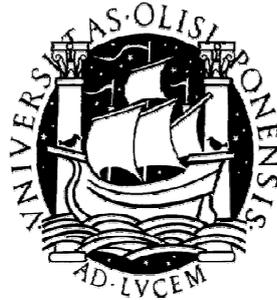


**UNIVERSIDADE DE LISBOA**  
**FACULDADE DE PSICOLOGIA E DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO**



**EXPATRIAÇÃO EM RECÉM-LICENCIADOS: UM TRAJECTO  
PROFISSIONAL APROVEITADO OU AMBICIONADO?  
*PROJECTO DE INVESTIGAÇÃO SOBRE ATITUDES CULTURAIS E  
ÂNCORAS DE CARREIRA***

**José Ricardo da Silva Bramão dos Santos Tomás**

**MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA**

**Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações**

**2009**

**UNIVERSIDADE DE LISBOA**  
**FACULDADE DE PSICOLOGIA E DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO**



**EXPATRIAÇÃO EM RECÉM-LICENCIADOS: UM TRAJECTO  
PROFISSIONAL APROVEITADO OU AMBICIONADO?**  
*PROJECTO DE INVESTIGAÇÃO SOBRE ATITUDES CULTURAIS E  
ÂNCORAS DE CARREIRA*

**José Ricardo da Silva Bramão dos Santos Tomás**

**MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA**  
**Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações**

**Dissertação orientada pelo Prof. Doutor Manuel Rafael**

**2009**

## Índice

|  |    |
|--|----|
| <b>Resumo</b>                                | 1  |
| <i>Abstract</i>                              | 1  |
| <b>Introdução</b>                            | 2  |
| <b>1. Enquadramento Teórico</b>              | 4  |
| 1.1 Globalização: a razão da expatriação     | 4  |
| 1.2 Fenómeno da Expatriação e do Expatriado  | 5  |
| 1.3 Hofstede e as Dimensões Culturais        | 9  |
| 1.4 Schein e as Âncoras de Carreira          | 12 |
| 1.5 Expatriação nos jovens recém-licenciados | 16 |
| <b>2. Metodologia</b>                        | 17 |
| 2.1 Participantes                            | 17 |
| 2.1.1. Amostra do estudo piloto              | 17 |
| 2.1.2. Amostra do projecto de investigação   | 18 |
| 2.2 Instrumentos                             | 19 |
| 2.2.1. Questionário sobre Atitudes Culturais | 19 |
| 2.2.2. Inventário de Orientação de Carreira  | 20 |
| 2.3 Procedimento                             | 21 |
| 2.3.1. Estudo Piloto                         | 21 |
| 2.3.2. Projecto de Investigação              | 21 |
| <b>3. Resultados</b>                         | 22 |
| 3.1 Estudo Piloto                            | 22 |
| 3.2 Projecto de Investigação                 | 24 |
| <b>4. Discussão</b>                          | 25 |
| <b>Referências Bibliográficas</b>            | 29 |

## RESUMO

Com o presente estudo pretende-se investigar um fenómeno cada vez mais decorrente da globalização, o processo de expatriação, derivado da necessidade da expansão a nível internacional das empresas. A investigação incide essencialmente em jovens recém-licenciados e no modo como valorizam e diferenciam as atitudes culturais e âncoras de carreira.

Numa primeira fase, foi entregue um questionário sobre atitudes culturais (traduzido e adaptado para este estudo, do original de G. Hofstede, 1984) e um Inventário de orientação de carreira (tradução para português do original de E. Schein, 1990) a uma amostra-piloto constituída por 51 sujeitos, com o objectivo de verificar a precisão dos itens e a consistência interna das suas dimensões para poderem ser aplicados posteriormente num projecto de investigação. A análise quantitativa dos dados conduziu à reformulação de alguns dos itens dos questionários de forma a permitir a sua utilização posterior no projecto de investigação.

Numa segunda fase, pretende comparar-se numa organização, um grupo de colaboradores recém-licenciados a um grupo de colaboradores com uma ligação mínima de 5 anos à empresa, prevendo-se uma valorização diferente das várias dimensões, de acordo com as hipóteses, que de modo mais específico, se traduz numa sobrevalorização das âncoras de carreira, desafio e estilo de vida e numa forte afirmação da pessoa e tendência para um baixo evitamento da incerteza, a nível de atitudes culturais por parte dos colaboradores recém-licenciados, estando mais aptos para um desafio de expatriação.

**Palavras-Chave:** Expatriação; Recém-licenciados; Decisão de Carreira; Atitudes Culturais; Globalização

## ABSTRACT

The present study aims to investigate a phenomenon resulting from increasing globalization, the process of expatriation, derived from the need for expansion of business internationally. The research focuses on young and recent graduates and how value and discern cultural attitudes and career anchors.

Initially, was handed a questionnaire about cultural attitudes (translated and adapted for this study, from the original of G. Hofstede, 1984) and an inventory of career guidance (translation into Portuguese from the original of E. Schein, 1990) to a pilot sample consisted of 51 subjects, with the aim of verifying the accuracy of items and internal consistency of their dimensions to be applied later in a research project. The quantitative data analysis led to the reformulation of some items of the questionnaires to enable their later use in the research project.

In a second phase, seeks to compare itself within an organization, a group of employees recently licensed to a group of people with a connection of at least 5 years to the company, expected to be a recovery of several different dimensions, according to the hypotheses, so that more specific, will result in overestimation of the anchors of career, challenge and life style and a strong affirmation of the person and a low tendency to uncertainty avoidance, in the level of cultural attitudes on the part of newly-licensed employees, being more suitable for a challenge of expatriation.

**Keywords:** Expatriation; Trainees; Career Decision; Cultural Attitudes; Globalization

## INTRODUÇÃO

*“Os Alemães vivem na Alemanha, os Romanos vivem em Roma, os Turcos vivem na Turquia; mas os Ingleses vivem em casa”* (J. H. Goring)

A globalização, conceito que começou a ser empregue na década de 80 e apenas no séc. XXI parece ser de facto sentido e tido em conta, interfere em todos os níveis no mundo contemporâneo.

Na vertente organizacional, a quebra das barreiras comerciais e sociais aliadas ao aumento das exigências e competitividade entre as empresas, veio influenciar e transformar todas as acções estratégicas presentes no mundo de trabalho, fazendo emergir a necessidade de práticas que visam a aquisição de novas e apuradas competências para os seus recursos humanos.

O actual ambiente internacional de negócios configura simultaneamente, desafios, nomeadamente nos países emergentes, onde as oportunidades de carreira para recém-licenciados são maiores, e dificuldades para as organizações e indivíduos, com o aumento da concorrência. Uma missão internacional, para alguns, pode representar o início de uma carreira à escala global, ao serviço de uma ou mais organizações. Para as organizações, pode ser também um dos melhores métodos de reter um colaborador ambicioso que não pretende comedir-se nas fronteiras do seu país e organização, em termos de casa-mãe (Cunha & Rego, 2009).

Assim, as situações de expatriação têm vindo a aumentar de frequência, tanto nas pequenas e médias empresas, que também ambicionam poder actuar num mercado internacional, ao invés, das grandes organizações que parecem reduzir ou estabilizar o número de expatriações (Feldman & Thomas, 1992; Fitzgerald-Turner, 1997 & Scullion, 1994 cit. Vogel & Van Vuuren, 2008), procurando otimizar os seus custos. O tempo deste processo também se alterou, e se nos anos 80/90 do séc. XX assistia-se a projectos de 3 a 4 anos, hoje os projectos não excedem, muitas vezes, os 12 meses (Voigt, 2001), aumentando-se a exigência e trabalhando-se em mercados com maior mutabilidade, não existindo espaço para erros.

A expatriação deixou de ser uma opção exclusiva das empresas que operam fora das suas fronteiras nacionais, colocando Recursos Humanos (RH) que funcionam como canais com os quais podem comunicar ininterruptamente, para estar cada vez mais associada a uma

opção de desenvolvimento da carreira dos próprios indivíduos, algumas vezes independentes de empresas específicas.

E quem é o Expatriado? O que representa? É o recurso humano, de uma organização empresarial ou não-governamental, um cidadão exterior ao país no qual está a trabalhar, estando deslocado do seu país de origem, seja num país, seja movendo-se entre diversos países (Briscoe, 1995; Shepard, 1996), durante um período de tempo definido pela organização que representa para uma unidade organizacional ou subsidiária situada num país distinto para a prossecução de objectivos relacionados com a tarefa ou a organização, deparando-se no novo meio com um conjunto de diferentes práticas culturais, ajudando a sua organização a encarar o mundo como um mosaico de modo global e local.

Aos expatriados são incumbidas funções de elevada responsabilidade, que implicam custos para a organização que representam, funcionando como agentes de transferência (deslocam rotinas, saberes e valores da sede para o local onde irá trabalhar), de aprendizagem (actuando de acordo com os mecanismos do país de acolhimento) e difusão de conhecimento (transferem para a sede e/ou outras filiais o conhecimento retirado da experiência internacional), podendo designar-se de “missionários”.

A idade do expatriado, a localização e duração da expatriação influenciarão o sucesso deste processo (Shay & Tracey, 1997 cit. Vogel, & Van Vuuren, 2008), assim como o seu nível de experiência (Vogel & Van Vuuren, 2008), proficiência linguística e competência comunicacional.

No âmbito deste projecto de investigação, abordar-se-ão as quatro atitudes culturais estudadas primeiramente por Hofstede (1983; 1984; 1997) e as oito âncoras de carreira elaboradas por Schein (1990), verificando a valorização dada pelos jovens recém-licenciados quando iniciam o seu percurso profissional e o modo como influenciam e se conjugam com a opção de carreira desta população pelo processo de expatriação.

Os jovens recém-licenciados representam uma população que até agora tem estado excluída de estudos, referências e investigações em Portugal, não existindo publicamente análises empíricas que permitam, a título de exemplo, verificar a valorização das atitudes culturais e âncoras de carreira, e assim comparar dados nacionais com estudos de outros países ou com elementos com uma ligação mais prolongada a uma entidade laboral, facto que será apresentado e explicitado nos restantes tópicos.

## 1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

*“Não sou ateniense nem grego, mas sim um cidadão do mundo”*

(Sócrates, 470 a.C. – 399 a.C.)

### 1.1 Globalização: a razão da expatriação

O mundo do trabalho contemporâneo, alterou-se a todos os níveis: tecnológico (p.e., evolução dos meios de comunicação e informáticos), económico (p.e., globalização, competição e liberalização dos mercados), político (p.e., surgimento de novos países e países em desenvolvimento) e sócio-cultural (p.e., crescimento de movimentos a favor dos direitos humanos e ambientalistas), favorecendo o aumento das situações de expatriação, com o intuito de se proceder a um conhecimento global e assim satisfazer a diversidade dos clientes das organizações.

Hoje a expatriação e a gestão de expatriados são uma ferramenta comum na Gestão de Recursos Humanos (GRH) do séc. XXI (Finuras, 2007), e em tempo de crise financeira, alterou-se o paradigma, os ciclos tornaram-se mais curtos, afectando a concretização de objectivos, metas e resultados; a instabilidade aumenta, sendo impossível prever o futuro.

As empresas, quando precisam de lançar ou gerir o seu negócio além-fronteiras, verificam que o recurso a expatriados de terceiros países ou a gestores locais nem sempre representam uma boa medida, devido aos denominados custos de transacção (Williamson, 1993 cit. Cunha & Rego, 2009). O recurso a expatriados da casa-mãe, com os quais já existem relações de confiança é frequentemente a opção mais acertada, funcionando como intermediários para perceber culturalmente as suas subsidiárias e assim alinhar as políticas de comunicação do local de onde vêm com o local do seu destino de trabalho. Esta confiança implica uma relação relativamente duradoura, razão pela qual as empresas precisam de facilitar condições de carreira com alguma estabilidade (Cunha & Rego, 2009), necessitando de uma estrutura mais flexível e de capital humano que preencha esses requisitos.

Os expatriados da casa-mãe são importantes, como complementos da actividade decisória centralizadora e da supervisão directa da casa-mãe, criando redes de comunicação à escala global que permitem fazer circular conhecimento e coordenar actividades, para protegerem a organização e para difundirem e transferirem conhecimento da sede para as filiais, e também entre estas (Rego & Cunha, 2009).

Numa filial, por norma, os recursos humanos são menos qualificados, ostentando fracos índices de conscienciosidade dos valores e normas da empresa, por isso a

empresa deve oferecer condições idiossincráticas que conciliem as necessidades da empresa com os desejos e interesses reais do expatriado.

As empresas transnacionais e multinacionais necessitam de perceber quem realmente quer e ambiciona este processo, cabendo aos seus recursos humanos demonstrar competências e tomadas de decisão que incorram numa facilidade de adaptação num novo país, sentindo de maneira ínfima o chamado “Choque-Cultural”; aceitação da dupla-vida e dos constrangimentos familiares; numa correcta transposição da logística; numa correcta percepção das limitações linguísticas, considerações acerca dos risco e segurança pessoal, num bom plano financeiro e numa boa aplicação das competências ganhas durante e depois da expatriação (Suutari & Brewster, 2004 cit. Dickmann & Harris, 2005) para não desperdiçar o investimento avultado feito neste tipo de processos, evitando a perda de dinheiro, tempo, oportunidades de mercado e a provável deterioração de relações com o país de recepção do expatriado. Recrutam então com maior incidência, recém-licenciados, com o intuito de renovar e melhorar o seu leque de recursos humanos, com conhecimentos mais aprofundados e que estão mais abertos a novas experiências e desafios.

## **1.2 Fenómeno da Expatriação e do Expatriado**

A Expatriação indica a transição de recursos humanos de uma organização para um outro país, e com um novo conjunto de práticas culturais (André & Barrulas, 2006), oferecendo cumulativamente vários benefícios aos jovens profissionais enquanto estão no exterior. Nessas vantagens podem referir-se, as maiores responsabilidades que têm no local de expatriação, oportunidade de mostrar as suas capacidades e sentimento de aventura. As exigências acopladas a este tipo de missão requerem muitas vezes, competências e conhecimentos que apenas os recursos humanos com maior antiguidade na empresa possuem (Rego & Cunha, 2009), por isso, quando se opta por jovens, aplicam-se outros processos como programas *mentoring* e *coaching* durante toda a etapa.

As empresas deverão proporcionar aos jovens expatriados um aconselhamento permanente em todas as fases da expatriação (antes, durante e após), promover actividades de desenvolvimento de carreira, formação linguística e transcultural, apoio logístico (p.e. deslocações; alojamento; serviços de saúde; assuntos legais) e criação de mecanismos de comunicação que permitam manter o contacto com a empresa e o país nativo (p.e. acesso à Internet; viagens regulares). A importância destes factores acresce à medida que o expatriado se dirija para um país com maior desfasamento entre o nível de condições e desenvolvimento que tinha no país de origem; criação de recursos de informação (p.e. informações culturais,

sociais, políticas e religiosas do país de destino); aconselhamento psicológico em momentos de maior *stress* e ansiedade com o intuito de não prejudicar o desempenho ou regresso prematuro do expatriado e uma concordância nos pacotes de compensação salarial.

Na resposta aos novos e complexos desafios mundiais, 66% das organizações multinacionais, oferecem programas de desenvolvimento cultural aos seus expatriados (Fitzgerald-Turner cit. Luthans & Farner, 2002) com o objectivo de os tornarem mais adaptados e cientes do país e cultura onde irão trabalhar. A empresa tem a seu cargo a responsabilidade de providenciar políticas de suporte ao RH, durante as fases de expatriação (selecção se for o caso; preparação prévia, durante e na repatriação); informação, coordenação e guias nas várias fases (reconhecimento e orientação e inter-cultural; imigração e alocação, requisição de documentos; alojamento; instalações profissionais; serviços locais – médicos, bancos, compras, serviços de educação, requisitos de línguas; impostos, segurança social, seguros e pensões; desenvolvimento de carreira e questões convergentes ao estilo de vida; processo de repatriação) (Schoenborn, 2006).

As empresas entendem que para terem sucesso num tipo de negócio global mas simultaneamente para responder de forma individualizada aos mercados locais têm que implementar como estratégia primordial, a aposta nas pessoas. São as pessoas que geram e implementam a estratégia, desempenham e constroem estruturas organizacionais, criam e aplicam as tecnologias. A globalização das pessoas é então a chave para a competitividade internacional e o sucesso do negócio.

A cultura e a linguagem são as barreiras opositoras a uma integração, tendo que ser correctamente verificadas e estudadas para minimizar o impacto no país de chegada, que na população em estudo tenderão a ser minoradas. No mundo actual a diversidade cultural, advinda dos 191 países existentes actualmente, traduzem-se em centenas de culturas e línguas que precisam de ser entendidas. Enquanto a expatriação nos países desenvolvidos e estabelecidos é já predicável, nos países em desenvolvimento (p.e., Emirados Árabes Unidos, China) os desafios inerentes às empresas e correspondentes subordinados não o podem ser (Schoenborn, 2006), pois não existem procedimentos acerca desta temática enraizados nessas culturas.

O expatriado não se contenta em actuar apenas no território do seu país, procurando uma carreira de sucesso no exterior, entendendo e fazendo-se entender em diferentes línguas, sendo tolerante à diversidade cultural, transferindo a maneira de estar e de ser da sua empresa e que aprende a viver e integrar-se fora do seu *habitat* de origem, muita das vezes sem a presença da sua família, podendo ser, um colaborador da nacionalidade de origem da

empresa-mãe, um nacional do país onde se vai instalar uma subsidiária ou um nacional de um terceiro país (Nevado, 2003). Actua como um filtro, trazendo informação adicional, devido a um conhecimento presencial do novo meio (André & Barrulas, 2006), que servirá para ajudar o desenvolvimento da organização que representa num novo e/ou desconhecido mercado, sendo as empresas de macro dimensões na actualidade, as que possuem um maior “corpo expedicionário” de colaboradores envolvidos em constantes deslocações e transferências.

Nem sempre o processo de expatriação é bem-sucedido. Alguns estudos referem que 25 a 40% dos processos não resultam em países desenvolvidos, subindo este valor para 70% nos países em desenvolvimento (Ashamalla & Crocitto, 1997; Luthans & Farner, 2002), terminando antes do tempo inicialmente previsto. Além da perda de produtividade, faz com que se desperdicem encargos na alocação, formação e desenvolvimento do expatriado. Para o expatriado, dão-se perdas na auto-estima, confiança, motivação e impossibilidade de apoiar outros expatriados (Garonzik et al., 2000, cit. Takeuchi et al., 2005). Estes dois factores deverão ser os principais causadores de na actualidade existir um maior número de casos em que as empresas não pagam prémios extraordinários aos seus expatriados (Latta, 1998), independentemente do local para onde os enviam, considerando que a expatriação funciona como o próprio prémio para o trabalhador, assim como o favorecimento à sua realização pessoal e favorecimento ao crescimento de carreira (Blonigen, 1998), evitando que o investimento e informação colocada no expatriado seja colocada ao dispor de outras organizações.

As empresas optam por colocar neste tipo de projecto, os recursos humanos que demonstrem um bom conhecimento social, político, económico e cultural do país de destino, fazendo com que assim estes comprovem e desenvolvam as suas capacidades e valores profissionais. Primordial, é o facto de estes necessitarem de ter índices elevados de relacionamento interpessoal, para assim ajudar a empresa mãe de onde transitam e, claro, melhorar o desempenho da actual subsidiária e correspondente equipa de trabalho, para onde trabalham num definido período temporal.

Um estudo a nível mundial acerca dos expatriados, referiu que cerca de 40% dos 709 expatriados inquiridos, revelaram não estar correctamente preparados para um projecto no exterior, assim como 56% responderem existir uma má coordenação entre o local da expatriação e a casa-mãe, sendo que 35% referiu querer sair da sua actual situação no prazo de 5 anos (Britt, 2002 cit. Vogel & Van Vuuren, 2008), valores que num população jovem tenderão a ser mais elevados se não forem devidamente acompanhados. Diversas empresas

têm dificuldade em encontrar candidatos ao processo de expatriação, precisamente porque estas missões são interpretadas como perversas para a carreira (Rego & Cunha, 2009).

Os jovens recém-licenciados, o público-alvo deste estudo, concluem os seus cursos com diferentes expectativas e atitudes face ao futuro profissional. Embora existindo algum optimismo e confiança quanto à elaboração de funções no mercado de trabalho, a falta de conhecimentos sobre os desafios na especificidade das respectivas áreas de actuação parece ser uma situação comum (Perrone & Vickers, 2003). Apesar disso, alguns sentem-se confiantes nas suas capacidades, estabelecendo planos profissionais e iniciando um percurso na tentativa de realizá-los. Outros, chegam ao final dos seus estudos sem definições do que pretendem fazer. Com efeito, aqueles que se sentem mais definidos em relação à profissão escolhida, têm maiores hipóteses de ter uma expatriação bem-sucedida, adaptando-se facilmente a um novo ambiente, realizando os seus projectos. Até porque os jovens possuem, por norma, uma maior liberdade, autonomia e por oposição, uma menor responsabilidade na sua vida pessoal (p.e., independentes, sendo reduzidos os casos de alunos graduados casados e/ou com filhos para educar) e familiar (p.e., os pais ainda não experienciam problemas graves de saúde). Desta forma, a definição de metas profissionais razoavelmente claras contribuem para orientar as acções e progressões na carreira, facilitando a identificação de obstáculos e a correcção de rumos (Teixeira & Gomes, 2005).

No actual ambiente de trabalho dinâmico, as empresas já não oferecem empregos e carreiras, ficando para o indivíduo, a responsabilidade de gerir as suas prioridades (Dickmann & Harris, 2005), passando assim o foco da gestão de carreira da empresa para a pessoa. As carreiras geridas pelo indivíduo e não pela organização, são alicerçadas por experiências, aptidões, aprendizagens contínuas, transições e mudanças de identidade e desenvolvimento auto-induzido. No começo de uma carreira, as perspectivas pessoais de uma etapa de expatriação não estão alinhadas com as da organização. O papel da organização passa por fornecer boas experiências, recursos e facultar o desenvolvimento das relações.

O trabalho a nível internacional é visto como um aperfeiçoamento das competências do indivíduo (Gregersen, 1998 cit. Dickmann & Harris, 2005), sendo assim, a ida para uma carreira internacional – expatriação – é uma escolha ou uma circunstância? Um decréscimo de oportunidades no seu país por oposição a um aumento de oportunidades no exterior? (Neault, 2005).

O estudo de Dickmann & Harris (2005) indicou que processos de expatriação não são um factor preditivo de sucesso para o avanço numa carreira ou para a aquisição de competências para o indivíduo.

Os requisitos fundamentais, para um bom desempenho num ambiente internacional e multi-cultural passam por ser capaz de lidar com situações ambíguas, ser genuíno, não desejar tornar-se igual aos outros, possuir elevada disposição intercultural, emitindo um espírito aberto e capaz de abordar outras culturas sem pré-juízos, possuir flexibilidade mental e comportamental para ajustar-se a situações críticas, ser capaz de resistir ao stress e a situações de forte tensão ou risco; possuir sensibilidade intercultural, evitando tornar-se defensivo em relação a si ou à sua cultura; possuir e/ou desenvolver conhecimento de línguas estrangeiras; disponibilidade e vontade de viajar e de conhecer novos ambientes, ter capacidade para aceitar e lidar com críticas e possuir resiliência emocional, ter estabilidade emocional e familiar (facto que já vimos anteriormente), ter capacidade de análise e explicação das diferenças culturais de forma neutra e sensibilidade e capacidade de comunicação em diferentes contextos culturais (Finuras,1999). Deverá então conseguir através da suas experiências reduzir o seu etnocentrismo (Rego & Cunha, 2009).

### **1.3 Hofstede e as Dimensões Culturais**

As culturas nacionais são uma forte influência nas culturas organizacionais, tendo cada organização, o seu plano de acção específico, para compreender as suas diferenças e conseguir implementar no exterior o seu negócio. As culturas organizacionais são menos de expressão de valores e crenças e mais de símbolos, heróis e rituais. As principais diferenças culturais entre as nações residem então nos valores e nas crenças, mais propriamente na distância hierárquica, no colectivismo e individualismo, na masculinidade ou feminilidade e na forma como se lida com as incertezas da vida.

Num tempo global, de grande mobilidade, a importância da cultura e o seu impacto sobre os indivíduos e sobre as organizações ganha predominância (Rafael, 2007). O projecto GLOBE define-a como os motivos, os valores, as crenças, as identidades e as interpretações de eventos significativos, que são partilhados pelos membros de uma sociedade, sendo transmitidas ao longo das gerações (House et. al., 1999; Richards, 2000). Para Trompenaars (1994), a cultura vem em camadas, sendo necessário perceber os seus artefactos e produtos, para se chegar às normas e valores para assim retirar e compreender as suas assumpções básicas.

Hofstede, considerado o “pai” dos estudos transculturais, ao comparar culturas nacionais, descreve, em 1987, a cultura como sendo uma “programação mental colectiva”, que distingue os membros de uma nação com o de outra nação, iniciada no espaço social em que a pessoa cresceu e adquiriu experiências. A chave para entender esta programação da

mente serão os valores. Ao estudar valores comparam-se os indivíduos, ao estudar cultura comparam-se as sociedades. Toda a programação da mente humana é afectada por valores, tudo é afectado pela cultura e isto é reflectido para o comportamento humano. Este autor estudou os valores, as crenças e as práticas administrativas de mais de 116 mil empregados de uma empresa multi-nacional em 53 países e regiões (Hofstede, Nevijsen, Ohair & Sadlers, 1990). A cultura aqui falada foi sendo paulatinamente adaptada ao meio organizacional, daí a pertinência da referência a este autor.

As organizações deverão ter em atenção a exposição cultural do expatriado, facilitando a sua integração na mesma e tendo em conta a duração da sua expatriação. Um indivíduo pode ser enviado para um país num curto período (resolvendo problemas inesperados e técnicos) contactando pouco com a cultura local. Em contrapartida, pode ir para outro país numa breve visita para, uma negociação de contratos, mas onde a interacção cultural será intensa, necessitando de uma boa eficácia para lidar com a cultura e ser bem-sucedido. Similarmente, o expatriado que irá para um país num longo período de tempo (meses, anos) experimentará um alto nível de interacção com a sua cultura (Vogel & Van Vuuren, 2008). Em todos os casos, independente do tipo de organização e do tipo de expatriação, deverá ser dado ao indivíduo expatriado, formação específica e profunda a nível da língua no local da expatriação, *role-play's* e *case-study's* para uma melhor adaptação deste quando for para o terreno e ainda treino para redução do *stress* e ansiedade.

Como referido, Hofstede identificou várias atitudes culturais, tendo-se analisado para este estudo, quatro dimensões usadas para explicar diferentes modos de estruturação das organizações, diferentes motivações dos colaboradores no interior das organizações e diferentes questões que as pessoas e as organizações têm face à sociedade (Hofstede, 1983):

1) *Distância ao poder*, que é a medida do grau de aceitação, por aqueles que têm menos poder numa repartição desigual de poder (Hofstede, 1997), afectando o comportamento dos que têm menos poder em relação aos que têm mais poder. Portugal caracteriza-se por ser um país onde existe indícios de desigualdade entre subordinados e chefias, pautando-se as relações por uma maior formalidade, atribuindo-se importância aos títulos e *status*, tendo os subordinados, maior relutância em contradizer um seu superior;

2) *Afirmção da pessoa*, sendo o grau em que a sociedade ou organização valoriza comportamentos caracterizados por adjectivos masculinos ou femininos, dividindo os papéis por género (Hofstede, 1997). Os valores masculinos são o desempenho, a vontade a competitividade, o desafio e a realização pessoal e profissional enquanto que os valores femininos passam por criar laços interpessoais, ter segurança no trabalho e uma boa qualidade

de vida. Nas sociedades mais masculinas os homens e as mulheres têm papéis bem distintos, o homem forte e a mulher modesta, enquanto nas sociedades mais femininas, espera-se que ambos os géneros sejam modestos, ternos, preocupados com a qualidade de vida, a preservação do ambiente e a ajuda aos outros. Hofstede (1984; 1991), verificou que Portugal tinha baixa masculinidade (ou elevada feminilidade);

3) *Evitamento da incerteza*, originário do estudo de Hofstede (1984;1991), envolve as acções sociais ou organizacionais para reduzir a incerteza e ambiguidade e é definido como o grau de inquietude dos seus membros sentem face a situações desconhecidas ou incertas. Portugal, regista níveis elevados nesta dimensão, o que traduz em maiores casos de *stress* dos colaboradores, uma maior necessidade de previsibilidade, regras e de segurança.

4) Por último, o *individualismo/colectivismo*, designa o grau em que a sociedade ou organização encoraja, recompensa e relaciona comportamentos individuais em oposição aos comportamentos colectivos (Hofstede, 1984;1991), ou seja entre os seus membros. Se um expatriado com níveis elevados de individualismo incorporar uma empresa ou cultura que prima os valores de coesão e colectivismo poderá resultar num processo falhado. Por comparação, se este vive num país onde assenta o individualismo mas a sua preferência pessoal assenta no colectivismo, terá sempre melhores resultados se for enviado para um país com uma cultura e/ou organização colectivista (Takeuchi et al., 2005). Portugal, neste parâmetro, tem resultados que indiciam um equilíbrio entre o individualismo e o colectivismo.

Para se trabalhar com eficiência num ambiente cultural diferente, onde o aumento do número de trabalhadores provenientes de minorias étnicas de vários países aumenta, o que torna a cultura de trabalho mais diversa, é necessário entender, não só, as forças individuais e ter uma correcta auto-percepção, como uma compreensão das forças que motivam os indivíduos dessas culturas, bem como as tácticas que estes utilizam para atingir os seus objectivos dentro da organização (Ralston et al., 1995), facto que por vezes não aparece cristalizados nos jovens em início de carreira.

A nível de atitudes culturais, importa colocar em actividades de expatriação, colaboradores com uma forte tendência para valorizar comportamentos masculinos, como os ganhos, o reconhecimento, o desafio e a possibilidade de progressão na carreira e baixo evitamento da incerteza, suportando situações desconfortáveis e desconhecidas (Hofstede, 1997).

Com base na revisão de literatura da seguinte investigação, formulam-se as seguintes hipóteses:

*Hipótese 1* - A valorização das dimensões culturais (distância ao poder; individualismo/colectivismo; afirmação da pessoa e evitamento da incerteza), com base na literatura, diferirá dos recém-licenciados para os trabalhadores com experiência profissional (5 anos ou mais) numa mesma empresa.

*Hipótese 1a* - Os recém-licenciados apresentarão resultados mais elevados nas dimensões afirmação da pessoa e resultados com baixo evitamento da incerteza em comparação com trabalhadores com experiência profissional (5 anos ou mais) numa mesma empresa.

#### **1.4 Schein e as âncoras de carreira**

A noção de carreira surgiu no decorrer do séc. XIX, e actualmente pode considerar-se como um ofício ou profissão que se divide por várias etapas, com um objectivo primordial do sujeito adquirir uma progressão, decorrentes da sua mobilidade e flexibilidade (Chanlat, 1995). A construção da carreira e os passos incluídos na mesma são sempre da sua responsabilidade, não devendo estar dependentes de terceiros, mas criando uma dinâmica de desenvolvimento entre si e a organização que representa ou poderá representar. Terá que possuir uma correcta auto-avaliação, identificando os objectivos de carreira, avaliando as oportunidades oferecidas pelo mercado e implementar um plano de carreira (London & Stumph cit. Dutra, 2002). Outro ponto importante é a decisão de carreira a elaborar pelos sujeitos, segundo Dutra (2002), estas podem ser feitas por compatibilidade de interesses, valores, experiências, personalidade e a sua ocupação e por processo, onde o individuo vai gradualmente chegando à escolha da ocupação devido à sua própria trajectória de vida, considerando as experiências vividas. Torna-se de maior importância em sujeitos em início de carreira, verificar como eles conjugam o trabalho, a família e as suas prioridades pessoais.

Actualmente, neste mundo globalizado, a gestão da carreira tornou-se mais complexa, envolvendo complicações adicionais (Neault, 2005), sendo também mais imprevisível, cabendo ao indivíduo a responsabilidade de saber o que quer e requer para a sua carreira. Tal requisição solidifica-se com a experiência profissional, no campo, e com um “auto-diagnóstico” (Schein, 1993).

A carreira é formada, em grande parte, através das decisões do indivíduo, algo a que se dá hoje uma grande importância, identificando-se os que a gerem de uma forma competente, existindo um alinhamento de expectativas entre si e a organização que representam, ambos conseguindo os seus objectivos. Este é um conceito amplamente estudado, derivado de uma sequência de papéis de trabalho e de experiências criadas, desenvolvidos em ambientes sociais e culturais específicos (Duarte, 2004,2006), em que é atribuído ao indivíduo a

responsabilidade de fazer e transformar o seu próprio percurso (Hall, 1976), reflectindo necessidades, aspirações, expectativas e imposições da sua organização e sociedade (London & Stumpf, 1982). Na actualidade, vai ganhando forma a noção de carreira internacional, sem fronteiras (Arthur, 1994; Rafael, 2007) como é o caso dos expatriados.

Importante também para uma apreciação do que se avalia neste estudo, são as designadas âncoras de carreira, termo criado por Schein, através de um estudo longitudinal, realizado em quatro momentos (6 meses/1 ano/5 anos/10-12 anos após a obtenção dos seus diplomas) a 44 alunos de uma escola de Gestão nas décadas 60 e 70 do séc. XX, com o intuito de se verificar a sua orientação profissional. Referiram frequentemente a imagem de serem empurrados para uma coisa que seria melhor quando tinham actividades que julgavam inconvenientes para si, objectivando-se esta metáfora como uma forma de explicar os padrões dos motivos que levam às tomadas de decisão sobre o tema (Dutra, 2002) servindo para guiar, refrear, estabilizar, integrar e redireccionar as escolhas profissionais do individuo (Schein, 1978), neste caso da expatriação, sendo que o mesmo tenderá a querer e a valorizar uma carreira na qual acredita ser competente; da mesma forma, dedicar-se-á a desenvolver as suas competências nas áreas que deseja ou valoriza.

Um aluno até concluir o seu curso universitário terá que passar e ultrapassar vários processos decisórios em que terá que fazer escolhas para “atalhar” a consecução do seu caminho. Terá também que elaborar um plano individual baseado nas convicções pessoais acerca das suas próprias características, que encorajam a escolha de ocupações que se alinhem com o perfil auto-percebido. A partir de uma auto-imagem, construída por um processo contínuo, alicerçado com experiências profissionais diversas, que sedimentam uma percepção dos próprios talentos, necessidades e valores, constituem-se as âncoras de carreira. Desta maneira, elas podem ser definidas como: competências e talentos auto-percebidos, baseados em sucessos efectivos numa variedade de ambientes de trabalho; necessidades e motivações auto-percebidas baseadas em oportunidades de auto-diagnóstico em situações reais e *feedback* de pares e atitudes e valores auto-percebidos, baseados em conflitos reais entre a própria pessoa e as normas e valores da organização empregadoras e do ambiente de trabalho (Schein, 1978; Katz, 1994).

Schein definiu oito âncoras de carreira:

1) a *Âncora de Segurança ou Estabilidade*, é predominante em indivíduos que, por arriscarem pouco, procuram a sua carreira a organizações que lhes proporcionem segurança no emprego e estabilidade de carreira. Em geral, são rotulados como conformistas, pois para permanecerem na organização, socializam-se de acordo com os valores e normas vigentes,

confiando à organização o desenvolvimento das suas próprias carreiras. Desta forma, indivíduos com uma forte âncora de segurança apresentam menor probabilidade de possuírem intenções empreendedoras, já que estão menos predispostos a sair de suas zonas de conforto para assumir riscos (Schein, 1978, 1996).

2) Indivíduos que desejam libertar-se de regras organizacionais e controles de supervisores têm como predominante a *Âncora de Autonomia ou Independência*, procurando situações de trabalho nas quais se tornem livres de restrições organizacionais para que possam cuidar dos próprios interesses. Procuram também condições que lhes permitam estabelecer o seu ritmo e horário de trabalho, para ajustá-lo ao seu estilo de vida e aos seus hábitos pessoais. Independentes e virados para actuar individualmente, preferem deixar empregos assalariados por carreiras que permitam definir as suas áreas de interesse e como as prosseguirão (Schein, 1990).

3) Um outro perfil é aquele onde domina a *Competência Técnica ou Funcional*, que corresponde a indivíduos que organizam as suas carreiras em torno de suas áreas de preferência, desejando ser especialistas na mesma e reconhecidos como tal, preferindo movimentações de carreira que representem avanços dentro de sua área de especialização, sendo relutantes em direccionar para responsabilidades de topo, e apreciam desenvolver tecnologias. Se têm intenções de iniciar um negócio, este deverá ser numa área afim ao seu campo de conhecimento técnico (Schein, 1996).

4) A *Âncora de Criatividade Empreendedora* é preponderante naqueles indivíduos que têm uma necessidade de criar “algo novo”, sendo similar à orientação empreendedora oportunista. São motivados a se tornarem auto-empregados pela oportunidade de usarem as suas habilidades e serem criativos, assim como de capitalizar numa boa ideia de negócio. Estão sempre a procurar alcançar novos tipos de projectos porque têm uma incansável propensão a novidades e desafios. A Riqueza torna-se para estes, um sinal de sucesso (Schein, 1996).

5) Na *Âncora de Gestão Global* situam-se indivíduos interessados na possibilidade de exercitar a autoridade formal, poder e influência em alto grau e relacionar as realizações organizacionais aos seus próprios esforços. No geral, estes indivíduos, têm fortes competências analíticas, que os habilitam a identificar, analisar e resolver problemas sob condições de informação incompleta e incerteza. Esses indivíduos possuem um comportamento empreendedor flexível e responsável face às exigências de trabalho em mudança constante.

6) Já a *âncora serviço e dedicação a uma causa* é preditiva de indivíduos que tomam as suas decisões de carreira procurando um trabalho em que possam ser úteis, ajudando os seus colegas e superiores na partilha dos valores, p.e., lutar e tornar o mundo melhor, ajudar as pessoas ou solucionar problemas ambientais, em detrimento do uso dos seus talentos ou de recompensas monetárias. Não aceitando promoções ou desafios que o desviem dos seus valores.

7) Na *âncora Desafio*, as pessoas estão à procura de problemas aparentemente insolúveis ou de obstáculos difíceis de transpor. Monitorizam muito bem o seu trabalho, alterando-o quando este lhe começa a trazer alguma rotina e a sua carreira tende a ser variada.

8) Por último, na *âncora Estilo de Vida*, os indivíduos não abrem mão do equilíbrio entre as suas necessidades pessoais, familiares e as exigências da sua carreira. O que se traduz numa definição de sucesso pessoal mais ampla do que o sucesso na carreira e organização, procurando-se acima de tudo flexibilidade para conciliar os vários meios em que se insere.

A premissa básica deste modelo é que uma *âncora de carreira* é a única opção da qual um indivíduo não prescindirá ao fazer uma escolha. Na prática, nem sempre a posição ocupada pelo indivíduo é compatível com a sua *âncora de carreira*. Segundo Schein (Dutra, 2002), o profissional deve ser o responsável pela auto-percepção e pela partilha dessa auto-percepção com pessoas que tenham influência na sua carreira, possibilitando escolhas inteligentes para compatibilizar as suas necessidades com as oportunidades do meio em que se insere. Até este modelo ser verificado empiricamente, foi alvo de críticas por parte da comunidade de psicologia, sendo hoje popular e bem-sucedido, usado por muitos técnicos de RH, avaliadores, para se obter dados fornecedores de orientações acerca dos indivíduos (Evans, 1996) tendo utilidade numa vertente organizacional.

Para isso importa detectar os colaboradores que estão de facto mais aptos a elaborarem este tipo de funções, valorizando como importante para a sua carreira profissional, o desafio, evitando a rotina e a monotonia no trabalho e enfrentando, sem receio, obstáculos e opositores que à partida parecem ser difíceis de transportar, que trazem uma diversidade de experiências à sua vida (Schein, 1996). Outra área que este tipo de colaboradores tende a valorizar é o estilo de vida, que como se sabe em expatriados, é revestido de particularidades, como uma maior distância perante a família e amigos, tendendo estes indivíduos a preocupação de conjugar os aspectos da vida num todo integrado, de modo a alinhar as expectativas profissionais, pessoais e familiares (Schein, 1996).

Fundamentando-se na revisão de literatura efectuada, levantam-se as seguintes hipóteses de investigação:

*Hipótese 2* - A valorização das âncoras de carreira (segurança/estabilidade; autonomia/independência; competência técnica/funcional; criatividade empreendedora; gestão global; serviço/dedicação a uma causa; desafio e estilo de vida), com base na literatura, diferirá dos recém-licenciados para os trabalhadores com experiência profissional (5 anos ou mais) numa mesma empresa.

*Hipótese 2a* - Os recém-licenciados apresentarão resultados mais elevados nas dimensões desafio e estilo de vida em comparação com os trabalhadores com experiência profissional (5 anos ou mais) numa mesma empresa.

### **1.5 Expatriação nos jovens recém-licenciados**

Será importante perceber se nos recém-licenciados, o conceito de carreira está cristalizado, através de uma verdadeira noção da sua motivação, valores e capacidades.

Para uma carreira internacional bem-sucedida de um expatriado, terá que existir a capacidade para “pensar de maneira global” e mostrar a sua adaptabilidade a novas situações, tendo também que existir uma contribuição de vários factores como os contactos, particularmente as relações globais onde se deverá enfatizar a importância da linguagem e cultura local. Nem tudo são questões positivas nesta etapa, pois existem problemas aquando de expatriações num nível inicial de carreira profissional: o expatriado no regresso procura uma posição na sua organização que corresponda à experiência e responsabilidade ganha no exterior, podendo não ficar num lugar semelhante ao que teve durante a expatriação, ou pior, ocupar o lugar onde esteve antes de iniciar a expatriação, ou mesmo abaixo, enquanto colegas que permaneceram, não realizando nenhum processo de expatriação, subiram na hierarquia da empresa, pois mantiveram uma visibilidade no seu local de trabalho, resultando na perda de *status*, autonomia, rendimentos e do sentimento de que a experiência internacional é menosprezada, o que leva ao abandono da sua organização pouco tempo depois após o seu regresso, procurando o devido reconhecimento noutra meio organizacional.

Uma vez realizado o envio de um expatriado para uma cultura e/ou país diferente, como se poderá assegurar que a expatriação seja um passo seguro, de sucesso e prestígio na carreira de um indivíduo? Muitos seriam os factores a enumerar, realçando um bom planeamento para um processo no exterior inferior a 3 anos (sendo este dado muito discutível nos estudos já efectuados), com o intuito de minimizar os problemas após o retorno do expatriado; assegurar o entendimento dos riscos associados no país anfitrião e manter as linhas de comunicação com a casa-mãe e o seu mentor - executivo sénior que conduz, gere,

aconselha e usa a sua influência no desenvolvimento da carreira do indivíduo júnior (Kram, 1985), mesmo que não exista a nível formal, mas que funcione como um suporte à sua carreira e que seja, de preferência, um antigo expatriado.

Actualmente, a diferença no número de expatriações entre géneros tende a diminuir, sendo cada vez maior o número de mulheres que apresentam um desejo de ir para o estrangeiro, assim como ser aceites pelo país de chegada e por consequência terem sucesso no seu processo de expatriação (Adler, 1984; Caligiuri & Tung, 1998 cit. Crawley, Broaden & Motley, 2009).

Para este tipo de missões, tenderá a existir um melhor ajustamento e sucesso de indivíduos que apresentem como características: auto-confiança; inteligência cultural; conscienciosidade; empatia cultural; abertura à experiência e espírito aberto; fraco grau de etnocentrismo; tolerância para com a ambiguidade; boas competências comunicacionais e de escuta; cordialismo e respeito pelos outros (Rego & Cunha, 2009).

## **2. METODOLOGIA**

### ***2.1 Participantes***

#### **2.1.1. Amostra do estudo piloto**

Obteve-se como amostra um total de 51 indivíduos, que responderam de modo voluntário, não existindo qualquer sistema de recompensa. Caracterizam-se por serem na maioria do sexo feminino, em número de 38 (74,5%), maioritariamente estudantes universitários (19, representando 37,3% da amostra), seguido de estudantes finalistas e trabalhadores com menos de 2 anos de experiência (25,5%) e por último recém-licenciados (6, representando 11,8%). Têm em média 24 anos, com um desvio-padrão de 3 anos, existindo uma maior proporção de indivíduos com 22, 23 e 25 anos de idade (ver quadro 1).

A selecção da amostra foi feita por um critério de conveniência, em virtude de terem existido dificuldades no contacto directo com as organizações e os possíveis participantes e disponibilidade de acesso aos mesmos.

Quadro 1

Distribuição da amostra por idade e sexo (N= 51)

| Idade | N  | %    |            |
|-------|----|------|------------|
| 18    | 1  | 2.0  | Feminino   |
| 19    | 3  | 5.9  | 38 - 74.5% |
| 20    | 1  | 2.0  | Masculino  |
| 21    | 4  | 7.8  | 13 - 25.5% |
| 22    | 8  | 15.7 |            |
| 23    | 11 | 21.6 |            |
| 24    | 6  | 11.8 |            |
| 25    | 10 | 19.6 | Feminino   |
| 26    | 4  | 7.8  | 38 - 74.5% |
| 27    | 1  | 2.0  | Masculino  |
| 31    | 1  | 2.0  | 13 - 25.5% |
| 35    | 1  | 2.0  |            |

### 2.1.2. Amostra do projecto de investigação

A proposta de amostra para a aplicação do projecto de investigação, foi aceite pelo responsável máximo do departamento de Recursos Humanos de uma empresa que vem aumentando a sua focalização na área da expatriação.

actua no sector têxtil e vestuário em dois pólos funcionais (unidades fabris e unidades de venda ao grande público), tendo depois entregue dados relativos ao número actual de colaboradores e suas funções actuais, no mês de Junho de 2009, para uma percepção mais realista da situação interna da empresa, quanto à temática deste estudo.

Em virtude desta empresa actuar em cada vez mais países de diferentes base culturais, a incidência de colaboradores expatriados tem aumentado também de modo quase exponencial, apesar da crise económica a nível mundial que não parece deixar de influenciar quaisquer investimentos. Começou as suas actividades em 1996 no nosso país e em 2002 iniciou a internacionalização da marca com a abertura duma loja em Espanha.

A empresa emprega na actualidade 2000 colaboradores espalhados por mais de 25 países nos continentes Europeu, Asiático, Africano e da América Central, estando previstas aberturas de pontos de venda em dois novos países até ao final do ano. Procura cada vez mais colaboradores com competências adaptadas às exigências do mercado de trabalho corrente, anulando os resquícios que ainda possui de uma empresa familiar, optando por apoiar os colaboradores internos, incentivando a entrada e a conclusão de cursos superiores para poderem continuar uma ascensão das suas carreiras na empresa, existindo um número crescente de oportunidades a nível internacional. Os dados obtidos através da aplicação do

questionário sobre atitudes culturais e do inventário de orientação de carreira, servirão para verificar a valorização por parte dos colaboradores recém-licenciados das dimensões neles contidas e assim verificar a propensão que estes terão para situações de expatriação adaptadas a um tipo de mercado ou país em específico.

A amostra a estudar é constituída por 2 grupos, separando-se os trabalhadores recém-licenciados dos trabalhadores com ligação à empresa por 5 anos ou mais, ou seja, praticamente desde o início da internacionalização da empresa. Ambos os grupos têm colaboradores de nacionalidade portuguesa, advindos de diversas áreas e trabalham ou não na sua área de actuação, percorrendo diversas funções, como operadores de vendas em loja, operadores líderes de loja, operadores de máquinas/acabamentos/logística e manutenção, vitrinistas, estilistas, modelistas, designers, gestores de produto, responsáveis de loja e responsáveis de vendas.

O grupo dos recém-licenciados é composto por 67 colaboradores, 37 homens (55%) e 30 mulheres (45%), com uma média de idades de 25,2 anos, sendo a idade mínima de 23 anos e a máxima de 31 anos, com uma proporção de idades dos 23 aos 26, que representa mais de metade da amostra, enquanto o grupo dos trabalhadores ligados à empresa por 5 anos ou mais, é constituído por 124 colaboradores, 45 homens (36,3%) e 79 mulheres (63,7%), estando a média de idade situada nos 29,9 anos, com idade mínima de 24 anos e máxima de 39 anos, sendo a moda constituída por indivíduos com 28 anos.

## ***2.2 Instrumentos***

Este estudo assenta numa metodologia de tipo quantitativo, no sentido de interpretar e compreender as respostas assinaladas pelos sujeitos, recorrendo a dois questionários, aplicados numa primeira fase a uma amostra pertencente ao estudo piloto para serem posteriormente aplicados no projecto de investigação, à amostra de recém-licenciados e trabalhadores com 5 anos ou mais de ligação à empresa em causa, tendo como variáveis de controlo, o sexo, a idade, a actividade profissional e a nacionalidade.

### **2.2.1 Questionário sobre Atitudes Culturais**

O questionário original de G. Hofstede, desenvolvido em 1984, que foi traduzido para português no âmbito da presente investigação, avalia as atitudes culturais mais analisadas empiricamente; distância ao poder, individualismo/colectivismo, afirmação da pessoa e controlo da incerteza. Ao ter por base os itens contidos no original, esta versão é constituída por 30 itens, sendo as respostas dadas em escalas de 5 pontos; nalgumas questões a escala é

de 4 pontos. O questionário tem ainda questões relativas a variáveis demográficas; sexo, actividade profissional, nacionalidade e idade. Os resultados irão identificar a tendência dos sujeitos para se situarem em cada um dos pólos das 4 dimensões (baixa/elevada distância ao poder; individualismo/colectivismo; afirmação da pessoa masculina/feminina e baixo/elevado evitamento da incerteza). De referir, que antes de se proceder a aplicação do questionário à amostra do estudo real, este foi aplicado de forma exploratória a 51 sujeitos, no sentido de assegurar que quer as instruções quer os itens se revelavam de clara compreensão.

Considerou-se que as variáveis envolvidas no estudo deveriam ser avaliadas da seguinte forma: *distância ao poder* - avaliada por um conjunto de 3 itens válidos (exemplo: “Ser consultado pelo meu superior hierárquico directo nas suas decisões”); *individualismo/colectivismo* – avaliada por um conjunto de 4 itens válidos (exemplo: “Ter uma componente de aventura e de variedade no meu trabalho”); *afirmação da pessoa* (masculinidade/feminilidade) – avaliada por um conjunto de 5 itens válidos (exemplo: “Ter oportunidade de progredir para cargos melhores ou níveis mais elevados”); e *controlo da incerteza* – avaliada por um conjunto de 3 itens válidos (exemplo: “As regras da empresa não devem ser ultrapassadas mesmo quando o empregado pensa que é o melhor para a empresa”).

### 2.2.2 Inventário de Orientação de Carreira

Este questionário representa uma replicação da tradução utilizada no âmbito de uma empresa de consultoria de RH do questionário original de E. Schein, datado de 1990. Composto por 40 itens, divididos em número equitativo por 8 escalas, avaliados por uma escala de *Likert* de 5 pontos (em que “1” significa nada importante até 5 que significa muito importante), que permitirão uma melhor análise da percepção e tomada de decisão acerca da carreira profissional dos indivíduos alvo de estudo, tendo em conta as âncoras de carreira: *competência técnico-profissional* - avaliado por um conjunto de 5 itens (exemplo: “Sonho em ser tão bom naquilo que faço de forma a que o meu conselho/opinião seja sempre pedido”); *competência gestão global* - avaliado por um conjunto de 5 itens (exemplo: “Sinto-me mais realizado no meu trabalho quando consigo integrar e orientar os esforços de outros”); *Autonomia/Independência* - avaliado por um conjunto de 5 itens (exemplo: “Só me sentirei realizado se atingir uma completa autonomia e liberdade de actuação”); *segurança/estabilidade* - avaliado por um conjunto de 5 itens (exemplo: “Segurança e estabilidade são mais importantes para mim do que liberdade e autonomia”); *criatividade empreendedora* - avaliado por um conjunto de 5 itens (exemplo: “Sinto-me mais realizado quando consigo construir algo que é inteiramente o resultado das minhas ideias ou esforços”);

*serviço/dedicação a uma causa* - avaliado por um conjunto de 5 itens (exemplo: “Utilizar as minhas capacidades para tornar o mundo um lugar melhor para se viver e trabalhar, é mais importante do que atingir uma posição de destaque numa empresa”); *desafio* - avaliado por um conjunto de 5 itens (exemplo: “Sonho com uma carreira onde eu resolva problemas ou ultrapasse situações que sejam extremamente desafiantes”); e *estilo de vida* - avaliado por um conjunto de 5 itens (exemplo: “Eu preferia deixar a empresa do que ser colocado num trabalho que compromettesse os meus interesses pessoais e familiares”).

## **2.3 Procedimento**

### **2.3.1 Estudo Piloto**

A aplicação do estudo piloto foi realizada durante os meses de Março e Maio de 2009, com a anuência dos indivíduos que participaram na amostra, através de contactos pessoais, aos quais foi solicitado directamente ou via *e-mail*, a resposta aos instrumentos, sendo sempre assegurada a confidencialidade dos resultados dos seus questionários, assim como da sua verificação.

Os instrumentos via *e-mail* foram transformados num ficheiro PDF que continha a apresentação sumária do estudo, as instruções e os itens dos instrumentos. Anexando-se também um ficheiro Excel, para rápida colocação da resposta aos itens, assim como a colocação de dados para tratamento estatístico (idade, nacionalidade, sexo, actividade profissional) e um espaço para comentários que achassem pertinentes. Quando a aplicação foi directa, era entregue ao sujeito um exemplar de cada um dos questionários.

Após a recolha dos dados, procedeu-se à sua análise estatística, com a ajuda do programa SPSS v.16 (*Statistical Package for Social Sciences*), de forma a verificar a consistência interna das escalas avaliadas pelos dois questionários e a possibilidade de estes poderem ser aplicados na amostra do projecto de investigação.

### **2.3.2 Projecto de Investigação**

Ao verificar-se a possibilidade dos questionários serem aplicados em contexto organizacional, formular-se-á uma nova autorização formal à direcção da organização e à directora do departamento de Recursos Humanos da mesma, com explicação dos objectivos e procedimentos do estudo, procedimentos de classificação e conclusões que se poderão retirar e que ajudarão numa melhoria dos procedimentos referentes à gestão de recursos humanos expatriados (possibilidade dos colaboradores progredirem a sua carreira profissional em

contexto internacional, de forma a sustentar a internacionalização da empresa que representam); para assim se poderem aplicar os dois questionários aos colaboradores já identificados.

Depois de obtida a autorização, seguir-se-ia uma apresentação dos fundamentos do plano de investigação, a todos os envolvidos de modo individual, uma vez que os trabalhadores encontram-se dispersos por vários locais de actuação da organização (escritórios da sede; pontos de venda situados em Portugal continental e ilhas e sem local específico), para se conseguir obter uma maior cooperação por parte de todos, alinhando expectativas em ambos os grupos, sendo referido que as respostas aos questionários serão anónimas e tratadas de forma isenta, interessando apenas os resultados globais de ambos os grupos a analisar. Para não existirem ruídos de comunicação será também enviando uma nota informática (comunicação interna) a todos os colaboradores da organização do que se irá passar e assim explicitar a razão porque alguns colaboradores irão preencher os questionários e outros não.

A aplicação será feita no normal decurso das jornadas de trabalho dos colaboradores, sendo recolhidos após o seu preenchimento.

### **3. RESULTADOS**

#### **3.1 Estudo Piloto**

Efectuou-se um estudo piloto (ver quadro 2) com o objectivo de verificar a compreensão das instruções e dos itens por parte dos participantes bem como analisar argumentos relativos à consistência interna das escalas utilizadas nos questionários.

De modo a avaliar a consistência interna dos questionários, calcularam-se os coeficientes Alfa de Cronbach de cada uma das dimensões, considerando-se como patamar mínimo o valor de .70, tal como sugerido por Nunnally (1978). Como se pode verificar pela leitura do quadro 2, os valores de .70 não foram verificados nas quatro escalas do questionário sobre atitudes culturais e na maioria das escalas do questionário de orientação de carreira (segurança/estabilidade; autonomia/independência; competência técnica/funcional; desafio e estilo de vida), limitando a precisão dos itens e a consistência interna de ambos os questionários, o que invalida a aplicação imediata destes questionários sem se rever primeiramente os seus itens.

Quadro 2

Média, Desvio-padrão, Amplitude e Alfa de Cronbach das escalas dos questionários (N= 51)

|  | Média | Desvio-<br>Padrão | Amplitude | $\alpha$ |
|--|-------|-------------------|-----------|----------|
| <b>Questionário sobre atitudes culturais</b> |       |                   |           |          |
| Distância ao poder                           | 2.79  | 0.51              | 1.67/4.33 | 0.23     |
| Individualismo/Colectivismo                  | 2.23  | 0.38              | 1.50/3.00 | 0.19     |
| Afirmação da pessoa                          | 3.07  | 0.34              | 2.20/4.00 | 0.21     |
| Evitamento da incerteza                      | 2.81  | 0.49              | 1.33/3.67 | 0.49     |
| <b>Inventário de orientação de carreira</b>  |       |                   |           |          |
| Segurança/estabilidade                       | 3.46  | 0.61              | 2.40/4.80 | 0.68     |
| Autonomia/independência                      | 3.44  | 0.55              | 2.20/4.80 | 0.61     |
| Competência técnica/funcional                | 3.58  | 0.54              | 2.40/4.60 | 0.53     |
| Criatividade empreendedora                   | 3.34  | 0.80              | 1.80/5.00 | 0.77     |
| Competência Gestão global                    | 3.02  | 0.74              | 1.20/5.00 | 0.77     |
| Serviço/dedicação a uma causa                | 3.42  | 0.77              | 1.60/5.00 | 0.81     |
| Desafio                                      | 3.70  | 0.53              | 2.40/4.80 | 0.69     |
| Estilo de vida                               | 3.97  | 0.59              | 2.20/5.00 | 0.63     |

Aquando da aplicação dos questionários, no estudo piloto, foi pedido aos sujeitos que exprimissem comentários e sugestões acerca dos questionários para assim se poderem introduzir modificações nas instruções e itens, necessárias antes da sua utilização no projecto de investigação.

Efectuou-se uma análise do efeito de exclusão dos itens em cada uma das escalas. A sua análise permitiu constatar que os itens, 22 e 23 (escala de distância ao poder); 2, 7, 17, 19 e 21 (escala de individualismo/colectivismo); 10, 12, 16 e 20 (escala de afirmação da pessoa); e 3 e 26 (escala de evitamento da incerteza) se excluídos permitem aumentar os coeficientes de precisão das respectivas escalas. Assim, esses itens deverão ser reformulados ou mesmo excluídos do questionário.

Note-se ainda que alguns desses itens, com base nas definições de Hofstede (1997), são ambíguos, não sendo claro em que escala e direcção se encontram, facto que é corroborado por vários estudos que utilizaram o questionário original de Hofstede e que colocam o mesmo item em diferentes escalas (Hofstede, 1984; 1991; Pheng & Yuquan, 2002).

Aprofundou-se então a análise da definição apresentada por Hofstede acerca das várias dimensões culturais, no sentido de criar itens adicionais a incluir numa segunda versão do questionário e que consigam reflectir o grau de importância dado por sujeitos em contexto organizacional, indicando-se como sugestões, os seguintes: “trabalhar num ambiente que facilite o contacto próximo entre as várias hierarquias de trabalho” (pertencente à escala de

distância ao poder, em que um elevado grau de importância dado pelo sujeito reflecte uma distância próxima entre os vários níveis da empresa que idealizam); “ter vontade de festejar os triunfos com o grupo de trabalho” (individualismo/colectivismo, em que quanto maior é a tendência para valorizarmos esta afirmação, maior é a tendência para termos um sentido de objectivos comuns no seio de uma equipa de trabalho, prevalecendo o “nós” em vez do “eu”).

Sugere-se, por fim, que os itens sejam uniformizados numa mesma escala (*rating-scale* de 5 pontos).

Considerando-se o já referido valor mínimo de Nunnally (1978), de consistência interna exigida aos questionários aplicados para investigação, verifica-se, que o inventário de orientação de carreira, deverá também ser alvo de alguns ajustamentos, através da elaboração de uma nova tradução para português, uma vez que foi comentado por vários respondentes da amostra do estudo piloto como sendo repetitivo e monótono. Com base nos comentários dos respondentes deverá reformular-se alguns itens de modo a serem respondidos de acordo com a escala de importância, ou colocar novos, segundo as definições de Schein (1997), para que estes possam ser aplicados a todas as funções e actividades de trabalho, nomeadamente as funções de carácter social e educacional e fazendo com que todos sejam explícitos e dotados de sentido aos jovens recém-licenciados que são a população-alvo que se quer avaliar no projecto de investigação. Assim, temos o exemplo de uma alteração a aplicar ao item 23 – “tenho-me sentido mais realizado em todas as minhas actividades quando resolvo problemas aparentemente insolúveis e venço obstáculos aparentemente intransponíveis”.

Ao efectuar-se uma análise do efeito de exclusão dos itens nas oito escalas que compõem o inventário, verifica-se que na escala técnica-funcional ao eliminar-se o item 17, o coeficiente de precisão aumenta ligeiramente, de .49 para .53, devendo este ser reformulado do inventário de orientação de carreira.

### **3.2 Projecto de investigação**

Com base nos resultados obtidos pelo questionário sobre atitudes culturais e do inventário de orientação de carreira aquando da aplicação à amostra do estudo piloto e após as suas reformulações, poderá comprovar-se empiricamente no projecto de investigação a sua consistência interna e uma elevada precisão nos seus itens, correspondendo aos patamares mínimos exigidos para um estudo científico poder ser considerado válido.

Primeiramente, deverá ser apresentado a caracterização de cada um dos grupos em análise (recém-licenciados e trabalhadores com um mínimo de 5 anos de ligação à empresa), através da análise descritiva dos dados demográficos, relativos às variáveis sexo, actividade

profissional, nacionalidade e idade, obtidos a partir do espaço apropriado colocado no questionário sobre atitudes culturais. Assim serão apresentadas medidas de tendência central e de dispersão, frequências e percentagens de resposta quanto a estas variáveis.

Num segundo momento, analisar-se-ão as médias, desvio-padrão, amplitude de resultados e consistência interna (através do cálculo do coeficiente de Alfa de Cronbach), para cada uma das escalas do questionário sobre atitudes culturais e do inventário de orientação de carreira, tendo especial atenção para as que estão incluídas nas hipóteses 1a e 2a.

Será igualmente necessário um estudo estatístico da diferença de resultados dos dois grupos analisados, em resposta ao colocado nas hipóteses 1 e 2; e uma análise do efeito de exclusão de itens em ambos os questionários.

Por sequência, será importante também uma nova análise da consistência interna das escalas e do coeficiente de precisão dos itens dos dois questionários, esperando-se que todas superem o valor mínimo de .70, indicador de uma boa consistência interna, sugerido por Nunnally (1978).

Em relação às variáveis apresentadas nas hipóteses 1 e 1a, é de prever, com base na literatura e estudos já efectuados, a confirmação de uma valorização diferente das quatro dimensões culturais contidas no questionário sobre atitudes culturais, nos colaboradores recém-licenciados e nos colaboradores que já têm 5 ou mais tempo de ligação à empresa. Os colaboradores recém-licenciados apresentarão, em comparação com o outro grupo estudado, resultados mais elevados nas dimensões afirmação da pessoa e resultados com um baixo evitamento da incerteza.

Relativamente ao que foi proposto nas variáveis das hipóteses 2 e 2a, é de prever com base nos estudos já efectuados acerca desta temática, uma valorização diferente das oito âncoras de carreira contidas no inventário de orientação de carreira, por parte dos colaboradores recém-licenciados e dos colaboradores com 5 ou mais tempo de ligação à empresa, apresentando os recém-licenciados, resultados mais elevados nas âncoras desafio e estilo de vida em comparação com os trabalhadores com 5 ou mais anos de ligação à mesma empresa.

#### **4. DISCUSSÃO**

Considera-se como aspecto essencial o facto da análise dos dados obtidos com a amostra do questionário sobre atitudes culturais e do inventário de orientação de carreira do

estudo piloto terem indicado a necessidade de se efectuar um novo estudo piloto antes da sua aplicação à amostra do projecto de investigação.

No entanto, este projecto de investigação assume bastante importância, na medida em que importa num mundo cada vez mais global, diversificado e competitivo, observar, verificar e distinguir os sujeitos que estão mais aptos para desempenharem as funções de trabalho. No caso da expatriação, esta sofre ainda maiores particularidades, visto que a escolha por parte do colaborador nesta área influenciará de modo mais exacerbado todos aqueles com quem interage, podendo o psicólogo dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações, ajudar as partes envolvidas (colaborador e empresa) como entidade fixa ou externa da organização (regime de consultoria).

Assim, importa cada vez mais melhorar e perceber o que os jovens recém-licenciados pretendem realmente no final do seu percurso académico. Ao entrar-se no mundo profissional já não são admitidos erros e uma incorrecta percepção do que desejam para se sentirem realizados profissionalmente, como Recurso Humano integrante uma organização, pode levar à quebra do seu projecto profissional ambicionado.

O facto do estudo piloto ter uma amostra reduzida, casuística e numa maioria, fora da população-alvo a analisar, veio limitar as conclusões observadas.

A variável demográfica respeitante ao sexo dos sujeitos está também desequilibrada, existindo uma primazia do sexo feminino, ao invés do ideal de uma semelhante proporção entre ambos os sexos. No caso da expatriação, esta está ainda muito conotada ao sexo masculino (Tung, 1988), apesar de o número se estar a equilibrar com a aposta primordial no trabalho por parte nas mulheres, que prescindem de uma estabilidade a nível pessoal no início de carreira profissional.

Estes factores fizeram com que os resultados e conclusões do estudo piloto não pudessem ser generalizadas e aplicadas numa qualquer realidade, sendo interessante, em termos futuros, poder alargar este estudo para futuras pesquisas a uma população mais amplificada, provenientes de vários países, culturas, decorrentes das várias subsidiárias da empresa. Assim, poderá comprovar-se de forma mais consistente as valorizações das atitudes culturais e de âncoras de carreira dos jovens recém-licenciados para projectos de expatriação que possam ser úteis para organizações multinacionais optimizarem a sua actuação nos vários mercados e culturas.

Seria, do mesmo modo, interessante fazer com que o estudo se tornasse longitudinal, detectando os pontos fortes e a melhorar com base nas temáticas de, adaptação ao país e

cultura do destino da expatriação; facilidade de aculturação aos hábitos, costumes e crenças do país anfitrião e verificar durante a etapa de expatriação se existe uma empatia e verdadeira interação com os colegas de trabalho que mantenha ou melhore os níveis de desempenho do expatriado antes da expatriação, e crescimento cultural através de outros processos de gestão de recursos humanos como, a formação (dividida por vários períodos) e adaptação/orientação cultural e global suportada por uma comunicação estreita com um mentor que já tenha passado por idêntica situação no passado e que por isso ajude o expatriado no processo de socialização.

A transferência internacional de recursos humanos, sendo um dos mecanismos mais importantes a nível contemporâneo no meio organizacional, deverá ser dotado de estratégias para decorrer de forma positiva em todas as partes envolvidas.

É de se prever após a aplicação, decorrente do projecto de investigação, do questionário sobre atitudes culturais e do inventário de orientação de carreira, aos colaboradores da organização, que os recém-licenciados estarão mais receptivos a funções de expatriação (ao demonstrarem maior disponibilidade para viajar, possuir e/ou desenvolver o conhecimento de línguas estrangeiras e maior sensibilidade em diferentes contextos culturais), do que os colaboradores com 5 anos ou mais de ligação à empresa, pois desenvolveram as suas competências numa sociedade globalizada, valorizando de forma diferente as várias dimensões sobre atitudes culturais e orientação de carreira.

Os colaboradores recém-licenciados apresentarão tendência para valorizarem mais as âncoras de carreira de desafio e de estilo de vida do que as restantes âncoras, nesta fase de carreira profissional, de acordo com a derivação da segunda hipótese formulada. Embora, o espaço de tempo associado a estas âncoras varie de acordo com a profissão e a personalidade de cada indivíduo (Schein, 1996), a sua valorização pode-se alterar no futuro.

Os colaboradores recém-licenciados exibirão também valores indicativos de um baixo nível de incerteza (confiantes na superação de situações desconhecidas e ambíguas) e afirmando a sua personalidade com base nos valores masculinos (sucesso e realização profissional), confirmando a derivação da primeira hipótese postulada.

Ao confirmar-se que os colaboradores recém-licenciados em Portugal, valorizam factores da personalidade mais ligados a aspectos masculinos, contrariam as conclusões dos estudos de Hofstede (1991), que indicam que o nosso país tem uma baixa afirmação da pessoa, o que declara as características particulares de um grupo de sujeitos que deseja trabalhar em missões internacionais e que por isso deve ser cuidadosamente analisado.

Os recém-licenciados correm e enfrentam riscos superiores quando comparados a uma população já estabelecida a nível de carreira profissional e com maiores compromissos pessoais, o que vai ao encontro das hipóteses 1 e 2, mas também são um grupo com métodos e personalidade por cristalizar, o que torna este processo tão crítico mas ao mesmo tempo com possibilidade de se moldar perante as circunstâncias da empresa e dos seus colaboradores.

Com base na valorização das atitudes culturais e das âncoras de carreira por parte dos colaboradores recém-licenciados, o projecto de investigação ajudará na escolha do local de expatriação mais indicado a cada um, por parte da empresa estudada. Por exemplo, quem tiver valores elevados na escala de desafio e com valores baixos de evitamento de incerteza, poderá ser destacado para funções em países ainda em desenvolvimento onde a empresa não esteja a actuar, com estratégias de trabalho por definir e implementar. De modo inverso, recém-licenciados, com resultados baixos na escala de desafio e valores elevados de evitamento de incerteza, serão colocados em países desenvolvidos, onde a organização já actue com maior conhecimento, existindo uma standardização e estratificação de métodos de trabalho. Estas valorizações proporcionadas pelo projecto ajudarão na definição do tipo e duração de expatriação ideal para cada colaborador recém-licenciado.

A globalização forçou a emissão de factores de aceleração como os meios de comunicação, a abertura de fronteiras, possibilitando fusões e aquisições e facilitando a circulação dos produtos (Finuras, 1999), de que as empresas se servem para desenvolver um sistema de expatriados que permita a aculturação, a socialização organizacional e que assegure, igualmente, como refere Kobrin (1994), o aproveitamento de todo o tipo de contribuições exteriores, a nível de desenvolvimento tecnológico, ganhos económicos e penetração de mercado. Assim, os questionários utilizados servirão, em conjunto com entrevistas de motivação e comportamentais, assim como a aplicação de dinâmicas de grupos e outras provas situacionais, para verificar e desenvolver com maior sustentabilidade a aptidão dos recursos humanos para iniciar um projecto de expatriação, em funções como gestor de produto internacional, assistente de vendas ibéricas/internacionais ou responsável de expansão da marca, fazendo com que a partir dos dados possibilitados pelos dois questionários analisados, seja também possível medir expectativas, o respeito pelos valores de outras culturas, o desconforto à tolerância, a adaptabilidade social, o poder de iniciativa e a história de vida (Finuras, 1999; 2007), procurando verificar antecedentes que confirmam uma vontade de trabalhar e viver no exterior, como p.e., parte do estudo académico no estrangeiro;

trabalhos de verão no exterior; pais e familiares com actividades profissionais decorrentes no estrangeiro; infância e adolescência imergida em diversas culturas.

Estes factores indicarão uma melhor adaptação e confortabilidade para missões internacionais e que acrescentam *outputs* válidos que deverão ser analisados sistematicamente ao longo de todo o processo de expatriação, verificando as possíveis alterações sentidas nas valorizações das atitudes culturais e âncoras de carreiras sentidas pelos expatriados recém-licenciados.

As diferentes fases de internacionalização das organizações requerem diferentes tipos de acção da parte dos departamentos e profissionais de RH, podendo os profissionais com correctas bases teóricas de psicologia, apoiar no seu processo de expansão e expatriação dos seus elementos organizacionais, através de uma actividade de gestão de recursos humanos permanente e não ocasionada por alguma situação específica (p.e., abertura de um novo ponto de venda num novo país), assente na criação de competências importantes para os expatriados, ou futuros expatriados, ultrapassarem os desafios e obstáculos, mas também importantes para o correcto aproveitamentos das oportunidades num mundo cada vez mais global.

Este estudo poderá assim contribuir para um maior conhecimento da temática de expatriação no contexto português, no qual não existem estudos com recém-licenciados, que permitam uma comparação com outros países. Permanece assim a dúvida, se estes jovens recém-licenciados portugueses, chegam a expatriados porque ambicionaram essa posição e estatuto ou porque aproveitaram um ensejo proporcionado por uma organização?

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Adler, N. J. (1984). Women in international management: Where are they? *California Management Review*, 26 (4), 78-89.
- André, M.; & Barrulas, M. J. (2006). From expatriates' information needs to information management in the expatriation cycle. In V. P. Guerrero-Bote (Eds.), *Proceedings I International Conference on Multidisciplinary Information Sciences and Technologies* (pp. 434-438) [Versão electrónica]. Mérida.
- Arthur, M. (1994). The boundaryless career: a new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, 15 (4), 295-306.

- Ashamalla, M. H.; & Crocitto, M. (1997). Easing entry and beyond: Preparing expatriates and patriates for foreign assignment success. *International Journal of Commerce & Management*, 7 (2), 102-114.
- Blonigen, M. (1998). Managing Global Operations: Focus on Expatriates. *Decision Line*, 29 (4), 6-8.
- Briscoe, D.R. (1995). *International Human Resource Management*. NJ: Prentice Hall.
- Chanlat, J. F. (1996). Quais carreiras e para qual sociedade? *Revista de Administração de Empresas*, 36 (1), 13-20.
- Crawley, D. C.; Broaden, C.; & Motley, D. Y. (2009). Mentoring African American expatriates: Providing the bridge to success abroad. *Journal of Diversity Management*, 4 (1), 31-42.
- Dickmann, M.; & Harris, H. (2005). Developing career capital for global careers: The role of international assignments. *Journal of World Business*, 40 (4), 399-408.
- Duarte, M. E. (2004). O indivíduo e a organização: Perspectivas de desenvolvimento. *Psychologica (Extra-Serie)*, 549-557.
- Duarte, M. E. (2006). Desenvolvimento e gestão de carreiras. Prelúdio e fugas (ou a psicologia da construção da vida). *Revista Portuguesa de Psicologia*, 39, 41-64.
- Dutra, J. S. (2002). A gestão de carreira. In M. T. L. Fleury (eds.), *A gestão de pessoas na organização* (pp. 99-114). São Paulo: Editora Gente.
- Evans, C. (1996). A review of career anchors in use. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (4), 609-615.
- Feldman, D. C. & Thomas, D. C. (1992). Career management issues facing expatriates. *Journal of International Business Studies*, 23(2), 271-293.
- Finuras, P. (1999). *Gestão Internacional e Recursos Humanos* (2ª edição). Lisboa: Ed. Sílabo.
- Finuras, P. (2007). *Gestão Intercultural: pessoas e carreiras na era da globalização* (2ª edição). Lisboa: Ed. Sílabo
- Hall, D. (1976). *Careers in Organizations*. Glenview, Ill: Scott Foresman.
- Hofstede, G. (1983). National cultures in four dimensions: A research based theory of cultural differences among nations. *International Journal of Management and Organization*, 8 (2), 46-74.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences : International differences in work-related values*. London: Sage Publications.
- Hofstede, G. (1987). The cultural context of accounting. In B. Cushing (Eds.), *Accounting and culture* (pp. 1-11). Sarasota, FL: American Accounting Association.
- Hofstede, G.; Nevijen, B.; Ohair, D. D.; & Sadlers, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286 -316.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the mind*. London: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1997). *Culturas e organizações – compreender a nossa organização mental*. Lisboa: Sílabo.
- House, R. J. et al. (1999). Culture influences on leadership and organizations: Project GLOBE. In W. H. Mobley, M. J. Gessner e V. Arnold (Eds.), *Advances in global leadership* (pp. 171-233). Stamford: CT JAI Press.
- Katz, J. A. (1994). Modeling entrepreneurial career progressions: concepts and considerations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19, 23-39.

- Kobrin, S.J. (1994). Is there a relationship between a geocentric mind-set and multinational strategy? *Journal of International Business Studies*, 25(3), 493-511.
- Latta, G. W. (1998) Expatriate incentives: Beyond tradition. *HR Focus*, 75 (3), 3-4.
- London, M.; & Stumpf, S.A. (1982). *Managing careers*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Luthans, K. & Farner, S. (2002). Expatriate development: The use of 360 Degree Feedback. *Journal Of Management Development*, 21 (10), 780-793.
- Neault, R. A. (2005). Managing Global Careers: Challenges for the 21<sup>st</sup> Century. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 5, 149-161.
- Nevado, P. (2003). *A opção expatriado-local na gestão de topo das subsidiárias das empresas multinacionais. O caso das subsidiárias portuguesas de empresas alemãs*. Consultado em 22 de Janeiro de 2009, no portal do ISEG, Lisboa: [http://www.iseg.utl.pt/departamentos/gestao/wp/N1\\_2003.pdf](http://www.iseg.utl.pt/departamentos/gestao/wp/N1_2003.pdf).
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. NY: McGraw-Hill.
- Trompenaars, F. (1994). *Riding the Waves of Culture*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Pengh, L. S.; & Yuquan, S. (2002). An exploratory study of Hofstede's cross-cultural dimensions in construction projects. *Management Decision*, 40 (1), 7-16.
- Perrone, L.; & Vickers, M. H. (2003). Life after graduation as a "very uncomfortable world": An Australian case study. *Education and Training*, 45(2/3), 69-78.
- Kram, K. (1985). *Mentoring at work*. Glenview, IL: Scott Foresman.
- Rafael, M. (2007). Desarrollo y gestión de carreras con adultos en el siglo XXI: Lecturas hacia una armonización de lo global y de lo individual. *Revista Electronica de Investigación Psicoeducativa*, 5 (1), 75-102.
- Ralston, D. A. et al. (1995). Do expatriates change their behavior to fit a foreign culture? A study of American expatriates' strategies of upward influence, *Management International Review*, 35 (1), 109-118.
- Rego, A.; & Cunha, M. P. (2009). *Manual de Gestão Transcultural de Recursos Humanos*. Lisboa: RH editora.
- Richards, M. (2000). Control exercised by U.S. multinationals over their overseas affiliates: Does location make a difference? *Journal of International Management*, 6, 105-120.
- Schein, E. H. (1978). *Career Dynamics: Matching individual and organizational Needs*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing.
- Schein, E. H. (1990). *Career Anchors: Discovering your real values*. San Diego, CA: University Associates.
- Schein, E. H. (1993). *Career survival: Strategic job and role planning*. San Diego, CA: Pfeiffer & Company.
- Schein, E. H. (1996). Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century. *Academy of Management Executives*, 10, 80-88.
- Shepard, P. (1996). Working with Malaysians - expatriates and Malaysians Perspectives. In A. Abdullah (Eds.), *Understanding the Malaysian workforce - Guidelines for managers* (pp. 144-155). Kuala Lumpur: Malaysian Institute of Management.
- Schoenborn, G. (2006). A new challenge for human resources. In G. Schoenborn (Eds.), *Entering emerging markets: Motorola's blueprint for going global* (pp. 123-137). Berlin: Springer
- Takeuchi, R. et al. (2005). A model of expatriate withdrawal-related outcomes: Decision making from a dualistic adjustment perspective. *Human Resource Management Review*, 15, 119-138.
- Teixeira, M. A. P.; & Gomes, W. B. (2005). Decisão de carreira entre estudantes em fim de curso universitário. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 21 (3), 327-334.

- Tung, R. L. (1988). Career issues in international assignments. *Academy of Management Executive*, 2 (3), 241–244.
- Voigt, B. K. (2001). Timing the time abroad: Overseas work assignments are getting shorter. *Asia Wall Street Journal*, p. W. 3.
- Vogel, A.J.; & Van Vuuren, J.J. (2008). Factors influencing the preparation, support and training of South African expatriates [Versão electrónica]. *Acta Commercii*, 8, 80-89.