



**CATÓLICA  
LISBON**  
BUSINESS & ECONOMICS

## **Relativismo Moral na Gestão: Risco Ignorado da Internacionalização?**

Dissertação apresentada para o cumprimento parcial do grau de mestre em Gestão Aplicada na Universidade Católica Portuguesa (2018-2019):

**Paulo Guilherme Dias de Figueiredo** (*n<sup>o</sup> 153917011*)

Orientador: *Prof. Dr. Ricardo Fortes da Costa*

*"The most important and most astonishing phenomenon of our time, all the more astonishing in being almost unnoticed: there is now an entirely new language of good and evil, originating in an attempt to get 'beyond good and evil' and preventing us from talking with any conviction about good and evil anymore. ... The new language is that of value relativism and it constitutes a change in our view of things moral and political as great as the one that took place when Christianity replaced Greek and Roman paganism."*

**Allan Bloom**

("The Closing of the American Mind")

**Nota** - O autor escreve conforme as normas do antigo acordo ortográfico

# Índice

Agradecimentos - 4

**i.** Resumo/ Abstract - 5,6

**ii.** Introdução - 7-11

**iii.** Revisão de Literatura - 12

3.1 Clarificação de Conceitos 12-14

3.2 O Expatriado Enquanto Sujeito de Ética(s) 14-16

3.3 Os Dois Lados da Expatriação 16-17

3.4 Níveis da Adaptação Ético-Cultural de Expatriados 17-20

3.5 Medir o Relativismo Moral - 20-22

3.6 Análise Crítica do EPQ - 22-25

3.7 Recrutamento de Expatriados - Evidências do Caso Português - 25-26

**iv.** Metodologia e Análise de Resultados - 27

4.1 Elaboração e Distribuição do Inquérito - 27-29

4.2 Metodologia da Análise Estatística - 29-30

4.3 Caracterização descritiva da amostra em estudo - 30-34

4.4 Validação psicométrica do “Ethics Position Questionnaire” - 34-40

4.5 Hipóteses avaliadas - 40-47

4.6 Posicionamento de Portugal face a outros países - 47,48

**v.** Conclusões - 49-54

**vi.** Limitações do Estudo e Recomendações para Futura Investigação - 55-57

**vii.** Bibliografia - 58-65

**viii.** Anexos - 65-75

## **Agradecimentos**

Perante aquilo que era um conjunto inicial relativamente vasto de potenciais temas de tese, foram fundamentais na identificação de uma questão central de investigação encontros mantidos com os professores David Patient, João César das Neves e Andrew Haffenbrack, aos quais expresso a minha maior gratidão pela partilha do tempo, da experiência e da inteligência.

Inestimável foram também os contributos do prof. Fernando Machado, na validação do inquérito, e do prof. Hélder Alves pela inteligência e entusiasmo na análise dos resultados estatísticos.

Ficou por efectivar a colaboração com o prof. Manuel Leite Monteiro, tão inesperadamente falecido, mas muito beneficiou este trabalho dos conhecimentos apaixonadamente transmitidos e da abertura de espírito ao conhecimento. Muito obrigado a ele, que seguramente será lembrado e revivido por várias gerações de agradecidos alunos desta instituição.

Um muito especial agradecimento ao meu orientador, prof. Ricardo Fortes da Costa, pela disponibilidade, experiência, inteligência, boa disposição e contínuo encorajamento ao longo deste ano.

Na fase de divulgação do inquérito, foi digna do maior agradecimento a disponibilidade da *Aicep Portugal Global* e da *Fundação AIP* para que o mesmo chegasse àqueles que eram os seus destinatários, os expatriados, nem sempre fáceis de alcançar, pela sua dispersão no mundo e vidas atarefadas.

Mesmo na virtual improbabilidade de virem a ser receptores do meu reconhecimento, é meu dever agradecer a todos os que tiraram do seu tempo para responder ao nosso inquérito.

Um muito obrigado também a todo o staff de apoio aos masters da CLSBE, sempre profissional e dedicado aos alunos.

A título pessoal, o meu agradecimento à Patrícia, pela contínua e genuína preocupação, cuidado e ânimo.

*Porto, 17 de Dezembro de 2018*

## **i. Resumo/ Abstract**

*As questões relacionadas com a expatriação têm sido um tema central de estudo em Gestão Internacional de Recursos Humanos nas últimas décadas. Está disponível investigação de grande relevo sob a ótica de gestão - a parte mais recente dizendo respeito aos padrões de mudança da expatriação, em direção a papéis mais flexíveis para os expatriados. Menos estudada tem sido a adaptação cultural dos expatriados, e menos ainda a componente ética da mesma. Na nossa perspectiva, o crescente número de incidentes legais envolvendo as operações de multinacionais - e, de fato, sua reputação - decorrentes do comportamento antiético dos seus gestores no terreno pode estar a revelar um risco significativo, mas desconsiderado, no processo de expatriação. Recorrendo a um estudo quantitativo, identificamos uma propensão dos expatriados portugueses para a adopção de normas dos países de expatriação, e uma correlação moderada positiva deste indicador com o relativismo moral - medido aplicando o Ethics Position Questionnaire (EPQ), bem estabelecido teste padrão de Forsyth (1980) - cuja relação com comportamentos não-éticos havia sido identificada em estudos anteriores. A forte e positiva correlação identificada, entre (1) o sentimento de os expatriados terem sido bem preparados para a expatriação, e (2) as empresas expatriadoras terem orientações normativas específicas para o processo, constitui, contudo, um importante factor mitigador do risco referido acima. No estudo, a amostra de portugueses expatriados e não expatriados é ainda normalizada para comparar a ideologia ética dominante entre empresários portugueses, em relação a outros países, pela primeira vez nos quase 40 anos de existência do EPQ. Os resultados colocam a amostra de gestores expatriados portugueses no quadrante “absolutista”, um factor também limitador de riscos de comportamentos não-éticos.*

**Palavras-chave:** *Expatriação, Flexpatriação, Recursos Humanos, Gestão Internacional de Recursos Humanos, Recrutamento e Selecção, Liderança, Criatividade, Ética, Cultura, Cultura Empresarial, Valores Morais.*

*Expatriate issues have been a central study theme in International Resource Management for the past decades. Valuable research is available from the business perspective - the more recent part of which concerning the changing patterns of expatriation, towards more flexible roles for expatriates - but the cultural adaptation of expatriates has been less studied, and even less so the ethical component thereof. In our view, the growing number of problems for companies' foreign operations - and indeed their reputation - deriving from unethical behavior by their employees abroad could highlight a significant but disregarded risk in the expatriation process. Using a quantitative study, we identified a propensity of Portuguese expatriates to adopt norms from expatriation countries, and a moderately positive correlation of this indicator with moral relativism - measured by applying the Ethics Position Questionnaire (EPQ), Forsyth's well established measure (1980) - whose relationship with non-ethical behavior had been identified in previous studies. The strong and positive correlation identified between (1) the feeling that expatriates were well prepared for expatriation, and (2) expatriate companies have specific policy orientations for the process, is, however, an important mitigation factor of the risk previously identified. In the study, the sample of Portuguese expatriates and non-expatriates is also normalized to compare the dominant ethical ideology among Portuguese businessmen, in relation to other countries, for the first time in almost 40 years of existence of the EPQ. The results put the sample of Portuguese expatriate managers in the "absolutist" quadrant, a factor also limiting of risks of unethical behavior.*

**Keywords:** *Expatriation, Flexpatriation, Human Resources, International Human Resources Management, Recruitment and Selection, Leadership, Creativity, Ethics, Culture, Corporate Culture, Moral Values.*

## ii. Introdução

O número de expatriados a nível global tem crescido 5,8% anualmente, em média, desde 2013, segundo um estudo da consultora Finaccord<sup>1</sup>, prevendo-se que nos próximos anos atinja 87,5 milhões - face a 52,8 milhões actualmente. No caso de Portugal, um levantamento efectuado pela *Michael Page* identificou um aumento de c. 47% em 2012 (*vide* Anexo 1), com os perfis Tecnológicos, de Engenharia e Financeiros a serem os mais requisitados. Sendo escassas as fontes de dados quantitativos específicos sobre expatriação de portugueses, o Instituto Nacional de Estatística/ Pordata disponibiliza informação sobre “emigrantes temporários” (ie, que saíram do país para viver no estrangeiro por menos de um ano), embora não sobre as suas habilitações ou os países de destino (*vide* Anexo 2). A análise destes dados é consistente com os efeitos da crise económica de 2011, em particular na degradação das condições no mercado de trabalho interno - um aumento constante de expatriados a partir desse ano (56.980 indivíduos) até 2014 (85.052 indivíduos), e um recuo desde então, para 49.298 indivíduos em 2016 (últimos dados disponíveis). Em quase todos os anos, a faixa etária dos 20-24 anos, em que se incluem recém-licenciados e trabalhadores com pouca experiência profissional, é a que mais contribui para o total, seguido das faixas 25-29, 30-34 e 35-39. Até 2002, o número de emigrantes temporários foi sempre inferior a 20 mil.

O foco da investigação internacional sobre expatriação tem sido nas condições de sucesso destas missões, sendo a adaptação cultural um factor identificado por Collings, et al. (2007) como determinante, conforme adiante veremos. Mais escassa é a investigação dos desafios da expatriação de um ponto de vista ético - para a empresa, para o indivíduo e para as suas contrapartes nos países de expatriação. Isto apesar de um grande número de casos recentes em que práticas não-éticas e/ou ilegais, causadoras de destruição de valor para empresas, colocar em evidência que o negligenciamento da componente ética por parte de empresas pode vir a tornar-se numa fonte de conflitos normativos, em que decisões do expatriado colidem com a ética, prática ou até legislação local - e vice-versa, quando é a lei ou ética do país de

---

<sup>1</sup>cf. <https://www.financialplanningtoday.co.uk/news/item/9023-global-expat-numbers-set-to-soar-to-87-5m-by-2021>

origem que é colocada em causa pelo comportamento do expatriado, em casos de expatriação por iniciativa da empresa.

Como observa Brenkert, G. G. (2009) a exigência em relação às empresas para que actuem de forma ética em contactos internacionais “aumentou acentuadamente”. Paralelamente, refere, os gestores individuais e as organizações frequentemente não têm qualquer tipo de “orientação moral” para lidar com questões éticas em contextos internacionais. “Como devem actuar num mundo imoral e não perfeito? Mais importante, como devem actuar num mundo sem as estruturas de apoio adequadas e comportamento moral por parte dos governos?”, questiona. Esta ausência de estruturas de apoio é frequentemente a realidade nos países em desenvolvimento. Paralelamente, conforme apontam Schuler, et al. (2002), os “danos reputacionais em mercados ou regiões estrangeiras chave” emergem como “altamente prejudiciais para perspectivas de desenvolvimento bem sucedido de negócios internacionais em regiões particulares”.

No relacionamento diário com entes públicos ou privados locais, os gestores podem ver-se perante decisões em que o normativo do país e empresa de origem colidem com a prática no terreno. No caso da expatriação e “flexpatriação” de gestores, o trabalhador passa a estar sujeito a dois ou mais enquadramentos normativos e legais - do país de origem e do(s) país(es) de expatriação. Se a diferença de enquadramento entre Portugal e (p.ex.) Espanha pode ser diminuta, o mesmo não pode ser afirmado em relação ao caso de mercados africanos, sul-americanos ou asiáticos. Nesse choque, qual das normas prevalecerá, no seu processo de tomada de decisão? Alguns dos mercados mais procurados por empresas portuguesas nos últimos anos - logo, para expatriação de quadros, p. ex. de construtoras - são mercados com elevados níveis de percepção de corrupção<sup>2</sup>, caso de Brasil, Moçambique ou Angola. No caso angolano, por exemplo, o “think tank” GAN Business Anti-Corruption<sup>3</sup> (financiado pelo Programa de Prevenção e Combate ao Crime da Comissão Europeia) afirma que “a corrupção continua generalizada devido à falta de sistemas de verificação, insuficiente capacidade institucional e cultura de

---

<sup>2</sup> cf. [https://www.transparency.org/news/feature/corruption\\_perceptions\\_index\\_2017?gclid=Cj0KCQjw3ebdBRClARIsAD8U0V4qLpyVxUDYTR4X8HvhHN1-uTdXW9Z6PCu6XWvrhhdCzbDAXBhKjFkaAoKEEALw\\_wcB#table](https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2017?gclid=Cj0KCQjw3ebdBRClARIsAD8U0V4qLpyVxUDYTR4X8HvhHN1-uTdXW9Z6PCu6XWvrhhdCzbDAXBhKjFkaAoKEEALw_wcB#table)

<sup>3</sup> cf. <https://www.business-anti-corruption.com/>

impunidade. As práticas de nepotismo, clientelismo e favorecimento permeiam as aquisições, tornando o processo (...) opaco e corrupto. (...) O suborno ativo e passivo, enriquecimento ilícito e conflito de interesse são criminalizados pela Lei da Probidade, mas as infrações raramente são processadas. Ofertas e pagamentos para facilitação são uma parte comum de fazer negócios em Angola”.

O pagamento de subornos a nível internacional, sustenta Brenkert, G. G. (2009), é um exemplo de questões morais em relação às quais é frequente dizer-se que não existem soluções satisfatórias, no que diz respeito a gestores individuais, embora sejam questões importantes e de sentido único. Aos gestores, prossegue, é frequentemente dito que devem guiar-se pelas instituições relevantes para o efeito no país em causa e que as empresas devem publicamente condenar os subornos e também cooperar com outras empresas para o efeito, mas pouco mais do que isso, deixando por responder a questão de o que deve o gestor individual ou empresa fazer entretanto, no presente, sob pressão do contexto.

O grupo brasileiro Odebrecht admitiu, num processo judicial nos Estados Unidos em 2017, ter pago subornos de c. USD 50 milhões para assegurar contratos no mercado angolano <sup>4</sup>. Empresas com experiência internacional de décadas na gestão multinacional de recursos humanos foram alvo de processos por corrupção recentes, nos seus países, por casos de pagamento de subornos em Angola - caso da *Rolls Royce*<sup>5</sup> (Reino Unido), *Goodyear*<sup>6</sup> (EUA), *Halliburton*<sup>7</sup> (EUA) ou *FH Bertling*<sup>8</sup> (Alemanha). O mesmo sucedeu em Moçambique com a *Embraer*<sup>9</sup> (Brasil) e

---

<sup>4</sup>cf. <https://www.reuters.com/article/us-odebrecht-angola/crooked-business-as-usual-in-angola-activists-say-after-brazil-firm-admits-bribes-idUSKBN16R0XC>

<sup>5</sup>cf. <https://www.theguardian.com/business/2017/jan/16/rolls-royce-to-pay-671m-over-bribery-claims>

<sup>6</sup>cf. <http://www.bbc.com/news/business-31610495>

<sup>7</sup>cf. <https://www.theoilandgasyear.com/news/halliburton-to-pay-30-m-in-bribery-case/>

<sup>8</sup>cf. <https://www.ft.com/content/c6c28a6e-9fe3-3493-be0a-9d5b1393290b>

<sup>9</sup>cf. <http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2016/10/embraer-admite-que-pagou-propina-e-faz-acordo-de-r-64-mi-com-cvm.html>

Odebrecht<sup>10</sup> (Brasil).

No nosso entendimento, a compreensão deste fenómeno, no caso de líderes em situação de expatriação, exige uma abordagem multidisciplinar, que combine a ciência da gestão com ciências comportamentais - se as falhas de gestão a todos os níveis são mais ou menos evidentes, mais difíceis de descortinar são as falhas éticas, de diferentes indivíduos em diferentes posições de liderança de topo, durante tanto tempo.

## **2.2 Medir o Risco Ético**

Estando a correlação entre experiências de expatriação e maior criatividade demonstrada por literatura recente, Lu, et al. (2017) identificaram também, recorrendo a uma amostra de estudantes, uma correlação entre a multiplicidade de experiências internacionais e um “aumento do comportamento imoral” - experiências múltiplas no estrangeiro induzem “flexibilidade moral” - para além de flexibilidade cognitiva - e, aumentando o relativismo moral, podem levar a comportamentos imorais. Os dados recolhidos indicam que a propensão para este tipo de comportamentos é tanto mais elevada quanto maior o número de experiências no estrangeiro.

O “Ethics Position Questionnaire” - Forsyth, D. (1980) - é usado há mais de 38 anos para classificar os respondentes em relação ao relativismo moral - por oposição ao “universalismo moral”. Conforme as suas respostas a um teste padrão, os indivíduos são pontuados nas dimensões de relativismo e de absolutismo, e com base nestes resultados classificados em 4 categorias (*vide* Anexo 3).

Partindo do pressuposto de que um maior grau de proximidade dos indivíduos expatriados em relação ao “relativismo moral” é um factor inducente de comportamentos imorais (Rai & Holyoak, 2013), e que tal constitui um risco para as empresas presentes em países onde algumas práticas correntes no mundo empresarial podem ser ilegais nos países de origem dos expatriados, propomo-nos aferir em que medida é que uma possível maior propensão para o recurso a normas e ética dos países de expatriação poder constituir um risco legal e reputacional para as

---

<sup>10</sup>cf. <https://www.reuters.com/article/us-odebrecht-angola/crooked-business-as-usual-in-angola-activists-say-after-brazil-firm-admits-bribes-idUSKBN16R0XC>

empresas expatriadoras. Recorrendo ao conceito de “relativismo moral” do EPQ, e comprovada relação deste com comportamentos não-éticos, propomo-nos a classificar esta amostra e procurar identificar diferenças entre os grupos de não-expatriados e de expatriados e, dentro deste, entre os sub-grupos de expatriados (tradicionais) e “flexpatriados”.

Para o presente estudo, o problema central de investigação é:

Os gestores portugueses em situação de expatriação tendem a adoptar, na sua tomada de decisão, as normas dos países onde se encontram ou que visitam?

As hipóteses de investigação a colocar são as seguintes:

**Hipótese 1** - *Os tipos de expatriado estão associados a diferentes características sociodemográficas:*

**Hipótese 2** - *Os gestores expatriados tenderão a adoptar mais as normas éticas dos países de expatriação do que os “flexpatriados”*

**Hipótese 3** - *O relativismo moral é a ideologia ética predominante entre os expatriados que defendem a adopção do quadro normativo dos países de expatriação.*

**Hipótese 4** - *O relativismo moral aumenta em função do maior número de experiências no estrangeiro*

**Hipótese 5** - *A idade dos gestores é um fator de aumento do relativismo moral*

A revisão de literatura seguinte irá focar-se no âmbito da gestão internacional de recursos humanos, sociologia, relações inter-culturais, ciências comportamentais e ética empresarial. Posteriormente, procederemos à apresentação da metodologia do inquérito a expatriados e não-expatriados, bem como da utilização do EPQ na amostra, e respectiva análise dos resultados obtidos. Finalmente, apresentaremos as principais conclusões do presente estudo, deixando um conjunto de reflexões críticas sobre o mesmo, para além de sugestões para investigação futura sobre questões éticas e culturais da expatriação.

### **iii. Revisão de Literatura**

#### **3.1 Clarificação de Conceitos**

O termo “expatriado” refere-se geralmente a trabalhadores que estão numa missão de longo prazo fora do seu país de origem. Em relação à expatriação tradicional, é geralmente adoptada em estudos sobre o tema a definição de Inkson et al. (1997), de “deslocalização internacional temporária de longo prazo por iniciativa empresarial”. Para a maioria dos expatriados, esta situação implica a deslocação também das suas famílias e vidas pessoais para um ambiente diferente, pelo que tem vindo a ser reconhecido como um aspecto da gestão internacional de RH particularmente complexo e estrategicamente significativo (Forster, 2000). Estudos recentes identificam duas categorias de expatriados - por iniciativa própria (“self-initiated expatriate”, SIE) e por iniciativa de uma empresa (Al Ariss & Crowley-Henry 2013). Os primeiros são aqueles que se mudam de país e de empregador. Os segundos mantêm o mesmo empregador, mas por disponibilidade ou proposta da empresa a sua base de trabalho é mudada para um novo país (Biemann & Andresen 2010).

Enquanto Pinto, L. H. & Araújo, R. C. (2016) distinguem os expatriados organizacionais dos SIE por os primeiros serem enviados para o estrangeiro pelo seu empregador, que apoia e financia a missão, normalmente por um período pré-determinado de 3 a 5 anos, para atingir determinados objectivos organizacionais, (Tharenou, 2015) distingue ambos dos emigrantes altamente qualificados, que se fixam num país por períodos de longo prazo ou mesmo de forma permanente (diferentemente dos SIE, cuja saída é temporária, ainda que por um período de tempo indefinido).

Mayerhofer et al. (2004) singularizam o caso da “flexpatriação” dentro do universo da gestão internacional de recursos humanos, definindo-a como “missões de deslocação por negócios, de curto prazo e não-acompanhadas, por indivíduos que ainda desempenham funções no escritório sede, mas que têm carga de trabalho noutros países, sem alteração do seu local de residência”. As características de uma missão deste tipo, prosseguem, incluem alternância frequente de diferentes localizações profissionais, incluindo contextos culturais nacionais e regionais distintos. Outras características são a flexibilidade de horário e/ ou fusos horários,

uma separação pouco clara entre tempo de lazer e trabalho e poucas rotinas diárias. Para a organização, e em relação à expatriação tradicional – essencialmente, mudança de residência e de local de trabalho permanente do trabalhador para o país onde vai desempenhar funções - este tipo de missão apresenta a vantagem de acrescentar flexibilidade, com mínimo de preparação e de mudanças de “staff” - no fundo, evitar as dificuldades geradas pela expatriação “tradicional”.

Collings et al. (2007) referem um crescente uso de formas alternativas de missões internacionais, sem que existam evidências de um declínio significativo de missões de longo prazo (mais próximas da expatriação “tradicional”), alargando o portfólio de tipos de missões internacionais utilizadas por empresas multinacionais - que inclui não apenas as missões de curto prazo mais próximas da definição de Mayerhofer et al. (2010), mas também de curtíssimo prazo (“business travel” ou “commuter”) e até virtuais. Na sua perspectiva, este alargamento está relacionado com pressões relacionadas com custos, falta de pessoal disponível e resistência à mobilidade internacional.

Comparando as missões de “flexpatriação” com as de expatriação tradicional, Mayerhofer et al. (2004) referem que as primeiras, por serem mais breves, implicam um período mais curto de adaptação a parceiros e outros indivíduos locais, bem como à cultura - mas também um período mais curto de afastamento da “base” profissional e familiar. Enquanto autores como Tung (2000) enfatizam a importância de apoio para missões de expatriação, Mayerhofer et al. (2004) destacam a “notável ausência de apoio de recursos humanos disponibilizado a “flexpatriados”, com os resultados dos seus estudos a indicarem que o principal fardo de gestão do impacto da missão de “flexpatriação” fica com os trabalhadores e as suas famílias, que têm de adaptar-se a deslocações profissionais muitas vezes inesperadas e respectivo impacto no seu trabalho e relações familiares.

Num estudo qualitativo (n=99) sobre os estilos de vida de “flexpatriados” de empresas austríacas (ou escritórios de multinacionais na Áustria) Mayerhofer et al. (2010) identificaram, como características comuns a este tipo de missões, as fronteiras difusas entre tempo de trabalho e pessoal, bem como de locais públicos e privados, com o trabalho móvel e virtual a tornarem qualquer local (um café, um hotel ou um aeroporto) num local de trabalho - além do tradicional posto de trabalho. A divisão entre a vida profissional e não-profissional, argumentam, é cada vez menos

clara para um crescente número de trabalhadores. Os novos tipos de missões de curta duração contribuem para um fardo maior de horas e carga de trabalho fora do tradicional local de trabalho. O estudo indica ainda que as missões de “flexpatriação” não são já opcionais, mas simplesmente parte das funções inerentes aos entrevistados. Enquanto alguns lidam facilmente com essas imposições da vida profissional, outros revelam maior dificuldade de adaptação, apontando efeitos adversos no seu estilo de vida e performance profissional.

### **3.2 O Expatriado Enquanto Sujeito de Ética(s)**

Um líder é também um referencial de comportamentos dentro da organização: Glynn, M. & H. Jamerson (2006) definem a liderança como inerentemente “relacional, ligando um líder a seguidores”, e “guiada por algum conjunto de princípios” que orientam os líderes nas suas tomadas de decisões e acções. A absolutista definição de Fulmer (2004) do “líder ético” - aquele que “mantém um compromisso inequívoco com a honestidade, verdade e ética em todas as facetas de comportamento” - é qualificada por Cunha, *et al.* (2010) como um “normativo ideal, em vez de uma descrição de líderes empresariais de facto”, num contexto relacional complexo. Cunha, *et al.* (2010) notam ainda que a liderança emerge, na prática, “precisamente onde o líder não consegue controlar os acontecimentos”, e que “o controlo da imprevisibilidade dos eventos pelo líder” é uma das “ilusões da liderança”.

Jones, T. M. (1991) define uma decisão ética como aquela que “é aceitável legal e moralmente para a comunidade mais vasta”. Por oposição, a decisão inaceitável para a comunidade mais vasta, na sua legalidade e moralidade, corresponde a um padrão não-ético. Emerge daqui umas das especificidades – e complexidades – do contexto de expatriação - estamos perante não uma comunidade, mas duas, ou mais, todas com conceitos diferentes sobre o que é ou não correcto do ponto de vista moral e legal, o que nos leva ao conceito antropológico de “liminalidade” transposto para o estudo do capital humano por Cunha, *et al.* (2010) - uma situação de “limbo” em que os indivíduos expostos experimentam a tensão entre as regras estabelecidas e as limitações destas regras num novo ou emergente contexto, situações frequentes na vida das organizações, em vez de desvios excepcionais à normalidade - que

consideram que, na fase final deste processo, aquilo que anteriormente para o indivíduo era não-ético e não-practicável, pode ser reinterpretado como “não-ético, mas “normal”, por força do contexto específico a que o líder está sujeito. Ou seja, a ética não é estática, mas dinâmica, para um mesmo indivíduo, numa mesma cultura. Mas o caso, afirmam, “pode ser até mais radical” quando um líder actua com dois conjuntos de regras, como acontece com os expatriados - os líderes expatriados podem ter de lidar com enquadramentos culturais e éticos prevalecentes, enquanto fontes de normas informais dentro do contexto da organização, o que pode levar ao uso de “estratégias individuais que procuram acomodar diferentes tensões normativas com processos de tomada de decisão”.

Esta perspectiva da continuidade/ descontinuidade futura do indivíduo, idêntica à expatriação, é também centro da investigação de Hershfield, H. E., et al. (2012), que em 5 estudos comprovaram que a descontinuidade (temporal) com o “eu” está positivamente correlacionada com uma tendência para mais decisões, avaliações e comportamentos não-éticos. Entre aqueles que têm um baixo sentido de auto-continuidade, por oposição aos que têm um elevado sentido de auto-continuidade, é maior a probabilidade de tomar “decisões de gestão não-éticas, caucionar estratégias de negociação inapropriadas (e.g., mentiras, subornos), fazer promessas falsas, mentir para obter ganhos monetários e enganar para fazer dinheiro”. As correlações identificadas verificaram-se quer em relação a avaliações morais (medidas pela escala SINS II), quer em relação a comportamentos não-éticos. Vincando a importância destas trajectórias intuídas, as decisões não-éticas revelaram ser inibidas pela proximidade entre o ‘eu’ actual e futuro, mas não pela proximidade do ‘eu’ actual em relação ao ‘eu’ aspiracional ou ideal. Ou seja, o indivíduo mais facilmente rejeitará comportamentos não-éticos tendo presente as consequências (práticas) futuras para o seu “eu” próximo, do que aquilo que pensa ou pretende ser.

Mead, et al. (2009) dissecam os “dilemas éticos” como resultado de duas forças em oposição, dentro do indivíduo: o desejo de maximizar o interesse próprio e o desejo de manter uma imagem positiva de si próprio. Adicionalmente, as investigações de Gino, et al. (2009) e Mazar, et al. (2008) sugerem que o meio mais comum de resolução destas tensões são racionalizações auto-complacentes, em que os indivíduos prevaricam o suficiente para tirar partido de comportamentos não-éticos, mas não tanto que isso afecte o seu auto-conceito. Perante a possibilidade de

contornar as regras em benefício próprio, a maioria das pessoas fá-lo, nem que seja um pouco, mas não tanto quanto poderia (Ayal & Gino, 2011; Gino et al., 2009). Segundo Gino, F., & Ariely, D. (2012) “esta prevaricação ‘menor’” pode ser justificada, nomeadamente com a racionalização, pelo indivíduo, de que “outras pessoas nas mesmas circunstâncias prevaricariam, ou que uma pequena prevaricação não faz mal a ninguém”.

### **3.3 Os Dois Lados da Expatriação**

Recorrendo a 5 estudos, Maddux, W. W., et al. (2009) comprovaram empiricamente que o tempo de vida no estrangeiro - distinto do tempo no estrangeiro em viagem - está positivamente relacionado com maior criatividade. De forma robusta, a correlação provou ser consistente em várias medidas de criatividade, com amostras de diferentes tipos, quer nos Estados Unidos, quer na Europa. Mais recentemente, Lu, J., et al. (2016) identificaram também uma relação entre relações humanas interculturais de proximidade e maior criatividade. Por outro lado, Gino, F., & Ariely, D. (2012) exploraram o que chamam de “lado negro da criatividade”, recorrendo a 5 estudos para demonstrar, pela primeira vez de forma empírica, a existência de uma associação entre criatividade e desonestidade: “maior criatividade ajuda os indivíduos a resolver tarefas difíceis em muitos domínios, mas a chama criativa pode levar os indivíduos a tomar caminhos não éticos, na procura de soluções para problemas e tarefas”. “As pessoas que são criativas ou que trabalham em ambientes que promovem o pensamento criativo podem ser aquelas em maior risco perante dilemas éticos”.

De uma forma mais directamente relacionada com o presente estudo, Lu, J. G., et al. (2017) analisaram a relação entre experiências (de estudantes) no estrangeiro e o relativismo moral e deste, por sua vez, com comportamentos imorais. Verificou-se ser robusta a relação entre experiências no estrangeiro diversas - distintas de experiências aprofundadas - e comportamentos imorais, mesmo levando em consideração as diferentes culturas dos indivíduos, estágios de vida (desde alunos de liceu a adultos de meia idade) e 7 medidas de imoralidade. Dois dos estudos estabelecem o papel mediador do relativismo moral na relação entre experiências no estrangeiro diversas e comportamentos imorais. O cruzamento de dados com índices

de corrupção e crime de países visitados sugere que os efeitos encontrados “não derivaram de países visitados medidos como tendo moralidade inferior ao do país de origem”. Ao invés, “a exposição a uma vastidão de códigos morais parece ser o factor chave na previsão de comportamento imoral”. Conclusão que vai ao encontro de Rai e Holyoak (2013): a “exposição ao relativismo moral torna mais provável o indivíduo levar a cabo comportamentos imorais”, pois “o relativismo moral descreve a moralidade como subjectiva e contingente histórica e culturalmente, enquanto o absolutismo descreve a moral como objectiva e universal”.

### **3.4 Níveis da Adaptação Ético-Cultural de Expatriados**

A relação entre a expatriação e o “stress” tem sido objecto de estudo ao longo de quase duas décadas. Anderzen e Arnetz (1999) demonstraram, recorrendo a um estudo longitudinal, que os expatriados apresentam níveis mais elevados de stress psicossocial, quando comparados com um grupo de controlo. O stress resultante da incerteza e ansiedade inerente a situações não-familiares foi estudado por Chao e Sun (1997). Este factor pode constituir um risco acrescido na relação do expatriado com a cultura do país de acolhimento - e, de um modo mais profundo, no seu próprio processo de tomada de decisão - Priester e Clum (1993), Fraser e Tucker (1997) encontraram uma relação negativa entre a capacidade de resolução de problemas e o nível de stress; uma relação positiva entre susceptibilidade ao stress e falhas cognitivas (perda de memória, raciocínio e percepção no quotidiano) foi identificada por Mahoney et al., (1998) e Matthews e Wells (1988). Collings, et al. (2007) identificam os custos indirectos da expatriação - mais do que os directos, relacionados com formação ou salários - como os principais a ter em conta pelas empresas multinacionais.

Os testes empíricos de Kish-Gephart, J. J., et al. (2010) comprovaram a existência de uma correlação entre a tomada de decisão ética e a “intensidade moral” de uma questão - Jones (1991) - medida em termos de magnitude das suas consequências, concentração de efeito, probabilidade de efeito, imediatez temporal, consenso social e proximidade. Segundo Gneezy (2005) é maior a probabilidade de um indivíduo se desviar de um padrão socialmente tido como ético perante um ganho de curto prazo particularmente alto.

A maior probabilidade de comportamentos não-éticos em contextos em que é assinalada uma “pressão para fazer o incorrecto” foi identificada por Hegarty & Sims (1978) e, mais tarde, por Tenbrunsel (1998). Kish-Gephart, J. J., et al. (2010), demonstraram que uma cultura organizacional forte contribui para uma redução de decisões não-éticas, e, introduzindo factores de controlo disposicionais e situacionais identificaram a fraqueza da relação entre intenções/ comportamentos não-éticos e características demográficas como género, idade ou educação. Adicionalmente Tenbrunsel, et al. (2003) definiram a “infraestrutura ética” - o contexto da tomada de decisão - como resultado do clima organizacional, sistemas de comunicação informais e também formais (como vigilância e sanções).

Num estudo (n=409) de expatriados norte-americanos em 51 países, Tung, R. L. (1998) conclui que o expatriado denota preferência por “adaptar-se o suficiente” para ter um desempenho eficaz no estrangeiro, entrando numa “aliança dual” que o sujeita a ainda mais tensões, numa situação já de si de elevado stress, característica de muitas missões internacionais. É demonstrada no estudo concordância mais elevada dos entrevistados (média = 4,20, numa escala 1-5), com a importância de “escolher os melhores elementos do país anfitrião e país de origem” enquanto estratégia de aculturação - consistente com a definição de “integração” de Berry e Kalin, (1995); a concordância com a “conformação e adaptação às normas do país anfitrião, na maior parte das vezes” (média = 4,02) - mais semelhante com a definição de “assimilação” - supera claramente a concordância dos entrevistados com “conformação às normas da sede da empresa, mesmo que inconsistentes com as do país anfitrião” (média = 2,93) - a “segregação”.

Estas conclusões sobre os mecanismos através dos quais os expatriados são influenciados por valores culturais remetem para a teoria do valor da cultura, de Hofstede, G. (1980), segundo a qual os valores culturais têm um impacto nos valores individuais, e os comportamentos dos indivíduos dependem dos valores culturais a que estão expostos - para que possam desempenhar as suas funções de forma eficaz num país estrangeiro, os expatriados precisam de alcançar um certo grau de adaptação comportamental, assegurando a necessária consistência com os valores culturais prevaletentes - que serão, frequentemente, os valores dos seus colaboradores, fornecedores, clientes, etc. Quanto maior a diferença do país/ organização de origem em relação ao país de acolhimento, maior será o esforço de

adaptação. A importância, para o sucesso de missões de expatriação, do alinhamento entre os expatriados e os colaboradores naturais dos países de acolhimento foi demonstrada por Gregersen e Black (1990).

Por outro lado, os expatriados trazem também consigo a sua cultura e a sua ética, para os países de expatriação. Fisman, R., & Miguel, E. (2007) identificaram uma forte correlação entre o número de multas a diplomatas junto das Nações Unidas e o índice de corrupção dos seus países de origem, facto que aponta igualmente para a persistência de normas sociais ou culturais relacionadas com infracções (de trânsito, no referido estudo) no país de destino - mesmo longe dos seus países, os diplomatas comportavam-se como nos seus países de origem, incorrendo em infracções reiteradamente. Os dez países identificados no estudo como sendo aqueles com maior número de multas acumuladas foram o Kuwait, Egipto, Chade, Sudão, Bulgária, Moçambique, Albânia, Angola, Senegal e Paquistão. Destes, apenas o Kuwait não é um país com elevado índice de percepção de corrupção.

A complexidade da relação estabelecida pelo expatriado com o seu país de acolhimento aparenta começar logo nas primeiras fases do processo. Recorrendo a uma amostra de expatriados de 3 países diferentes (portugueses, espanhóis e franceses), e investigando a sua apetência por 6 destinos diferentes de expatriação (todos economias emergentes, incluindo 2 lusófonos - Angola e Moçambique), Eccher, U., & Duarte, H. (2016) identificaram o papel crítico do nível de segurança desses países e da atracção cultural dos expatriados pelos mesmos, na previsibilidade da sua disponibilidade para aceitar ofertas específicas de expatriação profissional. A capacidade de previsão da atracção cultural verificada sustenta a tese dos autores de que “a ambiguidade percebida sobre atributos específicos de economias emergentes pode desencadear juízos estereotipados, susceptíveis de generalização e amplificação em todos os aspectos do destino de expatriação em presença”. Também as competências linguísticas demonstraram influenciar a avaliação de destinos específicos.

Shin, S. J., et. al (2007) identificaram a necessidade de ajustamento comportamental a alguns aspectos da cultura do país-anfitrião pelos expatriados, comprovando que a adaptação a ambientes culturalmente dissemelhantes do país de origem do expatriado requer maiores níveis de competências sociais e perceptuais, capacidade de raciocínio e de adaptação do que no caso de trabalhadores

“domésticos”.No mesmo sentido, os estudos de Weiss (1977) sobre o condicionamento de supervisores pelo contexto social, sugerem que os expatriados podem aprender comportamentos culturais apropriados e inapropriados, apenas pela observação de comportamentos bem-sucedidos de nacionais dos países de expatriação.

O próprio contexto internacional da empresa pode ser complexo, sujeitando-a a formas extremas de relativismo moral. Brenkert, G. G. (2009) usa o exemplo da adaptabilidade da Google às regras restritivas da liberdade de acesso à informação na China para defender que é moralmente aceitável que a empresa aplique filtros às buscas na internet naquele país, conforme exigem as autoridades, nas actuais circunstâncias e sob determinadas “condições de compromisso”. Ao fazê-lo, afirma, a empresa terá de facto comprometido os seus valores e infringido os direitos humanos básicos de liberdade de expressão e acesso à informação, mas esta é “a melhor decisão”, mesmo que não seja “a situação mais desejável que podemos imaginar”. Na situação de “compromisso moral” defendida, o sujeito (a Google, neste caso), ignora um ou mais dos seus princípios ou valores morais, mas em vez disso faz algo que os viola, para realizar outros princípios ou valores que também considera importantes e que não podem ser realizados se os primeiros princípios ou valores forem realizados.

### **3.5 Medir o Relativismo Moral**

Diversos investigadores na área da ética empresarial têm analisado filosofias morais pessoais (Karande et al., 2002) ou ideologias éticas pessoais (Henle et al., 2005) como um factor com impacto significativo sobre decisões dos gestores. Henle et al. definem a ideologia ética como “um sistema de ética usado para fazer avaliações morais, que estabelece linhas orientadoras para avaliar e resolver comportamentos que podem ser eticamente questionáveis”, que podem tornar os gestores mais ou menos propensos a aderir às políticas da organização, o que significa que os gestores responderão a situações eticamente desafiantes de forma diversa e idiossincrática.

Em diferentes contextos culturais, estudos sobre atitudes profissionais identificaram de forma consistente que indivíduos mais propensos ao relativismo moral têm maior probabilidade de apoiar práticas profissionais não-éticas, tais como induzir clientes ou colaboradores em erro, furtar bens da empresa ou não reportar

informações verdadeiras (Barnett, et al., 1994; Singhapakdi, et al., 1999; Kish-Gephart, et al., 2010). Baker (2005) e Baker & Inglehart (2000) identificaram uma correlação entre uma maior condescendência relativamente a diversas ofensas morais e a concordância entre os participantes do World Values Survey com a (relativista) afirmação “Não podem alguma vez haver orientações claras sobre o que é bom e mau. O que é bom e mau depende inteiramente das circunstâncias históricas”.

Enquanto as correlações robustas identificadas em estudos anteriores se limitaram ao plano das intenções comportamentais, as 2 experiências sobre a relação entre relativismo/ absolutismo e comportamentos morais, Rai, T. S., & Holyoak, K. J. (2013) focaram-se na forma como a exposição a um ou outro influenciaria comportamentos. Numa das experiências, indivíduos expostos previamente a um argumento relativista (vs. outros expostos a um argumento absolutista e vs. grupo de controlo) evidenciaram maior propensão, numa segunda fase, para ludibriar deliberadamente, em benefício próprio. Outra experiência permitiu identificar que participantes expostos a um argumento absolutista tinham menor propensão para aproveitar em benefício próprio um erro alheio (vs. os expostos a argumento relativista e vs. grupo de controlo). A conclusão dos autores é que, em situações nas quais os indivíduos têm inicialmente relutância em agir de forma imoral, a exposição ao relativismo moral funciona como factor catalisador, e que o absolutismo tem o efeito contrário, de inibidor de tais acções.

De acordo com a Teoria do Posicionamento Ético, de Forsyth (1980), a filosofia moral individual do indivíduo influencia a sua avaliação, acções e emoções em situações eticamente intensas. A aferição do posicionamento do indivíduo é feita através da resposta a um inquérito-tipo (EPQ), em que 10 questões medem o nível de idealismo do indivíduo (crença numa moralidade objectiva e universal/ preocupação com a benignidade das acções) e de relativismo (cepticismo em relação a princípios morais universais e invioláveis, crença na natureza subjectiva destes, condicionada por factores histórico-culturais). Os testes de Forsyth apontam para coeficientes de alfa de Cronbach de 0.80 para idealismo e 0.73 para relativismo. Conforme a posição nos dois eixos ortogonais, os indivíduos são classificados em 4 dimensões: “situacionista”, “absolutista”, “subjectivista” e “excepcionalista”.

As duas escalas que compõem o EPQ revelaram adequada consistência interna e fiabilidade ao longo do tempo, em inúmeros estudos em que foram utilizados, como

forma de prever como indivíduos respondem a desafios éticos numa vasta panóplia de situações empresariais, caso em Lu, et al. (2017). Após 28 anos de uso do EPQ, Forsyth, et al. (2008) efectuaram uma meta-análise de 81 estudos (seleccionados de um total de 220, publicados ou não, envolvendo o inquérito EPQ, total ou parcialmente), num total de 29 países (não em Portugal) e 139 amostras envolvendo 30.230 indivíduos no total, e classificaram as amostras em termos de idealismo e absolutismo, utilizando o inquérito-tipo (*vide* Anexos 4/ 5). A meta-análise confirmou que (a) os níveis médios de idealismo e relativismo variam de região para região do mundo de forma previsível; (b) os países podem ser classificados, com base nos resultados dos seus residentes no EPQ: nos países ocidentais, é mais comum a ética “excepcionista” (baixo idealismo, baixo relativismo), nos orientais a “subjectivista” (baixo idealismo, alto relativismo) e “situacionista” (alto idealismo e alto relativismo) e no Médio Oriente a “absolutista” (alto idealismo, baixo relativismo) e “situacionista”; (c) a posição ética de uma nação prevê a localização do país de acordo com as dimensões culturais de Hofstede (1980), tais como o individualismo e aversão à incerteza. Curiosamente, o idealismo revelou ser mais reduzido em economias mais dinâmicas, quer ocidentais quer orientais (EUA, Hong Kong, China, Austrália), enquanto o relativismo é mais alto em países mais colectivistas e onde os indivíduos manifestam valores e orientações menos tradicionais, nomeadamente asiáticos. Foi ainda identificada uma correlação nas variações entre nações e dimensões culturais - as nações excepcionistas (caso dos EUA) apresentaram diferenças, em relação às outras, ao nível de valores de auto-expressão, rejeição de relação poder-distância, orientação masculina e ênfase no individualismo em relação ao colectivismo.

Douglas e Wier (2005) identificaram uma correlação negativa entre o idealismo e práticas orçamentais questionáveis, e uma correção positiva destas práticas com o relativismo. Por outro lado, e também recorrendo ao EPQ, Tsai e Shih (2005) identificaram, numa amostra de gestores, uma correlação entre o idealismo e maior conflitualidade de funções, ao passo que o relativismo se traduzia em menor conflitualidade. Karande et al. (2002) concluíram que o idealismo estava correlacionado com um sentido forte de valores organizacionais, e que o relativismo estava negativamente correlacionado com ética organizacional.

### 3.6 Análise Crítica do EPQ

Aferindo da validade do construto do EPQ, Forsyth (1980) identificou uma correlação negativa entre a dimensão relativismo e os resultados de indivíduos no teste SEA - Survey of Ethical Attitudes (Hogan, 1970) - níveis mais baixos no SEA estão relacionados com uma posição relativista, enfatizando um comportamento moldável pelas circunstâncias. Leary et al. (1986) identificaram uma relação negativa entre idealismo e a escala "Mach V" (1968) de Christie, em que indivíduos com elevados níveis de maquiavelismo são definidos como propensos a rejeitar a moral convencional, preferindo uma ética baseada na situação, em que a mentira, engano e manipulação se justificam nalgumas circunstâncias. Forsyth et al. (1988) encontraram ainda uma correlação entre o elevado idealismo e a medida de "ética do cuidar" ("ethic of caring") de Gilligan (1982), que enfatiza a promoção do bem-estar dos outros. Mais recentemente, Davis et al. (2001) identificaram uma correlação negativa entre o relativismo e o dogmatismo - sugerindo que indivíduos relativistas tendem a ser menos dogmáticos nas suas crenças.

Na linha das recomendações de Randall e Gibson (1990), sobre a necessidade de aprofundamento da análise da validade do construto do EPQ e reavaliação da utilidade da medida na investigação sobre ética empresarial, Davis, et. al (2001) realizaram dois estudos para análise confirmatória de factores com amostras independentes, examinando correlações entre o modelo de dois factores do EPQ e outras variáveis relativas ao indivíduo, como dogmatismo, empatia e diferenças individuais no uso de avaliações morais. A relação entre a dimensão de idealismo do EPQ e avaliações morais demonstrou capacidade predictiva "modesta" e fraca influência do relativismo (tendência observada em estudos anteriores - Barnett et al., 1994 - que se debruçaram sobre avaliações éticas com base nestas duas dimensões). Numa amostra de 285 estudantes de gestão, foi encontrada uma correlação positiva entre o idealismo e percepções não-éticas em todos os exemplos práticos, enquanto no caso do relativismo o efeito só foi visível num dos exemplos. A emergência de um terceiro factor com capacidade predictiva - "veracidade" - levou os autores a questionar a utilidade da tipologia EPQ, e a considerar que se justifica e é até desejável maior desenvolvimento teórico e testes psicométricos do EPQ, não obstante evidência preliminar de validade do construto. O padrão da relação manteve-se

quando foram incluídas as variáveis género e idade na regressão, e, segundo Davis, et. al (2001), a média  $R^2$  para as cinco análises regressivas (0.05), indica que a relação entre os factores EPQ e avaliações morais é modesta. Em ambos os estudos, as escalas de idealismo e relativismo registaram consistência interna moderadamente elevada, com coeficientes superiores aos verificados em anteriores pesquisas. Não foi registada correlação entre idealismo e relativismo, sustentando os testes de Forsyth (1980). A validade nomológica do EPQ é indicada por previsibilidade correlacional teórica entre idealismo, relativismo e outras variáveis individuais. Para os autores, e apesar dos resultados “mistos” na avaliação da capacidade predictiva do EPQ, as “medidas têm utilidade para investigadores de ética empresarial”, apesar de ser importante ter em conta as limitações do instrumento.

A validade do EPQ em contextos culturais significativamente distintos daquele em que foi elaborado (EUA), foi testada por Redfern et al., que o aplicou a uma amostra de gestores chineses, obtendo um posicionamento ortogonal de ambas as dimensões, consistente com anteriores estudos, e assim apontando para a sua validade também neste caso - embora “a marca de relativismo chinesa possa apresentar diferenças” em relação à originalmente definida por Forsyth. Lee e Sirgy (1999) usaram também análise confirmatória de factores sobre o EPQ, com uma amostra de gestores norte-americanos e sul-coreanos, e identificaram elevada fiabilidade na dimensão idealismo e fiabilidade suficiente na dimensão relativismo. Fernando, et al. (2008) identificaram, numa amostra de gestores australianos, uma correlação negativa entre o relativismo e Valores Éticos Empresariais (“Corporate ethical values” - definidos por Hunt et al., 1989, como um composto de valores éticos individuais de gestores e as políticas formais e informais sobre ética dentro da organização em causa), mas nenhuma relação entre este factor e idealismo.

Naquele que foi provavelmente o maior estudo em Portugal (n=276) a envolver todas as 20 questões do EPQ, sobre práticas éticas entre contabilistas, Marques, P. A. e Azevedo-Pereira, J. (2008) identificaram níveis de relativismo menos elevados entre profissionais mais jovens do que os de maior idade, sugerindo que “à medida que a experiência é adquirida, os contabilistas estão menos disponíveis para seguir as regras”. Perante 5 cenários de práticas não-éticas, os mais experientes manifestaram maior complacência do que os mais jovens, embora em apenas um dos cenários o coeficiente idade fosse estatisticamente significativo. Também o maior nível de

formação revelou ter uma relação negativa com comportamentos não-éticos. O idealismo e relativismo não determinaram de forma significativa os julgamentos éticos, e o relativismo apresentou um efeito mais forte sobre julgamentos éticos do que o idealismo, contrariando literatura anterior.

### **3.7 Recrutamento de Expatriados - Evidências do Caso Português**

Diversa literatura (Avril & Magnini, 2007; Caligiuri, 2000; O'Sullivan et al., 2002) sugere como critérios importantes de selecção de expatriados factores ligados à personalidade dos candidatos (auto-estima, integridade, segurança, coragem e competências relacionais relevantes). As características de personalidade são, segundo o estudo de Caliguri, predictores do sucesso de expatriados - os testes validaram moderadamente a capacidade de previsão de factores de personalidade como extroversão, estabilidade emocional, conscienciosidade e agradabilidade. O'Sullivan et al. (2002) e Baruch et al. (2002) alertam ainda para a necessidade de avaliar se as culturas dos países de origem e destino são semelhantes ou diferentes, dado que a distância cultural pode afectar o desempenho do expatriado, e até a decisão do candidato aceitar ou não a colocação internacional.

Num estudo qualitativo sobre os processos de selecção de expatriados por multinacionais portuguesas, Martins, D., & Diaconescu, L. M. (2014) identificaram métodos “muito informais” e totalmente controlados pela gestão de topo, tendo como principais critérios a “confiança” desses gestores nos candidatos, anos de serviço na empresa, competências linguísticas e técnicas, conhecimento organizacional e disponibilidade dos candidatos. Quando a função a desempenhar pelo expatriado é de liderança, o critério privilegiado é a confiança associada a um perfil de habilitações adequado; quando a função não exige responsabilidade elevada, a capacidade do candidato prevalece sobre outros critérios de selecção. Estes procedimentos, observam os autores, são incongruentes com as conclusões teóricas de autores como Avril & Magnini (2007) ou Noe et al. (2012) ou de Caligiuri et al. (2009), no sentido de que o sucesso deste tipo de funções exige múltiplas valências profissionais. Privilegiando confiança e aptidões técnicas, observam Martins, D., & Diaconescu, L. M. (2014), as empresas estudadas revelaram colocar “insuficiente ênfase” em factores como as competências relacionais e na situação familiar do expatriado. A preferência

identificada pelo recrutamento interno e o controlo do processo pela gestão de topo corresponde a uma intervenção reduzida dos RH dessas empresas, e limitada formalidade do processo.

Segundo Noe et al (2012), as empresas não aplicam esforço significativo na tentativa de fazer selecções de expatriados correctas, por exemplo não testando o nível de competências interculturais dos candidatos, não escolhendo de entre vários candidatos, e sobrevalorizando aspectos técnicos. Isto apesar de, como identificado por Pinto, L. H. & Caldas, R. (2015) num estudo qualitativo do processo de expatriação numa empresa portuguesa de retalho em expansão internacional, a expatriação envolver elevados riscos. Uma questão levantada pelos expatriados entrevistados é o envolvimento e distinção em relação aos papéis e responsabilidades de maior relevo. Os estudos de Black (1988) e Black and Mendenhall (1990), Tung (1998), e Shaffer et al. (2006), sugerem que a disponibilização pelas empresas aos expatriados de formação e educação sobre o país-anfitrião antes da partida pode facilitar a adaptação dos trabalhadores, especialmente se a função a desempenhar implicar interacção com outros trabalhadores deste país.

O sentido prevalecente atribuído ao processo de expatriação, segundo Pinto, L. H. & Caldas, R. (2015), é de “cumprimento do dever”, e os trabalhadores escolhidos pela organização inevitavelmente esperam reciprocidade: ou seja, os entrevistados revelaram aceitar as missões de expatriação na expectativa de serem compensados pela gestão da empresa, e depois serem dispensados de futuras deslocações. As autoras admitem que a abrangência destas conclusões possa ser limitada, além do facto de se referirem a apenas uma organização, também por questões culturais - nomeadamente distância do poder “elevada” em Portugal - mas também pela situação de crise económica que serviu de contexto aos processos de expatriação dos entrevistados, e logo tornava mais difícil recusar missões no estrangeiro.

Segundo Pinto, L. H. & Araújo, R. C. (2016), os SIE portugueses revelam intencionalidade na construção de redes sociais, diversas em termos de nacionalidade, dimensão e papéis, de forma consistente com as previsões da teoria do capital social (Adler, P.S. & Kwon, S., 2002),

## **iv. Metodologia e Análise de Resultados**

### **4.1 Elaboração e Distribuição do Inquérito**

Dada a orientação do presente estudo para aferir acerca da possível existência de uma correlação entre a maior frequência de deslocamentos ao estrangeiro e aspectos éticos/ normativos, foi entendido como necessário criar 3 grupos de estudo: expatriados (empregador do seu país de origem, baseado num país estrangeiro a médio-longo prazo); “flexpatriados” (empregador do país de origem, baseado no mesmo país e com deslocamentos frequentes de curto prazo ao estrangeiro); não-expatriados (empregador e base no mesmo país - para efeitos de comparação com os dois outros grupos). Por forma a evitar equívocos no preenchimento do questionário, uma explicação do significado de expatriado e “flexpatriado” foi incluída. Estas três categorias traduzem alguma simplificação de conceitos, pois não foi feita a distinção entre expatriados por auto-iniciativa (SIE) e por iniciativa do empregador, por não se considerar relevante para o âmbito mais específico do estudo.

Para recolha de dados, foi elaborado um inquérito (*vide* Anexo 6) com 3 partes distintas, por ordem de apresentação: questões específicas para os sub-grupos “expatriado” e “flexpatriado” sobre expatiação (número total de países de expatiação, duração de experiências no estrangeiro) e normas prevalentes quando em situação de expatiação/ flexpatiação (importância atribuída à aplicação das normas do país de origem e do país de expatiação, avaliação pelo entrevistado da forma como foi preparado pela sua empresa para o processo de expatiação, existência de orientações da empresa sobre normas, dificuldades verificadas); Ethics Position Questionnaire (traduzido) para os dois sub-grupos de expatriados e para os não-expatriados (para efeitos de comparação); informação sócio-demográfica (idade, habilitações, situação profissional, etc), para todos os 3 tipos de inquiridos.

A colocação em último lugar aos inquiridos da informação sócio-demográfica teve como objectivo reforçar o anonimato do preenchimento do inquérito, avaliado como necessário dada a sensibilidade das questões colocadas no EPQ (ie, deixar os inquiridos responder com mais à-vontade). Para evitar expor os entrevistados, estas questões sócio-demográficas foram mantidas a um mínimo, de forma a que, ao

preencher, o entrevistado não sentisse que pudessem conduzir à sua identificação (retirada a variável “sexo”, por literatura consultada a não identificar como relevante para o objectivo do estudo). Foram, naturalmente, excluídas questões directas (ex: solicitação/ pagamento de subornos por parte de indivíduos ou entidades oficiais nos países de expatriação) que seriam de utilidade para o estudo, mas às quais seria implausível obter respostas com veracidade.

No início do inquérito foi sublinhada a questão do anonimato e tratamento confidencial dos dados, para estimular a abertura e sinceridade dos entrevistados, tendo em conta que algumas questões do EPQ têm um carácter pessoal sensível. Tendo sempre presente a preocupação de protecção dos entrevistados, os dados finais foram tratados informaticamente, extraídos em formato SPSS e trabalhados com “software” específico (SPSS e Excel).

Com as questões específicas sobre expatriação, pretendeu-se aferir aspectos específicos de cada um dos 2 sub-grupos da amostra, e diferenças entre ambos, que remetiam para as hipóteses colocadas (número de países visitados e duração de experiência; nível de preparação pela empresa), com objectivo de procurar correlações com o relativismo, tal como medido pelo EPQ.

A preferência pelo EPQ, em relação a outros testes, nomeadamente o SINS II de Robinson, Lewicki e Donahue, deveu-se ao facto de o primeiro ser um teste-padrão amplamente utilizado, em grande número de países, e não específico a estratégias negociais, como o segundo.

Depois de testada por 3 indivíduos (expatriados e não-expatriados), a versão final do inquérito foi validada pelo orientador e por dois professores de estatística e análise de dados - Fernando Machado (CLSBE/ UCP) e Hélder Alves (UCP-Porto) e colocada “on-line” através da plataforma Qualtrics.

O inquérito foi enviado, a partir da primeira semana de Julho de 2018, a uma amostra de conveniência, recorrendo à técnica de “snowball” - remetendo via e-mail para contactos do autor em empresas de diversos sectores, representações diplomáticas portuguesas no estrangeiro e trabalhadores expatriados, e também por LinkedIn aos expatriados e responsáveis de empresas identificados, solicitando que preenchessem e/ou reenviassem o inquérito para outros expatriados. Durante o mês de Julho foram feitos lembretes semanais, pelas mesmas vias, que passaram a quinzenais durante o mês de Agosto.

No LinkedIn, foi feita uma filtragem de indivíduos por país e habilitações, para identificar portugueses em situação de expatriação no estrangeiro. A estes foi enviada uma mensagem convidando-os a participar no inquérito, salientando os propósitos científicos do estudo, bem como a sua natureza confidencial. A representatividade (de idade, localização, características sócio-económicas, entre outros aspectos) das amostras “on-line” é frequentemente superior às de métodos tradicionais, e os resultados das primeiras são geralmente consistentes entre ambos os métodos, de acordo com Gosling, et al. (2004).

Foi ainda possível obter a colaboração da Fundação Associação Industrial Portuguesa (AIP), que reenviou o inquérito para contactos empresariais, e da Aicep - Portugal Global, que incluiu uma referência ao estudo na sua newsletter, em final de Julho e novamente em Setembro. O inquérito foi também partilhado na página de “alumni” da CLSBE no LinkedIn. Ao fim de duas semanas, o total de respostas na plataforma Qualtrics chegou a 100 respostas (válidas e inválidas), a ao fim de um mês, a um total de 200 (válidas e inválidas).

#### **4.2 Metodologia da Análise Estatística**

A análise estatística dos dados utilizou o programa informático *IBM® SPSS® Statistics for Windows*, versão 25.0 (*IBM Corp., Armonk, N.Y., USA*).

Numa primeira fase, com vista a descrever e a caracterizar a amostra em estudo, foi feita uma análise descritiva dos dados em função da natureza das variáveis em estudo. Calcularam-se as seguintes medidas: frequências absolutas (número de casos válidos – n.<sup>o</sup>); frequências relativas (percentagem de casos válidos - %); estatísticas descritivas de tendência central (média, mediana e moda); de dispersão (desvio padrão); de assimetria e de curtose; e ainda, os valores extremos (mínimo e máximo).

Na segunda fase, foi realizada a validação psicométrica do instrumento de avaliação *Ethics Position Questionnaire - EPQ* (Forsyth, 1980), tendo-se procedido a uma Análise Fatorial em Componentes Principais (AFCP) com rotação ortogonal *Varimax*. Foi ainda testada a consistência interna utilizando o alfa de *Cronbach* ( $\alpha$ ) e

calculados os valores determinados pela média (não ponderada) das classificações dos itens por dimensão (Hair *et al.*, 2013).

Por fim, de forma a testar as hipóteses empíricas elaboradas para este trabalho, foram utilizados os testes de independência do Qui-quadrado (sempre que se verificou a violação dos pressupostos do teste do Qui-quadrado, percentagem de células com frequência esperada > 20%, utilizou-se em sua substituição o teste exato de Fisher) e os testes não paramétrico de *Mann-Whitney* e *Kruskal-Wallis* sempre que era pretendido comparar dois ou mais grupos, respetivamente. Adicionalmente, realizou-se quando considerada adequada, uma análise de correlação entre variáveis de interesse por aplicação do coeficiente de correlação de *Spearman* (Maroco, 2018). A preferência pela utilização de testes não paramétricos para aferir sobre a existência ou não de diferenças estatisticamente significativas, teve por base os seguintes motivos: (i) o facto de alguns dos grupos a comparação terem uma dimensão pequena ( $n < 30$ ); (ii) por vezes estarmos na presença de variáveis em escala de medida ordinal e ainda; (iii) por não se verificar a normalidade dos grupos a comparar.

Todos os testes foram aplicados com um grau de confiança de 95 %, exceto nos casos devidamente assinalados.

Os resultados da análise estatística efetuada encontram-se divididos em três grandes grupos, nomeadamente: c1- Caracterização descritiva da amostra em estudo; c2 - Validação psicométrica do Questionário de Avaliação Ética nas Práticas Negociais – EPQ; c3 - Hipóteses avaliadas; e c4 - Posicionamento de Portugal face a outros países.

#### **4.3 Caracterização descritiva da amostra em estudo**

Para este estudo, após a depuração e correção da base de dados, foi avaliada uma amostra de conveniência de 94 indivíduos. A caracterização descritiva da amostra teve por base a informação que consta nas seis secções constituintes do questionário deste estudo, nomeadamente: tipo de expatriação; normas éticas prevalentes; expatriados; “flexpatriados”; questionário de Avaliação Ética nas Práticas Negociais – EPQ; caracterização sociodemográfica.

No quadro 1 encontra-se representada a distribuição dos gestores da amostra segundo o tipo de expatriação. Esta é maioritariamente constituída por “Expatriados” (50%), seguindo-se os “Não-expatriados” (34%) e Flexpatriados (16%).

**Quadro 1:** *Distribuição de frequências para o “Tipo de expatriação” (n= 94)*

<i>Tipo de expatriação</i>	n°	%
<b>Não-expatriado</b> (atrabalhareresidirnoseupaísdeorigem)	32	34,0%
<b>Expatriado</b> (aresidirnumpaísdiferentedopaísdeorigem,aoabrigo decontratocomduraçãosuperioraumano,aoserviçodeempregador)	47	50,0%
<b>Flexpatriado</b> (aresidirnoseupaísdeorigem,mascomdeslocações frequentesdecurtoprazoapaísesestrangeiros,aoserviçode empregador)	15	16,0%
Total	94	100,0%

Quanto ao grupo dos gestores que se encontram numa situação de “Expatriação” (quadro 2), constata-se que estão nesta situação em média há cerca de 65,5 ( $\pm 55,3$ ) meses ( $\approx 5,5 \pm 4,6$  anos), variando entre 1 mês e 204 meses (17 anos).

Uma vez que se verifica uma elevada dispersão dos valores ( $CV = 84\%$ )<sup>11</sup>, assim como uma acentuada assimetria positiva ( $Enviesamento = 1,143$ ;  $EPE = 0,357$ )<sup>12</sup>, bem como a existência de três “outliers” nos valores mais elevados (*vide* “boxplot” no Anexo 7), é conveniente salientar que o valor mediano do número de meses de expatriação, que neste caso corresponde a 48 meses (4 anos), fornece uma estatística mais robusta para a análise desta variável.

Por fim, verifica-se que a maioria dos gestores da amostra que já tinham tido experiência de expatriação no passado, esta tinha ocorrido entre 1 e 3 países (73%). Como seria de esperar, apenas cerca de 5% estiveram expatriados em 8 ou mais países.

11

$CV = \text{Coeficiente de Variação} = (\text{desvio padrão} / \text{valor médio})$ .

12

$EPE = \text{Erro Padrão do Enviesamento}$ . Valores absolutos acima de 1,96 para o rácio ( $\text{Enviesamento} / EPE$ ), indicam enviesamento da distribuição de valores (Maroco, 2018)

**Quadro 2:** *Distribuição de frequências e estatísticas descritivas para o “Número total de meses desde o início da atual experiência de expatriação” e “Número de países de anteriores experiências de expatriação” (n= 47)*

<i>Número total de meses desde o início da atual experiência de expatriação</i>	nº	%
<5anos	24	54,5%
>=5anos	20	45,5%
Total	44	100,0%
Média(d.p.)	65,5(55,3)meses	
Mediana	48,0meses	
Amplitude(Mín.-Máx.)	1-204meses	
<i>Se já teve anteriores experiências de expatriação, p.f. mencione em quantos países</i>	nº	%
1-3países	30	73,2%
4-7países	9	22,0%
Mais de 8países	2	4,9%
Total	41	100,0%

Por outro lado, os gestores em situação de “Flexpatriação” (quadro 3), em cerca de 53% dos casos visitaram anualmente em média nos últimos dois anos ao serviço da empresa entre 4 e 7 países, tendo essas visitas, na larga maioria dos casos (80%), uma duração média inferior a 1 mês.

**Quadro 3:** *Distribuição de frequências para o “Número médio anual de países que visitou nos últimos 2 anos ao serviço da empresa” e “Duração média das visitas” (n= 15)*

<i>Quantos países visitou ao serviço da sua empresa, em média, por ano, nos últimos 2 anos</i>	nº	%
1-3países	7	46,7%
4-7países	8	53,3%
Total	15	100,0%
<i>Qual a duração média aproximada de cada uma dessas visitas</i>	nº	%
Menos de 1 mês	12	80,0%
Entre 1 e 3 meses	3	20,0%
Total	15	100,0%

De forma a caracterizar o grupo de gestores inquiridos que, de alguma forma, já tinham experimentado uma situação de expatriação (“flexpatriados” ou expatriados”), na secção II do questionário, era pedido aos gestores que classificassem uma série de cinco afirmações relacionadas com “Normas éticas prevalentes”, utilizando para tal uma escala de avaliação do tipo *Likert* com nove níveis ancorada nos extremos, sendo 1= discordo absolutamente até 9= concordo totalmente. Pela análise do quadro 4, apura-se que existe um elevado grau de concordância relativamente à afirmação “Na minha atividade profissional num país estrangeiro, devo aplicar as normas/regras desse mesmo país em que me encontro” (mediana= 8,0). Por outro lado, e como seria de esperar, verificou-se o oposto relativamente à afirmação “Na minha atividade profissional num país estrangeiro, devo aplicar as normas/regras do meu país de origem” (mediana= 2,0). Quanto às afirmações “A minha empresa/ organização preparou-me para trabalhar no estrangeiro” (mediana= 5,0) e “A minha empresa/ organização tem orientações normativas específicas para expatriados/ “flexpatriados”” (mediana= 5,2), os inquiridos atribuíram-lhes um grau de concordância moderado. Finalmente, de uma forma geral, verifica-se que “A adaptação às normas do país em que me encontro/ países que visito regularmente” não foi considerada muito difícil” (mediana= 3,4).

**Quadro 4: Estatísticas descritivas para o grau de concordância dos Expatriados/ Flexpatriados relativamente às seguintes afirmações (n= 62)**

<i>Expatriados/Flexpatriados</i>	N	Média	Mediana	Desvio padrão	Mín.	Máx.
Naminhaatividadeprofissionalnumpaísestrangeiro, devoaplicarasnormas/regrasdessemesmpaísemquem encontro	62	8,1	8,0	1,0	5,0	9,0
Naminhaatividadeprofissionalnumpaísestrangeiro, devoaplicarasnormas/regrasdomeupaísdeorigem	62	3,0	2,0	2,3	1,0	9,0
Aminhaempresa/organizaçãopreparou-mepara trabalharnoestrangeiro	62	5,5	5,0	2,6	1,0	9,0
Aminhaempresa/organizaçãotemorientações normativasespecíficasparaexpatriados/“flexpatriados”	62	5,3	5,2	2,9	1,0	9,0
Aadaptaçãoàsnormasdopaísemquem encontro/ paísesquevisitoregularmenteédifícil	62	4,3	3,5	2,5	1,0	9,0

Escalade*Likert*: 1=Discordoabsolutamentea9=Concordototalmente

Por fim, tendo em conta o enquadramento sociodemográfico dos gestores que faziam parte da amostra deste estudo (quadro 5), verifica-se que a maioria tem menos de 45 anos de idade (68%) e tem pelo menos “Licenciatura ou superior” (88%). Quanto ao setor de atividade da empresa/organização que representam, os principais são os seguintes: “Banca e Seguros, Consultoria, TI” (38%), “Indústria, Utilities, Construção e imobiliário” (22%) e “Saúde, Educação e Cooperação” (16%).

**Quadro 5:** Distribuição de frequências para as características sociodemográficas (n= 94)

<i>Idade (escalão etário)</i>	nº	%
Menosde25anos	0	0,0%
25-35anos	20	21,3%
35-45anos	44	46,8%
45-55anos	17	18,1%
Maisde55anos	13	13,8%
Total	94	100,0%
<i>Habilitações Académicas</i>	nº	%
Bacharelato,CursoProfissionalouinferior	11	11,7%
LicenciaturaouSuperior	83	88,3%
Total	94	100,0%
<i>Actividade da Empresa/ Organização</i>	nº	%
Indústria,Utilities,Construçãoeimobiliário	21	22,3%
ComércioaRetalho	7	7,4%
BancaeSeguros,Consultoria,TI	36	38,3%
Saúde,EducaçãoeCooperação	15	16,0%
Outra	15	16,0%
Total	94	100,0%

#### 4.4 Validação psicométrica do “Ethics Position Questionnaire”

A versão original do instrumento de avaliação *Ethics Position Questionnaire - EPQ* (Forsyth, 1980) consiste num conjunto de 20 afirmações, sobre as quais cada indivíduo é avaliado numa escala de *Likert*, com 9 opções de resposta, que vão de 1 (Discordo absolutamente) a 9 (Concordo totalmente).

De forma a extrair os fatores (componentes ou dimensões) comuns do EPQ, foi realizada uma Análise Fatorial em Componentes Principais (AFCP), com rotação ortogonal dos eixos *Varimax* dos eixos de forma a facilitar a interpretação dos resultados obtidos (quadro 6). O resultado inicial desta análise, tendo por base para extração das componentes principais critério de *Kaiser* (extrair as componentes que tenham valor próprio superior a 1), sugeriu a extração de 5 componentes. No entanto, quer a análise do “*Scree Plot*”, assim como a percentagem de variância explicada pelas componentes extraídas, sugerem a extração de menos componentes. De facto, após várias simulações com a extração de cinco, quatro e três componentes, apenas a solução com duas componentes tinha pesos fatoriais (“*loadings*”) significativos numa ou em duas componentes. Tendo em conta este resultado e ainda a indicação do autor da escala *EPQ* (Forsyth, 1980), optamos por extrair apenas duas componentes. Consideraram-se apenas as variáveis cuja carga fatorial fosse igual ou superior a aproximadamente 0,5. O item nove, correspondente à afirmação “Nunca é necessário sacrificar o bem-estar dos outros”, uma vez que apresentou pesos fatoriais inferiores a 0,4 nas duas componentes extraídas, foi eliminado da análise por demonstrar um comportamento complexo.

A validade de constructo do EPQ foi verificada através (i) da análise da matriz de correlação, (ii) análise fatorial em componentes principais e (iii) das correlações entre os itens e as componentes do EPQ. Assim, de aplicabilidade da AFCP ao conjunto de variáveis (itens) que constituem o *EPQ*, foi confirmada pelos valores das correlações entre os itens, pelo valor da estatística  $KMO= 0.776^{13}$  (boa correlação entre os itens) e pela rejeição da hipótese nula do teste de esfericidade de Bartlett ( $p<0.01$ ) de que a matriz de correlação dos dados é uma matriz identidade. Estes resultados indicam que houve uma boa adequação da matriz dos dados à AFCP (Hair *et al.*, 2013).

---

13

$KMO=$  *Kaiser-Mayer-Olkin*, varia entre 0 e 1. O valor de  $KMO$  perto de 1 indica coeficientes de correlação parciais pequenos, enquanto que valores inferiores a 0,6 indicam que existe uma fraca correlação entre as variáveis (Hair *et al.*, 2013).

**Quadro 6: Resultado da Análise em Componentes Principais do EPQ (n=94)**

EPQ	Componente		h <sup>2</sup>
	1	2	
15. Questões sobre o que é ético para todos não podem ser resolvidas, pois o que é moral ou imoral diz respeito ao indivíduo	0,846		0,72
16. Os padrões morais são simplesmente regras pessoais que indicam como uma pessoa deve comportar-se, não devem ser usados para fazer avaliação sobre outras pessoas	0,792		0,64
18. Codificar rigidamente uma posição ética que previne certos tipos de ações pode ser um obstáculo a melhores relações humanas e à adaptação	0,760		0,59
17. As considerações éticas em relações interpessoais são tão complexas que devem ser permitido aos indivíduos formular os seus próprios códigos	0,750		0,58
14. O maior ou menor grau de moralidade de tipos diferentes não pode ser comparado	0,725		0,55
13. Os padrões morais devem servir como diretores de respeito ao indivíduo; o que uma pessoa considera moral pode ser considerado imoral por outra pessoa	0,721		0,52
19. Nenhum regra pode ser formulada em relação à mentira; o facto de uma mentira ser ou não aceitável depende da situação	0,664		0,45
11. Não há princípios éticos tão importantes que devam ser parte de todos os códigos de ética	0,661		0,44
20. Avaliar uma mentira como moral ou imoral depende das circunstâncias de uma acção	0,593		0,37
12. O que é ético varia de uma situação e sociedade para outra	0,533		0,29
7. É moral decidir levar a cabo ou não um acto fazendo um balanço de consequências positivas e negativas do mesmo	0,497		0,26
6. Se uma acção pode causar danos a uma outra pessoa inocente, não deve ser levada a cabo		0,837	0,71
5. Não devemos levar a cabo acções que possam de alguma forma ameaçar a dignidade e o bem-estar de outro indivíduo		0,825	0,69
4. Uma pessoa nunca deve causar danos físicos ou psicológicos a outra pessoa		0,801	0,67
8. A dignidade e bem-estar das pessoas deve ser a principal preocupação de uma sociedade		0,693	0,48
3. A existência de danos potenciais para outros é sempre errada, sejam quais forem os benefícios a serem colhidos		0,685	0,48
1. Uma pessoa deve certificar-se de que as suas acções nunca causam danos intencionais a outros, mesmo que em pequena escala		0,639	0,41
2. Nunca devemos admitir que outros incorram em riscos, independentemente de quão pequenos esses riscos possam ser		0,557	0,34
10. As acções morais são aquelas que estão mais próximas das ideias das acções mais "perfeitas"		0,483	0,24
	Valores próprios	5,4	4,0
	% Variância	28,4	21,3
	% Total de Variância	<b>50%</b>	

Método de Extração: Componentes Principais (a rotação convergiu em 3 iterações)

h<sup>2</sup> = Comunalidades

KMO = 0,776; teste de esfericidade de Bartlett = 904,01; p < 0,001.

De acordo com os procedimentos da AFCP, a solução fatorial escolhida inclui duas componentes que explicam 50% da variância total. A consistência interna da escala total do *EPQ* é de 0,84 (boa consistência). A primeira componente, denominada de “Idealismo”, mede o nível de idealismo do indivíduo (preocupação com a benignidade das acções), inclui onze itens (apenas o item sete é que está deslocado face à estrutura do constructo original de *Forsyth, 1980*), e têm uma boa consistência interna (0,82), explicando 28,4% da variância total. A segunda componente, denominada de “Relativismo”, mede o nível de cepticismo do indivíduo em relação a princípios morais “invioláveis”, é constituída por oito itens que têm uma consistência interna de 0,89 (boa consistência), explicando 21,3% da variância total. Em geral, a carga fatorial dos itens do *EPQ* é elevada, sendo o resultado da escala explicado praticamente com o mesmo peso pelas duas componentes extraídas. No quadro 7 estão representados os resultados da consistência do *EPQ*, para o estudo atual (valores a negrito) e para a escala original de Forsyth (1980).

Quadro 7: Consistência interna (n=94)

<i>Componentes EPQ</i>	<b>Estudo atual (População Portuguesa)</b>		Estudooriginal (Forsyth,1980)	
	<b>Nº. de Itens</b>	<b>alfa de <i>Cronbach's</i></b>	Nº.de Itens	alfade <i>Cronbach</i>
EPQ-total	<b>19</b>	<b>0,84</b>	20	-
<b>Relativismo</b>	<b>11</b>	<b>0,89</b>	10	0,73
<b>Idealismo</b>	<b>8</b>	<b>0,82</b>	10	0,80

Valores do alfa de *Cronbach* superiores a 0,6 indicam consistência interna aceitável. Quanto mais perto de 1 for o seu valor, maior é a consistência interna da respetiva componente (Maroco *et al.*, 2006)

Após a validação da consistência interna das dimensões extraídas pelo alfa de *Cronbach*, foram construídos os respetivos índices através da média dos valores não ponderados dos itens que os constituem (Hair *et al.* 2013).

A validade discriminante de um item evidencia-se pela diferença entre a correlação do item com a componente (escala) a que pertence (correlação item-escala), por comparação com a correlação do item com a(s) componente(s) a que não

pertence. A validade discriminante dos itens do EPQ é mostrada no quadro 8. A observação do quadro 8 mostra que o índice de discriminação dos itens é bastante superior na escala a que pertence (a negrito) quando comparado com o seu valor na outra escala. A correlação item-escala corrigida variou entre 0,491 e 0,799 na componente “Relativismo” e entre 0,351 e 0,707 na componente “Idealismo”, sendo os valores das respectivas correlações de *Spearman* estatisticamente significativos ( $p < 0,01$ ). Constata-se ainda que praticamente não existe correlação entre as duas componentes ( $r\acute{o}\text{-}Spearman = 0,030$ ), denotando assim a ortogonalidade das componentes. Por fim, a análise das correlações entre a dimensão global do EPQ e as duas componentes, revela que estas são positivas e estatisticamente significativas ( $p < 0,01$ ), sendo que o “Relativismo” ( $r\acute{o}\text{-}Spearman = 0,830$ ) é a componente que melhor explica o EPQ, quando comparado com o “Idealismo” ( $r\acute{o}\text{-}Spearman = 0,434$ ).

**Quadro 8: Validade discriminante dos itens do EPQ, estatísticas descritivas, correlação item-escala corrigida e coeficiente de correlação de Spearman entre os itens**

<i>Dimensões e Itens - EPQ</i>	N	Média	Mediana	D.p.	Relativismo	Idealismo
<b>Relativismo</b>	<b>94</b>	<b>4.81</b>	<b>4.64</b>	<b>1.73</b>	<b>-</b>	<b>0,030</b>
15. Questões sobre que é ético para todos nunc podem ser resolvidas, pois que é moral ou imoral diz respeito ao indivíduo	94	4,3	4,0	2,4	<b>.795**</b>	0,094
16. Os padrões morais são simplesmente regras pessoais que indicam como uma pessoa deve comportar-se, então devem ser usados para fazer avaliações sobre outras pessoas	94	4,6	4,0	2,4	<b>.719**</b>	0,022
18. Codificar rigidamente uma posição ética que previne certos tipos de ações pode ser um obstáculo a melhores relações humanas e à adaptação	94	5,2	5,0	2,3	<b>.692**</b>	0,148
17. As considerações éticas em relações interpessoais são tão complexas que deve ser permitido aos indivíduos formular seus próprios códigos	94	4,1	4,0	2,3	<b>.673**</b>	-0,004
14. O maior ou menor certo de moralidades de tipos diferentes não pode ser comparado	94	5,1	5,0	2,2	<b>.665**</b>	0,158
13. Os padrões morais devem servir como diretrizes de respeito ao indivíduo; o que uma pessoa considera moral pode ser considerado imoral por outra pessoa	94	5,6	6,0	2,5	<b>.675**</b>	0,026
19. Nenhum regra pode ser formulada em relação à mentira; o facto de uma mentira ser ou não aceitável depende da situação	94	4,7	5,0	2,7	<b>.571**</b>	0,090
11. Não há princípios éticos tão importantes que devam ser parte de todos os códigos de ética	94	4,1	3,0	2,9	<b>.600**</b>	0,090
20. Avaliar uma mentira como moral ou imoral depende das circunstâncias de uma acção	94	5,2	5,6	2,6	<b>.506**</b>	0,003
12. O que é ético varia de uma situação e sociedade para outra	94	5,3	5,0	2,5	<b>.498**</b>	0,086
7. É imoral decidir levar a cabo ou não um acto fazendo um balanço de consequências positivas e negativas do mesmo	94	4,9	5,0	2,9	<b>.413**</b>	0,166
<b>Idealismo</b>	<b>94</b>	<b>7.69</b>	<b>8.00</b>	<b>1.20</b>	<b>0,030</b>	<b>-</b>
6. Se uma acção pode causar dano a uma outra pessoa inocente, não deve ser levada a cabo	94	8,3	9,0	1,6	-0,136	<b>.707**</b>
5. Não devemos levar a cabo acções que possam de alguma forma ameaçar a dignidade e o bem-estar de outro indivíduo	94	8,5	9,0	1,3	-0,098	<b>.686**</b>
4. Uma pessoa nunca deve causar danos físicos ou psicológicos a outra pessoa	94	8,4	9,0	1,7	-0,165	<b>.654**</b>
8. A dignidade e o bem-estar das pessoas deve ser a principal preocupação de uma sociedade	94	8,2	9,0	1,4	-0,035	<b>.578**</b>
3. A existência de danos potenciais para outros é sempre errada, sejam quais forem os benefícios a serem colhidos	94	7,0	7,0	2,1	0,087	<b>.586**</b>
1. Uma pessoa deve certificar-se de que as suas acções nunca causam danos intencionais a outros, mesmo que em pequena escala	94	8,2	9,0	1,4	-0,001	<b>.542**</b>
2. Nunca devemos admitir que outros incorram em riscos, independentemente de quão pequenos esses riscos possam ser	94	6,6	7,0	2,5	0,107	<b>.479**</b>
10. As acções morais são as que estão mais próximas das ideias das acções mais "perfeitas"	94	6,4	7,0	1,9	0,046	<b>.351**</b>
<b>EPQ (global)</b>	<b>94</b>	<b>6,0</b>	<b>5,75</b>	<b>1,13</b>	<b>,830**</b>	<b>,434**</b>

Escala de Likert: 1=Discordo absolutamente a 9=Concordo totalmente

D.p.=desvio padrão

\*\* Correlação item-escala corrigida para sobreposição. A correlação de Spearman é significativa a um nível de significância de 0.01 (bicaudal).

#### **4.5 Hipóteses avaliadas**

A investigação empírica de diferentes hipóteses que relacionam o posicionamento ético, tendo por base o instrumento EPQ, a outras características descritas na literatura sobre a expatriação de gestores, foi operacionalizada através das seguintes hipóteses, divididas em três secções:

##### Hipótese 1:

**Os tipos de expatriado estão associados a diferentes características sociodemográficas:**

*H<sub>0</sub>: Não existe uma relação de dependência entre o tipo de expatriação e as diferentes características sociodemográficas (idade, habilitações e atividade da empresa).*

*H<sub>1</sub>: Existe uma relação de dependência entre o tipo de expatriação e as diferentes características sociodemográficas.*

Relativamente à comparação entre as características sociodemográficas e o tipo de expatriação (quadro 14), verifica-se a existência de uma relação de dependência significativa entre a idade e o tipo de expatriação (valor-p < 0.05). De facto, os gestores do tipo “flexpatriados” caracterizam-se por terem todos idade superior a 35 anos (100%).

**Quadro 9: Comparação entre características sociodemográficas e tipo de expatriação (n=94).**

Características Sociodemográficas	Tipo de expatriação								Valor-p
	Não-expatriado		Expatriado		Flexpatriado		Total		
	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%	
<i>Idade</i>									
25-35anos	6	18,8%	14	29,8%	0	0,0%	20	21,3%	s
>35anos	26	81,3%	33	70,2%	15	100,0%	74	78,7%	
<i>Habilitações académicas</i>									
Bacharelato, Curso Profissional ou inferior	5	15,6%	4	8,5%	2	13,3%	11	11,7%	n.s.
Licenciatura ou Superior	27	84,4%	43	91,5%	13	86,7%	83	88,3%	
<i>Actividade da Empresa/ Organização</i>									
Indústria, Utilities, Construção e imobiliário	8	25,0%	11	23,4%	2	13,3%	21	22,3%	
Comércio a retalho	3	9,4%	1	2,1%	3	20,0%	7	7,4%	n.s.
Bancas e Seguros, Consultoria, TI	12	37,5%	18	38,3%	6	40,0%	36	38,3%	
Saúde, Educação e Cooperação	6	18,8%	7	14,9%	2	13,3%	15	16,0%	
Outra	3	9,4%	10	21,3%	2	13,3%	15	16,0%	

Resultados de acordo com o teste do Qui-quadrado para duas amostras independentes, a 95% de significância ( $\alpha = p < 0,05$ )

## Hipótese 2

**Os gestores expatriados tenderão a adoptar mais as normas éticas dos países de expatriação do que os “flexpatriados”**

**Hipótese 2.1: Perante normas éticas divergentes, os gestores expatriados têm menor propensão do que os “flexpatriados” para adoptar as prevalentes no país de origem**

*H<sub>0</sub>: Não existem diferenças estatisticamente significativas entre os “scores” medianos das normas éticas divergentes dos gestores, de acordo com o tipo de expatriação (expatriados e flexpatriados);*

*H<sub>1</sub>: Existem diferenças estatisticamente significativas entre os “scores” medianos das normas éticas divergentes dos gestores, de acordo com o tipo de expatriação (expatriados e flexpatriados);*

De acordo com os resultados do quadro 11, apenas relativamente à afirmação “Na minha atividade profissional num país estrangeiro, devo aplicar as normas/regras do meu país de origem”, foram encontradas diferenças estaticamente significativas ( $p=0,023$ ). Conclui-se assim, que os gestores “Flexpatriados” (média= 4,4; d.p.= 2,8), concordam significativamente mais com a aplicação de normas/regras do país de origem, quando se encontram a trabalhar num país estrangeiro, face aos “Expatriados” (média= 2,6; d.p.= 1,9).

**Quadro 10:** Estatísticas descritivas e testes de Mann-Whitney para a comparação entre as “Normas éticas prevalecentes” de acordo com o tipo de expatriação ( $n=62$ ).

	Tipo de expatriação				Valor -p
	Expatriado (n=47)		Flexpatriado (n=15)		
<i>Normas éticas prevalecentes</i>	Média	D.p.	Média	D.p.	
Naminha atividade profissional num país estrangeiro, devo aplicar as normas/regras desse mesmo país sempre que me encontro	8,1	1,1	8,2	0,8	n.s.
Naminha atividade profissional num país estrangeiro, devo aplicar as normas/regras do meu país de origem	<b>2,6<sup>b</sup></b>	1,9	<b>4,4<sup>a</sup></b>	2,8	<b>s</b>
A minha empresa/organização preparou-me para trabalhar no estrangeiro	5,3	2,6	6,0	2,8	n.s.
A minha empresa/organização tem orientações normativas específicas para expatriados/“flexpatriados”	5,4	2,9	5,1	2,9	n.s.
A adaptação às normas do país sempre que me encontro/países que visito regularmente é difícil	4,3	2,6	4,3	2,4	n.s.

Resultados de acordo com o teste de Mann-Whitney para duas amostras independentes, a 95% de confiança ( $s=p<0,05$ )

a,b= resultados estatisticamente significativos ( $p<0,05$ )

### Hipótese 3

**O relativismo moral é a ideologia ética predominante entre os expatriados que defendem a adoção do quadro normativo dos países de expatriação.**

H<sub>0</sub>: Não existe correlação entre o relativismo moral dos gestores *expatriados* e “*flexpatriados*” e as normas éticas prevalecentes.

H<sub>1</sub>: Existe correlação entre o relativismo moral dos gestores *expatriados* e “*flexpatriados*” e as normas éticas prevalecentes.

De acordo com o quadro 12, apenas existe evidência estatística para rejeitar a hipótese nula do teste (valores-p < 0.05), relativamente à afirmação “Na minha atividade profissional num país estrangeiro, devo aplicar as normas/regras desse mesmo país em que me encontro” para a escala global do EPQ ( $r_{\text{ó-Spearman}} = 0,38$ ) e para a o “Relativismo” ( $r_{\text{ó-Spearman}} = 0,36$ ). Em ambos os casos, estão positiva e significativamente associados com esta norma ética.

**Quadro 11:** *Correlações de Spearman entre as dimensões e escala global do EPQ e as “normas éticas prevalecentes” (n=62)*

<i>Normas éticas prevalecentes</i>	EPQ	Relativismo	Idealismo
Naminhaatividadeprofissionalnumpaísestrangeiro,devo aplicarasnornas/regrasdessemesmopaísemquemee encontro	<b>.383**</b>	<b>.357**</b>	0,230
Naminhaatividadeprofissionalnumpaísestrangeiro,devo aplicarasnornas/regrasdomeupaísdeorigem	0,000	-0,032	0,007
Aminhaempresa/organizaçãopreparou-meparatrabalhar noestrangeiro	0,164	0,211	0,066
Aminhaempresa/organizaçãotemorientaçõesnormativas específicasparaexpatriados/“flexpatriados”	0,060	-0,017	0,096
Aadaptaçãoàsnormasdopaísemquemee encontro/países quevisitoregularmenteédifícil	0,225	0,212	0,211

\*\* .AcorrelaçãodeSpearmanésignificativaaumníveldesignificânciade0.01(bicaudal).

### Hipótese 3.2

#### **As normas éticas prevalecentes estão relacionadas entre si**

*H<sub>0</sub>: Não existe correlação entre as normas éticas prevalecentes.*

*H<sub>1</sub>: Existe correlação entre as normas éticas prevalecentes.*

Na análise das correlações entre as diferentes normas éticas prevalecentes (quadro 13), verifica-se que a norma ética “Na minha atividade profissional num país estrangeiro, devo aplicar as normas/regras desse mesmo país em que me encontro” está associada significativamente ( $p < 0,01$ ) com as normas: “Na minha atividade profissional num país estrangeiro, devo aplicar as normas/regras do meu país de origem” ( $r_{\text{ó-Spearman}} = -0,35$ ) e “A minha empresa/ organização preparou-me para

trabalhar no estrangeiro” (ró-Spearman= -0,35). Constata-se ainda a existência de uma associação positiva e significativa ( $p < 0,01$ ) entre “A minha empresa/ organização preparou-me para trabalhar no estrangeiro” e “A minha empresa/ organização tem orientações normativas específicas para expatriados/“flexpatriados”” (ró-Spearman= 0,39).

**Quadro 12: Correlações de Spearman entre as “normas éticas prevalecentes” (n=62)**

	Naminha atividade profissional num país estrangeiro, devo aplicar as normas/regras desse mesmo país em que encontro	Naminha atividade profissional num país estrangeiro, devo aplicar as normas/regras do meu país de origem	A minha empresa/ organização preparou-me para trabalhar no estrangeiro	A minha empresa/ organização tem orientações normativas específicas para expatriados/“flexpatriados”	A adaptação às normas do país em que encontro/ países que visito regularmente é difícil
Naminha atividade profissional num país estrangeiro, devo aplicar as normas/regras desse mesmo país em que encontro	1	<b>-0,353**</b>	<b>0,358**</b>	0,205	0,096
Naminha atividade profissional num país estrangeiro, devo aplicar as normas/regras do meu país de origem		1	-0,012	-0,002	0,085
A minha empresa/ organização preparou-me para trabalhar no estrangeiro			1	<b>0,390**</b>	-0,059
A minha empresa/ organização tem orientações normativas específicas para expatriados/“flexpatriados”				1	-0,246
A adaptação às normas do país em que encontro/ países que visito regularmente é difícil					1

\*\* A correlação de Spearman é significativa a um nível de significância de 0.01 (bicaudal).

#### Hipótese 4

### **O relativismo moral aumenta em função do maior número de experiências no estrangeiro**

#### Hipótese 4.1

#### **A expatriação dos gestores é um fator de aumento do relativismo moral**

*Ho: Não existem diferenças estatisticamente significativas entre os “scores” medianos do relativismo, idealismo e escala global dos gestores, de acordo com o tipo de expatriação (distribuições iguais em tendência central);*

*H1: Existe pelo menos um par de medianas dos “scores” do relativismo e idealismo moral dos gestores significativamente diferentes, de acordo com o tipo de expatriação.*

A análise do quadro 9, mostra-nos que não se rejeita a hipótese nula do teste de hipóteses, isto é, não existem diferenças estatisticamente significativas para as duas componentes do EPQ e respetiva escala global, de acordo com o tipo de expatriação do gestor (valores-p > 0,05). A componente “Idealismo” (média= 7,7; d.p.= 1,2), apresenta valores médios bastante superiores ao “Relativismo” (média= 4,8; d.p.= 1,7).

Quadro 13: Estatísticas descritivas e testes de Kruskal-Wallis para a comparação entre a “Deslocação profissional” e as dimensões do EPQ (n=94)

Tipo de expatriação	Relativismo			Idealismo			EPQ (global)		
	Média	D.p.	Valor-p	Média	D.p.	Valor-p	Média	D.p.	Valor-p
Não-expatriado(n=32)	4,97	1,70	n.s.	7,68	1,34	n.s.	6,07	1,16	n.s.
Expatriado(n=47)	4,81	1,82		7,74	1,01		6,01	1,14	
Flexpatriado(n=15)	4,46	1,53		7,58	1,47		5,79	1,09	
Total	4,81	1,73		7,69	1,20		6,00	1,13	

Resultados de acordo com o teste não paramétrico de

Kruskal-Wallis a 95% de confiança (s=p<

0.05).

#### Hipótese 4.2

### **O relativismo moral dos gestores está positivamente relacionado com o número total de meses desde o início da atual experiência de expatriação**

*Ho: Não existe correlação entre o relativismo moral dos gestores e o número total de meses desde o início da atual experiência de expatriação.*

*H1: Existe correlação entre o relativismo moral dos gestores e o número total de meses desde o início da atual experiência de expatriação.*

De acordo com o quadro 10, não existe evidência estatística para rejeitar a hipótese nula do teste (valores-p > 0.05), isto é, não existe associação entre o relativismo moral dos gestores e o número total de meses desde o início da atual experiência de expatriação.

**Quadro 14:** *Correlações de Spearman entre as dimensões e escala global do EPQ e o “Número total de meses desde o início da atual experiência de expatriação” (n=47)*

	Número total de meses desde o início da atual experiência de expatriação
EPQ	0,198
Relativismo	0,170
Idealismo	0,084

\*\* A correlação de Spearman é significativa a um nível de significância de 0.01 (bicaudal).

## Hipótese 5

### **A idade dos gestores é um fator de aumento do relativismo moral**

$H_0$ : Não existem diferenças estatisticamente significativas entre os “scores” medianos do relativismo global dos gestores (EPQ-global), de acordo com o escalão etário dos mesmos (distribuições iguais em tendência central);

$H_1$ : Existem diferenças significativas entre os “scores” medianos do relativismo global dos gestores (EPQ-global), de acordo com o escalão etário destes.

A análise do quadro 15, mostra-nos que não se rejeita a hipótese nula do teste de hipóteses, isto é, não existem diferenças estatisticamente significativas entre os scores medianos do relativismo global dos gestores (EPQ-global), de acordo com o escalão etário dos gestores (valores-p > 0,05).

Quadro 15: Comparação entre o relativismo global dos gestores (EPQ-global) de acordo com o escalão etário (n=94)

Idade	EPQ (global)		
	Média	D.p.	Valor-p
25-35anos(n=20)	5,91	0,83	n.s.
>35anos(n=74)	6,02	1,20	
Total	5,96	1,02	

Resultadosdeacordocomotestenãoparamétricode *Mann-Whitney*95%deconfiança.

## **4.6 Posicionamento de Portugal face a outros países**

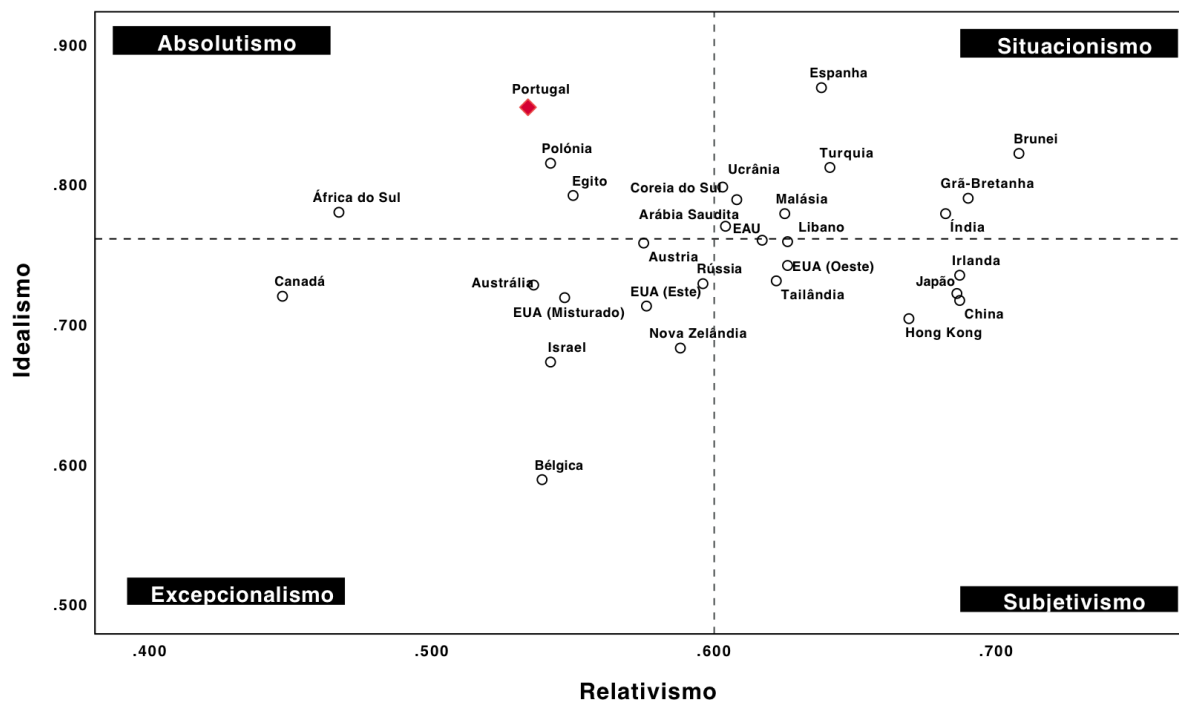
De forma a representar topologicamente o resultado da aplicação do EPQ a uma população de gestores portugueses nos eixos representados pelas duas componentes consideradas, “Relativismo” e “Idealismo”, tendo por base o estudo de Forsyth *et al.*,

(2008), os resultados das duas componentes foram normalizados para valores entre 0 e 1. Esta normalização consistiu na divisão pelo dos valores médios de cada componente pelo valor máximo da escala de *Likert* utilizada, que neste caso corresponde a 9 (ver quadro X). Desta forma, foi possível representar o posicionamento de Portugal no diagrama criado por Forsyth *et al.*, (2008)

Quadro 16: Valores das componentes do EPQ normalizadas para Portugal

	N	Média	D.p	Mín.	Má x.	Valores normalizados pela pontuação máxima da escala	
						Média	d.p.
<i>Portugal</i>							
EPQ_global	94	6,00	1,13	4,05	9	0,67	0,13
Relativismo	94	4,81	1,73	1,45	9	0,53	0,19
Idealismo	94	7,69	1,20	1,75	9	0,85	0,13

Figura 17: Posição do resultado global de EPQ apurado para a amostra de gestores portugueses, relativamente a amostras de outros países, conforme Forsyth, et al. (2008)



## **v. Conclusões**

Da caracterização sócio-demográfica dos expatriados portugueses, quer em comparação com não-expatriados, quer entre sub-grupos (expatriado e “flexpatriado”), realça-se a diferença estatisticamente significativa entre os dois sub-grupos de expatriação em relação ao factor idade: os “flexpatriados” tendem a ter idade mais avançada do que os expatriados, o que é consistente com as habituais atribuições de funções relacionadas com a “flexpatriação”, que envolvem a coordenação de projectos em diferentes países e/ou representação da organização em processos negociais a nível internacional. Tratam-se de capacidades normalmente associadas a posições mais seniores dentro das empresas, e/ou que exigem posicionamento hierárquico e aptidões não disponíveis nos países de expatriação.

Ainda que o senso comum possa indicar que a probabilidade de comportamentos não-éticos seja menor quanto maior for a idade/experiência do indivíduo, este dado revelado no presente estudo deverá, pelo contrário, ser entendido como potenciador de comportamentos de risco não-ético - entre “flexpatriados”, em comparação com expatriados tradicionais - à luz da correlação positiva entre experiência e relativismo identificada por Marques, P.A. e Azevedo-Pereira, J. (2008), com uma amostra de profissionais de contabilidade portugueses, também recorrendo ao EPQ.

Os dados apontam para a existência de outra diferença estatisticamente significativa entre expatriados e “flexpatriados”: os segundos atribuem uma importância maior a aplicar as normas/ regras do país de origem na sua actividade profissional, o que é consistente com o facto de, pela maior frequência das suas (mais curtas) deslocações, terem uma presença mais frequente no país de origem, logo um grau menor de aculturação aos países de destino.

Se este dado pode ser interpretado como mitigado do risco associado a comportamentos não-éticos pelos “flexpatriados” nos países de destino (ie, levando-os a seguir mais as normas do países de origem do que os expatriados), é importante notar a falta de contexto em que os primeiros operam: o trabalhador “flexpatriado”

poderá, pela curta duração das suas estadias no estrangeiro, nem ter tempo ou condições para criar uma rede local de nacionais dos países de destino, para facilitar/ aprofundar o seu processo de adaptação, mas também, como observam Mayerhofer, et al. (2004), é frequentemente mínimo o acompanhamento destes trabalhadores pelos RH das suas empresas. Se, segundo Cunha, et al. (2010), a expatriação constitui um exemplo “radical” de “liminalidade”, a “flexpatriação” - em proporção crescente entre o universo de expatriação - é um exemplo extremo deste fenómeno de (re)contextualização do indivíduo.

Os dados deste estudo sugerem que, globalmente, os expatriados portugueses se guiam tendencialmente pelas normas/ regras dos países em que se encontram expatriados ou que visitam com regularidade: a importância atribuída a estas normas/ regras, quando em situação de expatriação, é substancialmente maior do que a atribuída às do país de origem.

Este dado é consistente com a necessidade de o expatriado “se adaptar o suficiente” identificada por Tung, R. L. (1998) – opção pela “assimilação”, versus “segregação”, no processo de adaptação cultural - e também com a teoria do valor da cultura de Hofstede, G. (1980).

Face a esta verificação, as substanciais diferenças culturais e, conseqüentemente, nos quadros normativos e práticas de Portugal e de países de expatriação, nomeadamente africanos, configuram, de facto, um risco reputacional/ legal a acautelar pelas empresas nos processos de recrutamento, selecção e preparação de expatriados - que, segundo Martins e Diaconescu (2014), não têm acautelado a vertente intercultural.

Tendo em conta que a presente amostra inclui altos quadros de gestão, este risco será tanto maior quanto práticas não-éticas possam vir a ser adoptadas a decisões corporativas estratégicas e mesmo a tornar-se na norma em filiais, aos olhos dos colaboradores locais, porque inculcadas pelos expatriados (ie, mais próximos da sede da empresa).

A orientação a favor da prevalência do quadro normativo dos países de expatriação está moderada ( $R = 0.4$ ) e positivamente correlacionada com a dimensão relativismo, tal como medida pelo questionário EPQ. Dada a comprovada relação entre o relativismo moral e comportamentos não-éticos, este dado sugere a existência de um risco de, quer trabalhadores expatriados, quer não-expatriados, incorrerem em práticas lesivas da ética empresarial.

Naturalmente que este dado deve ser lido com a devida cautela, uma vez que aos inquiridos não foi perguntado (nem seria com toda a certeza eficaz perguntá-lo) se estariam dispostos a quebrar a lei, mas apenas qual a importância atribuída à aplicação das normas locais, como um todo, enquanto expatriados. Ou seja, o expatriado pode admitir, na sua actividade no país de expatriação, excepções às normas do seu país de origem, quando diferentes ou mesmo divergentes, mas até ao limite da legalidade - rejeitando-as quando este é atingido.

Verifica-se também uma correlação moderada ( $R = 0.4$ ) e positiva entre a importância atribuída à aplicação das regras dos países de expatriação e a concordância por parte do expatriado de que foi adequadamente preparado pela empresa para o processo de expatriação. Várias conclusões podem ser extraídas desta correlação, mas talvez a mais premente diga respeito à auto-confiança do expatriado: ie, a prevalência do uso das normas locais facilita a aculturação, e logo traduz-se em sucesso percebido, o que por sua vez reforça a convicção do expatriado de que a preparação foi adequada.

Este dado é apenas aparentemente contraditório com o risco associado à adaptação ao normativo - ou seja, o sucesso percebido no imediato, associado a uma maior adaptação cultural e motivo de maior auto-confiança, pode, a longo prazo, trazer consequências negativas, quando a adopção das normas/ regras dos países de expatriação colidir com as do país de origem.

Aliás, a “confiança” - tal como referida por Martins e Diaconescu (2014) - no processo de selecção de expatriados portugueses, é um termo lato - poderá incluir tanto questões de desempenho - “confiança” de que fará um bom trabalho - ou éticas - confiança de que irá comportar-se de forma ética. No fundo, dependerá de factores valorizados pelo(s) próprio(s) gestor(es) de topo responsáveis pela selecção, algo não especificado no referido estudo, que demonstra o carácter informal, algo arbitrário,

do processo de selecção, e a reduzida intervenção no mesmo de profissionais de RH, identificada por outros autores.

Por outro lado, a forte e positiva correlação identificada, na nossa análise, entre (1) o sentimento de os expatriados terem sido bem preparados para a expatriação, e (2) as empresas expatriadoras terem orientações normativas específicas para o processo, constitui, um factor mitigador do risco referido acima. Ou seja, os expatriados que dizem ter sido adequadamente preparados pelas respectivas empresas expatriadoras, consideram-se bem enquadrados em termos normativos, nos países de expatriação.

Este dado sugere que o risco ético está já de algum modo a ser acautelado pelas empresas expatriadoras, fazendo a adaptação ao normativo dos destinos de expatriação parte – formal ou informalmente - da preparação dos expatriados - o que acrescenta às conclusões de Martins e Diaconescu (2014), que apontavam para a prevalência de informalidade/ falta de critério no processo de recrutamento de expatriados (não tendo especificamente em conta questões culturais ou éticas). No mesmo sentido, a concordância com o facto de a adaptação às normas dos países de expatriação ou visitados (4,3), está ligeiramente abaixo da média (escala 1 a 9). Logo, o processo de adaptação às normas locais não é considerado difícil pelos expatriados.

Os dados do presente estudo sugerem que as próprias empresas expatriadoras solicitam/encorajam essa orientação para o ajustamento às normas locais - mais do que o enquadramento com o normativo do país de origem. É de admitir que, nos últimos anos, as empresas tenham vindo a profissionalizar-se em termos de gestão internacional de RH e, em particular, em processos de recrutamento e preparação de expatriados.

Quanto ao EPQ, não foram identificadas diferenças estatisticamente significativas entre os 3 sub-grupos, em relação a ideologias éticas. Não existem, assim, evidências de que o nível de relativismo de expatriados seja maior do que o de não-expatriados. Igualmente não é possível verificar que uma maior frequência de experiências no estrangeiro (menos prolongadas), conforme o conceito de “flexpatriação”, esteja correlacionado com o relativismo moral. Provavelmente, a recolha de uma amostra de maior dimensão - nomeadamente de alguns sub-grupos, e

principalmente o de “flexpatriados” - iria permitir reflectir com maior facilidade a heterogeneidade encontrada nos resultados que obtivemos na estatística descritiva.

De salientar ainda as diferenças significativas da presente amostra em relação à usada por Lu et. al. (2017), em que foi identificada a correlação entre experiências múltiplas no estrangeiro e relativismo moral: a presente amostra é constituída por indivíduos profissionalmente activos, com idade/ experiência mais avançada, enquanto a primeira era de estudantes, que em muitos casos estavam a ter a sua primeira experiência no estrangeiro.

Dada a maior inexperiência dos primeiros no contacto com outras culturas, o impacto dessas mesmas experiências, tal como medido pelo EPQ, tenderá a ser maior. Os gestores, expatriados e não expatriados, têm uma experiência maior em relação a questões éticas profissionais - aliás, a entrada no mercado trabalho pode ter um efeito nivelador das experiências dos indivíduos.

Tomando como válida a correlação entre relativismo e comportamentos não-éticos, anteriormente demonstrada (Douglas e Wier, 2005; Rai & Holyoak, 2013) podemos concluir que o risco de expatriados portugueses incorrerem neste tipo de práticas situa-se ligeiramente abaixo da média. Em relação aos elevados níveis de absolutismo, não existe uma correlação cientificamente identificada entre esta dimensão e comportamentos éticos, pelo que não podemos considerar este um elemento mitigador de risco.

O registo de uma média de relativismo e absolutismo entre gestores portugueses - e sempre tendo em conta a relativamente reduzida dimensão da amostra - poderá igualmente ser útil em processos de recrutamento e selecção de expatriados, mais concretamente para efeitos comparativos do(s) indivíduo(s) em causa em relação a médias apuradas nas duas dimensões do EPQ.

Normalizados conforme Forsyth (2008), para efeitos de comparação entre países, os dados do EPQ permitem caracterizar os gestores portugueses (expatriados e não-expatriados) como estando próximo da média em termos de relativismo e muito acima da média em termos de idealismo - padrão correspondente, segundo o

EPQ, ao de “absolutismo” (“formula julgamentos morais com base em princípios morais universais”). Os resultados situam-se próximo dos verificados numa amostra a que foi ministrado o EPQ na Polónia, país com o qual Portugal apresenta a semelhança de ser europeu e maioritariamente católico, além de um nível de desenvolvimento económico semelhante. O mesmo quadrante da presente amostra é partilhado com diversos países árabes.

No extremo oposto dos gestores portugueses (“subjectivismo”, caracterizado por baixos níveis em ambas as dimensões de relativismo e de absolutismo) estão grandes economias, como EUA, Austrália ou Japão, onde o EPQ também foi aplicado. Os gestores portugueses divergem da média dos países ocidentais, dos quais 63,6% são classificados por Forsyth, et al. (2008) como “excepcionistas”. As duas posições de elevado relativismo (“situacionismo” e “excepcionismo”) englobam 87,5% dos países, logo também aqui o caso português, de elevado idealismo, é excepcional. Estes países, conforme Forsyth, et al. (2008), apresentam pontuações mais baixas nos índices de Masculinidade (MAS) de Hofstede (1980) e de Valores Tradicionais/Seculares (TSV) de Ingelhart (1997). No caso deste segundo índice, foi também identificada uma correlação entre o item “crença em Deus” e o idealismo.

Se dos níveis abaixo da média de relativismo moral entre os gestores portugueses podermos inferir que o caso dos expatriados portugueses não confere uma situação excepcional de risco de comportamentos não-éticos, também do facto de estes, quando em situação de expatriação, se dizerem bem preparados para a mesma, podemos constatar que o processo de expatriação, em termos normativos, é, para os trabalhadores, bem-sucedido.

Contudo, a correlação identificada entre o relativismo moral, medido pelo EPQ, e a importância (predominante entre os inquiridos) de aplicação das regras dos países de expatriação evidencia a presença de uma tendência de flexibilização das regras, perigosa para empresas e expatriados quando o contexto do expatriado é o de práticas empresariais que, à luz da moral do país de origem, são não-éticas, e podem configurar situações de ilegalidade. Perigosa também para os próprios países de expatriação, quando a adesão de empresas internacionais a baixos padrões éticos já existentes tende a reforçar, com tendência a perpetuar, a situação presente.

## **vi. Limitações do Estudo e Recomendações para Futura Investigação**

A principal dificuldade para realização do presente estudo prendeu-se com a ausência de dados precisos e fidedignos sobre os expatriados portugueses e processos de expatriação de empresas portuguesas – consultoras contactadas não deram resposta a pedidos de entrevista ou de facultação de dados, caso da Michael Page, que teriam sido importantes, p.ex., na avaliação da adequabilidade da amostra em relação à população em estudo, nomeadamente em questões de idade ou habilitações.

Observa-se igualmente uma relativa falta de literatura em “journals” de referência sobre (a) expatriação de portugueses e seu processo de ajustamento cultural aos países de destino e (b) sobre questões éticas e morais específicas do processo de expatriação. Atendendo à especificidade do tema dos aspectos ético-normativos interculturais da expatriação, teriam sido de grande utilidade alguns estudos de referência, no contexto português ou noutro semelhante.

Contudo, é bastante reduzida a literatura focada neste aspecto do processo de expatriação, apesar da abundância de literatura (e mesmo de journals específicos sobre ética empresarial). Tanto quanto é do nosso conhecimento, o presente estudo é o primeiro específico sobre o tema. No nosso entender, é mesmo preocupante tal falta de informação e análise, tendo em conta o actual contexto de internacionalização de empresas, devendo de futuro merecer maior atenção por parte dos investigadores portugueses.

Este tipo de investigação é, por outro lado, mesmo um imperativo moral para um país desenvolvido, tendo em conta que, ao incorrer (ou não) em práticas não-éticas em países em desenvolvimento, os expatriados estarão também a contribuir (ou não) para a perpetuação das mesmas. E as próprias autoridades africanas (*vide* Angola, África do Sul ou Zimbabué) reconhecem hoje a corrupção como um dos maiores flagelos económicos dos seus países, e obstáculo de monta ao seu desenvolvimento <sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup><https://issafrica.org/iss-today/the-fight-against-corruption-in-africa-is-on>

As conclusões do presente estudo devem ser lidas à luz de limitações à sua natureza, começando pela dimensão relativamente reduzida da amostra. O facto de a resposta ter sido feita “on-line” reforça, por um lado, a necessária sensação de anonimato (em relação a um inquérito presencial), importante dado o tema, mas, ao mesmo tempo, retira ao investigador controlo sobre o processo de preenchimento.

Existem diferenças culturais relevantes entre a amostra do presente estudo (portugueses) e a do estudo de Lu et. al. (norte-americanos). Aliás, o próprio autor do EPQ, Forsyth (2008) refere que o questionário deve ser usado com cautela enquanto medida de pensamento moral, particularmente quando traduzido e submetido a indivíduos de culturas extra-EUA, dado que o significado dos itens pode variar de uma língua para outra, mas também porque os significados das próprias dimensões podem variar conforme as culturas - ou seja, o relativismo pode, para um norte-americano, ser diferente do que é para um oriental ou árabe.

De igual forma, um inquérito do tipo EPQ é, na prática, uma auto-avaliação em relação à ética, passível dos já acima referidos enviesamentos, mas também de uma outra contingência: menor grau de resposta daqueles que se sentem numa situação de risco de comportamentos não éticos, por forma a não se exporem. Por outro lado, aqueles que apresentam maior confiança em relação a este aspecto, tenderão mais a responder. Tal contribuiria para enviesar a possibilidade de utilização do EPQ para aferição com o grau de certeza necessário do risco de comportamentos não-éticos.

Ainda em relação ao EPQ, recomenda-se futuramente um uso mais selectivo do mesmo (menor número de questões, previamente seleccionadas), para uma amostra de gestores, como forma de aumentar o número de respostas.

Dada a sensibilidade das questões de ética empresarial, existe uma quase impossibilidade prática para aceder a informação, da parte de trabalhadores e de empresas, mais concreta relativamente a práticas não-éticas em países de expatriação: p. ex., se uma empresa ou trabalhador alguma vez tiver oferecido contrapartidas materiais a um funcionário público de um país estrangeiro, mesmo

que se tiver sido este a solicitá-lo, dificilmente responderão afirmativamente quando questionados.

Uma solução possível para esta questão poderá residir na realização de estudos qualitativos com expatriados, em que estes sejam colocados perante cenários concretos, próprios dos contextos de expatriação, em que as suas decisões possam ser avaliadas eticamente. Contudo, este tipo de abordagem apresenta a limitação evidente de a amostra em causa residir no estrangeiro e/ou estar frequentemente em deslocações.

De igual modo, se é possível contar com alguma veracidade ao colocar os indivíduos perante cenários concretos em relação a técnicas negociais, o mesmo não se poderá dizer de práticas que possam configurar ilícitos criminais, sendo altamente improvável que as respostas venham a ser fidedignas.

Existe uma comprovada tendência dos entrevistados para se sobreavaliarem a si e às suas acções, em termos de ética. Uma solução possível para este problema seria um estudo em que, p.ex. o expatriado avaliaria outros expatriados - da sua própria nacionalidade ou de outras - mas desconhece-se um teste padronizado para o efeito, para além de que este tipo de estudo exigiria já um nível de recursos considerável.

Nos processos de selecção para países com elevados índices de corrupção, algumas das 5 grandes características de personalidade na selecção de expatriados propostas por Caliguri (2000), como extroversão e agradabilidade, podem, nesses contextos normativos específicos, servir de estimulantes a comportamentos não-éticos, enquanto outras (conscienciosidade, estabilidade emocional) podem ser atenuantes. Seria de considerar isoladamente estes factores na relação do indivíduo em situação de expatriação com questões éticas/ morais.

As correlações já anteriormente identificadas entre experiências internacionais e práticas não-éticas, bem como entre experiência e relativismo, a par da correlação identificada no presente estudo entre o relativismo e a tendência para adoptar o quadro normativo dos países de expatriação sugere que a forma mais eficaz de prevenir comportamentos não-éticos poderá estar no recrutamento de expatriados

com características específicas - e/ou formação - que lhe permitam lidar com culturas eticamente diferentes de modo a não expor a empresa a qualquer tipo de ilícitos. No nosso entender, este foco no indivíduo é o método mais eficaz de prevenção.

O presente estudo sugere que as empresas em processo de internacionalização estão colocar em prática medidas relativamente à adaptação cultural e normativa dos expatriados, algo não identificado em estudos anteriores sobre processos de expatriação de multinacionais portuguesas, o que seria coerente com o facto de estas terem adquirido ao longo dos últimos anos, ao nível dos seus departamentos de gestão de recursos humanos, experiência significativa sobre o envio de expatriados para diversos tipos de países. Futuramente, seria relevante confirmar se, de facto, estão a ser utilizadas práticas específicas, para além de determinar que tipo de empresas e de medidas estão em causa, e de que forma estão a ser (ou não) eficazes.

A enorme destruição de valor a que Portugal e mesmo outras economias mais desenvolvidas viveram na última década no seu sector financeiro e empresarial, fruto em grande medida de práticas não-éticas, deve servir para colocar as questões éticas no centro do processo de criação de valor - e a promoção da gestão ética como um elemento central - não lateral - dos curriculum académicos de gestão. De igual forma, e a um nível mais prático, seria útil (não num sentido moral, mas objectivamente material e de defesa reputacional da empresa) incorporar aspectos como a adaptação intercultural ou mesmo o relativismo nos processos de recrutamento de expatriados e/ou criar, para os expatriados já no terreno, programas de formação específicos e “checklists” sobre aspectos ético-normativos.

Se o absolutismo moral não pode ser interpretado como uma espécie de “imunidade” à falta de ética na gestão - pelo contrário, pode até servir de “refúgio” para o indivíduo justificar moralmente comportamentos não-éticos esporádicos, à luz do seu elevado auto-conceito - é vasta e sólida a ciência que nos permite concluir que o relativismo moral indicia alguma propensão para a gestão não-ética. Descurar este aspecto poderá ser, para as empresas portuguesas internacionalizadas, um lapso custoso para o futuro do seu processo de afirmação no exterior.

**(FIM)**

## vii. Bibliografia

- Al Ariss, A. and Crowley-Henry, M. (2013). Self-initiated Expatriation and Migration in the Management Literature: Present Theorizations and Future Research Directions. *Career Development International*, 18(1), 78-96. <https://doi.org/10.1108/13620431311305962>
- Anderzen, I. and Arnetz, B.B. (1999) 'Psychophysiological reactions to international adjustment: results from a controlled, longitudinal study', *Psychotherapy and Psychosomatics* 68(2): 67-75
- Adler, P.S. and Kwon, S. (2002), "Social capital: prospects for a new concept source", *The Academy of Management Review*, Vol. 27 No. 1, pp. 17-40.
- Avril, A. B., & Magnini, V. P. (2007). "A holistic approach to expatriate success". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(1), 53-64
- Baker, W. E. (2005). "America's crisis of values: Reality and perception". Princeton University Press
- Barnett, T., K. Bass and G. Brown: 1994, 'Ethical Ideology and Ethical Judgment Regarding Ethical Issues in Business', *Journal of Business Ethics* 13, 469-480.
- Baruch, Y., Steele, D. J., & Quantrill, G. A. (2002). "Management of expatriation and repatriation for novice global player". *International Journal of Manpower*, 23(7), 659-671.
- Berry, J. & Kalin, R. (1995). "Multicultural and Ethnic Attitudes in Canada: An Overview of the 1991 National Survey". *Canadian Journal of Behavioral Sciences*, 27: 301-320.
- Biemann, T. and Andresen, M. (2010). "Self-initiated Foreign Expatriates versus Assigned Expatriates: Two Distinct Types of International Careers?" *Journal of Managerial Psychology*, 25(4), 430-448. <https://doi.org/10.1108/02683941011035313> .
- Brenkert, G. G. (2009). "Google, human rights, and moral compromise". *Journal of Business Ethics*, 85(4), 453-478. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9783-3>
- Black, J. S. "Work role transitions: a study of American expatriate managers in Japan". *Journal of International Business Studies*, [S.l.], v. 19, n. 2, p. 277-294, 1988.
- Black, J. S.; Mendenhall, M. "Cross-cultural training effectiveness: a review and theoretical framework for future research". *Academy of Management Review*, [S.l.], v. 15, n. 1, p. 113-136, 1990.

- Caligiuri, P. M. (2000). "The big five personality characteristics as predictors of expatriates desire to terminate the assignment and supervisor-rated performance". *Personnel Psychology*, 53(1), 67---88.
- Caligiuri, P. M., Tarique, I., & Jacobs, R. (2009). "Selection for international assignments". *Human Resource Management Review*, 19, 251---262.
- Chao, G.T. and Sun, Y.J. (1997) 'Training Needs for Expatriate Adjustment in the People's Republic of China', in A. Aycan (ed.), *New Approaches to Employee Management*, Vol. 4, JAI Press: Greenwich, CT, pp: 207–226.
- Collings, D.G./Scullion, H./Morley, M. (2007): "Changing patterns of global staffing in the multinational enterprise: Challenges to the conventional expatriate assignment and emerging alternatives". In: *Journal of World Business*, 42:198-203
- Davis, M. A., Andersen, M. G., & Curtis, M. B. (2001). "Questionnaire Measuring in Business Ethical Ethics Ideology: A Critical Analysis of the Ethics Position Questionnaire influences". *Journal of Business Ethics*, 32(1), 35–53.
- de Eccher, U., & Duarte, H. (2016). "How images about emerging economies influence the willingness to accept expatriate assignments". *International Journal of Human Resource Management*, 5192, 1–27. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1172653>.
- Doherty, N., Dickmann, M. and Mills, T. (2011). "Exploring the Motives of Company-backed and Self-initiated Expatriates". *The International Journal of Human Resource Management*, 22(3), 595–611. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.54363>
- Douglas, P. C., H. Hassab Elnaby, C. S. Norman and B. Wier: 2007, "An Investigation of Ethical Position and Budgeting Systems: Egyptian Managers in US and Egyptian Firms", *Journal of International Accounting Auditing & Taxation* 16, 90–109.
- e Cunha, M. P., Guimarães-Costa, N., Rego, A., & Clegg, S. R. (2010). "Leading and Following (Un)ethically in Limen". *Journal of Business Ethics*, 97(2), 189–206. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0504-3>
- Fernando, M., Dharmage, S., & Almeida, S. (2008). "Ethical ideologies of senior Australian managers: An empirical study". *Journal of Business Ethics*, 82(1), 145–155. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9568-0>
- Ferraz, S. C. M. D. S. (2011). "Estarão os expatriados portugueses satisfeitos com a sua expatriação?" *Dissertação de Mestrado Em Marketing*. Faculdade de Economia E Gestão. Universidade Católica Portuguesa.

- Fisman, R., & Miguel, E. (2007). "Corruption, Norms, and Legal Enforcement: Evidence from Diplomatic Parking Tickets", *Journal of Political Economy* 115 (6): 1020-1048
- Forsyth, D. R. (1980). A taxonomy of ethical ideologies." *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, 175–184.
- Forsyth, D. R.: 1992, "Judging the Morality of Business Practices: The Influence of Personal Moral Philosophies", *Journal of Business Ethics* 11, 461–470
- Forsyth, D. R., & Berger, R. E. (1982). "The effects of ethical ideology on moral behavior". *Journal of Social Psychology*, 117, 53–56.
- Forsyth, D. R., J. L. Nye and K. Kelley: 1988, "Idealism, Relativism and the Ethic of Caring", *The Journal of Psychology* 122, 243-248.
- Forsyth, D. R., O'Boyle, E. H., & McDaniel, M. A. (2008). "East meets West: A meta-analytic investigation of cultural variations in idealism and relativism". *Journal of Business Ethics*, 83(4), 813–833. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9667-6>
- Forster, N. (2000) "Expatriates and the Impact of Cross-cultural Training", *Human Resource Management Journal*, 10(3): 63-78
- Fraser, K.P. and Tucker, C.M. (1997) "Individuation, stress, and problem-solving abilities of college students", *Journal of College Student Development* 38(5): 461–467
- Fulmer, R. M.: 2004, "The Challenge of Ethical Leadership", *Organizational Dynamics* 33(3), 307–317
- Gino, F., Ayal, S., & Ariely, D. (2009). "Contagion and differentiation in unethical behavior: The effect of one bad apple on the barrel". *Psychological Science*, 20, 393–398. doi:10.1111/j.1467-9280.2009.02306.x
- Gino, F., & Ariely, D. (2012). "The dark side of creativity: Original thinkers can be more dishonest". *Journal of Personality and Social Psychology*, 102(3), 445–459. <https://doi.org/10.1037/a0026406>
- Glynn, M. and H. Jamerson: 2006, "Principled Leadership: A Framework for Action", in E. D. Hess and K. S. Cameron (eds.), *Leading Values: Positivity, Virtue, and High Performance* (Cambridge University Press, Cambridge), pp. 151–171.
- Gneezy, U. (2005). "Deception: The role of consequences". *American Economic Review*, 95, 384–394.
- Gosling, S., Vazire, S., Srivastava, S., & John, O. (2004). "Should we trust web-based studies? A comparative analysis of six preconceptions about internet questionnaires". *American Psychologist*, 59, 93–104.

- Gregersen, H.B. and Black, J.S. (1990) "A multifaceted approach to expatriate retention in international assignments", *Group and Organization Studies* 15(4): 461–485.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. e Black, W.C. (1998), "*Multivariate Data Analysis*", 7<sup>a</sup> ed., Pearson Education Limited.
- Hegarty, W. H., & Sims, H. P. (1978). "Some determinants of unethical decision behavior: An experiment". *Journal of Applied Psychology*, 64, 451–457.
- Henle, C., R. Giacalone and C. Jurkiewicz: 2005, "The Role of Ethical Ideology in Workplace Deviance", *Journal of Business Ethics*, 56, 219-230.
- Hershfield, H. E., Cohen, T. R., & Thompson, L. (2012). "Short horizons and tempting situations: Lack of continuity to our future selves leads to unethical decision making and behavior". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117(2), 298–310. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2011.11.002>
- Hofstede, G. (1980) "Culture's Consequences: International Differences in Work Related Beliefs", Sage: Beverly Hills
- Hunt, S.D., V.R. Wood and L.B. Chonko: 1989, "Corporate Ethical Values and Organizational Commitment in Marketing", *Journal of Marketing*, 53, 79-90.
- Inglehart, R., & Baker, W. E. (2000). "Modernization, cultural change, and the persistence of traditional values." *American Sociological Review*, 65, 19–51.
- Inkson, K., Arthur, M., Pringle, J. and Barry, S. (1997), "Expatriate assignment versus overseas experience: contrasting models of international human resource development", *Journal of World Business*, Vol. 32 No. 4, pp. 351-368
- Jones, T. M. (1991). "Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model". *Academy of Management Review*, 16, 366–395.
- Karande, K., C. P. Rao and A. Singhapakdi: 2002, "Moral Philosophies of Marketing Managers: A Comparison of American, Australian, and Malaysian Cultures" *European Journal of Marketing* 36, 768–792.
- Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A., & Treviño, L. K. (2010). "Bad apples, bad cases, and bad barrels: Meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work". *Journal of Applied Psychology*, 95, 1–31.
- Leary, M. R.. P. D. Knigh and 13. D. Barnes: 1986, "Ethical Ideologies of the Machiavellian", *Personality and Social Psychology Bulletin* 12, 75-80.
- Lee, D. and M. J. Sirgy: 1999, "The Effect of Moral Philosophy and Ethnocentrism on Quality-of-Life Orientation in International Marketing: A Cross-Cultural Comparison", *Journal of Business Ethics* 18, 73-89.
- Lu, J. G., Quoidbach, J., Gino, F., Chakroff, A., Maddux, W. W., & Galinsky, A. D. (2017). "The dark side of going abroad: How broad foreign experiences increase

- immoral behavior”. *Journal of Personality and Social Psychology*, 112(1), 1–16. <https://doi.org/10.1037/pspa0000068>
- Lu, J., Hafenbrack, A. C., Maddux, W. W., Eastwick, P., & Galinsky, A. D. (2016). “‘Going Out’ of the Box: Depth of Intercultural Relationships Predicts Creativity, Workplace Innovation, and Entrepreneurship.” *Academy of Management Proceedings*, 2016(1), 12325. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2016.139>
  - Maddux, W. W., & Galinsky, A. D. (2009). “Cultural borders and mental barriers: The relationship between living abroad and creativity”. *Journal of Personality and Social Psychology*, 96, 1047–1061. doi:10.1037/a0014861
  - Mahoney, A.M., Dalby, J.T. and King, M.C. (1998) “Cognitive failures and stress”, *Psychological Reports* 82(3): 1432–1434.
  - Martins, D., & Diaconescu, L. M. (2014). “Expatriates recruitment and selection for long-term international assignments in Portuguese companies”. *Tékhné*, 12, 48–57. <https://doi.org/10.1016/j.tekhne.2015.01.001>
  - Maroco, J. (2018), “Análise Estatística com o SPSS Statistics, 7ª edição”, Pero Pinheiro.
  - Marques, P. A. e Azevedo-Pereira, J. (2008). “Ethical Ideology and Ethical Judgments in the Portuguese Accounting Profession”. *Journal of Business Ethics* <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9845-6>
  - Matthews, G. and Wells, A. (1988) “Relationships between anxiety, self-consciousness, and cognitive failure”, *Cognition and Emotion* 2(2): 123–132.
  - Mayerhofer, H., Hartmann, L. C., Michelitsch-Riedl, G., & Kollinger, I. (2004). “Flexpatriate assignments: A neglected issue in global staffing”. *International Journal of Human Resource Management*, 15(8), 1371–1389. <https://doi.org/10.1080/0958519042000257986>
  - Mayerhofer, H., Müller, B., Schmidt, A. (2010) “Implications of Flexpatriates’ Lifestyles on HRM Practices” *management revue*, 21(2): 155-173
  - Mazar, N., Amir, O., & Ariely, D. (2008). “The dishonesty of honest people: A theory of self-concept maintenance”. *Journal of Marketing Research*, 45, 633–644. doi:10.1509/jmkr.45.6.633
  - Mead, N. L., Baumeister, R. F., Gino, F., Schweitzer, M. E., & Ariely, D. (2009). “Too tired to tell the truth: Self-control resource depletion and dishonesty”. *Journal of Experimental Social Psychology*, 45, 594–597. doi:10.1016/j.jesp.2009.02.004
  - Meyer, B., Jr, V. M., Vieira, K., Mallmann, L., & Almeida, F. (2016). “Managing expatriates: analyzing the experienced of an internationalized brazilian company”.

Revista de Ciências da Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Departamento de Administração, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil

- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2012). "Human resource management: Gaining a competitive advantage (10th ed.)". McGraw-Hill
- Pinto, L. H. & Araújo, R. C. (2016). "Social networks of Portuguese self-initiated expatriates". *Journal of Management Development*, Vol. 35 Issue: 1, pp.89-103, <https://doi.org/10.1108/JMD-07-2014-0069> Permanent
- Pinto, L. H. & Caldas, R. (2015). "Making sense of expatriation". *Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 3(1), 27-48. <https://doi.org/10.2753/JMR1536-5433050103>
- Priester, M.J. and Clum, G.A. (1993) "Perceived problem-solving ability as a predictor of depression, hopelessness, and suicide ideation in a college population", *Journal of Counseling Psychology* 40(1): 79-85
- O'Sullivan, S. L., Appelbaum, S. H., & Abikhzer, C. (2002). "Expatriate management best practices in Canadian MNCs: A multiple case study." *Career Development International*, 7(2), 79-95.
- Rai, T. S., & Holyoak, K. J. (2013). "Exposure to moral relativism compromises moral behaviors". *Journal of Experimental Social Psychology*, 49, 995-1001. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jesp.2013.06.008>.
- Randall, D. M. and A. M. Gibson: 1990, "Methodology in Business Ethics Research: A Review and Critical Assessment", *Journal of Business Ethics* 9, 457-471.
- Redfern and Crawford, J., K. (2004). "An Empirical Investigation of the Ethics Questionnaire in the People's Republic of China". *Journal of Business Ethics*, 50, 199-210. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000024741.85399>.
- Shaffer, M. A.; Harrison, D. A. "Expatriates' psychological withdrawal from international assignments: work, nonwork, and family influences". *Personnel Psychology*, [S.l.], v. 51, n.1, p. 87-118, 1998.
- Shaffer, M. A. et al. "You can take it with you: individual differences and expatriate effectiveness". *Journal of Applied Psychology*, [S.l.], v. 91, p. 109-125, 2006.
- Schuler, R. S., Budhwar, P. S., & Florkowski, G. W. (2002). "International human resource management: Review and critique". *International Journal of Management Reviews*, 4: 41-70.
- Shin, S. J., Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2007). "What you do depends on where you are: Understanding how domestic and expatriate work requirements depend upon the cultural context". *Journal of International Business Studies*, 38(1), 64-83. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400247>.

- Singhapakdi, A., S. J. Vitell and O. Leelakulthanit: 1994, “A Cross-Cultural Study of Moral Philosophies, Ethical Perceptions and Judgements: A Comparison of American and Thai Marketers”, *International Marketing Review* 11(6), 66-78.
- Tenbrunsel, A. E. (1998). “Misrepresentation and expectations of misrepresentation in an ethical dilemma: The role of incentives and temptation”. *Academy of Management Journal*, 41, 330–339.
- Tenbrunsel, A. E., & Smith-Crowe, K. (2008). “Ethical decision making: Where we’ve been and where we’re going”. *The Academy of Management Annals*, 2, 545–607.
- Tenbrunsel, A. E., Smith-Crowe, K., & Umphress, E. E. (2003). “Building houses on rocks: The role of the ethical infrastructure in organizations”. *Social Justice Research*, 16, 285–307.
- Tharenou, P. (2015), “Researching expatriate types: the quest for rigorous methodological approaches”, *Human Resource Management Journal*, Vol. 25 No. 2, pp. 149-165.
- Tharenou, P. and Caulfield, N. (2010), “Will I stay or will I go? Explaining repatriation by self-initiated expatriates”, *Academy of Management Journal*, Vol. 53 No. 5, pp. 1009-1028
- Tsai, M. and C. Shih: 2005, “The Influences of Organizational and Personal Ethics on Role Conflict Among Marketing Managers: An Empirical Investigation”, *International Journal of Management* 22, 54–61.
- Tung, R. L. (1998). “American expatriates abroad: From neophytes to cosmopolitans”. *Journal of World Business*. [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(98\)90002-5](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(98)90002-5)
- Tung, R. (2000) “Human Resource Management, International”. In Tung, R. (ed.) *The IEBM Handbook of International Business*. London: International Thomson Business Press.
- Weiss, H.M. (1977) “Subordinate imitation of supervisor behavior: the role of modeling in organizational socialization”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 19(1): 89–105.

## viii. ANEXOS

### 1. Estudo Michael Page sobre Expatriação

#### Comunicado de Imprensa

### NÚMERO DE EXECUTIVOS PORTUGUESES EXPATRIADOS AUMENTOU 47% EM 2012

**Lisboa, 21 de Fevereiro de 2013** – Um levantamento efectuado da Michael Page, empresa especializada em recrutamento e selecção, concluiu que em 2012 o número de executivos portugueses expatriados aumentou cerca de 47%.

A Michael Page aponta a falta de dinamismo do mercado laboral em Portugal e a procura de novas oportunidades por parte dos candidatos como as principais causas deste significativo aumento. Por outro lado, no actual clima económico, tem-se verificado uma clara tendência nas empresas portuguesas, que apostam na exportação dos seus produtos para mercados emergentes e na internacionalização do seu negócio.

*“A abertura cada vez maior ao estrangeiro prende-se com a necessidade que as empresas têm de rentabilizar o seu negócio. As organizações nacionais procuram aproveitar ao máximo as oportunidades que os novos mercados oferecem. Neste contexto, tem sido necessário realizar um processo de internacionalização através da deslocalização dos profissionais para países com economias emergentes”,* explica o Director Geral da Michael Page, Álvaro Fernández.

De facto, as empresas que desenvolvem actividades noutros países podem oferecer condições laborais muito vantajosas aos seus colaboradores. Assim, o número de expatriados tem vindo a crescer exponencialmente e cada vez mais profissionais qualificados elegem novos destinos para obter melhores condições económicas, fiscais ou um melhor posto de trabalho.

#### **Perfis Tecnológicos, Engenheiros e Financeiros entre os mais requisitados**

Um Director de Obra Internacional, responsável pela gestão de empreitadas da empresa fora de Portugal, pode ver o seu salário anual bruto chegar aos 70.000€, valor a que acrescem os incentivos de expatriação. Já a remuneração de um Director de Desenvolvimento de Negócio Internacional pode ascender aos 100.000€ brutos anuais, valor a que devemos acrescentar o pacote de expatriação. Espera-se que, em 2013, se registre um aumento da contratação de Engenheiros Cívicos para o estrangeiro, pois não se prevê uma melhoria significativa no sector da Construção em Portugal.

## 2a - Emigrantes Temporários (INE/ Pordata)

### Exportações de bens: total e por principais países parceiros comerciais

Quanto se vende ao estrangeiro em bens, por país de destino?

Euro - Milhões

Anos	Países												
	Total	Alemanha	Angola	Brasil	China	Espanha	Estados Unidos	França	Itália	Japão	Países Baixos	Reino Unido	Outros
1990	1.155,3	156,5	44,4	13,0	0,8	41,9	65,9	122,4	66,0	10,5	54,6	171,2	408,4
1999	11.954,2	1.944,4	291,9	32,9	25,8	1.544,2	582,4	1.806,2	479,4	119,0	659,6	1.411,2	2.777,2
2005	31.137,1	3.879,3	803,0	178,1	170,6	8.500,6	1.853,0	4.204,8	1.355,3	87,1	1.247,1	2.570,0	6.408,2
2010	37.267,9	4.851,5	1.995,7	439,5	233,1	10.095,5	1.322,9	4.473,7	1.378,2	127,7	1.440,6	2.039,0	8.990,4
2011	42.928,0	5.800,9	2.330,1	583,1	399,6	10.697,2	1.496,2	5.206,7	1.572,0	192,0	1.672,6	2.232,8	10.077,9
2012	45.213,0	5.595,9	2.883,5	680,8	778,0	10.151,4	1.895,5	5.351,3	1.661,8	190,1	1.872,7	2.386,0	11.661,0
2013	47.392,9	5.908,7	3.112,7	738,9	887,5	11.176,7	1.897,7	5.498,8	1.564,8	199,0	1.892,1	2.612,6	12.486,4
2014	48.953,7	5.618,4	3.177,9	638,6	839,7	11.284,0	(R) 2.110,7	5.656,6	1.539,2	124,5	1.908,8	2.943,9	12.209,3
2015	49.634,0	5.893,1	2.999,1	568,8	838,7	12.309,5	2.566,7	6.031,4	1.592,9	145,4	1.888,7	3.355,8	12.261,0
2016	50.022,3	5.836,1	3.151,7	558,6	876,2	12.938,3	2.465,2	6.318,4	1.726,1	138,8	1.974,1	3.531,1	12.477,9
2017	55.094,0	6.263,8	3.798,0	944,2	843,0	13.884,4	2.845,6	6.890,4	1.949,3	145,7	2.205,7	3.645,7	13.887,2

Exportações de bens: total e por principais parceiros comerciais  
Fontes de Dados: INE - Estatísticas do Comércio Internacional de Bens  
Última atualização: 2018-04-09

### Simbologia

- ⌋ Quebra de série
- ... Confidencial
- // Não aplicável
- Ausência de valor
- Pre Valor preliminar
- \$ Dado com coeficiente de variação elevado
- Pro Valor provisório
- x Valor não disponível
- f Valor previsto
- Rv Valor revisado
- e Dado inferior a metade do módulo da unidade utilizada
- (R) Dados rectificadoss pela entidade responsável

## 2b - Emigrantes temporários (INE/ Pordata)

### Emigrantes temporários: total e por grupo etário

Anos	Grupos etários												
	Total	<15	15-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	65+
2011	56.880	2.039	8.848	7.414	6.301	6.889	7.193	7.746	8.563	4.027	3.074	1.540	4.310
2012	69.460	1.200	11.667	8.919	7.225	8.930	9.592	8.853	6.217	5.953	2.642	1.406	2.922
2013	74.322	3.406	3.128	9.614	8.930	8.930	9.592	8.853	6.217	5.953	2.642	1.406	2.922
2014	85.052	4.280	14.887	16.562	11.912	9.174	8.002	8.002	6.910	4.015	2.218	663	874
2015	60.826	1.451	10.262	8.036	5.731	6.590	7.191	6.463	4.582	2.821	1.778	1.778	3.251
2016	58.878	973	2.899	9.951	7.888	6.016	6.153	6.646	5.869	4.422	2.798	1.733	3.520

Fone: Emigrantes INE PORDATA  
 Última atualização: 2017.10.31

#### Simbologia

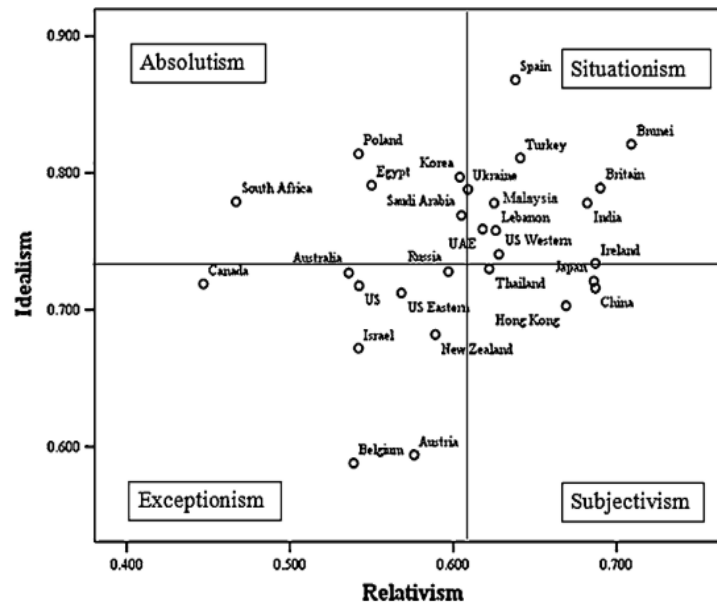
- 1. Quarta de série
- Pro Valor provisório
- x Valor não disponível
- f Não aplicável
- RV Valor reviso
- e Dado inferior a metade do módulo da unidade utilizada
- § Dado com coeficiente de variação elevado (R) Dados corrigidos pela entidade responsável

### 3 - As 4 posições do Ethics Position Questionnaire

TABLE I  
Four ethics positions

Idealism	Relativism	
	Low	High
Low	<i>Exceptionism:</i> Individuals should act in ways that are consistent with moral rules, but one should remain pragmatically open to exceptions to these rules	<i>Subjectivism:</i> Individuals' personal values and perspectives should guide their moral choices, rather than universal ethical principles or desire to achieve positive consequences
High	<i>Absolutism:</i> Individuals should act in ways that are consistent with moral rules, for doing so will in most cases yield the best consequences for all concerned	<i>Situationism:</i> Individuals should act to secure the best possible consequences for all concerned even if doing so will violate traditional rules about ethics

### 4 - Agrupamento de Países conforme as 4 posições do Ethics Position Questionnaire



## 5 - Resultados do Ethics Position Questionnaire por Países

TABLE II

Number of samples (*k*) and participants (*N*) and idealism and relativism means (weighted by no. of each study) and standard deviations for the U.S. and countries in three world regions (total *k* = 139, total *N* = 30,230)

Nation	<i>k</i>	<i>N</i>	Idealism <i>M</i>	Idealism SD	Relativism <i>M</i>	Relativism SD	Region
Australia	8	1419	.727	0.040	.536	0.032	West
Austria	3	298	.757	0.055	.576	0.086	West
Belgium	3	1048	.588	0.092	.539	0.094	West
Britain	3	289	.789	0.018	.690	0.035	West
Brunei	1	153	.821	–	.709	–	East
Canada	2	331	.719	0.007	.447	0.029	West
China	5	1081	.716	0.040	.687	0.146	East
Egypt	6	1466	.791	0.130	.550	0.044	Mid East
Hong Kong	6	877	.703	0.034	.669	0.012	East
India	1	114	.778	–	.682	–	East
Indonesia	1	120	.752	–	–	–	East
Ireland	1	193	.734	–	.687	–	West
Israel	1	284	.672	–	.542	–	West
Japan	2	463	.721	0.002	.686	0.061	East
Lebanon	2	592	.758	0.043	.626	–	Mid East
Malaysia	3	408	.778	0.032	.625	0.051	East
N. Ireland	1	193	.888	–	–	–	West
New Zealand	2	160	.682	–	.589	0.014	West
Poland	1	202	.814	–	.542	–	West
Russia	3	378	.728	0.017	.597	0.048	West
Saudi Arabia	1	198	.769	–	.605	–	Mid East
S. Africa	1	256	.779	–	.467	–	West
S. Korea	2	297	.797	0.024	.604	0.013	East
Spain	1	152	.868	–	.638	–	West
Thailand	1	98	.730	–	.622	–	East
Turkey	3	607	.811	0.040	.641	0.007	Mid East
UAE	1	208	.759	–	.618	–	Mid East
Ukraine	1	30	.788	–	.609	–	West
US East	27	6699	.712	0.098	.577	0.077	West
US mixed	32	8235	.718	0.049	.547	0.062	West
US West	14	3197	.741	0.050	.626	0.044	West
Grand Mean			.728	0.079	.586	0.076	

## 6. Questionário

### Questionário para Tese de Mestrado sobre Expatriação - Católica Lisbon School of Business and Economics, 2018

O Presente questionário - totalmente ANÓNIMO e sujeito a tratamento estatístico de dados - destina-se a gestores, quer a residir e trabalhar no seu país de origem, quer em situação de expatriação ou “flexpatriação”. Este estudo insere-se a uma tese de mestrado na UCP - Católica Lisbon School of Business and Economics, sobre a adaptação dos gestores ao enquadramento normativo dos países em que trabalham, através da aferição do seu posicionamento ético, medido pelo inquérito-tipo EPQ de Forsyth. Para dúvidas ou esclarecimentos, os respondentes são convidados a contactar o mestrando, Paulo G. Figueiredo, através do e-mail [heim@sapo.pt](mailto:heim@sapo.pt), e/ou o orientador da tese, Prof. Dr. Ricardo Fortes da Costa ([ricardo.costa@ucp.pt](mailto:ricardo.costa@ucp.pt)).

A estrita confidencialidade de tratamento de dados é garantida pelo autor e pela Universidade Católica Portuguesa.

*O preenchimento deste questionário tem uma duração estimada de 5 minutos.*

#### A1. (assinalar com X no quadrado correspondente)

- Deslocação profissional:
  - **Não-expatriado** (a trabalhar e residir no seu país de origem)
  - **Expatriado** (a residir num país diferente do país de origem, ao abrigo de contrato com duração superior a um ano, ao serviço de empregador)
  - **“Flexpatriado”** (a residir no seu país de origem, mas com deslocações frequentes de curto prazo a países estrangeiros, ao serviço de empregador)

*Não-expatriados, pf. passar a B*

#### A2.- Expatriados/ “Flexpatriados” (Numa escala de 1 (discordo absolutamente) a 9 (concordo totalmente), por favor classifique a sua concordância com as seguintes afirmações, assinalando com X:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Na minha actividade profissional num país estrangeiro, devo aplicar as normas/regras desse mesmo país em que me encontro									
Na minha actividade profissional num país estrangeiro, devo aplicar as normas/regras do meu país de origem									
A minha empresa/ organização preparou-me para trabalhar no estrangeiro									
A minha empresa/ organização tem orientações normativas específicas para expatriados/ “flexpatriados”									
A adaptação às normas do país em que me encontro/ países que visito regularmente é difícil									

*“Flexpatriados”, pf. passar a A4.*

#### A3. - Expatriados

- Número total de meses desde o início da actual experiência de expatriação \_\_\_\_\_
- Se já teve anteriores experiências de expatriação, p.f. mencione em quantos países:  
1-3       4-7       Mais de 8

*Expatriados, pf. passar a B1.*

#### A4. - “Flexpatriados”(assinalar com X no quadrado correspondente)

- Quantos países visitou ao serviço da sua empresa, em média, por ano, nos últimos 2 anos:  
1-3       4-7       8-10       Mais de 10
- Qual a duração média aproximada de cada uma dessas visitas?  
Menos de 1 mês       Entre 1 mês e 3 meses       Mais de 3 meses

**B.**

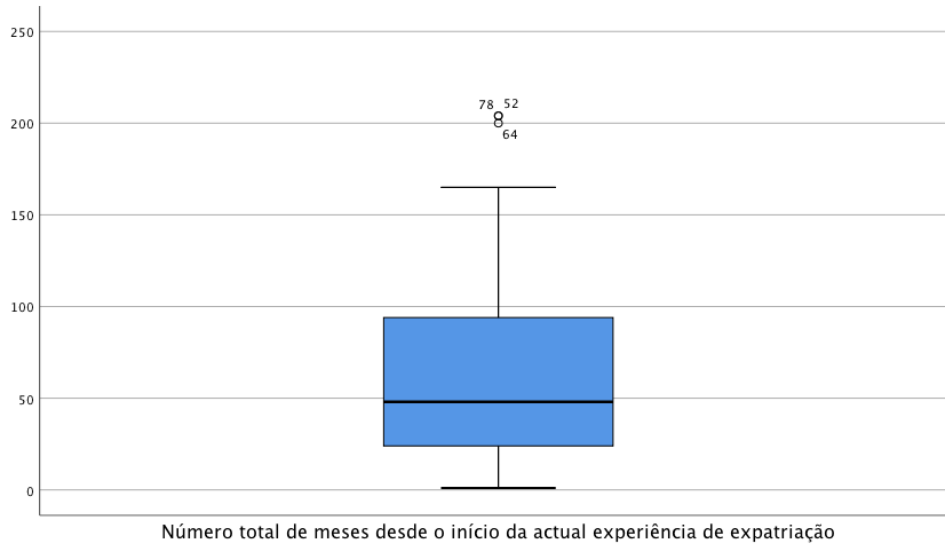
**INSTRUÇÕES** - Abaixo irá encontrar listada uma série de afirmações gerais. Cada uma representa uma opinião corrente e não há respostas certas ou erradas. Irá provavelmente discordar de alguns itens e concordar com outros. Estamos interessados em saber até que ponto concorda ou discorda com essas questões de opinião. Por favor, leia cada afirmação cuidadosamente. Indique depois até que ponto concorda ou discorda, assinalando com uma cruz o quadrado o número que corresponde ao seu sentimento, donde:

1. *Discordo totalmente*; 2. *Discordo fortemente*; 3. *Discordo Moderadamente*; 4. *Discordo ligeiramente*; 5. *Não concordo nem discordo*; 6. *Concordo ligeiramente*; 7. *Concordo moderadamente*; 8. *Concordo fortemente*; 9. *Concordo completamente*

	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>	<u>8</u>	<u>9</u>
Uma pessoa deve certificar-se de que as suas acções nunca causam dano intencional a outros, mesmo que em pequena escala									
Nunca devemos admitir que outros incorram em riscos, independentemente de quão pequenos esses riscos possam ser									
A existência de danos potenciais para outros é sempre errada, sejam quais forem os benefícios a serem colhidos									
Uma pessoa nunca deve causar danos físicos ou psicológicos a outra pessoa									
Não devemos levar a cabo acções que possam de alguma forma ameaçar a dignidade e o bem-estar de outro indivíduo									
Se uma acção pode causar dano a uma outra pessoa inocente, não deve ser levada a cabo									
É imoral decidir levar a cabo ou não um acto fazendo um balanço de consequências positivas e negativas do mesmo									
A dignidade e bem-estar das pessoas deve ser a principal preocupação de uma sociedade									
Nunca é necessário sacrificar o bem-estar dos outros									
As acções morais são as que estão mais próximas dos ideais das acções mais “perfeitas”									
Não há princípios éticos tão importantes que devam ser parte de todos os códigos de ética									
O que é ético varia de uma situação e sociedade para outra									
Os padrões morais devem ser vistos como dizendo respeito ao indivíduo; o que uma pessoa considera moral pode ser considerado imoral por outra pessoa									
O maior ou menor acerto de moralidades de tipos diferentes não pode ser comparado									
Questões sobre o que é ético para todos nunca podem ser resolvidas, pois o que é moral ou imoral diz respeito ao indivíduo									
Os padrões morais são simplesmente regras <u>pessoais</u> que indicam como uma pessoa deve comportar-se, e não devem ser usados para fazer avaliações sobre outras pessoas									
As considerações éticas em relações interpessoais são tão complexas que deve ser permitido aos indivíduos formular os seus próprios códigos									
Codificar rigidamente uma posição ética que previne certos tipo de acções pode ser um obstáculo a melhores relações humanas e à adaptação									
Nenhuma regra pode ser formulada em relação à mentira; o facto de uma mentira ser ou não aceitável depende da situação									
Avaliar uma mentira como moral ou imoral depende das circunstâncias de uma acção									

- Idade: -25  25-35  35-45  45-55  +55  Sexo: M  F
- Habilitações Académicas:  
Licenciatura ou Superior  Bacharelato, Curso Profissional ou inferior
- Actividade da Empresa:  
Construção  Retalho  Educação  Consultoria e Similares  Indústria   
Outra (qual?) \_\_\_\_\_

## 7 - “Boxplot” de “número total de meses desde início da actual experiência de expatriação”



Statistics		
Número total de meses desde o início da actual experiência de expatriação		
N	Valid	44
	Missing	50
Mean		65,45
Median		48,00
Mode		36
Skewness		1,143
Std. Error of Skewness		0,357
Kurtosis		0,703
Std. Error of Kurtosis		0,702

