações (3.2.3)</i>	0	0	0	0	0	0	0	1
<i>Competências Linguísticas (3.2.4)</i>	1	0	0	0	0	1	0	1

Nota: Analisado por Coding References.

Neste processo de seleção, as empresas procuram algumas características específicas nos candidatos que consideram importantes num perfil de expatriado e evitam outras. A correta definição e identificação destas características são muito importantes no processo, pois permitem atenuar o risco de uma expatriação ser malsucedida. Com o objetivo de identificar quais as características específicas preditoras do sucesso e do insucesso de um processo de expatriação, junto dos participantes (N=8), criaram-se a partir da categoria de primeira ordem *Expatriação (2)*, duas categorias de segunda ordem: *Características pessoais positivas do expatriado (2.5)* e *Características pessoais negativas do expatriado (2.6)*. A tabela 10 mostra que os participantes identificaram como principais características preditoras de sucesso: *Capacidade de adaptação (2.5.8)*, *Espírito de aventura (2.5.5)*, *Capacidade de criar relações interpessoais (2.5.12)* e a *Capacidade de comunicação (2.5.6)*. Este resultado corrobora a literatura à data, quanto à capacidade de adaptação (Briscoe, 1995; Camara, 2008; Evans et al., 2002; Nevado, 2003; Pinto, 2008; Rego, & Cunha, 2009), à abertura de espírito (Camara, 2008; Dowling & Welch, 2004; Evans et al., 2002), à sociabilidade (Camara, 2008; Evans et al., 2002; Pinto, 2008) e à capacidade de comunicação (Luo & Shenkar, 2006; Pinto, 2008; Rego & Cunha, 2009).

“...fácil adaptação...” (CE3); “...capacidade de comunicação...” (CE1); “...espírito de aventura...” (CE1); “...capacidade de criar e manter relações pessoais...” (CE5).

**Tabela 10**

Características pessoais positivas do expatriado

	CE	CE	CE	CE	CE	CE	CE	CE
	1	2	3	4	5	6	7	8
<i>Abertura (2.5.1)</i>	1	0	0	3	0	0	1	0
<i>Coragem (2.5.10)</i>	0	0	0	1	0	0	0	0
<i>Independência (2.5.11)</i>	0	0	0	1	0	0	0	0
<i>Capacidade de criar relação interpessoais (2.5.12)</i>	0	2	0	0	1	3	0	1
<i>Flexibilidade (2.5.2)</i>	1	1	0	0	0	0	0	0
<i>Resiliência (2.5.3)</i>	1	0	0	0	0	2	0	1
<i>Determinação (2.5.4)</i>	1	0	0	0	0	0	0	0
<i>Espírito de aventura (2.5.5)</i>	1	1	2	0	1	3	0	0
<i>Capacidade de comunicação (2.5.6)</i>	1	0	1	0	1	0	0	0
<i>Proatividade (2.5.7)</i>	1	0	0	0	0	0	0	0
<i>Capacidade de adaptação (2.5.8)</i>	0	1	1	2	1	3	0	1
<i>Gosto em aprender (2.5.9)</i>	0	0	1	0	0	0	0	0

Nota: Analisado por Coding References.

Na Tabela 11 foram identificadas características que os participantes acreditaram não encaixar no perfil de um expatriado e das quais se destacaram: *Pouca abertura de mentalidade (2.6.2)*, *Inflexibilidade (2.6.1)* e *Medo de novos desafios (2.6.6)*. Estas características aproximam-se bastante de uma polaridade oposta à das características positivas identificadas acima.

“...inflexibilidade...” (CE1); “...falta de abertura de mentalidade...” (CE4); “E o medo de novos desafios...” (CE4)

**Tabela 11**

Características pessoais negativas do expatriado

	CE	CE	CE	CE	CE	CE	CE	CE
	1	2	3	4	5	6	7	8
<i>Inflexibilidade (2.6.1)</i>	2	0	0	0	0	0	1	0
<i>Pouca abertura de mentalidade (2.6.2)</i>	1	0	0	2	0	0	1	0
<i>Centralização em fatores financeiros (2.6.3)</i>	1	0	0	0	0	0	0	0
<i>Desrespeito pelo país de acolhimento (2.6.4)</i>	1	0	0	0	0	0	0	0
<i>Incapacidade de criar relações interpessoais (2.6.5)</i>	0	0	1	0	0	0	0	0
<i>Medo de novos desafios (2.6.6)</i>	0	0	0	1	0	0	1	0

Nota: Analisado por Coding References.

No final do processo de seleção faz-se uma proposta ao candidato selecionado, que irá tomar uma decisão com base em várias variáveis que a influenciam. Com o objetivo de compreender quais os fatores de maior importância considerados nesta decisão do expatriado, emergiu a categoria de segunda ordem, *Fatores conducentes à aceitação da expatriação (2.2)*, que englobou os principais fatores influenciadores numa tomada de decisão favorável a um processo de expatriação, segundo os discursos dos expatriados e repatriados. Estes fatores foram representados na Tabela 12, onde se destacaram como principais agentes influenciadores: *Aposta na carreira profissional (2.2.4)*, *Ponto de vista da família (2.2.1)* e *Novas experiências (2.2.5)*. Esta conclusão ecoa com a de vários estudos, mormente no que respeita à importância da progressão na carreira, ambientes diferentes, novos desafios, mais responsabilidade e aquisição de novas competências como razões apontadas para o ingresso numa experiência internacional de trabalho (Camara, 2008; Stahl et al., 2002; Suutari & Brewster, 2000; Vance, 2005).

*“O desafio profissional é que foi o grande fator da minha decisão...” (CE5); “Pensei na família...” (CE2); “Quando temos experiência lá fora isso enriquece-nos como pessoas e como profissionais...” (CE5)*

**Tabela 12**

Fatores conducentes à aceitação da expatriação

	CE1	CE2	CE3	CE4	CE5	CE6
<i>Ponto de vista da família (2.2.1)</i>	2	2	0	1	2	1
<i>Inerente à função (2.2.2)</i>	0	0	1	0	0	0
<i>Conhecer novos mercados (2.2.3)</i>	1	0	0	0	0	0
<i>Aposta na carreira profissional (2.2.4)</i>	2	3	1	4	4	1
<i>Novas experiências (2.2.5)</i>	0	0	1	1	2	1
<i>Versatilidade (2.2.6)</i>	0	0	1	0	0	1
<i>Capacidade de adaptação (2.2.7)</i>	0	0	1	0	0	2

Nota: Analisado por Coding References.

Quando o candidato selecionado toma a decisão de aceitar a proposta do processo de expatriação, inicia uma nova fase, uma etapa de preparação para o seu novo desafio. Esta fase é essencial num processo de expatriação, pois é nela que se dota o futuro expatriado das ferramentas e informação necessária para uma melhor adaptação deste às novas condições e ambiente onde estará inserido (Brynningsen, 2009), e onde se consegue atenuar a probabilidade de um choque cultural e uma repatriação antecipada (Rego & Cunha, 2009). A categoria de segunda ordem *Preparação do expatriado (3.3)* teve o intuito de identificar as práticas das empresas nesta fase. Na Tabela 13 observou-se que as práticas mais comuns adotadas de preparação do expatriado foram os *Programas de acolhimento (3.3.4)* e as *Visitas de reconhecimento (3.3.1)*, o que está de acordo com a evidência apresentada por Camara (2008).

“...a empresa proporcionou-me ir lá três semanas antes de eu expatriar, não só para procurar casa, mas também conhecer melhor e perceber um bocadinho a realidade...” (CE5); “...a empresa portuguesa preparou um programa com várias pessoas, tanto para aprender coisas sobre a outra empresa...” (CE4)

É de extrema importância realçar que em alguns casos não houve qualquer preparação prévia do expatriado, representada pela categoria de terceira ordem *Não houve preparação do expatriado (3.3.6)*. Apesar de a literatura reconhecer a importância de existir esta etapa de preparação do expatriado, ainda existem empresas relutantes a essa necessidade (Harris & Brewster, 1999; Pinho, 2012).

“Não houve essa preparação. A preparação foi a experiência...” (CE2); “Não houve qualquer tipo de preparação...” (CE3)

**Tabela 13**

Preparação do expatriado

	CE	CE	CE	CE	CE	CE	CE	CE
	1	2	3	4	5	6	7	8
<i>Visitas de reconhecimento (3.3.1)</i>	0	0	0	0	3	3	2	0
<i>Feedback de pessoas que conhecem o país de acolhimento (3.3.2)</i>	1	0	0	0	2	0	0	0
<i>Estudo do país de acolhimento (3.3.3)</i>	1	0	0	0	2	0	0	0
<i>Programa de acolhimento (3.3.4)</i>	1	0	0	1	1	0	0	3
<i>Acompanhado por um colaborador da empresa no país de acolhimento (3.3.5)</i>	0	0	0	1	0	1	0	0
<i>Não houve preparação do expatriado (3.3.6)</i>	0	2	1	0	0	0	0	2

Nota: Analisado por Coding References.

Com a chegada do expatriado ao país de acolhimento, inicia-se uma etapa de apoio a este que dura todo o tempo em que o expatriado se encontra fora. Este apoio tanto pode ser prestado no país de acolhimento, através da empresa-mãe ou de ambas. Com o intuito de averiguar que tipo de apoio as empresas prestam aos seus expatriados, surgiram duas categorias de segunda ordem *Apoio da empresa-mãe (3.4.1)* e *Apoio no país de acolhimento (3.4.2)*, categorias que emergem da categoria de primeira ordem *Apoio Organizacional (3.4)*, representadas pelas Tabelas 14 e 15, respetivamente. A tabela 14 destacou a *Existência de apoio por parte da empresa-mãe (3.4.1.1)*, *Frequência do acompanhamento (3.4.1.3)* e a *Facilidade em expor dificuldades (3.4.1.4)*. Na tabela 15, apesar de existir *Acompanhamento contínuo (3.4.2.3)* e *Bom acompanhamento (3.4.2.1)* foi percecionado, igualmente, uma *Ausência de apoio (3.4.2.4)*.

“Depois houve sempre muita disponibilidade, como disse, a todos os níveis, quer a nível de recursos humanos, quer a nível superior...” (CE5); “Desde que eu estou nesta função, nós falamos todas as semanas, via Skype...” (CE8); “Se tiver algum problema com a empresa em Portugal também tenho esse à vontade, tenho toda a facilidade em expor um problema...” (CE4); “Nós aqui somos uma equipa relativamente pequena, há muita comunicação, muita abertura nesse sentido...” (CE1); “... acompanhar e ver se estamos bem...” (CE3); “Não... no meu caso fui o primeiro expatriado, fui abrir as instalações, por isso a empresa não tinha lá ninguém...” (CE5)

**Tabela 14**

Apoio da empresa-mãe

	CE 1	CE 2	CE 3	CE 4	CE 5	CE 6	CE 7	CE 8
<i>Existência de apoio por parte da empresa-mãe (3.4.1.1)</i>	4	2	0	0	7	5	4	4
<i>Visitas ao país de acolhimento (3.4.1.2)</i>	1	0	0	0	0	0	2	3
<i>Frequência do acompanhamento (3.4.1.3)</i>	1	1	0	0	5	1	2	2
<i>Facilidade em expor dificuldades (3.4.1.4)</i>	2	0	0	3	1	1	2	0
<i>Contacto com empresa-mãe (3.4.1.5)</i>	0	0	0	1	0	0	0	2
<i>Ausência de apoio (3.4.1.6)</i>	0	0	3	0	0	0	0	0

Nota: Analisado por Coding References.

**Tabela 15**

Apoio no país de acolhimento

	CE1	CE2	CE3	CE4	CE5	CE6	CE7	CE8
<i>Bom acompanhamento (3.4.2.1)</i>	1	0	0	0	0	1	0	0
<i>Apoio em situações diárias (3.4.2.2)</i>	0	0	2	0	0	0	0	0
<i>Acompanhamento contínuo (3.4.2.3)</i>	0	0	2	0	0	0	1	1
<i>Ausência de apoio (3.4.2.4)</i>	0	4	0	0	1	0	0	0

Nota: Analisado por Coding References.

A última etapa de um processo de expatriação é a reintegração do expatriado na empresa-mãe e deve ser preparada antes da expatriação (Camara, 2008). Para estudar o comportamento das empresas quanto a esta etapa, desenvolveu-se uma categoria de segunda ordem *Reintegração (3.6)*, que se concentrou em perceber se existe ou não, uma preocupação com a reintegração. Pela análise da Tabela 16, conseguiu-se perceber que existe algum equilíbrio entre as categorias de terceira ordem, *Práticas de integração (3.6.2)* e *Não foi pensada a integração (3.6.4)*. Contudo, mesmo na categoria *Práticas de integração (3.6.2)*, não existiu evidência de serem preparadas antes do momento da expatriação.

“No meu caso houve logo à partida essa garantia de reintegração...” (CE5); “Neste momento ainda não foi pensado o regresso porque ainda não foi definido um timing.” (CE8).

**Tabela 16**

## Reintegração

	CE1	CE2	CE3	CE4	CE5	CE6	CE7	CE8
<i>Preocupação de reintegração (3.6.1)</i>	0	0	0	0	0	1	1	0
<i>Prática de integração (3.6.2)</i>	0	0	0	0	4	0	2	0
<i>Sem pretensão de integração (3.6.3)</i>	0	0	0	0	0	1	0	0
<i>Não foi pensada a reintegração (3.6.4)</i>	0	0	0	1	0	0	0	1

*Nota: Analisado por Coding References.*

Resumindo, os resultados mostraram a ligação entre o fenómeno de expatriação e a internacionalização com o objetivo de alargamento dos mercados em que as empresas estão presentes, de diversificação das fontes de rendimentos, tal como postulado por Pinto (2011), Sottomayor (2011) e Farcas (2012). As empresas participantes quando envolvidas na definição e organização de um processo de expatriação preferiram o recurso a um processo interno, de forma a aproveitar o capital humano já formatado com a cultura e valores da empresa para transferir e implementar este *know-how* específico noutros mercados, corroborando Selmer e de Leon (1996), Camara (2008), Bonache et al. (2010), Pinto (2011), Farcas (2012) e Machanisse (2013). A análise dos resultados referentes ao processo de seleção permitiu concluir que existe uma forte apetência pela utilização do método de entrevistas pelas empresas participantes, por considerarem ser o método mais adequado e preciso na identificação das características pessoais necessárias para um perfil de expatriado. Os expatriados e repatriados apontaram como principais razões a aposta na carreira profissional, novos desafios, aquisição de novas competências (Camara, 2008; Stahl et al., 2002; Suutari & Brewster, 2000; Vance, 2005) e o ponto de vista da família (Camara, 2011; Martins, 2013; Rego & Cunha, 2009). Quanto à preparação do expatriado as formas mais utilizadas são os programas de acolhimento e as visitas de reconhecimento, o que vai de encontro à ideia de Camara (2008). No entanto, ainda existem empresas que não estão convencidas da imprescindibilidade deste passo para um processo de sucesso (Harris & Brewster, 1999; Pinho, 2012). O apoio ao expatriado durante o processo de expatriação mostra-se, de uma forma generalizada, prestado pela empresa-mãe, não estando tão implementado pela empresa no país de acolhimento. A reintegração do expatriado em alguns casos não foi ponderada, tendo as empresas participantes nestes casos uma postura reativa em vez de uma postura ativa e preventiva, o que pode ser uma fonte de problemas (Camara, 2008).

## Questão II: Qual a influência e as implicações da dimensão familiar num processo de expatriação?

De forma a dar resposta a esta questão, criaram-se cinco categorias de segunda ordem, nomeadamente *Perceção da importância da família (1.3)*, *Perceção da relação trabalho-família (1.5)*, *Perceção da reação familiar à aceitação da expatriação (2.3)*, *Integração da família (2.4)* e *Políticas family-friendly (3.5)*, e quatro categorias de terceira ordem que são: *Ponto de vista da família (2.2.1)*, *Manter contacto com a família (2.10.3)*, *Distância geográfica muito grande em relação à família (2.10.4)* e *Extensão das dificuldades à família (2.10.13)*.

Num primeiro momento, foi importante tentar compreender a importância da dimensão familiar para os participantes (N=6), porque quanto maior, maior é a sua capacidade de influência num processo de expatriação. A categoria de segunda ordem *Perceção da importância da família (1.3)* expandiu-se em duas categorias de terceira ordem, *Importante (1.3.1)* e *Pilar fundamental (1.3.2)*, com o objetivo de medir a importância da família para os participantes. Na Tabela 17 observou-se um equilíbrio entre as duas categorias de terceira ordem, sendo clara a importância do aspeto familiar na vida dos seis participantes.

“A minha relação familiar é boa...Tenho uma ligação forte com os meus filhos e com a minha mulher...” (CE6); “Acho que a família é o nosso pilar fundamental na vida...” (CE1)

**Tabela 17**

Perceção da importância da família

	CE1	CE2	CE3	CE4	CE5	CE6
<i>Importante (1.3.1)</i>	0	0	1	0	1	1
<i>Pilar fundamental (1.3.2)</i>	1	1	0	1	0	0

Nota: Analisado por Coding References.

Após compreender a importância da família, foi também relevante conhecer a relação trabalho-família dos participantes, pois são duas dimensões que se complementam e influenciam mutuamente (Brewster et al., 2007). Nesse sentido, emergiu a categoria de segunda ordem *Perceção da relação trabalho-família (1.5)*, da qual se destacaram duas categorias de terceira ordem, *Apoio familiar como fator de equilíbrio (1.5.2)* e *Conflitos (1.5.4)*, como se comprovou na Tabela 18. A evidência da importância do apoio familiar para um bom equilíbrio entre as dimensões pessoal e profissional demonstrada aqui, corrobora resultados de outros estudos (Camara, 2008; Mäkelä et al., 2011). Apesar da existência de apoio familiar como suporte à dimensão profissional, tal não invalidou a existência de conflitos, neste caso conflitos trabalho-família (CTF), pois o desempenho e os compromissos profissionais interferem nas

responsabilidades familiares (Pinto, 2003), traduzidos pelas categorias de quarta ordem, *Falta de tempo para estar com a família (1.5.4.2)*, *Diferença horária (1.5.4.1)* e *Problemas conjugais (1.5.4.3)*.

“Acho que compreendem perfeitamente e apoiam as minhas decisões como sempre apoiaram até agora, eles percebem que para se fazer a diferença é preciso dedicação, é preciso aquele extra mile...” (CE1); “Mas eu diria que a potencialidade de haver problemas conjugais é enorme...” (CE5); “...nomeadamente quando é os períodos de férias...Eu às vezes precisava de ir de férias em determinados momentos para estar mais com a minha família, mas por questões profissionais não consigo...” (CE6)

**Tabela 18**

Perceção da relação trabalho-família

	CE1	CE2	CE3	CE4	CE5	CE6
<i>Fácil conciliação (1.5.1)</i>	0	1	0	0	0	0
<i>Apoio familiar como fator de equilíbrio (1.5.2)</i>	3	0	2	0	1	3
<i>Equilibrado (1.5.3)</i>	0	0	0	3	0	0
<i>Conflitos (1.5.4)</i>	2	0	0	0	1	1

Nota: Analisado por Coding References.

É relevante referir, também, a categoria de terceira ordem *Ponto de vista da família (2.2.1)*, pertencente à categoria de segunda ordem *Fatores conducentes à aceitação da expatriação (2.2)*, pois reforçou a importância e influência da dimensão família na tomada de decisão sobre um processo de expatriação. A categoria de segunda ordem *Perceção da reação familiar à aceitação da expatriação (2.3)* confirmou mais uma vez a ideia de apoio familiar e de suporte à dimensão profissional dos indivíduos.

“Pensei na família...” (CE2); “Faz o melhor que achares para ti. Nós apoiamos-te...” (CE1); “...reagiram bem...” (CE4).

Uma perspetiva que tem vindo a ganhar cada vez mais importância neste fenómeno da expatriação, defende a integração da família na missão do expatriado, ou seja, a família acompanhar o expatriado na deslocação para o país de acolhimento (Global Relocation Services - GMAC, 2011). Para avaliar esta perspetiva foi criada uma categoria de segunda ordem *Integração da família (2.4)*, que se expandiu em duas categorias de terceira ordem, *Descurada (2.4.1)* e *Intencionalizada (2.4.2)*. Na Tabela 19, observou-se que a integração da família ainda é bastante descurada (apesar das referências obtidas na categoria de segunda ordem *Políticas Family Friendly (3.5)*).

“Não, não. Não está pensado nada...” (CE8); “Não, nunca iriam! Nunca fez parte dos planos...” (CE2).

**Tabela 19**

Integração da família

	CE1	CE2	CE3	CE4	CE5	CE6	CE7	CE8
<i>Descurada (2.4.1)</i>	3	3	0	0	0	2	0	3
<i>Intencionalizada (2.4.2)</i>	0	0	0	0	0	4	3	0

Nota: Analisado por Coding References.

Por último, a importância e a influência da família foi também visível quando se verificou que de entre as limitações sentidas pelos expatriados, várias foram relacionadas com a dimensão familiar, como se comprovou pelas categorias de terceira ordem, *Distância geográfica muito grande em relação à família (2.10.4)*, *Manter contacto com a família (2.10.3)* e *Extensão das dificuldades à família (2.10.13)*, pertencentes à categoria de segunda ordem *Dificuldades sentidas pelo expatriado (2.10)*.

Concluindo, a família de um expatriado desempenha um papel muito importante no apoio e equilíbrio na relação trabalho-família (Camara, 2008; Mäkelä et al., 2011), porém isto não significa que não existam conflitos de trabalho-família (Pinto, 2003). A importância da família num processo de expatriação é tão elevada que assume vários papéis: fator decisivo na tomada de decisão do expatriado; a própria reação do agregado familiar à expatriação; o acompanhamento da família na ida do expatriado para o país de acolhimento e a adoção de políticas *family-friendly* pelas empresas; o distanciamento desta face ao expatriado é a principal dificuldade identificada pelos participantes.

### **Questão III: Quais são as consequências de um processo de expatriação malsucedido?**

Um processo de expatriação malsucedido é um processo em que os objetivos organizacionais ou os pessoais não são atingidos, não tendo necessariamente de existir repatriação antecipada. Este insucesso provoca um desperdício de tempo, esforço e recursos financeiros para a empresa, o que pode prejudicar mesmo a estratégia da empresa, e que provavelmente poderiam ser evitados (Bonache et al., 2010). Aliás, o caso extremo de uma repatriação antecipada obriga a reestruturações organizacionais na empresa e num curto espaço de tempo, o que poderia ter consequências ainda mais gravosas se a situação do expatriado se enquadrasse na categoria de terceira ordem *Não foi pensada a reintegração (3.6.4)* (Dowling & Welch, 2004).

Um processo malsucedido também pode ter custos elevados para o expatriado a nível pessoal, pois pode gerar sentimentos de incerteza quanto à reintegração, dificuldade em ser colocado numa posição congruente com as suas competências (Dowling & Welch, 2004), ver as suas expectativas defraudadas e criar conflitos com a sua família.

Apesar de neste estudo, o balanço final da experiência de expatriação dos participantes (N=8) ter sido positivo para todos, como se comprovou pela categoria de segunda ordem *Positivo* (6.9), puderam-se retirar algumas destas conclusões, nomeadamente, o defraudar de expectativas e a criação de conflitos no agregado familiar, representadas na categoria de segunda ordem *Expectativas frustradas com as tarefas desempenhadas* (6.6) e nas categorias de quarta ordem, *Falta de tempo para estar com a família* (1.5.4.2) e *Problemas conjugais* (1.5.4.3).

#### **Questão IV: Que propostas de melhoria podem ser avançadas para futuros processos de expatriação?**

A resposta a esta questão teve como base a categoria de primeira ordem *Propostas de melhoria* (5) e suas categorias de segunda ordem, *Apoio técnico aos expatriados* (5.1), *Necessidade de implementação da formação* (5.2), *Acompanhamento contínuo* (5.3), *Conhecimento prévio e aprofundado do país de acolhimento por parte da empresa-mãe* (5.4), *Importância das competências pessoais* (5.5) e *Planear a reintegração* (5.6). Esta categoria de primeira ordem, *Propostas de melhoria* (5), foi construída com base nos discursos dos participantes, onde foram enumeradas algumas limitações e dificuldades que foram identificadas nas outras cinco categorias de primeira ordem, *Trabalho e família* (1), *Expatriação* (2), *Dimensão operacional do processo de expatriação* (3), *Cultura nacional* (4) e *o Balanço* (6). A categoria de primeira ordem *Propostas de melhoria* (5), foi representada pela Tabela 20.

**Tabela 20**

Propostas de melhoria

	C E1	C E2	C E3	C E4	C E5	C E6	C E7	C E8
<i>Apoio técnico aos expatriados</i> (5.1)	0	0	1	0	0	0	0	0
<i>Necessidade de implementação da formação</i> (5.2)	1	1	1	1	3	1	0	1
<i>Acompanhamento contínuo</i> (5.3)	1	1	1	0	3	2	0	0
<i>Conhecimento prévio e aprofundado do país de acolhimento por parte da empresa-mãe</i> (5.4)	0	0	0	0	8	0	0	3
<i>Importância das competências pessoais</i> (5.5)	0	0	0	0	2	0	0	1
<i>Planear a reintegração</i> (5.6)	0	0	0	0	2	0	0	1

Nota: Analisado por Coding References.

Como se concluiu pela Tabela 20, a proposta de melhoria que foi mencionada por mais participantes, sete, foi a *Necessidade de implementação da formação* (5.2) que visa corrigir as limitações das categorias *Não houve preparação do expatriado* (3.3.6), *Falta de fluência na língua-mãe do país de acolhimento* (2.10.6). Portanto, pretende combater a relutância por parte das empresas em assumir esta necessidade, identificada por Harris e Brewster (1999) e Pinho (2012).

“...sinto um pouco de falta de apoio e de formação...” (CE3); “Era importante terem tido essa preparação cá antes de ir e lá ser reforçada, mas isso é um cuidado a ter no futuro...” (CE8)

A categoria de segunda ordem, *Acompanhamento contínuo* (5.3), pretendeu ultrapassar o problema da *Ausência de apoio no país de acolhimento* (3.4.2.4).

“...empresa se disponibilize e que tenha um departamento, normalmente nos Recursos Humanos, mas tenha alguém que acompanhe a pessoa e que vá se apercebendo do seu estado...” (CE5)

A proposta de melhoria representada pela categoria de segunda ordem, *Conhecimento prévio e aprofundado do país de acolhimento por parte da empresa-mãe* (5.4) visou corresponder à limitação representada pela categoria de terceira ordem, *Não houve preparação do expatriado* (3.3.6). Esta proposta deve incluir uma visita prévia de reconhecimento ao país de acolhimento e local de trabalho para conhecer as condições, indo assim de encontro ao que defende Camara (2008).

“Não. Foi à descoberta...” (CE2); “Não houve qualquer tipo de preparação...” (CE3).

A categoria de segunda ordem, *Importância das competências pessoais* (5.5), reforçou a necessidade de ser feito um bom processo de recrutamento e seleção, com bastante foco nas competências pessoais, de forma a preencher o perfil de competências específico definido (Camara, 2008; Pinto, 2008; entre outros).

“Muitas vezes são pessoas que são muito boas tecnicamente mas não têm competências, muitas vezes, de liderança, de adaptação, necessárias para este tipo de desafios e às vezes é muito duro...” (CE8)

Uma das lacunas que se verificou atrás, foi a falta de preparação da reintegração pelas empresas, e das que estavam preparadas, não se sabe se essa preparação foi feita antes da

expatriação. Neste sentido, inseriu-se a categoria de segunda ordem, *Planear a reintegração* (5.6), como proposta de preparação da reintegração antes do início da expatriação, que deve incluir um planejamento de carreira do expatriado segundo as competências novas que ele vai adquirir com esta nova experiência (Camara, 2008).

*“Mas há algumas condições que devem ser previstas, desde se há reintegração, qual a posição quando vier, a reintegração sim mas não no país de origem, noutra país, seja o que for, deixar definido o maior número de coisas possível...” (CE5)*

A proposta de melhoria representada pela categoria de segunda ordem, *Apoio técnico aos expatriados* (5.1), pretendeu corrigir a lacuna identificada no processo de expatriação, na categoria de quarta ordem *Ausência de apoio* (3.4.1.6), que pertence à categoria de terceira ordem *Apoio da empresa-mãe* (3.4.1).

*“Eu acho que a empresa deveria dar um apoio em termos do trabalho que faço (...) Nesse sentido sinto um pouco de falta de apoio de formação, seja aqui, seja quando estou lá fora...” (CE3)*

Resumindo, as principais oportunidades de melhoria para as empresas nos seus processos de expatriação passam pela consciencialização que a preparação e formação do expatriado deve ser obrigatória de forma a facilitar a adaptação ao novo ambiente socioprofissional e incrementar a probabilidade de sucesso (Camara, 2008; Rego & Cunha, 2009), pela definição, combinação e identificação do perfil de competências pessoais e profissionais mais adequadas às especificidades do processo em curso, utilizando para isso vários métodos de avaliação de competências, e pela definição antecipada do plano de reintegração do expatriado, tendo em conta a valorização que obtém com a experiência (Camara, 2008).

## CAPÍTULO IV – Conclusões

Este estudo comprova a importância e influência da dimensão família para o expatriado em todas as etapas do processo de expatriação, o que mostra a necessidade desta dimensão ser incluída na conceção e implementação destes processos pelas empresas.

A análise dos resultados confirmou a ligação entre a expatriação e a internacionalização das empresas com objetivo de alargamento de mercado (Farcas, 2012; Pinto, 2011; Sottomayor, 2011) e a preferência pelo recurso a um processo interno com forte incidência na utilização do método de entrevistas, no recrutamento e seleção do expatriado, de forma a aproveitá-lo como mensageiro da cultura organizacional da empresa e de *know-how* específico para outros mercados (Bonache et al., 2010; Camara, 2008; Farcas, 2012; Machanisse, 2013; Pinto, 2011; Selmer & de Leon, 1996). As principais razões que motivam os expatriados a aceitar um desafio deste género são: a família (Camara, 2011; Martins, 2013; Rego & Cunha, 2009), a aposta na carreira, a aquisição de novas competências, pessoais e profissionais e o gosto por novos desafios (Camara, 2008; Stahl et al., 2002; Suutari & Brewster, 2000; Vance, 2005). Apesar de ainda existirem empresas que não percecionam a etapa da preparação e formação do expatriado como imprescindível (Harris & Brewster, 1999; Pinho, 2012), os programas de acolhimento e as visitas de reconhecimento são as práticas mais utilizadas pelas empresas que reconhecem a importância de uma boa preparação do expatriado (Camara, 2008). Os resultados mostraram uma clara opção pelo apoio ao expatriado através da empresa-mãe e por uma postura reativa quanto à reintegração do expatriado.

No que concerne à importância da família ao longo do processo de expatriação, ficou evidente que assume um papel preponderante em todas as fases: é um fator decisivo na tomada de decisão do expatriado; a sua própria reação à expatriação tem uma grande influência no expatriado; é essencial no apoio e equilíbrio na relação trabalho-família (Camara, 2008; Mäkelä et al., 2011); o acompanhamento da família juntamente com o expatriado para o país de acolhimento e existência de políticas *family-friendly* pelas empresas, são aspetos valorizados pelos expatriados; o distanciamento da família é a principal dificuldade sentida pelos expatriados.

Um processo de expatriação malsucedido acarreta custos tanto para a empresa, a nível de tempo, esforço, recursos e reestruturações (Bonache et al., 2010), como para o expatriado, a nível de incerteza de existência de reintegração na empresa, de dificuldade em desempenhar uma função congruente com as suas novas competências (Dowling & Welch, 2004), de expectativas defraudadas e de possibilidade de criação de conflitos com a família.

Com o objetivo de reduzir a probabilidade de um processo de expatriação ser malsucedido, foram identificadas algumas oportunidades de melhoria nas empresas, nomeadamente, a consciencialização de que a preparação e formação do expatriado não é uma etapa prescindível (Camara, 2008; Rego & Cunha, 2009), a definição e identificação do perfil de competências pessoais e profissionais mais adequadas às especificidades da função e a definição do plano de reintegração do expatriado antes do mesmo iniciar o desafio no país de acolhimento (Camara, 2008).

Este estudo apresenta algumas limitações ao nível da amostra, pois houve uma baixa adesão ao pedido de colaboração pelas empresas e existiu alguma impossibilidade de conciliação do tempo disponível para resposta ao estudo com as tarefas profissionais de potenciais participantes.

Apesar de este estudo ter como novidade a conjugação das perspetivas das empresas e dos expatriados com especial relevância da dimensão família no processo de expatriação, seria interessante, no futuro, acrescentar a perspetiva do agregado familiar do expatriado relativamente a este fenómeno e conseguir uma amostra representativa da realidade portuguesa.

## Referências Bibliográficas

- Andreason, A. (2003). Expatriate adjustment to foreign assignments. *International Journal of Commerce and Management*, 13(1), 42-60. doi: 10.1108/eb047459
- Andreason, A. (2008). Expatriate adjustment of spouses and expatriate managers: An integrative research review. *International Journal of Management*, 25(2), 382–395.
- Avril, A., & Magnini, V. (2007). A Holist approach to expatriate success. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(1), 53-64. doi: 10.1108/09596110710724161
- Bauer, T., & Taylor, S. (2001). When managing expatriate adjustment, don't forget the spouse. *Academy of Management Executive*, 15(4), 135-137. doi: 10.5465/AME.2001.5898750
- Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições70.
- Berger, P., & Luckmann, T. (2004). *A Construção Social da Realidade* (24ª ed.). Petrópolis: Vozes.
- Black, J. (1988). Work role transitions: A study of American expatriate managers in Japan. *Journal of International Business Studies*, 19(2), 277-294. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490383
- Black, J., & Mendenhall, M. (1991). The U-Curve adjustment proposition revisited: A review and theoretical framework. *Journal of International Business Studies*, 22(2), 225-247.
- Bonache, J., Brewster, C., & Suutari, V. (2001). Expatriation: A Developing Research Agenda. *Thunderbird International Business Review*, 43(1), 3–20. doi: 10.1002/1520-6874(200101/02)43:13.0.CO;2-4
- Bonache, J., Brewster, C., Suutari, V., & de Saá, P. (2010). Expatriation: Traditional Criticisms and International Careers: Introducing the Special Issue, *Thunderbird International Business Review*, 52(4), 263-274. doi: 10.1002/tie.20349

- Brewster C., & Bennett, C. (2010). Perceptions of Business Cultures in Eastern Europe and their Implications for International HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(14), 2568-2588. doi: 10.1080/09585192.2010.523575
- Briscoe, D. (1995). *International Human Resource management: Policy and Practice for Multinational Enterprises*.
- Briscoe, D., & Schuler, R. (2004). *International Human Resource management: policy and practice for the global enterprise. (2<sup>rd</sup> ed)* London: Routledge.
- Brookfield Global Relocation Services. 2010. *2010 Global Relocation Trends Survey*. Woodridge, IL: Brookfield Global Relocation Services. Retirado de <http://www.brookfieldgrs.com/>
- Brynningsen, G. (2009). Managing Expatriates on International Assignments. *Otago Management Graduate Review*, 7, 1-17
- Caligiuri, P. (2000). Selecting Expatriates for Personality Characteristics: A Moderating Effect of Personality on the Relationship Between Host National Contact and Crosscultural Adjustment. *Management International Review*, 40(1), 61-80.
- Caligiuri, P., Hyland, M., Joshi, A., & Bross, A. (1998). Testing a theoretical model for examining the relationship between family adjustment and expatriates' work adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 83(4), 598-614. doi: 10.1037/0021-9010.83.4.598
- Camara, P. (2008). *Gestão de pessoas em contexto internacional*. Publicações Dom Quixote, 7-263.
- Camara, P. (2011). *A Expatriação em Portugal*. Lisboa, RH Editora.
- Carvalho, C., Naves, J., Castro, L., & Mércan-Hamann, E. (2010). Automedicação: uma abordagem qualitativa de suas motivações. *Ciência & Saúde Coletiva*, 15(1), 1751-1762. doi: 10.1590/S1413-81232010000700087

- Chen, G., Kirkman, B., Kim, K., Farh, C., & Tangirala, S. (2010). When does cross-cultural motivation enhance expatriate effectiveness? A multilevel investigation of the moderating roles of subsidiary support and cultural distance. *Academy of Management Journal*, 53(5), 1110-1130. doi: 10.5465/AMJ.2010.54533217
- Crowley-Henry, M. (2007). The Protean career Exemplified by First World Foreign Residents in Western Europe?. *International Studies of Management and Organization*, 37(3), 44-64. doi: 10.2753/IMO0020-8825370302
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Docquier, F., & Marfouk, A. (2004). *Measuring the International Mobility of Skilled Workers (1990- 2000)*. Policy Research Working Paper 3381. World Bank, Washington, D.C. 10, 1-37. Disponível em <http://hdl.handle.net/10986/14126>
- Dowling, P., & Welch, D. (2004). *International human resource management: managing people in a multinational context*. London: Thomson.
- Dumont, J., & Lematre, G. (2004). *Counting Immigrants and Expatriates in OECD Countries: A New Perspective*, (1), 49-83.
- Edström, A., & Galbraith, J.R., (1977). Transfers of managers as a coordination and control strategy in multinational organizations. *Administrative Science Quarterly*, 22(2), 248–263.
- Evans, P., Pucik, V., & Barsoux, J. (2002). *The Global Challenge-Frameworks for International Human Resource Management*. McGraw-Hill, Nova Iorque.
- Falcioni, R. L., & Wilson, C. E. (1995). Socialization processes in organizations. In G.M. Glodhaber & G. A. Barnett. *Handbook of Organizational Communication*, 151-169.
- Farcas, D. (2012). *A família chama por mim, mas o trabalho não tem fim... Necessidades e desafios do ponto de vista psicossocial das famílias expatriadas*. Instituto Universitário de Lisboa - Instituto Superior de Ciências Empresariais e do Turismo.

- Freitas, M. (2000). *Como vivem os executivos expatriados e as suas famílias?*.Relatório de Pesquisa, 7, 1-117.
- GMAC – Global Relocation Services. (2011). *Global Relocation Trends 2011 Survey report*. Horsham: Brookfield Global Relocation Services.
- Greenhaus, J., &Beutell, N. (1985). Sources of Conflict Between Work and Family Roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88. doi: 10.5465/AMR.1985.4277352
- Guerra, I. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo: Sentidos e formas de uso*. Estoril: Príncipia Editora.
- Gupta, R., Banerjee, P., &Gaur, J. (2012). Exploring the role of the spouse in expatriate failure: a grounded theory-based investigation of expatriate' spouse adjustment issues from India. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(17), 3559-3577. doi: 10.1080/09585192.2011.645052
- Haile, S., Jones, M., & Emmanuel, T. (2007).Challenges Facing Expatriate Performance Abroad. *International Journal Of Business Research*, 7(5), 100-105.
- Harris, H., & Brewster, C. (1999).International HRM: Contemporary Issues in Europe, *An integrative framework for pre-departure preparation*, 224-300.
- Harrison, D., Shaffer, M., &Bhaskar-Shrinivas, P. (2004).Going Places: Roads more and less traveled in research on expatriate experiences.Research in Personnel and Human Resources Management, 23,199 – 247.doi: 10.1016/S0742-7301(04)23005-5
- Hayes, N. (1997). *Doing qualitative analysis in psychology*. Psychology Press: East Sussex.
- Hechanova R., Beehr T., & Christiansen, N. (2003). Antecedents and Consequences of Employees Adjustment to Overseas Assignment: A Meta-analytic Review, *Applied Psychology*, 52(2), 213-236. doi: 10.1111/1464-0597.00132
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organization, software of the mind: International cooperation and its importance for survival*. New York: McGraw Hill Book Company.

- Hofstede, G. (2000). *Culture's consequences: comparing values behaviors, institutions and organizations across nations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Homem, I., & Tolfo, S. (2008). Práticas de Gestão Internacional de Pessoas: Compensação e Seleção de Expatriados em uma Multinacional Brasileira. *RAC-Eletrônica*, 2(2), 201-217.
- Inkson, K., & Myers, B. (2003). The big OE: self-directed travel and career development. *International Journal of Career Management*, 8(4), 170 – 181. doi: 10.1108/13620430310482553
- Jaarsveld, D., & Zuberi, D. (2011). Globalization and the Service Workplace. *American Behavioral Scientist*, 55(7), 815-822. doi: 10.1177/0002764211407830
- Jokinen, T., Brewster, C., & Suutari, V. (2008). Career capital during international work experiences: contrasting self-initiated expatriate experiences and assigned expatriation. *International Journal of Human Resource Management*, 19(6), 979–998. doi: 10.1080/09585190802051279
- Kanter, R. (2003). Thriving Locally in the Global Economy. *Harvard Business Review*, 1-11.
- Kinnunen, U., & Mauno, S. (1998). Antecedents and Outcomes of Work-Family Conflict Among Employed Women and Men in Finland. *Human Relations*, 51(2), 157-177. doi: 10.1177/001872679805100203
- Lee, C. (2005). A study of underemployment among self-initiated expatriates. *Journal of World Business*, 40(2), 172-187. doi: 10.1016/j.jwb.2005.02.005
- Luo, Y., & Shenkar, O. (2006). The multinational corporation as a multilingual community: language and organization in a global context. *Journal of International Business Studies*, 37, 321-339. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8400197
- Machanisse, M. (2013). *Gestão de Expatriados: um estudo exploratório em empresas portuguesas com operações em Moçambique*. Dissertação de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos – Instituto Politécnico do Porto, Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão.

- Mäkelä, L., Suutari, V., & Mayerhofer. (2011). Lives of female expatriates: work-life balance concerns. *Gender in Management: Na International Journal*, 26(4), 256-274. doi: 10.1108/17542411111144283
- Martins, D. (2011). *Gestão e Retenção de Repatriados: Um Estudo empírico em empresas portuguesas*. Tese de Doutoramento em Ciências Empresariais - Faculdade de Economia do Porto.
- Martins, D. (2013). *Gestão e Retenção de Repatriados: um estudo empírico em empresas portuguesas (1<sup>rd</sup> ed.)*. Disponível em <http://www.bubok.pt/livros/6551/GESTAO-E-RETENCAO-DE-REPATRIADOS-um-estudo-empirico-em-empresas-portuguesas>
- McEvoy, P., & Buller, P. (2013). Research For Practice: The Management of Expatriates. *Thunderbird International Business Review*, 55(2), 213-226. doi:10.1002/tie.215336
- Mendenhall, M., Dunbar, E., & Oddou, G. (1987). *Expatriate selection, training and career pathing: a review and critique*. *Human Resources Management*, 26(3), 331-345. doi: 10.1002/hrm.3930260303
- Netemeyer, R., Boles, J., & McMurrian, R. (1996). Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 400-410. doi: 10.1037/0021-9010.81.4.400
- Nevado, 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 – Departamento de Gestão Working.
- Peltokorpi, V., & Froese, V. (2009). Organizational expatriates and self-initiated expatriates : who adjusts better to work and life in Japan?. *International Journal of Human Resource Management*, 20(5), 1096–1112. doi: 10.1080/09585190902850299
- Pereira, N., Pimentel, R., & Kato, H. (2005). Expatriação e Estratégia Internacional: O Papel da Família como Fator de Equilíbrio na Adaptação do Expatriado. *Revista de Admissão Contemporânea*, 9(4), 53-71. doi:10.1590/S1415-65552005000400004
- Pinho, B. (2012). *A importância dos expatriados na gestão internacional*. Universidade Católica Portuguesa – Faculdade de Economia e Gestão

- Pinto, A. (2003). *As diferenças de género na percepção do conflito trabalho-família*. Instituto Politécnico de Castelo Branco - Escola Superior de Gestão, 1-32.
- Pinto, L. (2008). *The effects of organizational culture on expatriates and repatriates' cross-cultural adjustment, general satisfaction and withdrawal intentions*. Universidade do Minho – Escola de Economia e Gestão.
- Pinto, F. (2011). *O Processo de Expatriação de Gestores: o caso Vortal*. Universidade Técnica de Lisboa – Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2003). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2009). *Manual de Gestão Transcultural de Recursos Humanos*. Lisboa: RH Editora.
- Relatório da Comissão Mundial sobre as Migrações Internacionais (2005). *As Migrações num mundo interligado: Novas linhas de ação*. Fundação Calouste Gulbenkian. 1-86.
- Richardson, J. (2006). Self-directed Expatriation: Family Matters. *Personnel Review*, 35(4), 469-486. doi: 10.1108/00483480610670616
- Searle W., & Ward, C. (1990). The prediction of psychological and socio-cultural adjustment during crosscultural transitions. *International Journal of Intercultural Relations*, 14(4), 449-464. doi:10.1016/0147-1767(90)90030-Z
- Selmer, J. (2005). Cross-cultural training and expatriate adjustment in China: Western joint venture managers. *Personnel Review*, 34(1), 68-84. doi: 10.1108/00483480510571888
- Selmer, J., & de Leon, C. (1996). Parent cultural control through organizational acculturation: HCN employees learning new work values in foreign business subsidiaries. *Journal of Organizational Behavior*, 17(1), 557–572. doi: 10.1002/(SICI)1099-1379(199612)

- Shaffer M., Harrison D., & Gilley, K. (1999). Dimensions, determinants, and differences in the expatriate adjustment process. *Journal of International Business Studies* (3<sup>rd</sup> ed.), 30(3), 557-581.
- Shepherd, P. (1996). *Working with Malaysians -expatriates and Malaysians Perspectives*. Understanding the Malaysian Workforce - Guidelines for Managers (1<sup>st</sup> ed.). Kuala Lumpur: Malaysian Institute of Management, 144-155.
- Silva, E., & Menezes, E. (2001). *Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação* (4<sup>a</sup> ed.). Florianópolis: Laboratório de Ensino à distância da UFSC.
- Sotomayor, M. (2011). *As Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas na Óptica da Gestão de Recursos Humanos- O caso do Grupo Jerónimo Martins*. Universidade Técnica de Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Stahl, G., Miller, E., & Tung, R. (2002). Toward the boundaryless career: a closer look at the expatriate career concept and the perceived implications of an international assignment. *Journal of World Business*, 37(3), 216-27. doi: 10.1016/S1090-9516(02)00080-9
- Stephens, G., & Sommer, S. (1996). The Measurement of Work to Family Conflict. *Educational and Psychological Measurement*, 56(3), 475-486. doi: 10.1177/0013164496056003009
- Stock, R., & Genisyürek, N. (2012). A taxonomy of expatriate leaders' cross-cultural uncertainty: insights into the leader–employee dyad. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(15), 3258-3286. doi: 10.1080/09585192.2011.637064
- Suutari, V., & Brewster, C. (2000). Making their own way: international experience through self-initiated foreign assignments. *Journal of World Business*, 35(4), 417-436. doi: 10.1016/S1090-9516(00)00046-8
- Suutari, V., & Burch, D. (2001). The role of on-site training and support in expatriation: existing and necessary host-company practices. *Career Development Internacional*, 6(6), 298-311. doi: 10.1108/EUM0000000005985

- Sussman, N. (2000). The dynamic nature of cultural identity throughout cultural transitions: Why home is not so sweet. *Personality and Social Psychology Review*, 4(4), 355-373. doi: 10.1207/S15327957PSPR0404\_5
- Takeuchi, R., Wang, M., & Marinova, S. (2005). Antecedents and consequences of psychological workplace strain during expatriation: a cross-sectional and longitudinal investigation. *Personnel Psychology*, 58(4), 925-948. doi: 10.1111/j.1744-6570.2005.00809.x
- Takeuchi, R., Tesluk, P., Yun, S., & Lepak, D. (2005). An integrative view of international experience. *Academy of Management Journal*, 48(1), 85-100. doi:10.5465/AMJ.2005.15993143
- Taormina, J. (2004). Convergent validation of two measures of organizational socialization. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 76-94. doi: 10.1080/0958519032000157357
- Vance, C. (2005). The personal quest for building global competence: a taxonomy of self-initiating career path strategies for gaining business experience abroad. *Journal of World Business*, 40(4), 374-385. doi: 10.1016/j.jwb.2005.08.005
- Vögel, A., Millard, S., & van Vuuren, J. (2008). Preparation, support and training requirements of South African expatriates. *South African Journal of Business Management*, 39(3), 33-40.
- Welch, D., & Worm, V. (2006). International business travelers: a challenge for International Human Resource Management. In G. Stahl & I. Björkman (Eds.), *Handbook of research in International Human Resource Management*, 283-284.
- Welsh, E. (2002). Dealing with Data: Using NVivo in the Qualitative Data Analysis Process. *Forum: Qualitative Social Research*, 3(2), 20-26. Consultado em: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/865/1880>
- Yin, R. (2009). *Case study research: design and methods*. California: SAGE Inc.

# **Anexos**

## **Anexo 1**

### Guião semiestruturado de entrevista – Versão Representantes da Empresa

#### 1. Dados Demográficos da Organização

Data de fundação

Ramo de atividade

Estatuto jurídico (EP ou Privada; SA, Quotas, Coletividade)

Número de trabalhadores (Atual)

Habilitações Académicas (Percentagem maioritária)

Género (Percentagem maioritária)

#### 2. Presença internacional

*Que países, normalmente, recebem mais expatriados? Porquê?*

*Considera que esses países têm uma cultura e valores muito diferentes de Portugal?*

*(Se sim: De que forma é que acha que essas diferenças são sentidas pelos expatriados e pelas suas famílias?) Acha que essas diferenças influenciam a forma de trabalhar do expatriado? De que forma?)*

#### 3. Conhecimento sobre expatriação

#### 4. Início do processo de expatriação

*Qual foi a principal razão para esta empresa apostar na expatriação como forma de internacionalização? Foi por necessidade? Foi com o objetivo de crescimento da empresa?*

*Quando esta empresa decidiu seguir pela internacionalização a expatriação foi a única forma de internacionalização estudada ou houve outras formas de internacionalização pensadas?*

*(Se sim: Porquê?)*

*(Se não: Quais as outras formas? Essas outras formas foram postas à prova? Correram bem? Se correram mal, qual o motivo? Se correram bem porque não mantiveram?)*

*Desde o início a empresa assumiu a responsabilidade de tratar desse projeto (processo interno) ou subcontratou outra empresa para o fazer?*

*(Se responsabilidade própria: Porquê? A quem foi delegada essa responsabilidade?)*

*(Se subcontratação: A que empresa? Como foi escolhida essa empresa? Qual foi o desempenho dessa empresa neste projeto?)*

5. Primeira experiência de expatriação

6. Divulgação de oportunidades

*Como é feito a divulgação de uma oportunidade de expatriação?*

*(Se por anúncio interno: Como foi estudada essa divulgação? Houve uma boa adesão por parte dos colaboradores?)*

*(Se por sugestão: Em que se baseia essa escolha?)*

7. Recrutamento & Seleção

*Como é feito o processo de r&s num projeto deste? Quantas etapas tem? Em que consiste cada uma delas?*

*Existe algum perfil previamente definido para a “posição” de expatriado?*

*(Se sim: Qual? Que características são valorizadas? Que características não são valorizadas?)*

*Normalmente são expatriados mais homens ou mais mulheres? (Se houver uma maioria: Porquê?)*

*O r&s é feito de igual forma para mulher e homem?*

*Têm em atenção a situação familiar do colaborador?*

*(Se sim: De que forma?)*

*(Se não: Porquê?)*

*Normalmente procuram colaboradores que não tenham pessoas dependentes de si? (Pessoas sem filhos, mulher/marido...)*

*(Se sim: Porquê? Não acha que essa limitação pode ser vista, do ponto de vista dos colaboradores como injusta, uma vez que não permite uma progressão na carreira e experiências?)*

*Existe possibilidade de a família também aderir a esse projeto, ir com o expatriado?*

*(Se sim: Achas que se mostra fundamental esse acompanhamento da família?)*

*(Se não: Porquê? Na sua opinião acha que seria importante esse acompanhamento?)*

*Tendo em conta que esta empresa já conta com alguns processos de expatriação, haveria alguma coisa que mudasse na forma como é feito o r&s?*

## 8. Apoio Organizacional

*Depois de selecionado o colaborador que vai ser expatriado, é tido em conta uma pré-expatriação? O colaborador é de alguma forma preparado para o desafio que vai enfrentar?*

*(Se sim: Como? Através de formações? Se sim: De que tipo? Em que domínios? Qual a relevância dessas formações?)*

*(Se não: Porque não? Não seria fundamental essa preparação?)*

*O apoio é dado de igual forma para homens e mulheres?*

*E em relação à família? É dada alguma formação á família? De que forma é pensada essa formação? É uma formação igual à do expatriado?*

*(Se não é dada formação à família: A hipótese de preparar de alguma forma a família nunca foi pensada? Se não, Porquê? Como acha que podia ser pensada essa hipótese? Acha que a formação dada à família tem vantagens? E desvantagens?)*

*E durante a expatriação, a empresa presta algum apoio organizacional? Há algum acompanhamento por parte da empresa? (Se sim: Esse contacto acontece com regularidade? A empresa demonstra alguma preocupação face à adaptação do expatriado e da sua família? Acha que esse acompanhamento é importante?)*

*(Se não: Porquê?)*

*O expatriado (e a sua família) tem alguém ou uma empresa que seja responsável pela receção deles no novo país?*

*(Se sim: E para além do apoio prestado pela empresa-mãe, também prestado algum apoio pela empresa de acolhimento? De que forma? Há feedback da outra empresa para esta sobre o desempenho ou dificuldades sentidas pelo colaborador? De que forma se diferenciam o apoio dado por esta empresa e pela empresa do país de acolhimento?)*

*(Se não: Na sua opinião suporte dado pela empresa-acolhimento para além do apoio dado por vocês, é fundamental? Se sim: Porquê?)*

*Sentem que os expatriados se sentem à vontade para falar com vocês no caso de necessitarem?*

*Quais são as “queixas” mais frequentes dos expatriados? Essas queixas dizem respeito apenas aos expatriados ou também à sua família?*

*Acha que o acompanhamento da família ajuda de certa forma a adaptação do expatriado? De que forma?*

*Quando são sentidas dificuldades ao nível de adaptação, ou seja, que não seja ao nível da tarefa, como é que empresa responde?*

*Perante sinais de que a expatriação não está a ser bem-sucedida quais os procedimentos a serem tomados?*

*Como é o comportamento da empresa aquando reportadas dificuldades por parte do expatriado e da sua família?*

*E o regresso? É acompanhado também o regresso?*

*(Se sim: De que forma?)*

*(Se não: Porquê? Não acha que seria importante?)*

9. Relação organização-família

*Políticas Family-Friendly*

10. Relação expatriação-família

*Quando surgiu a primeira oportunidade de expatriação como foi pensada a situação familiar?*

*A família foi desde de logo integrada como parte importante para o sucesso de um projeto como este?*

*Foi pensada desde logo a possibilidade da família ir com o expatriado?*

*Considera que atualmente a família demonstra mais facilidade e abertura na deslocação para um novo país?*

*Quais as principais características que considera serem essenciais na família que podem facilitar não só a aceitação num projeto destes?*

*Quais as principais características que considera serem essenciais na família que podem dificultar não só a aceitação num projeto destes?*

11. O que significa ser expatriado por esta empresa?

12. Balanço pessoal da experiência de expatiação no contexto global da organização

## **Anexo 2**

### Guião semiestruturado de entrevista – Versão Expatriados e Repatriados

#### 1. Dados Demográficos/Caracterização

Idade

Género

Estado Civil

Habilitações Académicas

Cargo/função

Antiguidade

#### 2. Agregado Familiar

#### 3. Relação Familiar

*Importância da família na vida do indivíduo*

*Como é a sua relação familiar?*

*Qual é o peso/importância que a família tem na sua vida?*

*Considera que a sua família o/a apoia?*

#### 4. Significado do trabalho

*Perceber a importância que é dada ao trabalho*

*E o trabalho? É uma dimensão como peso na sua vida?*

*Como define a importância do trabalho na vida de uma pessoa?*

*Expatriação como uma “aposta” na carreira*

5. Relação trabalho-família

*Suporte familiar em relação ao trabalho*

*Considera que a sua família o/a apoio no domínio do trabalho?*

*Considera que a sua família percebe as exigências do seu trabalho?*

*E na empresa? Considera que a empresa onde trabalha tem em conta e em consideração a sua vida pessoal?*

6. Conflitos de trabalho-família e família-trabalho

*Considera de alguma forma que estas duas dimensões (família e trabalho) se sobrepõem?*

*Em algum momento da sua vida já aconteceu uma dimensão afetar a outra?*

*(Se sim: Como é que lidou com essa situação?)*

*Perceber postura da empresa face à família dos trabalhadores (ex: políticas de “family friendly”)*

7. Viagens

*Considera que é uma pessoa com espírito de aventura e que tem gosto por viajar?*

8. Viver num outro país

*Já houve algum período em que teve a viver fora do país?*

*(Se sim: Por quanto tempo? Em que país? Razões para essa necessidade? Como ocorreu a adaptação a essa nova experiência?)*

*(Se não: Porque não? Perceber se nunca houve essa necessidade (trabalho?) ou oportunidade (família?))*

9. O que é a expatriação? O que é ser expatriado?

*Perceber o que conhece sobre o fenómeno*

*Perceber o significado/importância de ser um expatriado*

10. Experiência como expatriado

*Primeira vez como expatriado ou não?*

*(Se não: Quantas vezes? Por quanto tempo? Se para países diferentes ou se para o mesmo país? A executar as mesmas funções/objetivos nas diferentes vezes? Pela mesma empresa? Houve diferenças no processo de tomada de decisão nas seguintes expatriações? Que fatores foram levados em conta no processo de decisão? (conjugue, familiares doentes, situação familiar, situação financeira/económica) Os fatores diferiram nas diferentes experiências? E a empresa? Houve mudanças por parte da empresa na forma como as diferentes expatriações foram conduzidas?)*

*(Se sim: Por quanto tempo? Para que país? Como foi o processo de tomada de decisão Que fatores foram levados em conta no processo de decisão? Qual o papel da empresa? – Perceber se a empresa prestou algum apoio organizacional)*

11. Oportunidade de expatriação

*Como teve conhecimento da oportunidade de expatriação?*

*(Se sugerido: Se não fosse nessas condições (ser sugerido) acha que se auto proponha a ser um expatriado?)*

12. Recrutamento & Seleção

*Do ponto de vista de expatriado compreender como foi percecionado o processo de R&S*

*O que mudaria no processo de r&s?*

*Houve algum aspeto/domínio que tenha sentido que não foi bem explorado e que acha que tinha sido importante?*

*(Se cargo de chefia: Já alguma vez foi responsável pela expatriação de algum colaborador? Se sim: De que forma o facto de já ter sido expatriado influenciou a forma como conduziu esse processo? Em termos de escolha do colaborador, de competências necessárias (técnico-funcionais e pessoais))*

### 13. Apoio Organizacional

*Como é preparado o expatriado? (Etapas de pré-expatriação)*

*Existe algum tipo de formação programada pela empresa?*

*(Se sim: Que tipo de formação? A que domínios/temas? Qual a relevância dessas formações/em que domínios realmente ajudam essas formações?)*

*(Caso a família também ser expatriada: E em relação à família? É dada alguma formação à família? De alguma forma a preparação da família também é pensada?)*

*E durante a expatriação, a empresa presta algum apoio organizacional? Há algum acompanhamento por parte da empresa?*

*(Se sim: Esse contato acontece com que regularidade? É percebida alguma preocupação por parte da empresa face à adaptação do expatriado e da sua família?)*

*Para além do apoio organizacional da empresa-mãe, também sentido algum suporte por parte da empresa de acolhimento, em relação aos mesmos domínios: individual e familiar?*

*(Se sim: Como é dado esse suporte?)*

*Se não: Na sua opinião acha que algum suporte dado pela empresa de acolhimento, para além do dado pela empresa-mãe, é fundamental? Ou achas que o apoio dado apenas pela empresa-mãe é suficiente?)*

*De que forma se diferenciam o apoio dado pela empresa-mãe e a empresa de acolhimento?*

*Aquando de um problema ou dificuldade a quem, normalmente, recorre: à empresa-mãe ou à de acolhimento?*

*Sente que as empresas dão importância quando é relatada alguma dificuldade? E qual a prontidão de resposta por parte da empresa?*

*E o regresso? Como foi acompanhado o seu regresso?*

#### 14. Cultura Nacional

*Quais as principais diferenças sentidas na mudança de país/obstáculos culturais?*

*Dessas diferenças quais aquelas que se tornaram mais difíceis de se adaptar?*

*Que estratégias utilizou para ultrapassar essas dificuldades?*

*(Em relação às duas de cima: As mesmas dificuldades também foram apontadas pela família?)*

*Acha que o facto de estarem todos juntos (expatriado e família) facilitou a adaptação ao novo país, à nova cultura? De que forma?*

*Quais as principais semelhanças entre o país de origem e o de acolhimento?*

*Aquando sentidas essas dificuldades/obstáculos qual foi o papel da empresa? A empresa de certa forma interveio de forma a ajudar? (perceber se a empresa poderia ter um papel mais ativo)*

*(Se sim: De que forma foi prestada essa ajuda?)*

*(Se cultura nacional for bastante diferente) Depois de (X) tempo fora da zona de conforto, país de origem, depois da necessidade de adaptar-se a todo um mundo novo, como foi regressar e passar por todo um processo de adaptação ao seu país?*

15. Relação Expatriação-Família

*Quando surgiu pela primeira vez a oportunidade de expatriação, como foi pensada a situação familiar?*

*A família foi desde logo integrada no processo de aceitação do projeto ou apenas recebeu a notícia?*

*Aquando da primeira vez como expatriado qual foi a reação da família?*

*Foi pensada desde logo a possibilidade de levar a família para este novo projeto?*

*Houve abertura/oportunidade por parte da empresa do expatriado se fazer acompanhar da família?*

*Facilidade na deslocação da família para um novo país?*

*(Se já foi mais vezes expatriado: Como foi o comportamento da família perante a necessidade de o facto de se ausentar do país variadas vezes? Houve alguma diferença (habituação, dificuldade em gerir ausências constantes)?*

*Quais as principais características que pensa serem essenciais na família que podem facilitar não só a aceitação de um projeto deste género mas também a adaptação?*

*Quais as principais características que pensa serem essenciais na família que podem dificultar não só a aceitação de um projeto deste género mas também a adaptação?*

16. Pontos onde a empresa pode melhorar no seu processo de R&S e de colocação/recolocação de expatriados

17. Balanço pessoal da experiência de expatriação

### **Anexo 3**

#### Pedido de colaboração para o estudo

Exmo.(a) Sr/a. Dr/a,

O meu nome é Rute Silva Pereira, e sou aluna no Mestrado de Psicologia do Trabalho e das Organizações na Faculdade de Educação e Psicologia da Universidade Católica Portuguesa (FEP-UCP). Neste momento encontro-me a desenvolver a minha dissertação de mestrado, que se prende com o tema da expatriação, e tem como objetivo reconhecer os desafios das empresas portuguesas na conciliação entre a dimensão familiar e o trabalho internacional. Desta forma, envio em anexo um pedido de colaboração com o desejo de poder contar com a **(X)** no desenvolvimento da mesma.

Importa referir que as entrevistas poderão ser feitas via *Skype*, de forma a facilitar o contato, caso haja incompatibilidade horária; e de forma a conseguir que colaboradores que se encontrem fora do país sejam também participantes deste estudo.

Os melhores cumprimentos,

Rute Silva Pereira

**Anexo 4**

Grelha do Sistema de Categorias

<b>SISTEMA DE CATEGORIAS</b>	
<b><u>Trabalho e Família (1)</u></b>	Esta categoria de primeira ordem tem como objetivos agregar as duas principais dimensões na vida de um indivíduo e compreender as suas influências e as suas relações. Desta categoria de primeira ordem surgiram cinco categorias de segunda ordem.
<b>Sources - 6; References - 63</b>	
<i>Agregado familiar (1.1.)</i>	Esta categoria de segunda ordem descreve a constituição do agregado familiar dos expatriados e repatriados neste estudo. Desta categoria surgiram três categorias de terceira ordem.
	<b>Sources - 6; References - 8</b>
	<i>Filhos (1.1.1), Pais e irmãos (1.1.2), Mulher e namorado (1.1.3)</i>
	<i>"Aqui em Moçambique estou com o meu namorado..." (CE1); "Eu tenho duas irmãs e um irmão, pai e mãe. É isso." (CE2); "Tenho dois filhos..." (CE5); "Sou casado, tenho três filhos." (CE6)</i>
<i>Caracterização da relação familiar (1.2)</i>	Esta categoria de segunda ordem pretende compreender como é caracterizada a relação familiar entre os expatriados e repatriados e os elementos do seu agregado familiar. Desta categoria surgiram quatro categorias de terceira ordem.
	<b>Sources - 6; References - 20</b>
	<i>Boa (1.2.1), Próxima (1.2.2), Cúmplice (1.2.3), Apoiente (1.2.4)</i>
	<i>"É muito boa!" (CE3); "família unida, somos próximos" (CE4); "temos muita cumplicidade" (CE1); " "É ótimo! Andamos todos uns em cima dos outros." (CE2)</i>
<i>Perceção da importância da família (1.3)</i>	Esta categoria de segunda ordem tenta perceber como é percecionada a importância da dimensão da família na vida dos participantes no estudo. Esta categoria expande-se em duas categorias de terceira ordem.
	<b>Sources - 6; References - 6</b>
	<i>Importante (1.3.1.) e Pilar fundamental (1.3.2).</i>
	<i>"Sim, sim sem dúvida! Apesar de estarmos separados é muito importante. Eu falo com eles todos os dias..." (CE3); "Acho que a família é o nosso pilar fundamental na vida." (CE1)</i>
<i>Perceção da Importância do Trabalho (1.4)</i>	Esta categoria de segunda ordem tenta perceber como é percecionada a importância da dimensão da família na vida dos participantes no estudo. Surgiram assim, três categorias de terceira ordem.
	<b>Sources - 6; References - 12</b>
	<i>Importante (1.4.1.), Satisfação com as atividades realizadas (1.4.2.), Apenas mais um contexto de vida (1.4.3.)</i>
	<i>"É uma dimensão importante..." (CE1); "porque gosto do que faço" (CE2); "O trabalho é uma parte da tua vida..." (CE4)</i>
<i>Perceção Relação Trabalho-Família (1.5)</i>	Esta categoria caracteriza-se por ser mais abrangente, pretende descrever e caracterizar a relação entre as dimensões trabalho e família. Desta categoria de segunda ordem surgem quatro categorias de terceira ordem.

	<p align="center"><b>Sources - 6; References - 17</b></p> <p align="center"><i>Fácil consiliação (1.5.1.), Apoio familiar como fator de equilíbrio (1.5.2.), Equilibrado (1.5.3.) e Conflitos (1.5.4.)</i></p> <p align="center"><i>"Acho que compreendem perfeitamente e apoiam as minhas decisões..." (CE1); "Não...Sempre conseguimos distinguir..." (CE2); "Sempre tive temas de conversa fora do trabalho com a minha família." (CE4); "Mas eu diria que a potencialidade de haver problemas conjugais são enormes..." (CE5)</i></p>
<b><u>Expatriação (2)</u></b>	Abrange percepções sobre o fenómeno da expatriação, partilhado por expatriados, repatriados e pelos representantes das empresas; motivações dos expatriados e repatriados, entre outros. Assim sendo, surgiram 10 categorias de segunda ordem.
<b>Sources - 8; References - 247</b>	
<i>Perceção do significado de expatriação (2.1.)</i>	Contempla os significados associados ao fenómeno da expatriação sob a perspetiva dos expatriados, repatriados e ainda, dos representantes das empresas, sendo que esta categoria originou seis categorias de terceira ordem
	<p align="center"><b>Sources - 8; References - 20</b></p> <p align="center"><i>Vive fora dos país de origem (2.1.1.), Trabalha fora do país de origem (2.1.2.), Distante de familiares e amigos (2.1.3.), Emigrante (2.1.4.), Alargamento de mercado (2.1.5.), Como interlocutor (2.1.6.).</i></p> <p align="center"><i>"Tu vens para um país diferente" (CE4) "Estar longe daquilo que sempre foi a sua casa, os seus amigos, a sua família... O local onde viveu maior parte da sua vida... Acho que isto é ser expatriado." (CE1); "É por muito tempo que uma pessoa fique lá é sempre emigrante." (CE2); "trabalho fora da minha cidade e do meu país" (CE3); "foi uma oportunidade para um novo mercado" (CE6); "é termos sempre alguém nessas empresas que possa ser um interlocutor privilegiado connosco" (CE7)</i></p>
<i>Fatores conducentes à aceitação de expatriação (2.2.)</i>	Os principais fatores que motivaram os expatriados e repatriados a integrar um processo de expatriação, são identificados nesta categoria. Surgiram, então, sete categorias de terceira ordem
	<p align="center"><b>Sources - 6; References - 35</b></p> <p align="center"><i>Ponto de vista da família (2.2.1.), Inerente à função (2.2.2.), Conhecer novos mercados (2.2.3.), Aposta na carreira profissional (2.2.4.), Novas experiências (2.2.5.), Versatilidade (2.2.6.), Capacidade de adaptação (2.2.7.).</i></p> <p align="center"><i>"tomei a decisão de querer ir para fora, para conhecer outros mercados, para crescer profissionalmente é claro" (CE1); "Pensei na família" (CE2); "demonstrar a minha versatilidade (...) Era algo que estava associado ao meu trabalho" (CE3); "através de experiências" (CE4); "oportunidade de conhecer outras coisas, outras realidades." (CE6)</i></p>
<i>Perceção da reação familiar à aceitação de expatriação (2.3.)</i>	Abrange a percepção que os expatriados e repatriados têm, no que concerne à reação por parte dos seus familiares aquando da notícia de um novo projeto profissional. Esta categoria expande-se em três categorias de terceira ordem que descrevem as reações percebidas.
	<p align="center"><b>Sources - 6; References - 11</b></p> <p align="center"><i>Boa (2.3.1.), Apoiante (2.3.2.), Má (2.3.3.)</i></p>

	<i>"Eles aceitaram bem a notícia" (CE3); "Faz o melhor que achares para ti. Nós apoiamos-te" (CE1); "A minha mãe achou mal! Achou que eu devia ficar, no Porto, com a família" (CE2)</i>
<i>Integração da família (2.4.)</i>	Nesta categoria de segunda ordem pretende-se compreender até que ponto a integração da família foi intencionalizada, quer por parte dos expatriados e repatriados, quer dos representantes das empresas. Surgiram decorrentes dos discursos, duas categorias de terceira ordem
	<b>Sources - 5; References - 18</b>
	<i>Descurada (2.4.1.) e Intencionalizada (2.4.2.)</i>
	<i>"era um projeto pessoal e da empresa, eu não vinha para aqui de férias, portanto, sempre desconsiderei a ida de alguém da minha família comigo." (CE1); "Não, nunca iriam! Nunca fez parte dos planos..." (CE2); "inicialmente quando fui escolhido para ser a pessoa a vir para aqui para o Malawi, a ideia da empresa e minha, era de facto que eles viessem..." (CE6); "É óbvio que gostávamos que as pessoas quando fossem pudessem levar a família, às vezes nem sempre é possível, como há este caso agora, mas pronto, tem que se perceber, cada um é que sabe da sua vida..." (CE7)</i>
<i>Características pessoais positivas do expatriado (2.5.)</i>	O objetivo desta categoria de segunda ordem é determinar quais as características, associadas aos expatriados, que se mostram como positivas e como agentes facilitadores num processo de expatriação. Desta categoria surgiram 12 categorias de terceira ordem.
	<b>Sources - 8; References - 43</b>
	<i>Abertura (2.5.1.), Flexibilidade (2.5.2.), Resiliência (2.5.3.), Determinação (2.5.4.), Espírito de aventura (2.5.5.), Capacidade de comunicação (2.5.6.), Proatividade (2.5.7.), Capacidade de adaptação (2.5.8.), Gosto em aprender (2.5.9.), Coragem (2.5.10), Independência (2.5.11.), Capacidade de criar relações interpessoais (2.5.12.).</i>
	<i>"Vontade de conhecer" (CE2); "fácil adaptação" (CE3); "resiliência" (CE1); "mentalidade aberta a novas coisas" (CE4); "onde não se conhece ninguém e ter essa capacidade de se relacionar, isso é muito importante." (CE6)</i>
<i>Características pessoais negativas do expatriado (2.6.)</i>	Pretende-se associar características ao expatriado, mas que se mostrem como negativas e que atuem como agentes dificultadores num processo de expatriação. Desta categoria de segunda ordem emergem seis categorias de terceira ordem
	<b>Sources - 4; References - 12</b>
	<i>Inflexibilidade (2.6.1.), Pouca abertura de mentalidade (2.6.2.), Centralização em fatores financeiros (2.6.3.), Desrespeito pelo país de acolhimento (2.6.4.), Incapacidade de criar relações interpessoais (2.6.5.), Medo de novos desafios (2.6.6.).</i>
	<i>"inflexibilidade (...) pessoas que vêm para aqui só para ganhar dinheiro" (CE1); "falta de abertura de mentalidade" (CE4); "porque há pessoas que dizem "Não, nem pensar! Eu não quero sair daqui." (CE7)</i>
<i>Primeira expatriação (2.7.)</i>	O objetivo é saber, relativamente aos expatriados e repatriados, se até à data tinham tido apenas uma expatriação. Surgiram uma categorias de terceira ordem.
	<b>Sources - 6; References - 8</b>

	<p><i>Sim (2.7.1.).</i></p> <p><i>"Sim, sim... Em termos de trabalho, sem dúvida..." (CE1); "Sim." (CE2); "Sim. Da outra vez não vim como expatriado, porque era um estágio, apesar de ter vindo trabalhar para aqui... Mas desta vez sim, vim como expatriado no sentido lato." (CE4); "Sim, foi a primeira vez..." (CE5); "Foi a minha primeira experiência" (CE6)</i></p>
<i>Presença internacional das empresas (2.8.)</i>	<p>Os países onde as empresas participantes no estudo marcam presença estão identificados nesta categoria de segunda ordem. A partir desta categoria de segunda ordem criaram-se 13 categorias de terceira ordem.</p>
	<p><b>Sources - 8; References - 26</b></p> <p><i>Moçambique (2.8.1.), China (2.8.2.), Índia (2.8.3.), Malawi (2.8.4.), Espanha (2.8.5.), Inglaterra (2.8.6.), Angola (2.8.7.), Brasil (2.8.8.), Argentina (2.8.9.), Chile (2.8.10.), Estados Unidos da América (2.8.11.), Nova Zelândia (2.8.12.), Rússia (2.8.13.)</i></p> <p><i>"Neste momento, estou em Moçambique" (CE1); " Para abrir a Espanha." (CE2); "fui à China e à Índia" (CE3); "Inglaterra" (CE4); "Eu tive expatriado em Angola" (CE5); "aqui no Malawi" (CE6); "Em Espanha (...) em Inglaterra... (...) Em Angola (...) na Argentina (...) no Chile (...) nos Estados Unidos... (...) Hong Kong e China... E na Nova Zelândia... (...) Agora estamos a estamos a criar a empresa no Brasil (...) Foi para lá agora um colega nosso, para Moscovo, para desenvolver e criar a empresa na Rússia..." (CE7); "Com expatriados nós estamos em Moçambique... (...) estamos em Angola (...) e no Brasil." (CE8)</i></p>
<i>Tempo de expatriação (2.9.)</i>	<p>Esta categoria de segunda ordem revela o tempo de missão internacional dos expatriados e dos repatriados. Com base nos discursos dos expatriados e repatriados, surgiram quatro categorias de terceira ordem.</p>
	<p><b>Sources - 6; References - 7</b></p> <p><i>Um ano (2.9.1.), Dois anos (2.9.2.), Três anos (2.9.3.), Oito anos (2.9.3.).</i></p> <p><i>"e estou há um ano" (CE1); " Três anos" (CE2); "dois" (CE3); "Estou há ano e meio e seis dias" (CE4); "Eu acabei por estar oito (anos) e ia só quatro" (CE5); "estou há um ano e meio." (CE6)</i></p>
<i>Dificuldades sentidas pelo expatriado (2.10.)</i>	<p>Descreve as dificuldades sentidas pelos expatriados e repatriados ao longo da sua experiência internacional, assim como as estratégias utilizadas para atenuar e ultrapassar essas dificuldades e se as mesmas foram sentidas de igual forma pelos familiares que os acompanharam. Desenvolveram-se 13 categorias de terceira ordem</p>
	<p><b>Sources - 6; References - 67</b></p> <p><i>Alimentação (2.10.1.), Comunicar com a empresa-mãe (2.10.2.), Manter contacto com a família (2.10.3.), Distância geográfica muito grande em relação à família (2.10.4.), Não conhecer ninguém (2.10.5.), Falta de fluência na língua-mãe do país de acolhimento (2.10.6.), Ritmo de trabalho (2.10.7.), Clima (2.10.8.), Segurança (2.10.10.), Saúde (2.10.11.), Estratégias mobilizadas para fazer face às dificuldades (2.10.12.), Extensão das dificuldades à família (2.10.13.).</i></p>

	<p><i>"Tento falar com a minha família... (...) E depois também, estes ritmos muito diferentes de trabalho" (CE2); "Ainda que se esteja bem e se saiba falar bem a língua, quando estamos mal e queremos ir para o hospital e estamos mesmo doentes, explicar exatamente onde é que dói numa língua que não é nossa... É duro!" (CE2); "então agora uma vez por mês parece-lhe pouco... (...) os meus pais podem já estar a dormir, e por isso não consigo falar com eles... (...) A comida para mim era o pior! Eu não conseguia comer o que comia normalmente..." (CE3); "não conheces totalmente e em que não conhecia ninguém (...) Por muito bom que seja o inglês de uma pessoa não-nativa tem sempre alguma dificuldade em exprimir-se, em trabalhar..." (CE4); "Portanto, digamos a minha separação familiar foi sobretudo dos meus filhos apenas... (...) Relativamente a cuidados médicos (...) No meu caso concreto, a distância..." (CE5); "Claro que a falta da presença deles aqui é sempre um fator crítico, mas eu falo com eles todos os dias... (...) Quer dizer, há aqui sempre um choque pela distância e pela dificuldade que é ir a Portugal... (...) há imensa malária, há uma incidência muito grande do vírus da SIDA..." (CE6)</i></p>
<b><i>Dimensão operacional do processo de expatriação (3)</i></b>	Esta terceira categoria de primeira ordem analisa o processo de expatriação no que respeita a todas as suas etapas e perceções quanto ao mesmo, sob as perspetivas dos expatriados, repatriados e dos representantes das empresas. Surgiram seis categorias de segunda ordem.
<b>Sources - 8; References - 165</b>	
<i>Divulgação de Oportunidades e Recrutamento (3.1.)</i>	Como o nome desta categoria indica, esta tenta averiguar de que forma são divulgadas as oportunidades de expatriação nas empresas e de que forma é feito o seu recrutamento. Esta categoria de segunda ordem desenvolve-se em três categorias de terceira ordem.
	<b>Sources - 8; References - 17</b>
	<i>Contacto direto (3.1.1.), Candidatura a um processo interno (3.1.2.), Iniciativa própria (3.1.3.).</i>
	<i>"perguntaram se estava interessada em entrar num processo interno para esse desafio, e assim fui." (CE1); "Iniciativa minha. Eu sentia necessidade de ser expatriada" (CE2); "Eu quando vim para aqui trabalhar, disseram-me logo no início que tinham um projeto deste género pensado e foi aí que eu percebi que ia integrar nesta experiência e fazer parte da internacionalização da empresa..." (CE3); "fui contactado" (CE4); "A empresa tinha decidido abrir esta oportunidade" (CE5); "A empresa estabeleceu um concurso interno" (CE6); "Então colocamos um anúncio interno e houve várias pessoas que se candidataram" (CE7)</i>
<i>Seleção do Expatriado (3.2.)</i>	Esta categoria de segunda ordem descreve quais os métodos utilizados pelas empresas para a seleção do expatriado em processos de internacionalização. Surgiram quatro categorias de terceira ordem.
	<b>Sources - 6; References - 23</b>
	<i>Processo estruturado (3.2.1.), Entrevistas (3.2.2.) Provas e apresentações (3.2.3.), Competências linguísticas (3.2.4.).</i>
<i>Preparação do Expatriado (3.3.)</i>	Esta categoria de segunda ordem foca os procedimentos que integram a preparação do expatriado para o novo desafio profissional. Esta categoria de segunda ordem origina seis categorias de terceira ordem.

	<p style="text-align: center;"><b>Sources - 8; References - 27</b></p> <p><i>Visitas de reconhecimento (3.3.1.), Feedback de pessoas que conhecem o país de acolhimento (3.3.2.), Estudo do país de acolhimento (3.3.3.), Programa de acolhimento (3.3.4.), Acompanhado por um colaborador da empresa no país de acolhimento (3.3.5.) Não houve preparação do expatriado (3.3.6.).</i></p> <p>"Todas as pessoas que se candidatam ou com quem eles falam para estas oportunidades têm que passar pelo um processo que envolve uma apresentação aos RH e ao responsável geral com um projeto... (...) demonstrar as nossas competências linguísticas..." (CE1); "depois houve mais uns testes, um teste de inglês... Houve uma entrevista com o responsável, portanto, com o responsável desta empresa internacional..." (CE6);</p>
<i>Apoio Organizacional (3.4.)</i>	Esta categoria de segunda ordem aponta se o apoio organizacional é prestado e de que forma é feito. Com base nos discursos desenvolveram-se duas categorias de terceira ordem.
	<p style="text-align: center;"><b>Sources - 8; References - 72</b></p> <p><i>Apoio da empresa-mãe (3.4.1.) e Apoio no país de acolhimento (3.4.2.).</i></p> <p><i>"Depois houve sempre muita disponibilidade, como disse, a todos os níveis, quer a nível de recursos humanos, quer a nível superior..." (CE5); "Desde que eu estou nesta função, nós falamos todas as semanas, via Skype..." (CE8); "Se tiver algum problema com a empresa em Portugal também tenho esse à vontade, tenho toda a facilidade em expor um problema..." (CE4); "Não... no meu caso fui o primeiro expatriado, fui abrir as instalações, por isso a empresa não tinha lá ninguém..." (CE5)</i></p>
<i>Políticas Family-Friendly (3.5.)</i>	Esta categoria de segunda ordem aponta se o apoio organizacional é prestado e de que forma é feito. Com base nos discursos desenvolveram-se duas categorias de terceira ordem.
	<p style="text-align: center;"><b>Sources - 7; References - 15</b></p> <p><i>Associadas ao nível hierárquico (3.5.1.) e Exemplos ilustrativos dessas políticas (3.5.2.)</i></p> <p><i>"Eles entendem e têm em conta esse lado mais pessoal de cada uma das pessoas. A consultoria e a nossa empresa trabalham muito na lógica da responsabilidade..." (CE1); "E sempre que acontece um caso desses, e que é preciso que a pessoa... Tipo, arranjar casa para ir viver com o filho e tudo... A empresa tem historial de ajudar sempre a que aqueles primeiros tempos sejam facilitados para a pessoa porque... São pessoas!" (CE2); "varia de caso para caso" (CE3); "Felizmente na empresa que eu estou, sim! Graças a Deus é uma empresa bastante humana e que se preocupou com isso a todos os níveis..." (CE5); "Mas de facto há muito essa preocupação para quem está expatriado ter essa estabilidade familiar, e portanto, a empresa privilegia que de facto a família possa estar junto da pessoa, junto de nós." (CE6)</i></p>
<i>Reintegração (3.6.)</i>	Esta categoria de segunda ordem abarca o tema da reintegração após um processo de expatriação. Tenta-se perceber de que forma é que esta preocupação da reintegração dos expatriados é posta em prática pelas empresas, e o que os próprios percebem do processo de reintegração. Desta categoria emergiram quatro categorias de terceira ordem.

	<b>Sources - 5; References - 11</b>
	<i>Preocupação de integração (3.6.1.), Prática de integração (3.6.2.) e Sem pretensão de integração (3.6.3.), Não foi pensada a reintegração (3.6.4.).</i>
	<i>“No meu caso houve logo à partida essa garantia de reintegração...” (CE5); “O que nós garantimos à pessoa é, nós vamos tomar em consideração esta experiência internacional e vamos tentar encontrar uma solução que ser adequa ao seu perfil, ao seu desenvolvimento de competências, à sua evolução na carreira” (CE7) “Neste momento ainda não foi pensado o regresso porque ainda não foi definido um timing.” (CE8).</i>
<b><u>Cultura Nacional (4)</u></b>	A quarta categoria de primeira ordem descreve as principais diferenças e semelhanças entre o país de origem e o país de acolhimento. Desta categoria de primeira ordem, surgem duas categorias de segunda ordem.
<b>Sources - 7; References - 48</b>	
<i>Diferenças (4.1.)</i>	Esta categoria de segunda ordem expande-se em oito categorias de terceira ordem seguintes categorias.
	<b>Sources - 7; References - 44</b>
	<i>Cultura de trabalho (4.1.1.), Perceções políticas (4.1.2.) Cultura do país (4.1.3.), Características da população (4.1.4.), Alimentação (4.1.5.) Idiomas (4.1.6.), Mercado de trabalho (4.1.7.), Nível de vida mais caro comparativamente com o país de origem (4.1.8.).</i>
	<i>"Em termos de cultura de trabalho são bastante diferentes, exigências muito diferentes...(…) Também é um governo muito protecionista do trabalho, é um pequeno monopólio, é um país extremamente corrupto, comparativamente com Portugal, que já tem as suas coisas que também é corrupto" (CE1); "A nível alimentar! É uma diferença brutal. As tapas têm imensa graça, mas ao fim de uma semana uma pessoa está doente! Porque ninguém aguenta comer tanto frito" (CE2); "São pessoas diferentes, são mais arrogantes, mesmo sendo um país multicultural são um bocado xenófobos..." (CE4); "É um país de língua inglesa, foi colonizado pelos ingleses, e pronto" (CE6)</i>
<i>Semelhanças (4.2.)</i>	Desta categoria de segunda ordem também surgem duas categorias de terceira ordem.
	<b>Sources - 3; References - 4</b>
	<i>Valorização da família (4.2.1.) e Características da população (4.2.2.).</i>
	<i>" Na sua maioria valorizam muito a família, em Portugal também se valoriza" (CE1); "e é um povo bastante afável e de fácil integração" (CE5); "São felizes, são confiantes, são bem-dispostas e eu acho que isto tem muito haver com os portugueses... E também são generosos, as pessoas aqui são generosos" (CE6)</i>
<b><u>Propostas de melhoria (5)</u></b>	A penúltima categoria de primeira ordem tenta perceber, com base nas experiências prévias, quais os pontos a serem melhorados em futuros processos de expatriação. Deste modo, identificaram-se seis categorias de segunda ordem.
-	<b>Sources - 7; References - 35</b>

	<p><i>Apoio técnico aos expatriados (5.1.), Necessidade de implementação da formação (5.2.) Acompanhamento contínuo (5.3.), Conhecimento prévio e aprofundado do país de acolhimento (5.4.), Importância das competências pessoais (5.5.), Planear a reintegração (5.6.).</i></p> <p><i>"“Não houve essa preparação. A preparação foi a experiência...” (CE2); “Eu acho que a empresa deveria dar um apoio em termos do trabalho que faço, ou seja, já exerci estas funções em outras empresas, mas este trabalho é completamente diferente...” (CE3); “Primeiro de tudo, se quiser como conselho para futuras situações, acho que é muito importante que a empresa se preparar antes para a expatriação, no fundo para o investimento que está a fazer... (...) Depois, obviamente que considero que é necessário também um grande acompanhamento...” (CE5); “Chegar aqui e estar aqui duas semanas com um colega e a partir daí ficar cá sozinho... Acho que foi a única coisa que eu diria que a empresa em próximos processos tem que cuidar melhor, não pode deixar que isso aconteça...” (CE6)</i></p>
<b><u>Balanço (6)</u></b>	<p>Esta categoria de primeira ordem pretende efectuar um balanço das experiências e vivências dos participantes, tanto a nível de competências necessárias como a nível de experiência e expectativas. Finalmente, no que respeita à última categoria, surgiram nove categorias de segunda ordem.</p>
-	<b>Sources - 7; References - 35</b>
	<p><i>Crescimento profissional (6.1.), Paciência (6.2.), Resiliência (6.3.), Aprendizagens (6.4.), Crescimento pessoal (6.5.), Expectativas frustradas com as tarefas que desempenha (6.6.), Fácil adaptação (6.7.), Experiência recomendável (6.8.), Positivo (6.9).</i></p> <p><i>"Em termos profissionais completamente, não há nada que venha que eu não seja capaz de fazer, ou de tratar, ou de dar seguimento, ou de mover céu e terra para fazer acontecer..." (CE1); "é uma experiência e é uma coisa que nos ajuda muito a mudar a nossa mentalidade."(CE2); "o trabalho que eu estou a fazer, neste momento, não era bem aquilo que eu tinha espectado" (CE3); "O balanço, o balanço... Está a ser claramente positivo... (...) nível pessoal tem sido interessante, conhecer novas pessoas, conhecer novas culturas, aperfeiçoas uma língua, aprendes a exprimir-te numa língua nova... " (CE4); "Foi um caso de sucesso!" (CE5); "O balanço é muito positivo, é muito positivo... Temos aprendido imenso com estes processos de internacionalização..." (CE7); "significa que estamos com a missão cumprida... Por isso o balanço é muito positivo" (CE8)</i></p>