

**INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

**ESCOLA SUPERIOR DE ESTUDOS INDUSTRIAIS E DE GESTÃO**

Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Ana Gabriela Loureiro Ferreira dos Santos

**Competências Transversais: a importância das competências transversais nas missões internacionais**

2016

Instituto Politécnico do Porto  
Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão

Ana Gabriela Loureiro Ferreira Dos Santos

**Competências Transversais: a importância das competências  
transversais nas missões internacionais**

Dissertação de Mestrado

**Mestrado em Gestão e Desenvolvimento em Recursos Humanos**

Orientação: Professora Doutora Susana Sofia Pereira da Silva

Vila do Conde, Fevereiro de 2016

Instituto Politécnico do Porto  
Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão

**Competências Transversais: a importância das competências  
transversais nas missões internacionais**

Dissertação de Mestrado  
**Mestrado em Gestão e Desenvolvimento em Recursos Humanos**

**Membros do Júri**

Presidente

Doutora Ana Cláudia Moreira Rodrigues

Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão – Instituto Politécnico do  
Porto

Professora Doutora Susana Sofia Pereira da Silva

Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão – Instituto Politécnico do  
Porto

Doutora Maria Elisete dos Reis Martins Ferreira

Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia- ISLA Gaia

Vila do Conde, Fevereiro de 2016

## **AGRADECIMENTOS**

A realização desta dissertação foi possível graças ao suporte de várias pessoas, às quais gostaria de deixar o meu agradecimento.

Obrigada Professora Susana, pela disponibilidade e pela transmissão de conhecimentos que permitiram levar este trabalho a bom porto.

Obrigada Inês, pela tua compreensão e pelo teu profissionalismo, que possibilitaram a conjugação entre a vida profissional e académica.

Obrigada a todos os recrutadores que aceitaram participar no meu estudo, contribuíram de forma ativa para a realização da investigação.

Obrigada às minhas irmãs do coração, Susana e Maria, pela paciência e atenção que tiveram nesta etapa.

Obrigada às minhas colegas Diana, Ana, Anabela, Filipa e Susana pelo suporte, motivação e pelo espírito de entreaajuda.

Por último, mas não menos importantes, aos meus pais e irmã, família, amigos e colegas, um enorme obrigada por acreditarem em mim.

## RESUMO ANALÍTICO

A competitividade contemporânea e a globalização impulsionaram as empresas a explorar novos mercados, e a munir-se de recursos distintivos e de valor acrescentado. Para além da expansão dos mercados, Le Boterf (2006) afirma que a solicitação social de confiança tem aumentado, e as empresas têm de ser capazes de proporcionar e garanti-la. Neste sentido a adequação dos Recursos Humanos é imperativo na estratégia das organizações.

Este estudo tem como objetivos compreender qual a importância das competências transversais na missão internacional, compreender quais as competências transversais que são mais valorizadas pelos recrutadores e como é feita a sua avaliação. Para conseguir responder a estas questões, emerge a investigação que se segue, com um cariz qualitativo. O método de recolha de dados utilizado foi a entrevista semiestruturada e foram entrevistados dez recrutadores de expatriados.

Os resultados sugerem que as competências transversais são características importantes na missão internacional, uma vez que atuam em fatores que influenciam o sucesso da missão. Das competências mais importantes é enumerado o relacionamento interpessoal, trabalho em equipa, comunicação, capacidade de adaptação e a tolerância à ambiguidade. No final do trabalho são apresentados os resultados da investigação, bem como a sua discussão.

**Palavras-chave:** Expatriação; Competências Transversais; Missão Internacional.

## **ABSTRACT**

Contemporary competitiveness and globalization drives companies to explore new markets, and provide themselves with distinctive features and value added. In addition to expanding markets, Le Boterf (2006) states that social request of confidence has increased, and businesses have to be able to provide and guarantee to the consumers. In this sense the adequacy of human resources is imperative in the strategy of organizations.

This study aims to understand what the importance of in the international mission, understand what transversal skills are valued most by recruiters and how is their evaluation. To successfully address these issues, emerging research that follows, with a qualitative nature. The data collection method used was semi-structured interview and were interviewed ten recruiters of expatriates.

The results suggest that transversal skills are important features in the international mission, since that act on factors that influence the success of the mission. The most important skills is listed interpersonal relationships, teamwork, communication, adaptability and tolerance for ambiguity. At the end of the paper presents the research results and their discussion.

**Keywords:** Expatriation; Transversal Skills; International Mission.

# ÍNDICE

AGRADECIMENTOS .....	IV
RESUMO ANALÍTICO.....	V
ABSTRACT .....	VI
ÍNDICE .....	VII
Índice de Figuras.....	IX
Índice de Quadros.....	IX
Índice de Gráficos .....	IX
INTRODUÇÃO .....	10
Capítulo I - REVISÃO LITERATURA.....	12
1. Expatriação .....	12
1.1. Razões Organizacionais para a Expatriação .....	13
1.2. Razões individuais para a expatriação .....	14
1.3. Ciclo de Expatriação .....	15
1.4. (In)Sucesso da Missão Internacional.....	18
2. Recrutamento e Seleção.....	28
2.1. Recrutamento .....	28
2.2. Seleção.....	30
3. Competências .....	33
3.1. Evolução do Conceito Competência.....	33
3.2. Competências Transversais .....	39
4. Pergunta de partida e Objetivos da Investigação.....	45
Capítulo II – METODOLOGIA .....	46
5. Metodologia Qualitativa.....	46
5.1. Procedimento de Recolha e tratamento de dados.....	46
5.2. População e Amostra.....	47

Capítulo III - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....	51
6. Apresentação de Resultados .....	51
6.1. Recrutamento e Seleção do Expatriado .....	51
6.2. Avaliação da Missão Internacional .....	55
6.3. Competências.....	62
Capítulo IV. Discussão dos Resultados .....	68
CONCLUSÃO.....	76
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	79
ANEXOS .....	85



## **Índice de Figuras**

Figura 1 - Ciclo da Expatriação. ....	15
---------------------------------------	----

## **Índice de Quadros**

Quadro 1 - Fatores do sucesso e insucesso da missão internacional.....	20
Quadro 2 - Dimensões e Variáveis da avaliação de desempenho. ....	25
Quadro 3 - Características preditoras de sucesso. ....	27
Quadro 4 - Definições de Competências.....	35
Quadro 5 - Componentes da competência.....	37
Quadro 6 - Desafios no uso de Competências na GRH. ....	39
Quadro 7 - Diferentes Denominações de Competências Transversais. ....	40
Quadro 8 - Exemplos de Competências Transversais. ....	42
Quadro 9 - Objetivos das missões internacionais. ....	56
Quadro 10 - Compilação de competências. ....	64
Quadro 11 - Comparação de competências.....	74

## **Índice de Gráficos**

Gráfico 1 - Função dos Recrutadores entrevistados. ....	48
Gráfico 2 - Distribuição percentual das missões internacionais por Continente. ....	49
Gráfico 3 - Número que empresas que expatriam.....	50

## INTRODUÇÃO

A competitividade do mercado exigiu que as empresas explorassem novas estratégias de forma a favorecer o crescimento contínuo das mesmas. Esta realidade conjuntamente com a abertura dos mercados internacionais fomentou a internacionalização das empresas. Esta expansão forçou a Gestão de Recursos Humanos (GRH) a adaptar-se à nova realidade e adotar estratégias que pudessem dar resposta a estas novas exigências. A expatriação surge nesta realidade como uma resposta eficaz e útil, estando em exponencial crescimento (Brookfield, GRS, 2015).

Neste contexto empresarial exigente e em constante mudança, os modelos de gestão têm de ser cada vez mais flexíveis e eficientes, uma vez que às organizações têm de conseguir dar resposta às solicitações do mercado, e ainda conseguir garantir a confiança ao consumidor. Este requisito impulsionou a presença e a visibilidade das competências no mundo do trabalho (Brandão & Guimarães, 2001). As competências transversais, sendo transferíveis e aplicadas em diferentes contextos, são consideradas um requisito do trabalhador moderno (NCVER, 2003). O colaborador passa então a ser um elemento influenciador do sucesso, pelo que a constante adequação dos recursos é um cuidado persistente na realidade das empresas, e consequentemente da GRH.

Em Portugal, existem diversos estudos que se focam na gestão de expatriados (e.g. Machanisse, 2013; Martins, 2013; Camara, 2011; Pinto, 2008), porém são poucos os estudos que têm tentado compreender esta realidade no âmbito das competências transversais. O estudo de Viegas, Tomé, Pereira e Rebelo (2011) é uma exceção. Esta investigação ressalta a componente das competências transversais no recrutamento e seleção dos expatriados. Contudo, este estudo não permitiu aos autores compreender se as competências transversais são necessárias para a missão internacional. Assim, o nosso estudo tem como objetivo colmatar esta lacuna e perceber qual a importância das competências transversais nas missões internacionais.

Neste seguimento, inquirimos recrutadores de expatriados de forma a compreender, segundo as suas perspetivas, quais as competências transversais mais valorizadas nas missões internacionais. Com este estudo também pretendemos compreender a forma como as competências são avaliadas e o

seu impacto nas missões internacionais. A opção metodológica é qualitativa e será utilizada, como ferramenta de recolha de dados, a entrevista semiestruturada.

O primeiro capítulo concentra a revisão da literatura relativamente às temáticas de expatiação e de competências. Em seguida, expomos a opção metodológica, a constituição da amostra, bem como os procedimentos utilizados para a recolha e tratamento de dados. No terceiro capítulo, são apresentados os resultados alcançados sendo posteriormente discutidos no quarto capítulo. Por último, terminamos com as principais conclusões da investigação, identificam-se as possíveis limitações, e definem-se hipotéticas ideias para investigações futuras.

# Capítulo I - REVISÃO LITERATURA

## 1. Expatriação

A abertura dos mercados mundiais impulsionou a internacionalização das empresas. Fatores políticos, económicos, forças de mercado e o desejo das empresas no crescimento contínuo fomentaram esta internacionalização (Tungli & Peiperl, 2009). Mitrev e Culpepper (2012) afirmam que, nos últimos anos, a abertura de empresas multinacionais na Europa aumentou, e segundo Colakoglu e Caligiuri (2008) existem, aproximadamente, 850.000 subsidiárias de multinacionais a operar globalmente.

Esta internacionalização impôs as empresas a adoção de estratégias mais eficientes, bem como a expansão das estratégias empresariais (Gallon & Antunes, 2013). A internacionalização da estratégia empresarial torna-se numa vantagem competitiva, no sentido em que possibilita à empresa (1) estabelecer-se em novos mercados; (2) coordenar e controlar; (3) espalhar e sustentar a cultura corporativa; e por último (4) transferir conhecimentos, competências e tecnologias (Huang, Chi & Lawler, 2005; Shay & Tracey, 2009).

Dentro das estratégias internacionais, que auxiliam a condução de negócios globais, existem várias formas de trabalho internacional (Bonache, Brewster, Suutari & Saá, 2010). Vários autores (e.g. Mitrev & Culpepper, 2012; Caligiuri, 2000; Suutari & Brewster, 2001; Martins, 2013) definem e caracterizam a expatriação como o processo através do qual as empresas enviam colaboradores para trabalhar em subsidiárias, durante um determinado período de tempo.

Esse período de tempo determina a denominação dada a cada missão internacional. Bonache, Brewster, Suutari e Saá, (2010) categorizam as missões internacionais consoante a sua duração. Uma missão é caracterizada de curta duração quando o seu período de duração é inferior a um ano. Nestas missões os objetivos podem variar consoante a empresa e o respetivo setor. Com um período de duração mais curto, são sugeridas as deslocações internacionais. Normalmente utilizadas em resposta a um problema específico da empresa e onde é necessário ter um “colaborador em dois sítios ao mesmo tempo” (Bonache, Brewster, Suutari & Saá, 2010, pág. 52). As missões que têm uma

duração ainda mais curta que as deslocações frequentes são denominadas, pelos autores, como viagens frequentes, e podem durar entre dias a semanas (Bonache, Brewster, Suutari & Saá, 2010).

Existe uma linha muito tênue de diferenciação entre as missões de curta duração, as deslocações internacionais e as viagens frequentes. Porém, e bem definida no tempo, com um período de duração superior a um ano, surge a expatriação que é considerada padrão (Bonache, Brewster, Suutari & Saá, 2010). Para Camara (2011), a expatriação é o processo através do qual a empresa envia, por um período de tempo de aproximadamente três anos, um colaborador seu para o estrangeiro, e neste contexto de internacionalização a expatriação surge como uma aliada (Gallon & Antunes, 2013).

A expatriação é uma experiência poderosa, que ajuda a moldar as capacidades e a perspectiva das pessoas (Black, Gregersen, Mendenhall & Stroh, 1999), contudo é um investimento bastante dispendioso (Black, Gregersen, Mendenhall & Stroh, 1999; Suutari & Brewster, 2001). Este esforço financeiro é enumerado no relatório de internacionalização das empresas como um desafio da expatriação (Brookfield, GRS, 2015). Porém, apesar da exigência financeira, 53% das empresas inquiridas esperam que o número de expatriações aumente (Brookfield, GRS, 2015). Esta prática é vista como algo, potencialmente, frutuoso para as empresas (Rego & Cunha, 2009), e tem como base diversas razões.

### **1.1. Razões Organizacionais para a Expatriação**

Os fundamentos organizacionais para expatriação variam de empresa para empresa, consoante os objetivos pretendidos, e até de país para país. Tungli e Peiperl (2009) inquiriram 136 multinacionais de países como a Alemanha, Japão, Reino Unido e Estados Unidos sobre as suas práticas e as políticas da gestão de expatriados. O estudo indica que, apesar das razões variarem consoante o país, as empresas expatriam para 1) Estabelecerem uma nova operação; 2) Preencherem uma falha de competências; 3) Desenvolverem competências de gestão internacional no colaborador; 4) Orientar e formar os colaboradores locais; 5) Controlar operações; e 6) Assegurar os mesmos padrões nas subsidiárias de todo o mundo. Estas razões são as mais frequentes, e que já haviam sido sugeridas anteriormente por Suutari e Brewster (2001).

Por outro lado, Martins, Rego e Proença (2011) inquiriram oito representantes de empresas nacionais, com o objetivo de compreender quais as razões para a expatriação. No contexto nacional, as justificações baseiam-se no a) Controlo das operações internacionais; b) Necessidades de negócio; c) Exportação da cultura das sedes para as filiais; d) Representação institucional da sede nos países estrangeiros; e) Desenvolvimento de competências individuais.

Os últimos dados do relatório da internacionalização das empresas (Brookfield, GRS, 2015) demonstram que a experiência em Gestão Internacional é um fator que tem vindo a ganhar peso na ponderação para a expatriação, uma vez que as empresas veem como uma vantagem competitiva, colaboradores capazes de liderar e com mentalidade global. Preencher défices de competências de gestão e técnicas, e abrir novas operações continuam também na base organizacional para a expatriação (Brookfield, GRS, 2015).

## **1.2. Razões individuais para a expatriação**

Pessoalmente são várias as razões que levam os indivíduos a aceitar as missões internacionais. Estes indivíduos que vão para trabalhar em subsidiárias, durante um determinado período de tempo, são apelidados pelos autores de expatriados (e.g., Caligiuri, 2000; Freitas, & Dantas, 2011; Martins, 2013; McEvoy & Buller, 2013). No estudo de Stahl (2000), foram inquiridos vários expatriados alemães com o intuito de perceber quais os problemas mais frequentes nas missões internacionais. Os expatriados apontaram como negativo a facto de não haver um plano de carreiras de longo-prazo, a dificuldade na reentrada e das oportunidades de evolução serem inadequadas (Stahl, 2000).

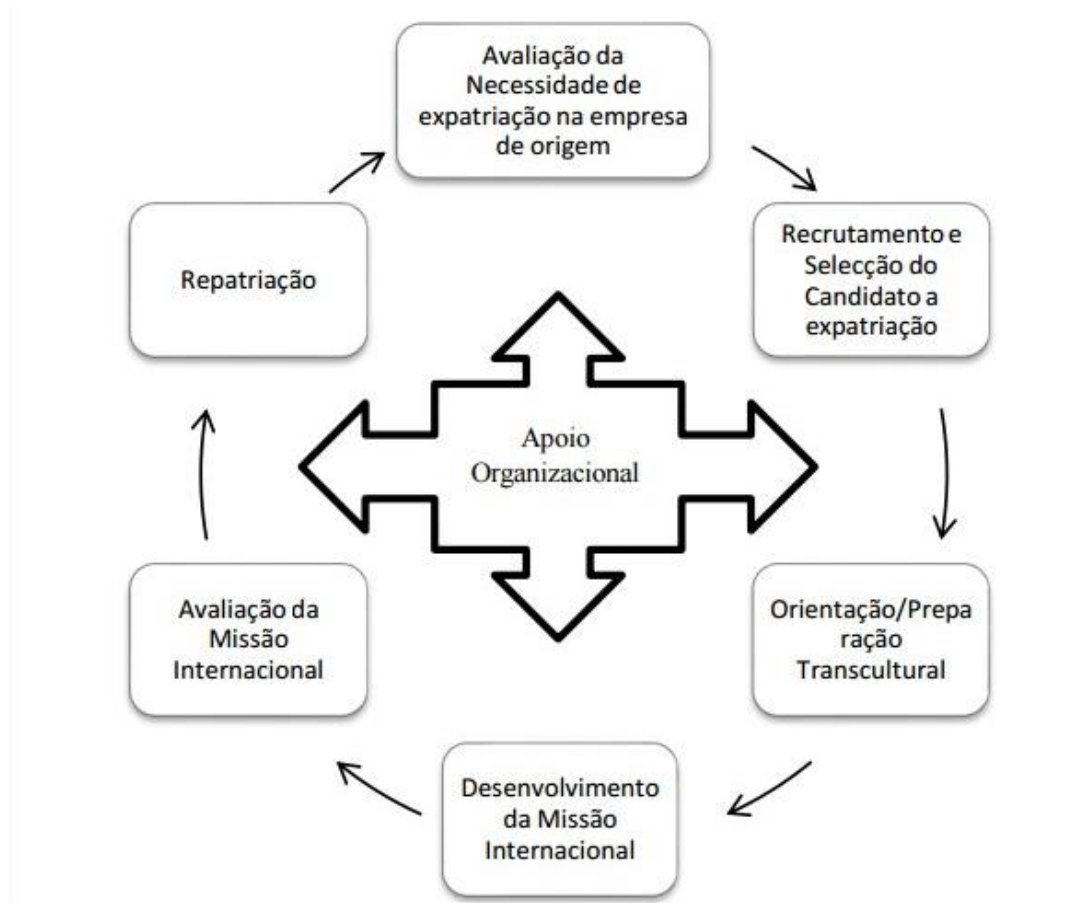
Todavia, e apesar do receio da repatriação, os expatriados percebem a missão internacional como uma via fundamental para o crescimento profissional, independentemente de ser na organização atual ou noutra (Tung, 1998).

Martins (2013) afirma serem vários os autores que estudaram as razões individuais para a expatriação, e que entre as diversas motivações, as mais frequentes são: melhorias do posto de trabalho; melhorias no salário e benefícios monetários; desenvolvimento profissional e comunicacional; melhorar os seus conhecimentos e competências; progressão da carreira a longo-prazo; aquisição

de uma perspectiva global das operações da empresa; maior autonomia; entre outras.

### 1.3. Ciclo de Expatriação

Dada a envolvimento e complexidade da expatriação, Wright, Geroy e Baker (1996) dividiram o processo de expatriação por fases, numa tentativa de contribuir para a melhor compreensão deste fenómeno complexo. Posteriormente Martins (2013), com base nos trabalhos desenvolvidos por Wright, Geroy e Baker (1996) e em Rego e Cunha (2009), esquematizou o processo como é apresentado na Figura 1.



**Figura 1 - Ciclo da Expatriação.**

**Fonte:** Martins (2013); adaptado Rego e Cunha (2009) e Wright, Geroy e Baker (1996)

A concretização sequencial das fases do ciclo, segundo Black e Gregersen (1999), tem impacto no resultado da missão, aumentando a probabilidade do sucesso da mesma.

A primeira fase concentra-se na avaliação da necessidade de expatriação. Neste momento é importante reunir dados sobre o contexto internacional, para que seja possível ter informação onde basear a fase seguinte (Wright, Geroy & Baker, 1996).

Posterior à avaliação das necessidades, procede-se ao recrutamento e seleção do expatriado. Nesta fase escolhe-se o candidato que melhor se adequa aos requisitos anteriormente definidos (Wright, Geroy & Baker, 1996). O sucesso da expatriação depende inicialmente do processo de recrutamento e seleção, sendo a descoberta da pessoa correta, a chave primordial para o êxito (Avril & Magnini, 2007). Para a escolha do candidato ideal o recrutador deve rastrear a aptidão do candidato, avaliando os traços psicológicos e físicos, uma vez que estes não são alterados com a formação e são essenciais ao seu ajustamento no novo país (Wright, Geroy, & Baker, 1996).

A preparação transcultural é o processo pelo qual o candidato selecionado atravessa para se familiarizar ao país da missão internacional (Mitrev & Culpepper, 2012). A formação ajuda o indivíduo a compreender a cultura do país de destino e a desenvolver a “orientação para a aprendizagem”, pelo que as empresas devem, no mínimo, fornecer formação na resolução de conflitos, em comunicação interpessoal, etiqueta e cultura da empresa (Avril & Magnini, 2007).

A necessidade de formação também será determinada em função da experiência anterior do candidato e da distância cultural entre os países (Wright, Geroy & Baker, 1996). Quanto maior a distância cultural entre os países, maior será a necessidade de formação sobre a cultura (Holopainen & Bjorkman, 2005). Há autores que sugerem que, também deve ser dada formação em línguas e que a família deve ser envolvida no processo de preparação (Bonache, Brewster & Suutari, 2001; Mitrev & Culpepper, 2012; Avril e Magnini, 2007).

O desenvolvimento da missão, quarta fase do ciclo, ocorre já no estrangeiro (Wright, Geroy & Baker, 1996). Nesta fase, a gestão do expatriado deve orientar-se para o desenvolvimento profissional contínuo do expatriado, para a otimização do seu desempenho e a para sua satisfação, relativamente as tarefas que lhe são atribuídas, evitando assim a sua estagnação (Martins, 2013). A empresa deve providenciar todas as ferramentas necessárias para potenciar o sucesso da missão. No sentido de demonstrar o seu apoio ao expatriado, a



empresa deve fornecer um programa de formação longitudinal, canais de comunicação, corretas medidas de desempenho e adequados incentivos financeiros (Avril & Magnini, 2007).

Após a fase de desenvolvimento é necessário avaliar a missão, sendo este momento, um componente essencial para o sistema de gestão de expatriados (Wright, Geroy & Baker, 1996). Esta fase carece de bastante atenção, uma vez que, dada a subjetividade e diversidade de ambientes, é difícil desenvolver medidas de avaliação de desempenho (Harvey & Moeller, 2009). É sugerido pelos mesmos autores que no sistema de avaliação de desempenho deve constar a avaliação do expatriado, bem como a avaliação da subsidiária na qual este esteve alocado. Avril e Magnini (2007) reforçam os contributos de Harvey e Moeller (2009), apresentando exemplos de medidas que podem facilitar a avaliação de desempenho, medidas hard (ex.: indicadores financeiros) e medidas soft (ex.: classificações de satisfação dos colaboradores), sendo estas apropriadas à localização geográfica e à situação da empresa.

A última fase, assinalada pelo momento em que o indivíduo volta para o país e para a empresa de origem, apelida-se de repatriação. Esta fase é caracterizada como uma das mais problemáticas (Suutari & Brewster, 2001), uma vez que os indivíduos sentem que, muitas vezes, as posições que ocupam no retorno, não estão bem definidas e envolvem menos autoridade (Bonache, Brewster & Suutari, 2001). Para além disso, existem alterações, que a empresa vai sofrendo enquanto o indivíduo está na missão, e que este não acompanha, acabando por se sentir à parte da organização (Black, 1992). Estas situações poderão levar o colaborador a sair da empresa, representando uma perda de investimento por parte da mesma (Bonache, Brewster & Suutari, 2001; Mitrev & Culpepper, 2012; Martins, 2013). Nesta perspetiva, encorajar os colaboradores a manterem-se na empresa depois da missão, deve ser algo prioritário (Wright, Geroy & Baker, 1996).

Desta forma, e atendendo às dificuldades que os indivíduos encontram no regresso ao país de origem, é importante que a empresa disponha de um programa de repatriação, que ajude o indivíduo a ajustar-se novamente ao país de origem (Martins, 2013). Harvey e Moeller (2009) concordam com a importância atribuída a esta fase e à necessidade de as empresas possuírem

um programa de repatriação, pelo que propõem que este processo deva ser articulado antes, durante e no final da missão internacional.

#### 1.4. (In)Sucesso da Missão Internacional

As missões internacionais estão sujeitas a uma multiplicidade de fatores, que consoante as suas particularidades, podem gerar contextos propícios ao sucesso ou insucesso da mesma.

A dimensão financeira que uma missão internacional acarreta é bastante significativa, pelo que o insucesso da expatriação torna-se dispendioso. Avril e Magnini (2007) propõem dois tipos de custos; diretos e indiretos. Os custos diretos, relativos ao insucesso da missão, incluem a redesignação e o pacote salarial do expatriado, a relocação e a respetiva compensação. Os custos indiretos são mais difíceis de quantificar, mas estão relacionados com perdas de vendas, a instabilidade da imagem corporativa e colaboradores equivocados (Avril & Magnini, 2007).

No estudo sobre as práticas e políticas da gestão de expatriados de Tungli e Peiperl (2009), as empresas envolvidas apresentam a relocação e a descoberta de um novo expatriado como um dos maiores custos que uma empresa pode ter com um retorno prematuro ou com uma desistência. Neste mesmo estudo, as organizações sugerem outro tipo de custos, como por exemplo: os salários; perda da renda e da mobília da casa onde o expatriado ficou alojado; perdas de despesas com formação (Tungli & Peiperl, 2009).

Sendo os custos com o insucesso da missão internacional algo tão significativo para as organizações, importa clarificar o que os autores entendem como por sucesso e insucesso da missão. Harvey e Moeller (2009) reproduziram num esquema, fatores que a literatura propõe como responsáveis pelo sucesso ou insucesso da missão internacional. Os autores dividiram os diversos indicadores em fatores individuais, organizacionais, ambientais e de sistema. Esta divisão é visível no Quadro 1.

<b>Desempenho</b>	<b>Individuais</b>	<b>Organizacionais</b>	<b>Ambientais</b>	<b>Sistema</b>
<b>Sucesso</b>	As cinco grandes características de personalidade	Formação cultural	Economia e cultura similar	Perspetivas de planeamento

<b>Desempenho</b>	<b>Individuais</b>	<b>Organizacionais</b>	<b>Ambientais</b>	<b>Sistema</b>
	Competências técnicas	Programa de Repatriação	Reduzidas restrições governamentais	Sistema integrado de gestão de expatriados
	Adaptabilidade Cultural	Departamento de gestão de expatriados com experiência e conhecimento do processo de expatriação	Língua materna similar	Aumento do uso de tecnologias
	Ajustamento cultural prévio	Definição dos processos e procedimentos da expatriação	Instituições sociais similares	Flexibilidade do sistema de gestão de expatriados
	Longa experiência em viajar para o estrangeiro	Programa de <i>mentoring</i>		Consistência do sistema global
	Problemas familiares	Falta de um plano de carreira	Mercados Emergentes	Orientação da gestão de expatriados não é abrangente
<b>Insucesso</b>	Falta de vontade de ser realocado	Orientação inadequada	Restrições ao nível dos Recursos Humanos impostos pelo governo	Negociação de condições caso a caso
	Problemas com a carreira da mulher/marido	Programa de compensações inadequado	Hostilidade do ambiente	Inadequado plano de desenvolvimento durante a missão
	Pouco comprometimento com a missão	Programa de formação inadequado	Tabus culturais (minorias, mulheres)	Sistema de avaliação de desempenho ineficaz

Desempenho	Individuais	Organizacionais	Ambientais	Sistema
	<p>Fracos conhecimentos de línguas estrangeiras</p> <hr/> <p>Suporte inadequado da empresa e da família</p>			

**Quadro 1 - Fatores do sucesso e insucesso da missão internacional.**

**Fonte:** Adaptado de Harvey e Moeller, (2009)

Quando o expatriado desiste da missão internacional ou retorna prematuramente, a missão é classificada como sendo um insucesso (Black & Gregersen, 1991; Naumann, 1993; Tungli & Peiperl, 2009). Este insucesso, classificado como retorno ou desistência da missão, é consequência do desajustamento do indivíduo, como da respectiva família, e de carência de formação transcultural (Rego & Cunha, 2009). Camara (2011) complementa as causas, com fraco desempenho e problemas pessoais. Ivancevich (2008) avança ainda que o processo de seleção excessivamente focado na capacidade técnica, a falta de formação constante, o pouco envolvimento da família na decisão e falta de perspectiva sobre o futuro da carreira também são causas do insucesso da missão internacional.

Na perspectiva contrária, uma missão internacional bem-sucedida, segundo Caligiuri (1997) pode ser caracterizada pelos seguintes critérios: (1) Completar a missão internacional; (2) Ajustamento cultural na missão; e (3) Desempenho na missão internacional. Num dos seus estudos, Caligiuri (1997) investigou a relação entre estes critérios, entre o desejo do expatriado terminar a missão, a adaptação cultural e o desempenho na missão internacional, concluindo que, apesar dos critérios serem distintos, há uma associação entre o desejo de terminar a missão e o ajustamento cultural. Esta relação pressupõe que o expatriado se possa sentir positivo ou negativo sobre o seu ajustamento cultural e, com isto, experienciar positivismo ou negativismo. Esse positivismo e negativismo pode traduzir-se no desejo do expatriado ficar ou retornar conseqüentemente (Caligiuri, 1997). Esta conclusão enfatiza a importância do

ajustamento cultural no sucesso da missão, condicente com a opinião de Black, Gregersen e Mendenhall (1992).

#### **1.4.1. Ajustamento Cultural**

Sinangil e Ones (2001) afirmam que a distinção entre o trabalho de um expatriado e de outro trabalho de elevada complexidade, e com grandes responsabilidades, está diretamente relacionada com a complexidade do ambiente intercultural onde os expatriados desempenham as suas funções. Desta forma, o ajustamento cultural afirma-se como um elemento fundamental, uma vez que quando não ocorre origina um retorno prematuro (Rego & Cunha, 2009). A formação fornecida ao expatriado na fase de preparação transcultural, no ciclo de expatriação, é deveras relevante, uma vez que a formação antes da partida é uma mais-valia que beneficia as probabilidades de sucesso (McEvoy & Buller, 2013).

Para além de diversas formações que a empresa pode fornecer ao individuo por forma a facilitar o ajustamento cultural, a escolha do perfil do indivíduo também terá influência. Tendo por objetivo perceber quais as pessoas mais eficazes no ajuste intercultural, Vulpe, Kealey, Prothereo, e MacDonald, (2001) reuniram várias competências, conhecimentos, e atitudes desejadas formando um perfil de uma pessoa eficaz no ajustamento cultural. Assim, os autores entendem por uma pessoa eficaz no ajustamento cultural, alguém que vive contente e trabalha com sucesso numa outra cultura (Vulpe, Kealey, Prothereo, & MacDonald, 2001).

Este perfil é uma excelente ajuda, uma vez que permite adequar os planos de formação, melhorar os procedimentos de seleção, avaliar o desempenho, criar descrição de funções e planos de desenvolvimento. O perfil avançado por estes autores (Vulpe, Kealey, Prothereo, & MacDonald, 2001) é constituído por:

1. Capacidade de Adaptação: capacidade de lidar, pessoal e profissionalmente, com situações e desafios de trabalhar e viver noutra cultura;

2. Atitude de Modéstia e Respeito: mostra modéstia relativamente às respostas que a sua cultura dá aos problemas, e respeita a opinião da cultura local. Tem vontade de aprender e consulta os habitantes locais antes de chegar a uma conclusão;
3. Entende o conceito de Cultura: entende o seu significado de cultura e este terá uma grande influência na vida e no trabalho no estrangeiro;
4. Conhecimentos da cultura e do país de acolhimento: tem conhecimento do país e da cultura do país de acolhimento, mas tenta expandi-los;
5. Capacidade de construir relações: possui várias competências que lhe permite construir boas relações, quer pessoais/sociais, quer profissionais;
6. Conhece-se a si próprio: conhece o seu passado, as suas motivações, as suas forças e as suas fraquezas;
7. Comunicação intercultural: capaz de comunicar eficazmente com indivíduos de outras culturas;
8. Capacidade de organização: esforça-se por melhorar a qualidade das estruturas organizacionais, processos, e moral das pessoas, promovendo uma atmosfera positiva no local de trabalho;
9. Compromisso pessoal e profissional: alto nível de comprometimento pessoal e profissional para a experiência de vida no país de acolhimento.

Yamazaki & Kayes (2004), nos seus estudos tentou compreender as competências necessárias para o ajustamento cultural e, conseqüentemente, o sucesso da missão internacional. O seu estudo tinha como objetivo concetualizar as competências necessárias ao ajustamento cultural, aplicando a teoria da aprendizagem experiencial de Kolb's (1984). Estas competências foram divididas em diversos *clusters*, nomeadamente:

- a) Capacidade de Relacionamento: Capacidade de lidar com pessoas; ter relacionamento com os locais e com os colegas de trabalho; sem orientação para a tarefa e sem auto-orientação; habilidade social, orientação social; capacidade de resolução de problemas e de conflitos entre membros;
- b) Carinho, respeito e compreensão por pessoas de diferentes culturas: Empatia pelas diversas culturas; senso de humor, cortesia; respeito;

sensibilidade intercultural; sensibilidade para acolher; carinho; percepção de linguagem verbal e não-verbal; sensibilidade para a necessidade dos outros;

- c)** Capacidade de ação e iniciativa: Não ser passivo; capacidade para alterar más situações; gosta de arriscar; orientação para a ação; iniciativa; extrovertido;
- d)** Capacidade de observação e de escuta: Capacidade de ouvir e capacidade para observar;
- e)** Tolerância à ambiguidade e capacidade de gestão de *stress*: Tolerância ao *stress* e à ambiguidade; paciência e tolerância; capacidade para lidar com a ambiguidade nas relações pessoais; autocontrolo em situações de *stress*; capacidade de lidar com situações desconhecidas;
- f)** Capacidade interação: Interação com as pessoas de diversos países;
- g)** Capacidade de Gestão: Competências organizacionais; capacidade de manter uma organização coesa; capacidade de gestão geral;
- h)** Capacidade Analítica;
- i)** Capacidade de decisão;
- j)** Capacidade de comunicação: Competências de comunicação; comportamentos de comunicação; conhecimentos e fluência de diversas línguas;
- k)** Competências técnicas: Capacidades profissionais, técnicas e manuais; competência para o trabalho; orientação para o conhecimento; conhecimento do trabalho e motivação;
- l)** Adaptabilidade e flexibilidade: Flexibilidade interpessoal; capacidade para se adaptar; flexibilidade cultural.

Dos trabalhos desenvolvidos por Vulpe, Kealey, Prothero, e MacDonald (2001) e por Yamazaki & Kayes (2004) surge um perfil de um indivíduo que, culturalmente, terá mais facilidade em se ajustar, em comparação com outros indivíduos que não tenham capacidade de adaptação, conhecimentos e respeito por outras culturas, capacidade de interação e de relacionamento, capacidade de comunicação, capacidade de organização e gestão, e por último conhecimentos técnicos. Estas características promovem a aquisição de conhecimentos sobre o novo ambiente/cultura, que, posteriormente, ajudam o

expatriado a guiar os seus próprios comportamentos na nova cultura, reduzindo assim a incerteza e promovendo o ajustamento (Holopainen & Bjorkman, 2005).

Tendo o ajustamento cultural impacto no desempenho do indivíduo, na missão internacional (Rego & Cunha, 2009; Mitrev & Culpepper, 2012), e sendo o desempenho um dos fatores casuais de (in)sucesso da missão (Camara, 2011), torna-se importante perceber melhor o conceito.

#### **1.4.2. Desempenho na missão internacional**

As organizações querem que os seus expatriados terminem a missão e que se ajustem à nova cultura, contudo, querem que os seus expatriados desempenhem com sucesso o seu trabalho (Caligiuri, 1997). McEvoy e Buller (2013), com os seus estudos, concluíram que um dos critérios mais importantes no sucesso da missão, para os gestores internacionais de recursos humanos, é o alcance dos objetivos/tarefas definidas.

A conjugação entre conhecimentos, aptidões, habilidades e motivação, orientada para um determinado comportamento, é denominada de desempenho. Este é composto por uma dimensão técnica e outra contextual (Rose, Ramalu, Uli & Kumar, 2010). Num contexto internacional, Caligiuri (1997) acrescenta à dimensão técnica e à dimensão contextual, uma terceira dimensão específica da missão.

A avaliação de desempenho deve consistir num sistema que avalie o expatriado, como a subsidiária onde o expatriado desempenha funções (Harvey & Moeller, 2009). No sentido de facilitar a avaliação de desempenho do expatriado, Caligiuri (1997) dividiu o desempenho em várias dimensões: Desempenho Técnico; Desempenho contextual/gerência; Desempenho Contextual/Pró-social e Desempenho específico do expatriado. Em cada dimensão, a autora sugere múltiplas variáveis. As várias dimensões e as respetivas variáveis do sistema de avaliação de desempenho proposto por Caligiuri (1997) infração apresentados no Quadro 2.



<b>Dimensões</b>	<b>Variáveis</b>
<b>Desempenho Técnico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecimentos, habilidades e competências técnicas;</li> <li>- Aplicação do conhecimento, habilidades e competências técnicas.</li> </ul>
<b>Desempenho Contextual / Gerência</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manter uma boa relação de trabalho entre os colaboradores;</li> <li>- Formar e desenvolver subordinados;</li> <li>- Representar a organização para os clientes e público em geral.</li> </ul>
<b>Desempenho Contextual/ Pró-social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compromisso organizacional;</li> <li>- Motivação;</li> <li>- Realização de atividades de tarefas adicionais;</li> <li>- Manter a disciplina pessoal.</li> </ul>
<b>Desempenho específico do expatriado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planeamento de substituição;</li> <li>- Transferência de informação;</li> <li>- Proficiência cultural e linguística;</li> <li>- Estabelecer uma boa relação com os locais.</li> </ul>

**Quadro 2** - Dimensões e Variáveis da avaliação de desempenho.

**Fonte:** Adaptado Caligiuri, (1997)

### 1.4.3. Características preditoras de sucesso

O sucesso da missão internacional é crítico para as empresas, pelo que existem vários estudos com o objetivo de identificar as características preditoras de sucesso (e.g. Caligiuri, 2000; Avril & Magini, 2007; Caligiuri, 1997; Holopainen & Bjorkman, 2005).

No Quadro 3 são apresentadas, de forma resumida, algumas das características que os autores sugeriram como características importantes para alcançar o sucesso da missão internacional. Estas características são importantes, uma vez que, facilitam o ajustamento cultural, o desempenho do expatriado e ainda ajudam o expatriado a levar a missão até ao fim.

Autores	Características
Caligiuri (2000)	<p>Características Pessoais (Extroversão, Amabilidade, Conscienciosidade, Estabilidade Emocional, Abertura à experiência e intelecto)</p>
Holopainen e Bjorkman (2005)	<p>Tolerância ao Stress</p> <hr/> <p>Capacidade relacional</p> <hr/> <p>Capacidade comunicacional</p> <hr/> <p>Experiência em missões internacionais</p> <hr/> <p>Formação intercultural</p> <hr/> <p>Distância Cultural</p>
Avril e Magnini (2007)	<p>Fluência em Línguas estrangeiras</p> <hr/> <p>Experiência em missões internacionais</p> <hr/> <p>Competências Técnicas</p> <hr/> <p>Adaptabilidade</p> <hr/> <p>Inteligência Emocional (Tolerância à ambiguidade, Empatia, Entusiasmo nas relações, Flexibilidade, Curiosidade, Autoconfiança, Comunicativo, Orientação para a tarefa)</p>
Harvey e Moeller, (2009)	<p>Consciência Cultural;</p> <hr/> <p>Perspetiva Global (Geocêntrica);</p> <hr/> <p>Competências interculturais aumentadas (Comunicação; Aprendizagem; Adaptação; Capacidade de ajustamento rápido a novos ambientes culturais; Igual e equitativa aceitação de indivíduos de outras culturas; Energia Emocional; Capacidade de abordar a complexidade cognitiva; Maturidade psicológica.)</p>

Autores	Características
McEvoy e Buller (2013)	Competências linguísticas
	Consciência e sensibilidade intercultural
	Flexibilidade
	Sociável
	Mente aberta
	Alta tolerância ao stress e à ambiguidade
	Estilo de negociação colaborativa
	Orientação Cosmopolita
	Sincero interesse de aprender sobre outras culturas

**Quadro 3** - Características preditoras de sucesso.

Dado o impacto e o relevo que as características do indivíduo têm na sua prestação como profissional, torna-se essencial analisar o momento no qual os recrutadores têm o primeiro contacto com o perfil do candidato, o processo de recrutamento e seleção.

## **2. Recrutamento e Seleção**

A procura de novos negócios e a abertura aos mercados globais evidencia quão dinâmicas e empreendedoras são as empresas dos dias de hoje. Dado o dinamismo e capacidade diferenciadora dos recursos humanos, torna-se primordial para a sobrevivência e prosperidade das organizações a sua correta adequação. Segundo Reis (2010), o Recrutamento e Seleção (R&S) é um processo estratégico, uma vez que encontrar os melhores profissionais em menor tempo, com maior qualidade e assertividade, é um desafio. Este capítulo pretende desconstruir o processo de R&S, aprofundando a sua definição e as suas práticas, numa perspetiva internacional.

### **2.1. Recrutamento**

O processo de recrutamento inicia-se quando a empresa deteta a necessidade de preencher uma vaga. Entende-se por recrutamento o conjunto de atividades levadas a cabo pelas empresas para identificar e atrair os indivíduos com o perfil mais adequado à função em causa (Barber, 1998). Taylor e Collins (2000) acreditam que esta definição incorpora ainda a retenção do colaborador a longo prazo, pois os autores defendem que a retenção é um objetivo do recrutamento. Para Reis (2010), o recrutamento, para além dos objetivos enumerados anteriormente, pretende ainda:

- Determinar as necessidades presentes e futuras da empresa, em conjunto com o planeamento de RH e a análise do trabalho a efetuar;
- Aumentar o número de candidatos qualificados com um custo mínimo para a organização;
- Aumentar a taxa de sucesso do processo de seleção, reduzindo o número de candidatos subqualificados;
- Diminuir a probabilidade dos candidatos virem a deixar a empresa, por falta de informação;
- Ir ao encontro das responsabilidades legais e sociais da organização.

No sentido de dar resposta às necessidades organizacionais, as empresas podem recorrer a dois tipos de recrutamento: o recrutamento interno e externo. No recrutamento interno pretende-se dar resposta às necessidades da empresa com colaboradores que já trabalham na organização. Neste tipo de

recrutamento pode haver uma transferência (movimentação horizontal), uma reconversão (movimentação diagonal), ou uma promoção (movimentação vertical) (Sousa, Duarte, Sanches, Gomes, 2006).

O recrutamento externo objetiva o preenchimento da vaga em aberto por pessoas externas à organização. A opção pelo recrutamento externo pressupõe que nenhum candidato interno corresponde às necessidades organizacionais, ou é uma opção política da organização (Reis, 2010). O recrutamento académico, centros de emprego, empresas especializadas, candidaturas espontâneas, recrutamento on-line são algumas das fontes de recrutamento externo (Sousa, Duarte, Sanches, Gomes, 2006). Contudo, para lidar com a escassez de talentos, as organizações têm de ser inovadoras na captação de candidatos. Cunha, Rego, Cunha, Cardoso, Marques e Gomes (2012) sugerem algumas formas de recrutamento externo inovadoras, nomeadamente, procurar nos aeroportos, procurar pessoas de empresas concorrentes; aquisição de outras empresas; recrutar pessoas não qualificadas e proporcionar-lhes formação específica nas áreas de carência; recrutamento através da página *web* da empresa, *chat rooms* especializados, lojas de emprego na *internet*, entre outras.

O recrutamento de expatriados tem por base uma opção interna, dado que os gestores já têm em mente um possível candidato para propor aos recursos humanos, quando abordados sobre a missão internacional (McEvoy & Buller, 2013). Harris e Brewster (1999) apontam o recrutamento interno como o recrutamento mais utilizado, uma vez que os colaboradores, ao fazerem parte da organização vão desenvolvendo determinadas características. Características essas, apontadas como próprias do alto potencial e importantes ao desempenho na missão. O facto de serem elementos internos à organização faz com que estejam em contacto direto com a dinâmica e com o sistema organizacional, permitindo um melhor entendimento e perceção da visão e dos valores da empresa. Isto facilita a posterior transmissão dos mesmos aos colaboradores da sucursal. Para além disso, a missão internacional é vista como um requisito para a promoção (Harris & Brewster, 1999).

Desta forma, pressupõem-se que a maioria dos recrutamentos de expatriados é feita internamente. Contudo, recorre-se ao recrutamento externo,

quando internamente não existe um candidato com o perfil apropriado para expatriar (Martins, 2013).

## **2.2. Seleção**

No processo de seleção, as empresas procedem à escolha do candidato mais adequado ao exercício das funções, procurando uma correspondência entre a pessoa e a função (Cunha, Rego, Cunha, Cardoso, Marques, Gomes, 2012). A escolha do candidato é baseada em critérios de seleção. Estes são definidos, em função do cargo em causa, de forma a garantir um desempenho satisfatório (Reis, 2010).

A avaliação destes critérios pode ter por base diversos métodos de seleção. Reis (2010) sugere alguns métodos mais convencionais, como a análise curricular, a entrevista de seleção, a verificação de referências e as dinâmicas de grupo. Cunha, Rego, Cunha, Cardoso, Marques e Gomes (2012) afirmam que ferramentas como os testes de personalidade, de inteligência emocional e de conhecimentos também servem de apoio à seleção.

Black, Gregersen, Mendenhall e Stroh (1999) propõem que, num contexto internacional, o processo de seleção deveria iniciar-se pela construção de uma equipa de trabalho, constituída por um responsável da empresa nacional, um responsável da empresa que vai acolher o expatriado e um representante do departamento de recursos humanos. Após a definição da equipa de trabalho, os seus elementos devem, em conjunto, definir os objetivos da missão, definir os critérios de seleção, e avaliar o contexto cultural a que o expatriado estará sujeito. Na fase seguinte, a equipa deve recorrer ao uso de referências, verificar os indivíduos que tenham vontade de partir numa missão internacional, ou abrir uma oferta de trabalho interna, para que indivíduos interessados se possam candidatar ou sugerir alguém, permitindo assim avaliar os possíveis candidatos.

Na perspetiva de Black, Gregersen, Mendenhall e Stroh (1999), o número de candidatos deve ser reduzido através de testes *standard* e instrumentos de feedback, garantindo assim a qualidade do indivíduo selecionado. Por último, estes autores mencionam que deve haver uma entrevista com o candidato selecionado e a sua família. O processo de seleção

termina, assim, com a transição para a formação e preparação da missão (Black, Gregersen, Mendenhall & Stroh, 1999).

Harris e Brewster (1999) concluíram que existe um desfasamento entre a literatura e a prática, relativamente à seleção de expatriados. O estudo levado a cabo por Harris e Brewster (1999) sobre o processo de seleção de expatriados, onde a teoria é comparada a estudos sobre as práticas adotadas por empresas, culmina com a proposta de uma nova forma de seleção, o sistema da máquina de café. Este sistema pressupõe que a seleção dos expatriados seja feita sem as formalidades exigidas no processo anterior. Neste caso, o expatriado é selecionado em conversas informais junto à máquina de café, por superiores hierárquicos ou colegas que o recomendam. Após esta conversa, a empresa desenrola todos os processos necessários para legitimar a decisão. O candidato terá uma conversa com os membros responsáveis, contudo será uma conversa mais direcionada para a negociação das condições da missão, do que uma entrevista de seleção.

### **2.2.1. Métodos e Critérios de Seleção**

Os métodos de seleção mais frequente em processos de expatiação são as recomendações e sugestões de colegas ou superiores hierárquicos. Na investigação de Tungli e Peiperl (2009), as referências e as autoneomeações estão no topo dos métodos utilizados pelos países em estudo, bem como as entrevistas estruturadas. Contudo, a avaliação da consciência cultural, a avaliação comportamental, os testes psicológicos e cognitivos também são nomeados como métodos de seleção, mas usados com menor frequência (Tungli e Peiperl, 2009).

Os métodos de seleção servem para cruzar os critérios de seleção com as características dos candidatos. Os critérios variam, de país para país, como as razões que levam as empresas a enviar expatriados (Tungli & Peiperl, 2009). Por sua vez, as competências técnicas são consideradas o critério mais importante na seleção de expatriados (Suutari & Brewster, 2001; Anderson, 2007; Tungli & Peiperl, 2009; Mitrev & Culpepper, 2012; McEvoy & Buller, 2013).

Considerar as competências técnicas como primordiais não vai garantir à empresa que o candidato seja bem-sucedido, uma vez que, num contexto

internacional, outros fatores influenciam o êxito da missão (Harris & Brewster, 1999). A utilização dos mesmos critérios para selecionar expatriados e candidatos para posições domésticas é apresentada por Anderson (2005) como um erro que é cometido no processo de seleção. Neste sentido é importante que os critérios de seleção estejam em consonância com as características preditoras de sucesso da missão. Alguns autores sugerem critérios de seleção que facilitam o ajustamento cultural e o desempenho, sendo eles o conhecimento do país e da cultura, experiência em missões internacionais, vontade de expatriar, a situação familiar, a tolerância à ambiguidade, o respeito e empatia pelos outros, flexibilidade e gestão de stress (Suutari & Brewster, 2001; Anderson, 2007). Neste seguimento, torna-se relevante clarificar o tema competências, dada a sua importância e aplicabilidade ao processo de seleção, bem como ao processo de expatriação.



### **3. Competências**

Nos dias de hoje, o conceito competência faz parte do nosso dia-a-dia e de contextos relacionados com o trabalho e/ou educação (Perez, 2005). A maioria das empresas com mais de 300 colaboradores, principalmente as de consultoria, utilizam na sua GRH algum método baseado nas competências (Boyatzis, 2008). Esta utilização é justificada por Le Boterf (2006) pela crescente solicitação social de confiança. Num mercado em constante ebulição e mudança, onde há pressão para fornecer produtos/serviços de qualidade, reduzir custos, onde há um persistente aumento da concorrência, tornou-se necessário munir as organizações de ferramentas que as possibilitem de continuar dar resposta, apesar das transformações que o mercado sofre (Cunha, Rego, Cunha, Cardoso, Marques, Gomes, 2012).

Na perspetiva de Zarifian (1999) ocorreram três mutações no mundo do trabalho, que fundamentaram a utilização de um modelo de competências na gestão das organizações. A primeira mutação é a imprevisibilidade dos acontecimentos com que as organizações são confrontadas; a segunda é a comunicação e a necessidade de partilha de informação entre os trabalhadores; e por último a noção de serviço, o colaborador trabalha não só em prol do cliente externo, mas também do cliente interno (cit. por Fleury & Fleury, 2001). Le Boterf (2006) afirma que as organizações perceberam que, no tecido empresarial atual, os procedimentos não são suficientes, e que as pessoas são valiosas para o sucesso organizacional, tornando-se assim fulcral confiar nas competências dos profissionais.

#### **3.1. Evolução do Conceito Competência**

McClelland (1973) inaugurou o debate sobre competência Ao publicar o artigo “ *Testing for competence rather than intelligence*”. O autor considera a competência como uma característica implícita ao indivíduo, que o pode levar a ter um desempenho superior numa determinada situação. Após McClelland (1973), foram vários os autores que deram diversas contribuições para a construção da definição de competência.

Em 1982, Richard Boyatzis expõe um conjunto de características que permite aos gestores ter uma performance superior. No seguimento do seu

estudo, Boyatzis (1982) entende a competência como uma característica intrínseca que resulta numa performance efetiva ou superior na realização de uma tarefa. Em oposição a McClelland (1973), este autor incorpora na sua definição de performance eficaz, fatores extrínsecos ao indivíduo, como as políticas, os procedimentos organizacionais e o ambiente da empresa (Boyatzis, 1982).

Os autores Spencer e Spencer (1993) acrescentam à definição de competência uma relação de causalidade com critérios de referência, isto significa que, para estes autores, a competência é a causa de determinado comportamento, segundo determinados critérios ou *standards* específicos de medida.

Le Boterf (1995) traz para a definição de competência a relação entre três eixos, sendo eles, a pessoa, a formação académica e a experiência profissional. O autor propõe que a competência está relacionada com o indivíduo, e que é nutrida a montante pela aprendizagem e formação, e a jusante pelo contexto profissional (Fleury & Fleury, 2001). Competência para Fleury e Fleury (2001) para além de ser o resultado da junção dos três eixos sugeridos por Le Boterf (1995), também acrescenta valor, valor económico para a organização e valor social para a pessoa (Fleury & Fleury, 2001).

Numa realidade mais próxima, Cascão (2004) e Ceitil (2007) abordam competência numa dimensão mais específica, onde a competência para existir tem de ser observável e avaliada no devido contexto. No Quadro 4 são apresentadas as diferentes definições que os vários autores foram sugerindo.

<b>Autor/ Ano</b>	<b>Definição</b>
<b>McClelland (1973)</b>	É uma característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com uma performance superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação.
<b>Boyatzis (1982)</b>	Características pessoais relativamente estáveis diretamente relacionadas com o sucesso no desempenho da função.

<b>Autor/ Ano</b>	<b>Definição</b>
<b>Spencer e Spencer (1993)</b>	Característica intrínseca ao indivíduo que apresenta uma relação de causalidade com critérios de referência de efetiva e superior performance.
<b>Le Boterf (1995)</b>	Saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Envolve saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado.
<b>Fleury e Fleury (2001)</b>	Saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se comprometer, assumir responsabilidades e ter visão estratégica, que agregam valor económico para a empresa e valor social para o indivíduo.
<b>Cascão (2004)</b>	Conjunto de atribuições subjacentes a um desempenho bem-sucedido na resolução de problemas. É observável, reconhecível e avaliável; está relacionada com situações específicas (contextual e contingente);
<b>Ceartil (2007)</b>	União do saber, saber fazer, saber estar, querer fazer e saber fazer no desempenho de uma determinada função.

**Quadro 4 - Definições de Competências.**

**Fonte:** Adaptado de Ceartil (2007) e Fleury e Fleury (2004)

Assim, é possível verificar as alterações do conceito de competência, ao longo do tempo. De forma a sintetizar e a condensar as várias definições, Ceartil (2007) propõe quatro perspetivas:

1. Competências como atribuições;
2. Competências como qualificações;
3. Competências como traços e características pessoais;
4. Competências como comportamentos ou ações.

Na perspetiva das competências como atribuições e qualificações, a competência é um algo externo à pessoa, é considerada um atributo que é imputado ao indivíduo que executa determinado papel organizacional ou social. A perspetiva da qualificação enquadra-se no contexto anterior, uma vez que pressupõe que a competência é algo que os indivíduos podem vir a adquirir através do ensino formal, formação profissional ou até através da experiência ao

longo da vida, e por isso externo ao indivíduo e que existe independentemente do desempenho individual do seu detentor.

Para a perspectiva das competências como traços e características pessoais, as competências são enumeradas como capacidades, características intrapessoais, e por isso inerentes aos indivíduos. Estas particularidades podem não ser observáveis, uma vez que existem autonomamente dos comportamentos das pessoas. Ceitil (2007) enquadra dentro desta perspectiva as definições de McClelland (1973), Boyatzis (1982) e os seus seguidores Spencer e Spencer (1993) na medida em que estas características demonstram apenas a potencialidade do indivíduo, não sendo por si só preditoras de desempenhos superiores.

A última perspectiva também considera que a competência está relacionada com elementos intrapessoais. Contudo, para que seja considerado competência, tem de resultar numa ação. Deste modo, pouco importa que a pessoa possua características distintivas se não as colocar em prática. Nesta perspectiva a ação/ desempenho é preditor de competência. Na definição de Le Boterf (1995), Fleury e Fleury (2001), bem como na dos autores portugueses, Cascão (2004) e Ceitil (2007), é possível verificar que o conceito de competência tem subentendido a noção de uma ação. E é seguindo a lógica desta perspectiva e da definição de Ceitil (2007) que este trabalho se baseia. Para Ceitil (2007) a competência é resultado de cinco componentes: Saber, Saber-Fazer, Saber-Estar, Querer- Fazer e Poder-Fazer. Estas componentes encontram-se resumidas no Quadro 5.

<b>Componente</b>	<b>Definição</b>
<b>Saber</b>	Conhecimentos que permitem realizar os comportamentos associados à competência;
<b>Saber-Fazer</b>	Capacidade de pôr os conhecimentos em prática, em prol do atividade/problema em causa;
<b>Saber-Estar</b>	Comportar-se de acordo com as regras e as normas aplicadas;
<b>Querer-Fazer</b>	Motivação para realizar comportamentos que compõem a competência;

Componente	Definição
Poder-Fazer	Ter à sua disponibilidade recursos que permitam ao indivíduo realizar os comportamentos associados à competência.

**Quadro 5** - Componentes da competência.

**Fonte:** Adaptado de Ceitil (2007)

Deste modo, gerir competências torna-se fulcral para entender e liderar um processo de mudança (Ceitil, 2007). Este autor apresenta, na sua obra, algumas razões para que a utilização de competências na gestão de recursos humanos seja uma mais-valia para as organizações. Sendo exemplo:

- O uso de uma linguagem comum. Esta facilita a comunicação entre os diversos departamentos da organização;
- Permite analisar pontos fortes e fracos dos colaboradores, adequando-os de forma a alcançar melhores resultados;
- Predizer comportamentos futuros. Sendo a competência um comportamento observável, consegue-se saber como é que o indivíduo reagiu a determinada situação no passado e prognosticar o futuro;
- Permite determinar o nível de adequação entre o perfil da função e o titular da mesma, uma vez que é possível saber quais os comportamentos que o indivíduo deverá desempenhar para ser bem-sucedido.

Cunha *et. al.* (2012) realçam a transversalidade das competências. Estas competências são aplicáveis a todas as áreas da GRH e permitem o encadeamento entre os diversos processos. Para além disso, este tipo de sistemas permite obter vantagens competitivas. Porém, a ampliação das competências aos vários procedimentos da GRH pode trazer vários desafios, sendo necessário que a organização proceda a vários ajustamentos. No Quadro 6 são apresentados os desafios/problemas com que as organizações podem vir a deparar-se quando implementam um sistema de GRH baseado nas competências.

<b>Desafio</b>	<b>Explicação</b>
<b>Reestruturação Organizacional</b>	Estruturas organizacionais flexíveis requerem abordagens multifuncionais, e com isso um conjunto de competências multifuncionais que têm de ser adaptadas a cada novo projeto da organização. Isto exige uma constante recombinação da estrutura organizacional.
<b>Desmotivação</b>	A passagem de um modelo rígido, baseado nas funções, para um mais fluído, sustentado pelas competências, gera que os indivíduos também façam essa passagem. Esta passagem pode gerar incertezas e receios que podem levar à desmotivação.
<b>Readaptação do processo de Seleção</b>	A incorporação nas competências na GRH faz com que o processo de seleção seja feito com base nas competências que a empresa carece. Neste sentido é necessário adaptar o processo de seleção, de forma a ser feito com este objetivo, em oposição à seleção da pessoa para a função.
<b>Readaptação dos Sistemas Salariais</b>	Será necessário repensar o sistema salarial, dado que as taxas salariais vão ser atribuídas às competências detidas, sendo necessário determinar quais as competências mais importantes estrategicamente para a organização. Este processo pode trazer um aumento dos custos salarial.
<b>Readaptação das Compensações</b>	As compensações devem ser calculadas em função do uso da competência, em prol da organização. Porém, este sistema pode originar reservas e resistência por parte dos colaboradores, caso não fique clara a relação entre a competência e o resultado da sua aplicação.
<b>Compromisso entre a Formação e o Desenvolvimento</b>	A lacuna entre as competências existentes e as necessárias dá origem aos planos de formação. Sendo o sistema salarial com base nas competências detidas pelos indivíduos, é necessário que a empresa crie formas de assegurar que essas novas competências são usadas em prol da organização, em vez de serem utilizadas para obtenção de lucro pessoal.

Desafio	Explicação
<b>Readaptação dos Planos de Carreira</b>	Os planos de carreiras passam a ter trajetórias múltiplas, tendo implicações na forma como as pessoas gerem as suas carreiras. Isto pode afetar as organizações, no sentido em que, se os planos não estiverem bem estruturados, pode ser difícil manter um indivíduo competente ao serviço.
<b>Maior interação com as outras áreas de negócio</b>	A gestão de desempenho permite à organização melhorar os vários desempenhos, quer seja individual, grupal ou organizacional. Nesta lógica é fundamental que a GRH adote uma postura de agente da mudança e parceiro estratégico das várias áreas de negócio, necessitando para isso de uma maior desenvoltura e capacidade de interação.

**Quadro 6** - Desafios no uso de Competências na GRH.

**Fonte:** Adaptado de Cunha *et. al.* (2012)

Dos desafios sugeridos por Cunha *et. al.* (2012) é possível verificar que a implementação de um sistema de GRH baseado em competências exige uma grande preparação da GRH, no sentido de lidar com a resistência à mudança, bem como na adequação dos vários processos à estratégia da organização. Todavia, e apesar das dificuldades, a gestão por competências apresenta-se como uma ferramenta imperativa para as empresas, num mercado cada vez mais concorrencial (Durand, 2006), um vez que permite gerir eficazmente e de forma eficiente (Ceitil, 2007).

### 3.2. Competências Transversais

Le Boterf (2006) afirma que as pessoas procuram confiança, pelo que é necessário que os profissionais dos dias de hoje sejam capazes de reagir a acontecimentos, encarar situações inesperadas, tomar iniciativa e inovar diariamente. Desta feita, as competências transversais tornam-se num elemento emergente. Moy (1999) já tinha sugerido que a emergência das competências é resultado da competitividade dos mercados, das rápidas alterações ao nível tecnológico, das novas formas organizacionais e de trabalho, bem como da evolução das economias intensivas em conhecimento, caracterizada por um foco maior no setor de serviços e na personalização de produtos e serviços. Desta

forma, a proficiência nas competências transversais é o principal requerimento do trabalhador moderno (NCVER, 2003).

As competências transversais alcançam notoriedade dada a sua transversalidade (aptidão para não serem contextualizadas) e transferibilidade (aplicadas em diversos contextos), e diferenciam-se das competências específicas, pois não estão relacionadas com a atividade profissional (Ceitil, 2007). A flexibilidade das competências transversais também é encontrada na diversidade de termos, que lhe são atribuídas. No Quadro 7 são apresentadas as várias denominações das competências transversais, em diversos países.

<b>País</b>	<b>Denominação</b>
<b>Reino Unido</b>	Competências nucleares, Competências Comuns, Competências Chaves;
<b>Nova Zelândia</b>	Competências Essenciais
<b>Austrália</b>	Competências Chaves, Competências Transversais, Competências de Empregabilidade
<b>Canadá</b>	Competências de empregabilidade
<b>Estados Unidos da América</b>	Competências base, competências necessárias, "Know-how" do trabalho
<b>Singapura</b>	Competências críticas
<b>França</b>	Competências transferíveis
<b>Alemanha</b>	Qualificações Chave
<b>Suíça</b>	Objetivos transdisciplinares

**Quadro 7** - Diferentes Denominações de Competências Transversais.

**Fonte:** Adaptado de NCVER (2003)

As competências transversais podem ser encaradas tendo por base duas abordagens. Países como o Reino Unido e a Austrália consideram as competências transversais mais orientadas para o contexto profissional, encarando-as como um instrumento de trabalho, apresentando assim uma



abordagem mais restrita. Uma visão mais holística têm os Estados Unidos, que consideram as competências transversais como uma junção entre as competências básicas, os atributos pessoais, a ética, o juízo de valor, as competências de aprendizagem e empregabilidade (Silva, 2008). Segundo Tien *et. al.* (2003), apesar das diferentes denominações e abordagens, as competências transversais vão sempre primar pelas seguintes características (Tien *et.al.*, 2003 citado por Silva, 2008):

- Multifuncionalidade (necessárias ao longo da vida);
- Transferibilidade (aplicadas ao longo da vida);
- Baseadas na cognição (a sua construção envolve reflexão individual);
- Multidimensionalidade (compostas por vários *clusters* de competências);
- Aprendizagem (aprendidas ao longo da vida);
- Abrangência (são explanações e aplicações do conhecimento).

Dada a abrangência e aplicabilidade das competências transversais, existem diversos estudos sobre as competências requeridas pelo mercado de trabalho e entidades empregadoras. Um exemplo desses estudos é o Projeto REFLEX (Allen & Van der Velden, 2007). Neste projeto foram inquiridos 16 países da Europa, Portugal inclusive, e concluiu-se que algumas das competências transversalmente solicitadas pelo mercado são conhecimentos específicos na área profissional, flexibilidade funcional, inovação e capacidade de gestão do conhecimento, orientação para o contexto internacional (Allen & Van der Velden, 2007).

Em 2003, o NVCER realizou um estudo que tinha como objetivo conhecer as competências transversais e a sua definição na Austrália, e comparar com países, como o Reino Unido, Canadá e Estados Unidos. No Quadro 8 estão resumidas as competências transversais apresentadas neste estudo, segundo cada país.

<b>Austrália</b>	<b>Reino Unido</b>	<b>Canadá</b>	<b>Estados Unidos</b>
Capacidades Comunicacionais	Comunicação	Capacidades fundamentais (comunicação, resolução de	Capacidades Básicas (literacia, numeracia, comunicação)

Austrália	Reino Unido	Canadá	Estados Unidos
		problemas, gerir informação)	
Capacidade de trabalho em equipa	Numeracia	Capacidade de gestão pessoal (adaptabilidade, atitude positivas, responsável, aprendizagem)	Capacidades de gestão de informação (adaptação, resolução de problemas, criatividade, decisão, aprendizagem)
Capacidade de resolução de Problemas	Uso de tecnologia da informação	Capacidade de trabalho em equipa	Capacidades interpessoais e de grupo (resolução de conflitos, liderança, lidar com a diversidade, negociação)
Capacidade de planeamento e organização	Trabalhar com outros	Integridade	Caraterísticas pessoais e atitude (educação, perseverança, positivismo)
Capacidade de autogestão	Melhorar a aprendizagem e a performance	Autoestima	
Capacidades de aprendizagem	Resolução de problemas		
Capacidades tecnológicas	Adaptabilidade		

**Quadro 8** - Exemplos de Competências Transversais.

**Fonte:** Adaptado de NCVET (2003)

O estudo de Silva (2008) escrutina as competências transversais no contexto educacional, uma vez que pretende analisar as competências transversais dos diplomados do ensino superior, e a sua importância e qualidade percebida pelos diplomados, como pelos empregadores. Para esta investigação

foram inquiridos 423 diplomados da Universidade do Minho e 52 representantes de entidades empregadores e, para ambos, as competências transversais mais valorizadas são planeamento e organização; resolução de problemas; tecnologias de informação e comunicação; relacionamento interpessoal; motivação; disponibilidade para a aprendizagem contínua e adaptação à mudança (Silva, 2008).

A perspetiva das empresas portuguesas, relativamente às competências transversais e as suas práticas de GRH baseadas em competências, está patente na investigação de André (2013). Neste estudo foram entrevistados dez gestores de recursos humanos e administradores de pequenas, médias e grandes empresas nacionais. A autora concluiu que as competências transversais mais valorizadas são a flexibilidade, o relacionamento interpessoal, a adaptação à mudança e o trabalho em equipa (André, 2013).

Por sua vez, outros autores (Viegas, Tomé, Pereira & Rebelo, 2011) realizaram um estudo na área das competências transversais, focalizado no processo de R&S de expatriados. Nesta investigação, os autores elaboraram uma matriz de competências transversais, que posteriormente foi utilizada para identificar as competências transversais que surgiam nos anúncios de expatriação. As competências transversais mencionadas nos 34 anúncios analisados foram, maioritariamente, a empatia e inteligência emocional, capacidade de planeamento e organização, capacidade de liderança, capacidade de gestão de conflitos, orientação para objetivos e autonomia. Todavia os autores afirmam que a importância dada a estas competências é inferior à importância dada às competências técnicas, pelo que os autores deixam no ar a questão: será que as competências transversais são tidas, por quem recruta, como um dado adquirido do expatriado ou não são necessárias para a missão? (Viegas, Tomé, Pereira & Rebelo, 2011).

Sendo a expatriação relevante e de crescente importância, no contexto atual, torna-se crucial perceber de que forma a GRH pode facilitar a implementação desta estratégia internacional. Pelo que a constante adequação dos Recursos Humanos às diferentes estratégias organizacionais é imperativo. As competências transversais são um requisito do trabalhador moderno (NCVER, 2003), dada a sua aptidão para não serem contextualizadas e de

serem passíveis de ser aplicadas em diversos contextos (Ceitil, 2007). Neste contexto, torna-se pertinente compreender quais as competências transversais com mais impacto, num processo em visível crescimento e importância, como a expatriação.

#### **4. Pergunta de partida e Objetivos da Investigação**

Esta investigação tem como objetivo principal conhecer quais as competências transversais valorizadas nos expatriados. De um modo mais específico tentamos compreender quais as competências transversais, que os recrutadores, mais valorizam no expatriado. Partindo deste objetivo, a investigação também pretende identificar os métodos de avaliação de competências utilizados na seleção dos expatriados, e a importância das competências transversais nas missões internacionais. Deste modo, e de forma a dar resposta aos objetivos anteriores, identificamos como questões de partida, compreender:

(1) Quais as competências transversais mais valorizadas nas missões internacionais?

(2) Como é que os recrutadores avaliam as competências transversais nos expatriados?

(3) De que forma as competências transversais afetam as missões internacionais?

## **Capítulo II – METODOLOGIA**

### **5. Metodologia Qualitativa**

A metodologia adotada neste estudo tem por base uma abordagem qualitativa. A escolha desta metodologia torna-se pertinente uma vez que esta “privilegia a análise de microprocessos, através do estudo das ações sociais individuais e grupais, realizando um exame intensivo dos dados” (Martins, 2004, pág. 289). Segundo Jean-Pierre Des-lauriers (1997 cit. por Guerra, 2006.) as metodologias qualitativas representam um conjunto de técnicas interpretativas que têm como objetivo descrever, descodificar e traduzir a realidade/problemática que se pretende estudar

Este método enquadra-se nos nossos objetivos, uma vez que a investigação pretende descrever a realidade e não testar hipóteses teóricas. Alguns autores (e.g. Moresi, 2003; Mack, Woodson, Macqueen, Guest & Namey, 2011) classificam esta metodologia como uma ferramenta que permite identificar o que é importante e o porquê, bem como perceber as diferentes perspetivas e significados, que cada indivíduo dá ao tema em questão. Neste sentido, a metodologia qualitativa adequa-se aos objetivos deste trabalho uma vez que, se pretende identificar e perceber quais as competências transversais mais valorizados nos expatriados, na perspetiva dos recrutadores, tal como a influência das mesmas na missão internacional e de que forma são avaliadas.

Uma das vantagens da metodologia qualitativa prende-se com o facto de se conseguir compreender em profundidade o objeto de análise. Ragin (1994) refere que esta metodologia oferece a possibilidade de descobrir dados intrínsecos ao estudo, que sem uma abordagem intensiva e compreensiva não seriam visíveis. Pelo que o estudo qualitativo não pretende encontrar representatividade estatística, mas sim representatividade social.

#### **5.1. Procedimento de Recolha e tratamento de dados**

No sentido de obtermos resposta para os objetivos da investigação, e dada a opção metodológica qualitativa, identificámos que o melhor instrumento para a recolha de dados seria a entrevista semiestruturada. Esta opção baseou-se no facto da entrevista semiestruturada ser um instrumento muito versátil,

apropriando-se a múltiplas situações. A possibilidade de correções, de esclarecimentos e adaptações tornam-na numa ferramenta muito eficaz na obtenção da informação desejada (Martins & Bógus, 2004). Segundo Quivy & Campenhoudt (2003) a entrevista é um método facilitador, uma vez que permite uma recolha de dados orientada e focada em objetivos concretos e relativa flexibilidade e liberdade de discurso (entrevistador e entrevistado).

O instrumento de recolha de dados (Anexo B) é constituído por um questionário e um guião de entrevista. O primeiro pretende caracterizar a nossa amostra, o segundo é o constituído por um conjunto de questões direcionadas para a compreensão dos nossos objetivos de estudo. Os dados recolhidos foram analisados com base no método de análise de conteúdo. Segundo Bardin (2004, pág. 33) este método é “um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. Numa primeira fase, após a realização das entrevistas, foi realizada a transcrição integral e fiel das mesmas (Guerra, 2006). De modo a estabelecer um primeiro contacto com os documentos a analisar, realizou-se uma pré-análise das transcrições das entrevistas, através de uma leitura flutuante (Bardin, 2004).

O tratamento das entrevistas teve como base a categorização semântica, identificando-se categorias temáticas. Este modo de categorização, ou seja, “transformação de dados brutos em dados organizados”, permite a ligação entre dados alcançados e as noções que surgiram da teoria (Bardin, 2004, pág. 119). Posteriormente foi realizada uma análise de frequências das categorias temáticas, bem como uma análise qualitativa dos dados. Estas análises vão de encontro aos nossos objetivos, uma vez que originam conclusões gerais e ainda permitem compreender as particularidades de cada caso (Bardin, 2004).

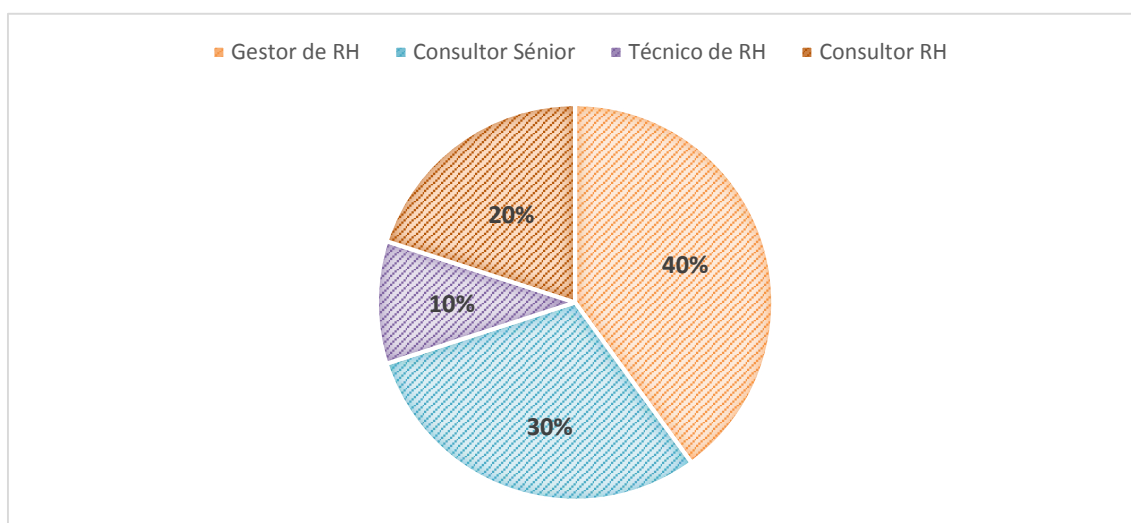
## **5.2. População e Amostra**

Dado que estamos perante uma investigação qualitativa, a amostra será construída de forma intencional e selecionada, utilizando então a técnica de amostragem teórica. A escolha de “quem” sobrepõem-se à escolha de “quantos”,

dado que, o que é importante não é quantidade mas sim a qualidade de informação obtida (Fontanella, Ricas & Turato, 2008).

Segundo Minayo (1994 cit. por Martins & Bógus (2004), a constituição da amostra de um estudo qualitativo deve privilegiar os sujeitos que detêm as informações e experiências que o pesquisador deseja conhecer, uma vez que o número de sujeitos será determinado pela reincidência das informações, denominada de saturação teórica. Para isso é necessário que o conjunto de informantes possibilite a apreensão de semelhanças e diferenças (Minayo, 1994 cit. por Martins & Bógus, 2004).

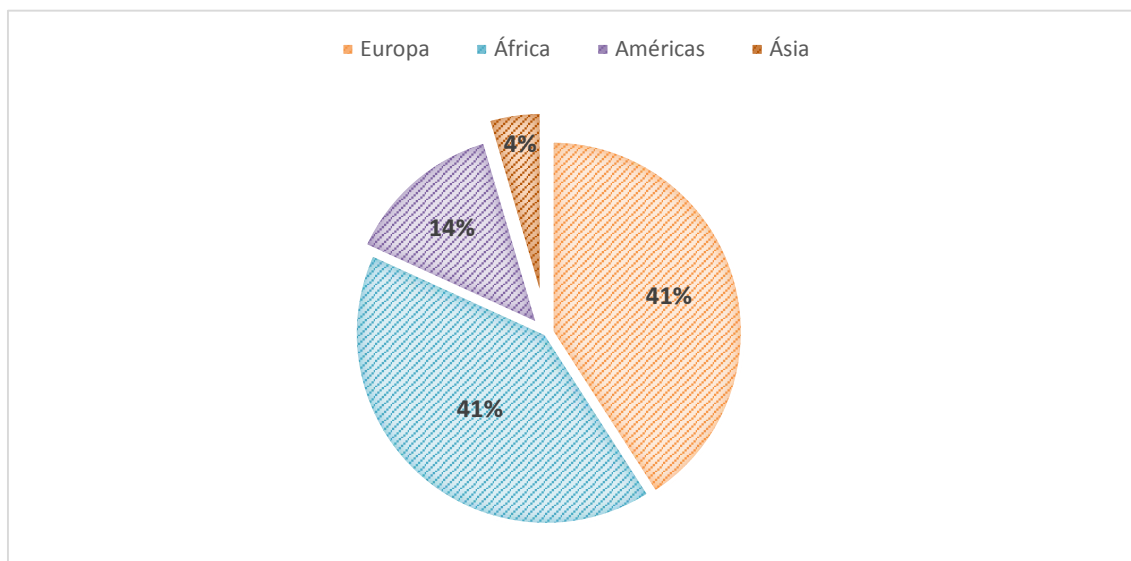
Nesta investigação, a amostra é constituída por indivíduos responsáveis pelo Recrutamento e Seleção de expatriados. Estes recrutadores são colaboradores de empresas que expatriam e de empresas fornecem serviços de consultoria. No total foram entrevistados dez recrutadores, 10% (n=1) do sexo masculino e 90% (n=9) do sexo feminino. A idade média ronda 33 anos (DP = 6.31), e todos os entrevistados (n=10, 100%) têm um curso superior. As áreas de formação dividem-se em 40% (n=4) em Psicologia, 30% (n=3) em Recursos Humanos, 20% (n=2) em Comunicação e 10% (n=1) em Economia. No Gráfico 1 é apresentada a distribuição das funções dos recrutadores entrevistados sendo que a maioria dos entrevistados, 40% (n=4) são gestores de RH, 30% (n=3) são consultores seniores, seguidos por 20% (n=2) de Consultores de RH e terminando com 10% (n=1) de Técnicos de RH. Em média os entrevistados exercem estas funções há cerca de 3,1 anos (DP = 1,2).



**Gráfico 1** - Função dos Recrutadores entrevistados.

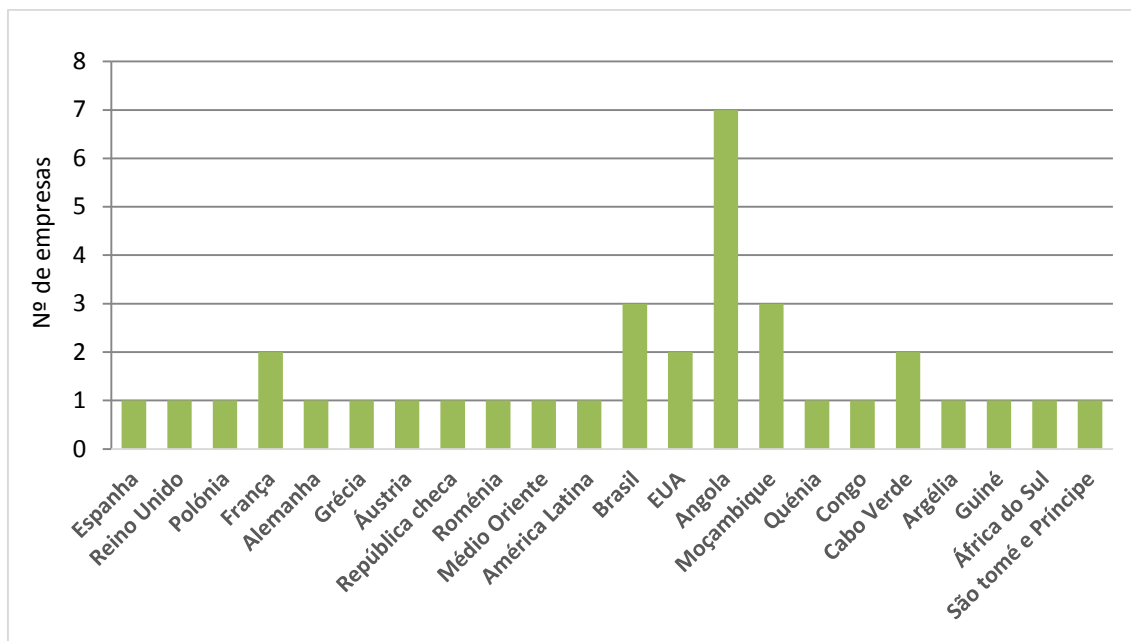


As empresas dos entrevistados dividem-se em pequenas/médias empresas (PME's) e grandes empresas, sendo 60% (n=6) PME's e 40% (n=4) grandes empresas. Os recrutadores mencionaram vinte e dois países (n=22; 100%), sendo que a maioria das missões são destinadas ao continente Africano e Europeu, com igual número de países (n=9, 41%), seguido das Américas (n=3; 14%) e por último o continente Asiático (n=1; 4%). O Gráfico 2 apresenta a distribuição percentual das missões consoante o continente, e o Gráfico 3 apresenta os países para os quais são mais frequentes as expatriações.



**Gráfico 2** - Distribuição percentual das missões internacionais por Continente.

No Gráfico 3 é visível que, o país para o qual mais empresas expatriam é Angola, com 7 empresas a enviar expatriados para esse país. Seguindo-se o Brasil e Moçambique como países para onde mais empresas expatriam.



**Gráfico 3 - Número de empresas que expatriam.**

A frequência dos pedidos de expatriação nas empresas dos entrevistados variam, sendo que a frequência bimensal foi a mais mencionada com uma representatividade de 40% (n=4). A frequência mensal e trimestral foram referidas por duas empresas cada, representando 20% (n=2) respetivamente. A frequência mensal foi apenas referida por uma empresa (10%, n=1) e houve outra empresa que não conseguiu quantificar a frequência dos pedidos, referindo que os pedidos surgiam consoante a necessidade (n=1, 10%). No que respeita à duração das missões, as missões, em média, têm uma duração de 2,28 anos (DP=0,87).

## Capítulo III - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

### 6. Apresentação de Resultados

Neste capítulo serão apresentados os resultados decorrentes da análise de conteúdo realizada. Apresentaremos em primeiro lugar os resultados relativos ao processo de Recrutamento e Seleção (R&S) de expatriados. Onde será explorado o processo de recrutamento nas empresas dos entrevistados e como este é realizado. Posteriormente, exibiremos os resultados do processo de seleção.

#### 6.1. Recrutamento e Seleção do Expatriado

A identificação de uma necessidade surge como elemento primordial no processo de expatriação. Os resultados obtidos sugerem que para 40% (n=4) dos entrevistados o processo de expatriação inicia-se com esta identificação.

*“Havendo a necessidade, ok?! E esta necessidade é sempre identificada a um nível bastante superior, a um nível de direção, de diretores de operação, portanto vêm que há uma necessidade numa fábrica...”* (Entrevista C)

##### 6.1.1. Recrutamento do expatriado

No sentido de perceber qual o tipo de recrutamento privilegiado pelos recrutadores, no processo de expatriação, questionamos qual o recrutamento mais frequente na empresa de cada recrutador. Os resultados alcançados indicam que o recrutamento interno é o recrutamento mais frequente no que toca à escolha de expatriados, com n=6 (60%).

*“...privilegiamos sempre o recrutamento interno, perceber internamente, nas necessidades da empresa se há alguém que tenha essa perspectiva...”* (Entrevista D)

A opção pelo recrutamento interno é justificada como uma forma de diminuir o risco de insucesso, uma vez que os colaboradores já conhecem a organização e a cultura organizacional garantindo assim, uma maior confiança à

empresa que está a expatriar. Estes pontos de vistas são sugeridos por 40% dos entrevistados (n=4).

*“ Pronto, que é de confiança, que já conhece a empresa, a cultura da empresa, e conhece, de um ponto de vista, os produtos, a técnica, etc. E é de facto, à partida uma pessoa de confiança, então enviasses essa pessoa, ok?! Essa é a primeira forma.”* (Entrevista B)

Apesar de o recrutamento interno ser apresentado como o processo mais frequente e de ser a primeira escolha, o recrutamento externo também surge como uma opção. Dos entrevistados 70% (n=7) salientam que o recrutamento externo é utilizado em processos de R&S de expatriados.

*“... depois em último recurso se não tivermos cá vamos procurar fora (...) Porque cá as pessoas já estão alocadas às funções e é muito multitasking (...) ou seja, não tens equipas muito grandes a trabalhar aqui em Portugal, por isso chega a uma margem que não consegues dispensar...”* (Entrevista F)

No caso de as empresas recorrerem ao mercado, o processo desenrola-se da mesma forma que o recrutamento para uma função local. Surge também a opção de contratar consultoras, estas surgem, neste tipo de recrutamento, como um apoio para as empresas. Os entrevistados (n=5; 50%) sugerem que as consultoras facilitam este processo, e servem de apoio às empresas que pretendem contratar expatriados.

*“Eventualmente há empresas que não recorrem a consultoras para os recrutamentos internos mas recorrem para os recrutamentos externos, exatamente por as vezes serem mais complexos ou mais difíceis. Porque exigem um processo de avaliação mais completo...”* (Entrevista B)

Questões como a gestão de tempo e recursos (n=3; 30%), a ausência de um departamento de Recursos Humanos estruturado (n=1; 10%), o volume de recrutamento em questão (n=2; 20%), a dificuldade em encontrar perfis no mercado (n=1; 10%), mais opções de escolha (n=2; 20%) e até a diminuição da responsabilidade para a empresa (n=2; 20%) são apresentadas como vantagens na contratação de consultoras.

*“Portanto tem muito a ver com a gestão normal de tempo e recursos, porque muitas vezes as empresas não têm disponível, e porque em última instância reconhecem que existe ali mais complexidade, e portanto é melhor que seja alguém de fora a fazer.”* (Entrevistas A)

*“Não só, não têm ferramentas como não conseguem atingir o número muitas vezes de recrutamento.”* (Entrevista G)

### **6.1.2. Seleção do expatriado**

A seleção dos expatriados, segundo os entrevistados (n=10; 100%), focaliza-se na validação do perfil do expatriado, através da avaliação das competências necessárias para a função que irá desempenhar.

*“Estabelece-se o perfil. Se a pessoa primeiro reúne as competências técnicas que precisamos e depois as softskills que nós queremos... se tem capacidade de adaptação, se está preparado para aquele país, quais os handicaps que tem, quais os pontos a favor, quais os pontos contra.”* (Entrevista F)

A experiência anterior em missões internacionais também é valorizada no processo de seleção, sendo enunciado por seis dos entrevistados (60%). Este fator é abordado como uma vantagem, uma vez que dá ao expatriado uma visão global do que uma missão internacional acarreta, e ao recrutador uma ideia de como o expatriado se irá comportar.

*“... no entanto a experiência profissional acaba por dar uma bagagem diferente as pessoas. Por isso no geral, procuramos pessoas que já tenham alguma experiência, de preferência experiência em missões internacionais...”* (Entrevista D)

*“... a única coisa que é avaliada é antecedentes de expatriação, se a pessoa alguma vez foi expatriada e como é que correu essa expatriação. O que é que correu bem, o que é que correu mal...”* (Entrevista I)

Do decorrer da investigação, os entrevistados foram sugerindo várias ferramentas que servem de apoio, no momento de seleção do expatriado. Todos os recrutadores entrevistados (n=10; 100%) enumeram a entrevista como base do processo de seleção. A entrevista tem como objetivo explorar experiências passadas e validar as competências do candidato (n=7; 70%).

*“...o que é feito é um processo de entrevista normal, é feita uma avaliação por parte de RH...” (Entrevista I)*

*“... por exemplo questionamos sobre uma situação em que não tenham conseguido fazer isto ou que tenha feito (...), utilizamos muito essa conduta em entrevista exatamente para começarmos a... é através de ações que nós manifestamos a competência. Eu posso dizer que tenho imensa iniciativa. Mas iniciativa tem a ver com a ação. Portanto só por coisas que eu fiz ou que vou fazer é que posso demonstrar... é só assim que consigo perceber.” (Entrevista A)*

*“... vamos muito basear-nos em exemplos das experiências anteriores. Descreva-me uma situação em que lhe tenha sido difícil levar um objetivo até ao fim, numa missão até ao fim, como é que reagiu.” (Entrevista G)*

Apesar de a entrevista ser base da seleção, pode ser necessário a utilização de outras ferramentas. A utilização de testes práticos e referências são apresentados por 40% (n=4) dos participantes no nosso estudo como ferramentas que auxiliam o processo de seleção. Os testes de personalidade são também referidos enquanto ferramentas de seleção (n=6; 60%), mas com a chamada de atenção de que só são utilizados quando requeridos por clientes (n=3; 30%).

*“...o que nós temos são testes de avaliação psicológica que são os standards, os habituais, que são, foram e são internos...” (Entrevista I)*

*“... se assim não for, sempre por referências de pessoas que já trabalharam connosco ou que nós já temos conhecimento que gostassem de ter esta experiência e que não estão contente noutros locais...” (Entrevista D)*

*"E a partir daí... não utilizamos propriamente ferramentas tipo testes, etc. Por vezes, fazemos alguns, mas isso é mais a pedido de alguns clientes (...). E aí fazemos testes que possam dar alguns indicadores sobre a personalidade das pessoas, basicamente. "*  
(Entrevista B)

## **6.2. Avaliação da Missão Internacional**

A avaliação da missão internacional, segundo três dos entrevistados (30%), não é algo percebido.

*"... se bem que as empresas, enfim... portuguesas... Neste momento nem todas elas estão, enfim, num patamar de profissionalização tão forte assim que façam essa avaliação. Peço desculpa em dizer isto, mas é a verdade. Seria muito bonito, e o ideal se isso fosse feito de uma forma sistematizada, mas não é." (Entrevista B).*

Outro tema abordado pelos entrevistados (n=4; 40%) está relacionado com o facto de que o processo de avaliação não ser algo concreto, não tem uma estrutura definida, pelo que a forma como cada missão é avaliada varia.

*"Quando a pessoa vem, não é feito, não há nenhum procedimento concreto para avaliar... avalias o trabalho que é executado." (Entrevista F)*

Apesar de referido que não existe um procedimento estruturado, a avaliação é realizada, sendo que o modo como é executada pode diferir de empresa para empresa. O método através do qual, mais entrevistados (n=7; 70%), referem avaliar a missão internacional é através dos objetivos da missão.

*"... a única avaliação que nós fazemos é com base na definição dos objetivos. Ou seja, são definidos objetivos, que são para todos os colaboradores em igual, portanto o processo acaba por ser semelhante, seja expatriado ou não, são definidos objetivos...são analisados resultados." (Entrevista C)*

Os objetivos da missão vão diferindo consoante as razões organizacionais para a expatriação. No Quadro 9 estão compilados objetivos enumerados pelos entrevistados sendo importante salientar: a rentabilidade de negócio (30%); a entrega do projeto e o cumprimento dos *timings* (20%); e posicionamento da empresa no país da missão (20%).

<b>Objetivos</b>	<b>Citação</b>	<b>(n; %)</b>
Rentabilidade de Negócio	<i>"... tem a ver com números claros de volume de negócio, etc."</i> (Entrevista B)	(3;30%)
Entrega do Projeto	<i>"... Portanto, Se a pessoa cumprir o contrato que está estipulado inicialmente se o projeto ficar concluído cumprindo os timings que foram acordados no negócio com o cliente..."</i> (Entrevista I)	(2;20%)
Posicionamento da empresa	<i>"...e também da forma como acaba, por essa pessoa, posicionar a empresa no mercado. Quer seja a nível do próprio nome da empresa, quer seja a nível do tipo de parceiro, ou dos produtos, etc. Portanto, a avaliação é baseada de uma forma concreta..."</i> (Entrevista B)	(2;20%)

**Quadro 9** - Objetivos das missões internacionais.

Para além dos objetivos da missão, outras formas de avaliar a missão internacional ressaltam dos resultados do estudo. A avaliação também pode ter por base a avaliação da integração do expatriado no país da missão, sendo que este método foi referido por um dos entrevistados (10%).

*"... Por isso é que nós no primeiro ano avaliamos sempre as competências de integração no terreno. As competências não, a capacidade de integração no terreno e com as pessoas com os ambientes."* (Entrevista F)

A avaliação da rotatividade dos expatriados, também é apresentada (n=1;10%) como método de avaliação da missão internacional.



*“ ... Temos neste momento um cliente que tem essa preocupação, inclusive vamos fazer com ele um estudo da rotatividade.”* (Entrevista A)

O feedback surge, também ele, como método de avaliação, proposto por dois dos entrevistados (20%).

*“ É depois, sim, pedido um feedback, se tem corrido bem, se não tem corrido bem...”* (Entrevista C).

A missão também pode ser avaliada com base no desempenho do expatriado sendo que este desempenho e o plano de carreira são ferramentas de avaliação citadas por cinco (50%) dos entrevistados.

*“... e aí a forma como nós avaliávamos no fundo era, quando a pessoa ia para fora estava eventualmente inserido num projeto de desenvolvimento de carreira da própria pessoa, seria uma fase, uma etapa que ele teria de passar para poder eventualmente ascender a outras funções. E o sucesso que a gente media aí era quando a pessoa regressava assumir essa nova função...”* (Entrevista J).

### **6.2.1. Sucesso da Missão Internacional**

Na entrevista, também foi explorado como era caracterizada uma missão bem-sucedida. Segundo quatro dos entrevistados (40%) uma missão bem-sucedida pode ser caracterizada pelo cumprimento do período da missão, isto é, quando o expatriado permanece no país da missão durante o intervalo de tempo acordado.

*“... e se a pessoa se manteve até ao final, daquilo que foi o assignment dele, então consideramos que... são no fundo, é forma como nós podemos ver como é que é bem sucedida.”* (Entrevista J)

O alcance dos objetivos delineados para a missão (n=7, 70%) e o bom desempenho do expatriado (n=2, 20%), ou seja, quando a qualidade do trabalho do expatriado vai ao encontro do que é pretendido, levam a classificar a missão como bem-sucedida.

“ Ah... e realmente os resultados das vendas, não é?! Porque no final da linha, de qualquer negócio, são os resultados efetivos lá no fim...”  
(Entrevista B)

*“... é quando o próprio cliente está contente com desempenho da equipa, não só a questão dos timings.”* (Entrevista D)

A transmissão dos valores organizacionais para as sucursais, mencionado por um entrevistado (10%), também surge como um objetivo, pelo que, quando este objetivo é alcançado, a missão é qualificada como bem-sucedida.

*“... Acho que uma missão bem-sucedida será aquela que irá conseguir posicionar os valores da empresa, não é... que são as bases da existência da empresa na outra geografia. Portanto, acho que isso é, mais do que as vendas (...) é esse o objetivo.”* (Entrevista B)

Outra forma de classificar a missão como bem-sucedida, e citada por um dos entrevistados (10%) é a satisfação dos seus colaboradores.

*“... quando tens equipas satisfeitas, quando tens pouca rotatividade, ou consegues, porque em Angola é mais complicado, consegues manter um rotatividade, digamos assim, de pessoal que seja aceitável, sabes que a pessoa está a fazer um bom trabalho. É mais por aí.”* (Entrevista F)

### **6.2.2. Insucesso da Missão Internacional**

Por oposição ao sucesso da missão, os entrevistados foram apresentando formas de classificar a missão como um insucesso. A maioria dos entrevistados (n=7;70%) caracteriza a missão internacional como um insucesso quando esta não concluída por parte do expatriado.

*“... por exemplo quando há pessoas que interrompem ao fim de alguns meses, que não se conseguem adaptar e regressam, e portanto aí é um falhanço porque não identificamos a pessoa certa.”* (Entrevista J)

*“... e quis voltar, portanto... Daí não houve sucesso rigorosamente nenhum...” (Entrevista C)*

Na sequência da avaliação da missão internacional, um (10%) participante no nosso estudo refere que o insucesso da missão pode estar relacionado com a não avaliação da mesma.

*“... Sinceramente, eu acho que às vezes existem muitas missões falhadas exatamente porque não é feito...” (Entrevista A).*

### **6.2.3. Fatores que influenciam a missão internacional**

No seguimento desta abordagem, os recrutadores foram clarificando diversos fatores que influenciam a missão e que estão diretamente relacionados com o sucesso ou insucesso da mesma. O fator com maior relevância, e referido por nove dos entrevistados (90%), é o perfil do expatriado, ou seja, o conjunto de características individuais do candidato.

*“Depois, o que influência é a pessoa certa, não é?! Tem que ser a pessoa, o talento adequado. Quer seja ele local ou alguém que seja expatriado.” (Entrevista B)*

*“... mas como nós sabemos que independentemente de ser num outro país ou não...quando a gente muda alguma componente que é importante e que não é muito fácil de mudar...então muito mais difícil se torna à distância, ah.. é a componente comportamental. Então se não dermos o valor certo a essa componente podemos arriscar em ter uma pessoa em termos técnicos muito boa, mas que só nos cria dores de cabeça e não se consegue adaptar e que vem embora e que fiquei com custos. Portanto, aquilo que nós mostramos ao cliente é sempre, o valorizar esta componente comportamental.” (Entrevista J)*

Outro elemento importante é o apoio dado ao expatriado durante a missão. Este fator tem um impacto relevante no sucesso da missão para sete dos recrutadores (70%). Dado que ao sentir que não está sozinho e que tem a

quem recorrer num momento mais complicado, faz com que o expatriado conclua a missão.

*" Portanto a presença de outros portugueses, ou a presença de outras pessoas da empresa, que possam dar apoio, que os expatriados sabem que podem recorrer em caso de necessidade, é um "go no go" para a expatriação." (Entrevista I)*

*"... obviamente que tendo outras pessoas que possam estar, ou não na mesma situação, acaba por ser um fator de identificação e de criar ali um núcleo que pode ajudar ao sucesso do projeto, que estão ali todos a lutar pela mesma coisa..." (Entrevista D)*

As motivações que levam os expatriados a aceitar a missão emergem como um elemento importante nas missões internacionais sendo enumerada por sete recrutadores (70%), esta componente é caracterizada da seguinte forma:

*" E portanto vão garantir a motivação delas, nós sabemos que só trabalhamos bem e mais tempo se estivermos motivados para aquilo que estamos a fazer, e portanto, é conseguir encontrar esta pessoa que a independentemente de ter as competências técnicas que são necessárias para a função, efetivamente queira." (Entrevista A)*

*"... a Própria pessoa também tem de ter a predisposição para ir à aventura." (Entrevista C)*

As características e competências dos expatriados, ou seja, o seu perfil, também foram sugeridas como fatores influenciadores do sucesso ou insucesso da missão. Os resultados (n=4, 40%) dão principal relevância as competências transversais, sendo que estas competências são passíveis de serem transferidas para diversas situações e têm a aptidão de não serem contextualizadas.

*"O sucesso. Ou seja, se essas competências transversais, que são core para a expatriação de forma global, estiverem lá em níveis elevados vão ditar o sucesso." (Entrevista A)*

A família é vista pelos entrevistados (n=4, 40%) como um ponto crucial no sucesso da missão e com um carácter influenciador no sucesso da missão.

*"Sobretudo o suporte familiar é o que conta mais numa expatriação bem-sucedida." (Entrevista G)*

O cumprimento do acordado, entre o expatriado e a empresa que expatria relativamente as condições de expatriação, é proposto (n=4; 40%) como fator influenciador nos resultados da investigação.

*"...perceber as expectativas, e também quebrar alguns mitos que possam existir sobre as condições exigidas, sobre as condições que vão encontrar, para não criarmos um cenário demasiado idílico e depois o próprio recurso se deparar com um cenário completamente destorcido daquilo de lhe foi vendido e com essa quebra quase do contrato psicológico..." (Entrevista D)*

*"... as condições sociais que são prestadas a estas pessoas, o cumprimento das mesmas. Portanto, que isso infelizmente nem sempre acontece. Ah... portanto isso influencia muito e acho que é o principal." (Entrevista H)*

Entendidos como elementos influenciadores, mas com uma menor ponderação por parte dos entrevistados, estão fatores como o acolhimento no país da missão (n=3; 30%), a segurança e a proteção no país (n=1;10%) e o reconhecimento do trabalho do expatriado (n=1;10%).

*"... e mesmo o acolhimento da parte no país de missão , o ter condições e ter pessoas no país que ajudem na integração, no acolhimento, a conhecer o país, a dinâmica, como é que as coisas funcionam, isso é fundamental. " (Entrevista D)*

*" ... a cima disso as condições de reconhecimento, quer seja em termos financeiros, quer em termos também daquilo que é a perspetiva que nós dá-mos à pessoa quando ele regressar." (Entrevista J)*

*"... e dar também alguma segurança, principalmente quando se trata de um país que eles não conhecem que é a primeira vez que estão a visitar." (Entrevista G)*

### 6.3. Competências

A valorização das competências por parte dos recrutadores é um dos pontos de interesse da investigação. Esta secção tem como objetivo a apresentar os resultados relativos à avaliação das competências dos expatriados, bem como reunir as competências transversais mais valorizadas nos expatriados pelos recrutadores entrevistados.

#### 6.3.1. Avaliação de competências

A avaliação das competências é entendida pelos entrevistados (n=8; 80%) como um procedimento relevante na escolha do expatriado. As competências podem ser traços de personalidade mais difíceis de alterar, tornando a validação destas competências num ponto importante na seleção do expatriado.

*“... é quase essencial a avaliação de competências do expatriado.”*  
(Entrevista F)

*“A importância da avaliação das competências? É assim das Hard skills achamos que é importante mas continuamos a privilegiar as soft skills, sem dúvida (...) as comportamentais às vezes são traços de personalidade que são muito mais difíceis de mudar. Apesar de não ser impossível, só que há sempre uma resistência maior e uma dificuldade em mudar comportamentos.”* (Entrevista D)

A avaliação de competências inicialmente é realizada no momento da seleção (n=10; 100%), através das diversas ferramentas sugeridas pelos recrutadores. No entanto, dois dos entrevistados (20%) sugerem que a avaliação de competências também é realizada no momento da avaliação de desempenho sendo que, em casos específicos, (eg. Entrevista C) as empresas tem um modelo de competências concreto que é aplicado no momento de avaliação de desempenho.

*“E depois há toda a parte do LCM (Leadership competence Model) que eu te tinha dito. (...) em que foram definidos certas competências, há*

*as competências transversais e há as competências específicas para a função, e depois de acordo com a função da pessoas, quando estamos a avaliar, nós já sabemos que há ali 10 competências para analisar. Então o colaborador primeiro faz uma auto avaliação tendo em conta essas competências, e uma breve descrição que a (...) criou para essas competências, e depois vai discutir com o manager.” (Entrevista C)*

### 6.3.2. Competências Transversais

Este estudo pretende conhecer quais as competências transversais mais valorizadas pelos recrutadores. Neste sentido, no decorrer das entrevistas foram identificadas trinta e uma competências. Estas foram compiladas no Quadro 10 e hierarquizadas por número de entrevistas com referências sobre essas competências.

<b>Competências</b>	<b>Nº de Entrevistas com Referência</b>	<b>%</b>
Relacionamento interpessoal	10	100%
Trabalho em equipa	10	100%
Comunicação	9	90%
Capacidade de adaptação	8	80%
Tolerância à Ambiguidade	8	80%
Resiliência	7	70%
Aprendizagem	7	70%
Autonomia	6	60%
Iniciativa	6	60%
Consciência Intercultural	6	60%
Competências Técnicas	5	50%
Competências de Gestão	5	50%
Empatia	3	30%
Liderança	3	30%
Dinamismo	3	30%
Gestão de stress	3	30%
Capacidade de Organização	2	20%

Resolução de Problemas	2	20%
Espírito Aventureiro	2	20%
Flexibilidade	2	20%
Polivalência	2	20%
Autocontrolo	1	10%
Eficácia	1	10%
Responsabilidade	1	10%
Persistente	1	10%
Capacidade de decisão	1	10%
Orientação para o cliente	1	10%
Orientação para resultados	1	10%
Gestão de Conflitos	1	10%
Capacidade de análise	1	10%
Inteligência emocional	1	10%

**Quadro 10** - Compilação de competências.

Como podemos observar no Quadro 10, o relacionamento pessoal (n=10;100%) e a comunicação (n=9;90%) são as competências elencadas pela maioria dos entrevistados. A necessidade de se relacionarem é concetualizada como fundamental na missão internacional, sendo que o relacionamento interpessoal e a comunicação são competências que atuam como alicerces para que o expatriado consiga desenvolver relações.

*“Pronto... a relação interpessoal, aqui vai fazer a diferença. Porque basicamente, neste mundo mais rival as pessoas acabam por fazer negócio baseado na relação interpessoal. Estejam elas inclusive na parte técnica ou na parte comercial.”* (Entrevista B)

*“...eu não tenho falado muito na comunicação porque é um pressuposto básico hoje em dia. Não tem a ver com a expatriação, procuram-se sempre bons comunicadores e pessoas que sejam influenciadoras naturalmente. É básico, é algo geral.”* (Entrevista A)

O trabalho em equipa também foi uma competência salientada pelos dez entrevistados (100%, n=10), contudo a relevância dada, à competência, varia de acordo com o tipo de função desempenhada pelo expatriado.



*“Depende se há lá uma equipa, se a pessoa tem de constituir equipa, mas sim... dependendo do projeto, pode estar em cima da mesa como core, se for um projeto mais isolado, pode ser uma potencialidade mas pode não ser fundamental.” (Entrevista A)*

A capacidade de adaptação e a tolerância à ambiguidade também são entendidas como competências elementares (n=8; 80%) numa missão internacional na medida em que estas competências auxiliam o expatriado na integração em contextos diferentes.

*“Acho que o facto de ser uma pessoa que se adapta facilmente a outros contextos, a outras culturas, que tem essa facilidade de adaptação ao local e ao próprio cliente é uma mais-valia... “ (Entrevista D)*

*“ Depois também acho que as pessoas tem que ter (...) tolerância a realidades incertas, e não lineares diria, (...) Essa vertente é muito importante (...) Sem isso acho que ...o sucesso está aí.” (Entrevista B)*

A resiliência e aprendizagem seguem a hierarquia das competências com mais referências, sendo mencionadas por sete dos entrevistados (70%).

*“Claramente temos de ter pessoas que sejam resilientes.” (Entrevista A)*

*“... ele vai ter que aprender numa nova cultura, ele vai ter que aprender termos diferentes, formas de trabalhar diferente, sem dúvida alguma. A abertura a aprendizagem tem de estar sempre presente.” (Entrevista G)*

Os resultados da investigação enumeram a autonomia (60%, n=6), a iniciativa (60%) e a consciência intercultural (60%) como competências importantes ao expatriado, na perspetiva de seis dos entrevistados.

*“... tem de ser alguém extremamente autónomo...” (Entrevista G)*

*“... a iniciativa também, mas a iniciativa é uma competência muito transversal, digamos assim. Hoje em dia todas as empresas acabam por valorizar. Antigamente não, porque eram pessoas que podiam ser*

*impertinentes, agora não, agora são precisas. Isto porque é preciso novas ideias.*" (Entrevista A)

*"Tem que se conhecer o idioma do ponto de vista cultural, não é só linguístico. Está a ver?! E se essa pessoa não tem essa capacidade, conhecimento não se vai sentir... integrada."* (Entrevista B)

As competências técnicas e competências de gestão aparecem na compilação das competências com uma ponderação de 50% (n=5). A relevância destas competências é visível nas seguintes citações.

*"Já estou a por isso como fator chave. Não vou pedir a alguém dos recursos humanos para fazer contabilidade, só porque ele é resiliente. "* (Entrevista A)

*"Competências de gestão, seja de gestão emocional seja de gestão de projeto, independentemente de ser apenas programador ou gestor de projeto. Acho que a capacidade de gestão também é muito importante..."* (Entrevista D)

Os recrutadores referem que a importância dada à proficiência em determinada competência varia consoante o país (n=8; 80%), bem como consoante a função (n=5;50%).

*"Dependendo sempre da função, uma mais do que outras. Se tiveres alguém que trabalhe mais sozinho, acontece nos casos dos engenheiros, por exemplo, o trabalho em equipa não é tão valorizado, mas tem uma ponderação consoante a função."* (Entrevista F)

*"Portanto estas competências são todas relevantes, estas que eu citei, agora em função de cada contexto, de cada região do mundo, é que se caracteriza mais algumas competências, algumas dessas competências têm de ter um valor maior de que outras."* (Entrevista J)

*"Do meu ponto de vista a importância das competências é alterável consoante o país."* (Entrevista E)

Estes resultados revelam que as competências transversais, no contexto internacional, têm um relevo fundamental, sendo que as cinco competências

mais referidas pelos entrevistados foram o relacionamento interpessoal, o trabalho em equipa, a comunicação, a capacidade de adaptação, e a tolerância a ambiguidade. Nas entrevistas (n=8; 80%) foi ainda reforçada esta relevância com citações mais globais como podemos referir a título ilustrativo.

*“... e esta capacidade de transversal de soft skills é fundamental para sobreviver e para ter sucesso em qualquer área em qualquer país.”*  
(Entrevista D)

## Capítulo IV. Discussão dos Resultados

Este capítulo tem o objetivo de explorar os resultados obtidos e responder às questões que originaram a investigação. A discussão de resultados começa com a exposição dos principais desfechos relativos ao processo de R&S.

Segundo Wright, Geroy e Baker (1996) a missão internacional inicia-se pelo levantamento da necessidade de expatriação, situação que é corroborada pelos recrutadores entrevistados. Através da identificação da necessidade é compilada um conjunto de informações que servirão de base para os procedimentos seguintes. Informações sobre o país da missão, a cultura organizacional e o perfil do candidato são alguns dos dados referidos como identificáveis no levantamento da necessidade. Esta informação servirá como apoio ao Recrutamento e Seleção do expatriado. Relativamente ao recrutamento de expatriados, os participantes no nosso estudo privilegiam o recrutamento interno. A identificação de expatriados internamente é referida como prática comum, uma vez que, o colaborador ao pertencer à empresa, já conhece a cultura organizacional e a forma de trabalho da mesma. Em contrapartida a própria empresa já conhece o trabalho do colaborador, este conhecimento prévio acaba por garantir uma certa confiança à empresa, pois já presenciou o seu trabalho. Estas conclusões vão de encontro ao às afirmações de Harris e Brewster (1999) que referem que o recrutamento interno é o mais frequente. No mesmo sentido, McEvoy e Buller (2013) sugerem, que os gestores, por norma, já têm em mente alguém para enviar para as missões internacionais. Esta ideia é corroborada no nosso estudo, ao ser afirmado que a seleção do expatriado, muitas vezes, está subjacente a determinado colaborador, dado o seu conhecimento e responsabilidade em determinado projeto. Para além destes fatores, a seleção de alguém que já faz parte da empresa é vista como um elemento que favorece o desenvolvimento de um plano de carreira individual. Assim, pretende-se que os expatriados, quando regressarem, assumam uma nova função, quer seja, no mesmo nível hierárquico ou a um nível hierárquico superior. Estes resultados vão de encontro ao referido por Harris e Brewster (1999) que afirmam que a missão internacional é um requisito para a promoção de colaboradores.

Por outro lado, Martins (2013) refere que o recrutamento externo de expatriados só acontece quando internamente a organização não consegue dar resposta. Os resultados do nosso estudo reforçam esta conclusão, uma vez que o recrutamento externo é uma opção que as empresas tomam quando, primordialmente, não há recursos internos que correspondam aos requisitos da função. O recrutamento externo pode ser realizado pela própria empresa, ou pode ser realizado por consultoras. A contratação de uma consultora, nos resultados do nosso estudo, aparece como uma opção estratégica e uma ajuda para a empresa, principalmente em casos onde o volume de recrutamento seja elevado e por questões ligadas a gestão de recursos e tempo a empresa não consegue dar resposta. A ausência de um departamento de recursos humanos estruturado também pode estar na base da contratação de serviços de consultoria, uma vez que estas empresas apresentam-se como soluções mais experientes. A diminuição da responsabilidade por parte da empresa, no que toca a burocracia, e da oferta de mais opções de escolha, são resultados da investigação no que toca à contratação de consultoras.

O processo de seleção de expatriados segundo Black, Gregersen, Mendenhall e Stroh (1999) inicia-se com a criação uma equipa de trabalho constituída por três elementos, um responsável da empresa que vai enviar o expatriado, um responsável da empresa que vai receber o expatriado e um elemento do departamento de recursos humanos. Esta equipa procederá a uma definição dos objetivos da missão e dos critérios e requisitos do expatriado. A seleção de expatriados, sugerida pelos entrevistados, é muito menos estruturada e mais informal, pois não é constituída nenhuma equipa de trabalho, tal como Harris e Brewster (1999) propõem. A seleção do expatriado é baseada, numa primeira fase, na sugestão de um superior ou de um colega de trabalho e posteriormente, é validada a vontade do colaborador abraçar um projeto internacional. Estes métodos vão de encontro ao que Tungli e Peiperl (2009) referem como mais frequentes, no que toca à seleção de expatriados. No momento de seleção também é validado a experiência em missões internacionais e as competências. Os recrutadores entrevistados enumeram algumas ferramentas de apoio à seleção, todavia a base deste processo reside na entrevista. Esta pode ser baseada em competências ou em experiências

passadas. Com menor relevância, são enumerados testes de personalidade e testes práticos. No estudo de Tungli e Peiperl (2009) estas ferramentas também são sugeridas pela mesma ordem de conveniência que é sugerida pelos entrevistados.

A avaliação da missão internacional é um momento que, os resultados demonstram que não é percebido por todos os entrevistados. Na bibliografia, os autores referem que este momento requer bastante atenção devido à subjetividade e diversidade de ambientes (Harvey & Moeller, 2009). Esta preocupação é algo que não acontece na realidade da nossa amostra, uma vez que é referido apenas por uma parte dos entrevistados, que a avaliação não é estruturada nem previamente definida. Todavia, e apesar de não ser ponderada com o cuidado que a bibliografia alude, a avaliação é realizada.

Os objetivos da missão são um dos alicerces da avaliação da missão, mencionado pela maioria dos entrevistados como método principal. Sendo que os objetivos, posteriormente, variam de empresa para empresa. Avril e Magnini (2007) sugerem que avaliação deve ter como base medidas hard e soft, e apesar de não podermos concluir, se na realidade das empresas entrevistadas, as duas medidas são utilizadas em conjunto, os entrevistados referem algumas medidas utilizadas na avaliação da missão. Exemplo disso, e referido por dois entrevistados, é o feedback dos envolvidos na missão, e a integração do expatriado no país da missão, exposto por um entrevistado. Para além destes métodos de avaliação, ressaltam ainda a avaliação de desempenho do expatriado, bem como os planos de carreiras (n=5, 50%). Estes elementos de avaliação vão ao encontro das sugestões dos autores Harvey e Moeller (2009).

A classificação da missão internacional como sucesso ou insucesso é fundamentada tendo em conta diversos aspetos. Black e Gregersen (1991), bem como Naumann (1993) classificam uma missão como mal-sucedida quando há um retorno prematuro ou uma desistência por parte do expatriado. Os resultados da investigação vão de encontro ao apontado pelos autores, sendo que a maioria dos participantes do nosso estudo caracterizam a missão como um insucesso quando os expatriados desistem da missão. Esta desistência, para os entrevistados significa que não foi identificada a pessoa certa para a missão, e representará um impacto negativo no projeto.

Por oposição, no decorrer das entrevistas foram enumeradas situações em que a missão é catalogada como bem-sucedida. No ponto de vista de Caligiuri (1997) uma missão bem-sucedida pode ser caracterizada por três fatores, completar a missão internacional, pelo ajustamento cultural e pelo desempenho na missão. Em contraste com a definição de uma missão mal sucedida, a missão bem-sucedida é assinalada pela conclusão da missão, ou seja, o expatriado ficou no país da missão durante o intervalo de tempo acordado. Este elemento é sugerido por 40% dos entrevistados e vai ao encontro do proposto na bibliografia por Caligiuri (1997).

Os objetivos da missão referidos anteriormente como método de avaliação da missão ressaltam novamente, e são utilizados por 70% da amostra desta investigação para qualificar a missão. Sendo que, quando os objetivos são alcançados a missão é qualificada como um sucesso. Estas ponderações reforçam o proposto por McEvoy e Buller (2013), ao referirem que este critério é o preferido dos gestores internacionais de Recursos Humanos para classificarem a missão como um sucesso. O desempenho, abordado por Caligiuri (1997) como elemento definidor de sucesso, é igualmente apresentado nos resultados da investigação, na perspectiva de dois entrevistados (20%), como um ponto a ter em consideração na classificação da missão bem-sucedida. A satisfação dos colaboradores (10%) também é enumerada como um elemento que pressupõem o sucesso da missão.

Na classificação da missão como sucesso ou insucesso, pelos entrevistados, foram enumerados vários fatores que podem ter impacto no resultado da missão. Dos fatores enunciados, o perfil do expatriado, referido por nove dos entrevistados (90%), é o elemento com mais ponderação nos resultados da investigação, sendo entendido como crucial para que a missão seja bem-sucedida. Esta relevância vai de encontro ao que é sugerido na literatura por diversos autores (eg. Caligiuri (2000), Avril & Magini (2007) e Holopainen e Bjorkman, 2005) Vulpe, Kealey, Prothereo, e MacDonald 2001) que referem que o perfil do expatriado tem um elevado relevo, uma vez que, tem implicações no ajustamento cultural, bem como no desempenho do expatriado. Sendo que, o perfil do expatriado, ao ter impacto no ajustamento e no desempenho, tem impacto no sucesso da missão uma vez que estes dois fatores

são enumerados pela Caligiuri (1997), como determinantes no sucesso da missão.

Ainda no contexto individual, e citada por sete dos entrevistados (70%), surgem as motivações para aceitar a missão. As motivações são uma componente importante, uma vez que o pouco comprometimento com a missão é apresentado por Harvey e Moeller (2009) como uma causa para o insucesso. No Quadro 1, onde são compilados alguns fatores enumerados por Harvey e Moeller (2009) como potenciais influenciadores do sucesso e insucesso da missão, é referido que a existência de processos de expatriação bem definidos, como processos de *mentoring* e repatriação e uma orientação adequada, são elementos que funcionam como potenciadores de sucesso. Os resultados da investigação apontam para o mesmo, dado que o apoio durante a missão (70%), o cumprimento do acordado no início da missão (40%), o acolhimento no país da missão (10%) e o reconhecimento (10%) são elementos referidos como potenciadores do sucesso uma vez que promovem um maior apoio ao expatriado. O apoio é essencial ao expatriado, seja ele proveniente de um contexto organizacional ou pessoal. Neste sentido a família também figura nos resultados (40%) como um pilar fundamental e influenciador do sucesso ou insucesso. Estas conclusões vão ao encontro do sugerido por Ivancevich (2008), que refere que o não envolvimento da família no processo de expatriação é um elemento que potencia o insucesso. Rego e Cunha (2009) reforçam a ideia de que a família pode levar o expatriado a desistir da missão internacional, daí a importância do envolvimento da mesma.

O perfil do expatriado, referido anteriormente como componente muito importante no sucesso da missão, foi reforçado pela importância que os entrevistados (40%) legaram às competências transversais, sugerindo que estas são cruciais ao sucesso da missão. As particularidades destas competências são citadas por Silva (2008), referindo que (1) são competências necessárias, aplicadas e aprendidas ao longo da vida; (2) a sua construção envolve reflexão individual; (3) são multidimensionais e (4) são abrangentes. Dadas as suas potencialidades estas competências são o requerimento do trabalhador moderno (NVCER, 2003).



Neste seguimento, e dada a nossa pretensão em conhecer as competências transversais mais valorizadas pelos entrevistados verificamos que são enumerados, pelos participantes neste estudo, trinta e uma competências, mas para o efeito de discussão de resultados vamos só considerar as competências com um ponderação igual ou superior a 50%. Tendo em conta esta opção, serão apenas doze, as competências que estarão em discussão.

De modo a facilitar a discussão dos resultados sobre as competências transversais mais valorizadas, e simplificar a sua comparação com as teorias apresentadas na revisão da literatura, criou-se o Quadro 11. Neste quadro é possível comparar os resultados com as competências transversais sugeridos por NVCER (2003), com as características preditoras de sucesso (Caligiuri, 2000; Holopainen & Bjorkman, 2005; Avril & Magnini, 2007; Harvey & Moeller, 2009; McEvoy & Buller, 2013) e ainda com as características do perfil do indivíduo mais eficaz no ajustamento cultural (Vulpe, Kealey, Prothereo, & MacDonald, 2001; Yamazaki & Kayes, 2004).

<b>Competências Sugeridas nas Entrevistas</b>	<b>Nº de Entrevistas com Referências</b>	<b>Competências Transversais</b>	<b>Características preditoras de sucesso</b>	<b>Perfil do indivíduo eficaz no ajustamento cultural</b>
Relacionamento interpessoal	10	x	x	x
Trabalho em equipa	10	x	x	x
Comunicação	9	x	x	x
Capacidade de adaptação	8	x	x	x
Tolerância à Ambiguidade	8	x	x	x
Resiliência	7	x	x	
Aprendizagem	7	x	x	x
Autonomia	6	x	x	x

<b>Competências Sugeridas nas Entrevistas</b>	<b>Nº de Entrevistas com Referências</b>	<b>Competências Transversais</b>	<b>Características preditoras de sucesso</b>	<b>Perfil do indivíduo eficaz no ajustamento cultural</b>
Iniciativa	6	x	x	x
Consciência Intercultural	6	x	x	x
Competências Técnicas	5		x	x
Competências de Gestão	5	x	x	x

**Quadro 11** - Comparação de competências.

**Fonte:** Caligiuri (2000), Holopainen e Bjorkman (2005), Avril e Magnini (2007), Harvey e Moeller (2009), McEvoy e Buller (2013), Vulpe, Kealey, Prothereo, e MacDonald (2001), Yamazaki & Kayes (2004), NVCER (2003).

Neste sentido, e partindo da análise do Quadro 11 é suscetível que, as competências enumeradas pelos entrevistados, excluindo as competências técnicas, são competências transversais referenciadas na bibliografia (NVCER, 2003). Nesta investigação, as competências transversais mais valorizadas, e com ponderações entre os 100% e os 50%, são: o relacionamento interpessoal; o trabalho em equipa; a comunicação, a capacidade de adaptação; a tolerância à ambiguidade; a resiliência; a aprendizagem; a autonomia; a iniciativa; a consciência intercultural e as competências de gestão. Os resultados da investigação, no refere às competências transversais do expatriados vêm dar força ao estudo de Viegas, Tomé, Pereira e Rebelo (2011) onde foram compiladas competências transversais referidas em anúncios de emprego para o estrangeiro.

As competências enumeradas pelos entrevistados, para além de competências transversais, são também referenciadas como características que são potenciadoras do sucesso da missão internacional (Caligiuri, 2000; Holopainen & Bjorkman, 2005; Avril & Magnini, 2007; Harvey & Moeller, 2009; McEvoy & Buller, 2013). Este cruzamento permite-nos concluir que as competências enumeradas pelos entrevistados, para além da sua capacidade

de transversalidade e transferibilidade (Ceitil, 2007), também são potenciadoras do sucesso da missão, uma vez que permitem ao expatriado ajustar-se melhor, ter um melhor desempenho e concluir a missão (Caligiuri, 1997).

Através da comparação, entre as características do perfil eficaz no ajustamento (Vulpe, Kealey, Prothero, & MacDonald, 2001; Yamazaki & Kayes, 2004) e as competências enumeradas pelos recrutadores entrevistados, é possível descrever que, excluindo a resiliência, todas elas estão identificadas como competências pertencentes ao perfil de um indivíduo eficaz no ajustamento. Consequentemente, esta comparação reforça a conclusão de que as competências mencionadas nesta investigação são realmente competências fundamentais ao expatriado para o alcance do sucesso. Uma vez que estas são apresentadas como competências que potenciam o ajustamento do expatriado ao país da missão e permitem que este tenha um bom desempenho.

Dada a importância das competências no alcance do sucesso da missão internacional é fulcral que se proceda à avaliação das competências, esta opinião é partilhada por 80% dos entrevistados. Esta avaliação é realizada, segundo os dez entrevistados (100%), no momento da seleção do candidato, podendo também ser realizada no momento da avaliação de desempenho.

## CONCLUSÃO

Este estudo tinha como objetivo principal conhecer as competências transversais valorizadas nos expatriados. Para alcançar este objetivo e responder à questão de partida: quais as competências transversais mais valorizadas nas missões internacionais; optamos pela utilização de uma metodologia qualitativa. Neste sentido realizamos entrevistas semiestruturadas a recrutadores de expatriados e tratamos os dados recolhidos com base na análise de conteúdo de Bardin (2004). Os resultados alcançados permitiu-nos responder à questão de partida, uma vez que foi possível identificar quais as competências mais valorizadas nas missões internacionais.

Das competências transversais mais valorizadas destacamos o relacionamento interpessoal e a comunicação, estas duas competências são enumeradas como base para a criação de relações. Os entrevistados referem que na missão internacional a criação de relações é uma componente importante, dado que os seres humanos são seres sociais e as relações acabam por ser uma rede de apoio nas missões internacionais. Para além disso, no contexto atual, os negócios acabam por ser feito com base em relações, pelo que a criação de relação com o próprio cliente é importante. Consequentemente o trabalho em equipa também é enumerado nos resultados da investigação, uma vez que, as relações em contexto de trabalho têm igualmente um elevado destaque, sendo que a criação do “espírito de equipa” torna as situações mais difíceis em algo mais facilmente superável.

A capacidade de adaptação e a tolerância à ambiguidade são apresentadas com uma menor ponderação, porém com distinta relevância, dado que estas competências vão atuar na capacidade de o expatriado se contextualizar a diferentes ambientes. Esta é uma mais-valia para indivíduos que trabalham em diferentes países, culturalmente diferentes, com distintas formas de pensar e de estar. Para lidar com estas diferenças todas, não pode ser uma pessoa que desista à primeira contrariedade e que vá aprendendo com as dificuldades, posto isto, a resiliência e aprendizagem também figuram nas competências transversais mais valorizadas nas missões internacionais. A autonomia, a iniciativa e a consciência intercultural também são competências que os recrutadores referem como importantes constar no perfil do expatriado.

Dos resultados da investigação foram ainda referidas outras competências, contudo com menor ponderação como as competências técnicas; competências de gestão; empatia; liderança; dinamismo; gestão de stress; capacidade de organização; resolução de problemas; flexibilidade; polivalência; entre outras.

As competências com uma ponderação entre os 100% e os 50% foram identificadas como, competências que permitem um ajustamento mais eficaz e promovem um bom desempenho do expatriado. Estas duas consequências são identificadas na bibliografia, por Caligiuri (1997), como elementos classificadores de uma missão bem-sucedida. Deste raciocínio é possível concluir que as competências transversais promovem o sucesso da missão, na perspetiva em que atuam nos componentes do sucesso da missão.

Este entendimento possibilitou a resposta a outra questão da investigação, no sentido em que também era objetivo do estudo, perceber de que forma as competências transversais influenciavam as missões internacionais. Os resultados permitem concluir que as competências transversais enumeradas anteriormente afetam as missões de forma positiva, uma vez que atuam em elementos potenciadores do sucesso. Esta particularidade de otimizar a obtenção de resultados positivos torna as competências transversais num requisito essencial ao indivíduo que vai expatriar. Por outro lado, apesar de consideradas essenciais, a proficiência em determinada competência pode variar consoante o país e consoante a função que o indivíduo irá desempenhar. Estes resultados permitem concluir que, dentro das competências transversais e da sua importância, existem conjuntos das mesmas que são preteridos consoante o país para o qual o expatriado irá e os objetivos organizacionais com que parte.

O último objetivo do estudo prendeu-se com a avaliação das competências, e o modo como esta é realizada. Assim, podemos concluir que o processo de avaliação é realizado na seleção do candidato, pois é neste momento que o perfil, ou seja, as características e competências do indivíduo, são validadas. A avaliação das competências tem por base as ferramentas utilizadas na seleção, sendo que a entrevista é o instrumento privilegiado pelos recrutadores entrevistados. Estas entrevistas podem ser baseadas em experiências passadas, sendo que, nestas são explorados comportamentos que

o candidato teve quando colocado em determinada situação. Através da análise dos comportamentos é possível validar se o indivíduo tem ou não a competência. Esta é a forma através da qual, os nossos entrevistados avaliam as competências, contudo também são apresentadas outras ferramentas que podem ser usadas no processo de seleção e em conjunto com as entrevistas. Da investigação ressaltam os testes práticos, as referências e os testes de personalidade.

Este estudo pretende ser um contributo para todas as instituições de ensino, empregadores, estudantes e trabalhadores, uma vez que, identifica competências requeridas pelo mercado no que toca ao processo de expatriação. Esta identificação permite aos indivíduos a consciencialização do exigido no mercado de trabalho, potenciando assim a progressão destas competências. Na perspetiva das organizações, esta investigação permite uma melhor adequação dos processos organizacionais, proporcionando esclarecimentos valiosos para uma futura gestão mais eficaz dos expatriados.

Importa salientar que este estudo centrou-se apenas na perspetiva dos recrutadores, pelo que seria interessante analisar a perspetiva dos expatriados sobre este tema, e perceber se os dados fornecidos pelos recrutadores e pelos expatriados estão em consonância. No futuro, dado tamanho reduzido da amostra, seria igualmente pertinente realizar uma investigação que, alie a metodologia qualitativa à quantitativa, possibilitando uma visão mais alargada da problemática e contribuindo para a generalização dos resultados. Identicamente relevante, seria a realização de uma investigação que tente compreender a identificação de competências transversais nos expatriados em função dos países de acolhimento. Uma vez que os recrutadores referiram que as competências transversais são importantes, todavia, a mestria e a exigência imputada a cada uma, podia variar consoante o país de missão.

De qualquer forma, este trabalho deve ser considerado como um ponto de partida para futuras investigações, pelo que as limitações apresentadas devem, também, ser vistas como pistas para a futura investigação.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allen, J., & Velden Van der, R. (2007). *The flexible professional e knowledge Society: General results of the REFLEX Project*. Maastricht: Research Centre for Education and the Labour Market.
- Anderson, B. (2005). Expatriate selection: good management or good luck. *The International Journal of Human Resource Management*, 567- 583.
- Anderson, B. (2005). Expatriate Selection: good management or good luck? *The International Journal of Human Resource Management*, 567-583.
- André, A. R. (2013). As competências transversais e as práticas de gestão por competências: Um estudo exploratório de diferentes realidades organizacionais. *Tese de mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos - Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão*.
- Avril, A., & Magnini, V. (2007). A Holistic approach to expatriate sucess. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 53-64.
- Barber, A. (1998). *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Bardin, L. (2004). *Análise de Conteúdo* . Lisboa: Edições 70.
- Black, J. (1992). Coming Home: The relationship of expatriate expectations with repatriation adjustment and job performance. *Human Relations*, 177-192.
- Black, J., & Gregersen, H. (1991). Antecedents to cross-cultural adjustment for expatriates in Pacific Rim assignments. *Human Relations*, 497-515.
- Black, J., & Gregersen, H. (1999). The Right Way to Manage Expatriates. *Harvard Business Review*, 52-61.
- Black, J., Gregersen, H., & Mendenhall, M. (1992). *Global Assignments: Successfully expatriating and repatriating international managers*. San Francisco: Josey-Bass.

- Black, J., Gregersen, H., Mendenhall, M., & Stroh, L. (1999). *Globalizing People through International Assignments*. MA: Addison-Wesley.
- Black, S., Gregersen, H., Mendenhall, M., & Stroh, L. (1999). *Globalizing People through International Assignments*. MA: Addison Wesley.
- Bonache, J., Brewster, C., & Suutari, V. (2001). Expatriation: A developing Research Agenda. *Thunderbird International Business Review*, 3-20.
- Bonache, J., Brewster, C., Suutari, V., & Saá, P. D. (2010). Expatriation: Traditional Criticism and International Careers: Introducing the Special Issue. *Thunderbird International Business Review*, 263-274.
- Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager. A model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Boyatzis, R. (2008). Competencies in the 21st Century. *Journal of Management Development*, 5-12.
- Brandão, H., & Guimarães, T. (2001). Gestão de Competências e Gestão do Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração de Empresas*, 8-15.
- Brookfield. (2015). *2015 Global Relocation Trends Survey*. Brookfield Global Relocation Services.
- Caligiuri, P. (2000). The big five personality characteristics predictors of expatriate's desire to terminate the assignment and supervisor-rated performance. *Personnel Psychology*, 67-88.
- Camara, P. (2011). *A Expatriação em Portugal*. Lisboa: Editora RH.
- Ceitel, M. (2007). *Gestão e Desenvolvimento de Competências*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C., Marques, C., & Gomes, J. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.



- Durand, T. (2006). L'alchimie de la compétence. *Revue Française de Gestion*, 261-292.
- Fleury, M., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração de Empresas*, 183-196.
- Fleury, M., & Fleury, A. (2001). Construindo o Conceito de Competência. *Revista de Administração contemporânea*, 183-196.
- Freitas, M., & Dantas, M. (2011). O Estrangeiro e o novo grupo. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, 601-608.
- Gallon, S., & Antunes, E. (2013). O Processo de Expatriação na Estratégia Organizacional. *Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas*, 3-22.
- Guerra, I. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo - Sentidos e formas de uso*. Estoril: Príncípia Editora.
- Harris, H., & Brewster, C. (1999). The coffee-machine system: how international selection really works. *The International Journal of Human Resource Management*, 488-500.
- Holopainen, J., & Björkman, I. (2005). The personal characteristics of the successful expatriate: A critical review of the literature and an empirical investigation. *Personnel Review.*, 37-50.
- Huang, T., Chi, S., & Lawler, J. (2005). The relationship between expatriate's personality traits and their adjustment to international assignments. *International Journal of Human Resources Management*, 1656-1670.
- Ivancevich, J. M. (2008). *Gestão de Recursos Humanos*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Le Boterf, G. (2006). Avaliar a competência de um profissional: Três dimensões a Explora. *Pessoal*, 60-63.

- London, M., & Sessa, V. (1999). *Selecting International Executives: A suggested framework and annotated bibliography*. Greensboro: Center for Creative Leadership.
- Machanisse, M. (2013). *Gestão de Expatriados: um estudo exploratório em empresas portuguesas com operações em Moçambique*. . *Tese de mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos – Escola Superior de Estudo Industriais e de Gestão*.
- Mack, N., Woodson, C., Macqueen, K., Guest, G., & Namey, E. (2005). *Qualitative Research Methods: A Data Collector's Field Guide*. Family Health International.
- Martins, D. (2013). *Gestão e Retenção de Expatriados: um estudo empírico em empresas portuguesas*. . Madrid: Budok Publishing.
- Martins, H. (2004). Metodologia qualitativa de pesquisa. *Educação e Pesquisa*, pp. 289-300.
- Martins, M., & Bógus, C. (2004). Considerações sobre a metodologia qualitativa como recurso para o estudo das ações de humanização em saúde. *Saúde e Sociedade*, 44-57.
- McEvoy, G., Buller, & Paul. (2013). Research for Practice: The Management of Expatriates. *Thunderbird International Business Review*, 213-226.
- Mitrev, S., & Culpepper, R. (2012). Expatriation in Europe: Factors and Insights. . *The Journal of International Management Studies*, Volume 7.
- Moy, J. (1999). *The impact of generic competencies on workplace performance*. Australia: National Center for Vocational Education Research.
- National Centre for Vocational Education Reseacher, N. (2003). *Defining Generic Skills: At a Glance*. Australia: NVCER.
- Perez, M. (2005). Competência: uma noção plástica, polissêmica e polimorfa. *Trabalho e Educação*, 57-65.

- Pinto, L. (2008). The effects of organizational culture on expatriates and repatriates' cross-cultural adjustment, general satisfaction and withdrawal intentions. *Tese Doutoramento em Ciências Empresariais- Universidade do Minho*.
- Ragin, C. (1994). *Constructing Social Research*. California: Pine Forge Press.
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2009). *Manual de Gestão Transcultural de Recursos Humanos*. Lisboa: Editora RH.
- Reis, F. (2010). *Recrutamento, Seleção e Integração*. Lisboa: Editora RH.
- Rose, R. C., Ramalu, S. S., Uli, J., & Kumar, N. (2010). Expatriate Performance in International Assignments: The role of Cultural Intelligence as Dynamic Intercultural Competency. *International Journal of Business and Management*, 76-85.
- Shay, J., & Tracey, J. (2009). Expatriate adjustment and effectiveness: The mediating role of managerial effectiveness. *Journal of International Management*, 401-412.
- Silva, P. (2008). *Competências Transversais dos Licenciados e sua Integração no Mercado de Trabalho*. Guimarães: Universidade do Minho.
- Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas*. Lisboa: Lidel-Edições Técnicas, Lda.
- Spencer, L., & Spencer, M. (1993). *Competence at Work - Models for superior performance*. . New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Taylor, M., & Collins, C. (2000). *Organizational recruitment: Enhancing the intersection of research and practice*. Obtido de Cornell University, ILR School : <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/5>
- Tungli, Z., & Peiperl, M. (2009). Expatriate Practices in German, Japanese, U.K., and U.S. Multinational Companies: A comparative survey of changes. *Human Resources Management*, 153-171.

- Viegas, A., Tomé, T., Pereira, V., & Rebelo, J. (2011). Recrutamento e Seleção de Expatriados: Competências requeridas pelas organizações. *Investigação e Intervenção em Recursos Humanos* (pp. 1-13). Vila do Conde : Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão.
- Vulpe, T., Kealey, D., Prothero, D., & MacDonald, D. (2001). A Profile of the Interculturally Effective Person. *Center for Intercultural Learning, Canadian Foreign Service Institute*, 1-62.
- Wright, P., Geroy, P., & Baker, N. (1996). Managing expatriates: a systems approach. *Management Decision*, 32-42.
- Yamazaki, Y., & Kayes, C. (2003). Learning Skills Required For Expatriates' Cross-Cultural Adaptation: An Intercultural Competency Taxonomy Based On Experiential Learning Theory'. *Academy of Management*, 362-379.
- Yamazaki, Y., & Kayes, C. (2004 ). An experiential approach to cross-cultural learning: A review and integration of competencies for success expatriate adaptation. *Academy of Management Learning and Education*, 362- 379.
- Zarifian, P. (2003). *O modelo de competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas (2ª ed.)*. São Paulo: Senac.

## ANEXOS

### Anexo A – Perfil de uma Pessoaal intercultural eficaz

Competências Principais	Competências essenciais
<b>1. Capacidade de Adaptação:</b> capacidade de lidar, pessoalmente e profissionalmente com situações e desafios de trabalhar e viver noutra cultura.	Capaz de lidar com o stress do choque cultural
	Gosta da experiência de viver noutra cultura
	Capacidade de, sem abandonar os seus ideais, comportarem-se de forma diferente da sua cultura para aumentar a sua aceitação na nova cultura
<b>2. Atitude de Modéstia e Respeito:</b> mostra modéstia relativamente às respostas que a sua cultura dá aos problemas, e respeita a opinião da cultura local. Tem vontade de aprender e consulta os habitantes locais antes de chegar a uma conclusão	Mostra nas suas atitudes e comportamentos um respeito pela cultura local
	Demonstra humildade não solicitando reconhecimento, ou atraindo atenção sobre si mesmo
	Apesar do respeito pela cultura, têm confiança para iniciar e promover a mudança
<b>3. Entende o conceito de Cultura:</b> entende o seu significado, e esta terá uma grande influência na vida e no trabalho no estrangeiro	Compreende como a cultura afeta as pessoas e a sociedade
	Percebe que a sua cultura pode criar condicionamentos e que alguns valores da sua cultura podem causar atritos
<b>4. Conhecimentos da cultura e do país de acolhimento:</b> tem conhecimento do país e da cultura mas tenta expandi-los	Vontade de aprender sobre a nova cultura
	Tem conhecimentos de história, geografia, regras sociais, costumes, condições sócio-económicas do país
	Tem conhecimento da organização local onde trabalha, sobre processos políticos do país e da organização, como conhece a práticas locais de gestão

<b>Competências Principais</b>	<b>Competências essenciais</b>
<p><b>5. Capacidade de construir relações:</b> possui várias competências que lhe permite construir boas relações, quer pessoais/sociais e profissionais</p>	<p>Tem competências de socialização: Socializa harmoniosamente com indivíduos nacionais e colegas de trabalho</p>
	<p>Gestão de competências interculturais: consegue fazer pessoas de culturas diferentes trabalhar juntas e de forma funcional</p>
<p><b>6. Conhece-se a si próprio:</b> Conhece o seu passado, as suas motivações, as suas forças e as suas fraquezas</p>	<p>Tem conhecimento da sua cultura, e de como ela moldou a sua forma de pensar, agir e sentir relativamente as pessoas e às situações</p>
	<p>Reconhece os seus pontos fortes e fracos relativamente a viver e trabalhar noutra país</p>
	<p>Reconhece e é capaz de lidar com as suas próprias reações à ambiguidade</p>
<p><b>7. Comunicação intercultural:</b> eficaz na comunicação intercultural</p>	<p>Capaz de transmitir pensamentos, opiniões e expectativas de uma forma que é compreensível mas culturalmente sensível.</p>
	<p>Não tem receio de participar na cultura local (não tem medo de errar)</p>
	<p>Capaz de explicar uma situação aos locais e aos estrangeiros de maneira a que ambos percebam</p>
	<p>Tem conhecimentos suficientes da língua local para demonstrar o seu interesse pelas pessoas com quem trabalha e interage</p>
<p>Capacidade de simpatizar, não só perceber, a forma como os locais vêem o Mundo</p>	

<b>Competências Principais</b>	<b>Competências essenciais</b>
<p><b>8. Capacidade de organização:</b> esforça-se por melhorar a qualidade das estruturas organizacionais, processos, e moral das pessoas, promovendo uma atmosfera positiva no local de trabalho</p>	<p>Encontra um equilíbrio viável entre a necessidade de adaptar seu comportamento às normas locais e a necessidade de manter a sua própria identidade e valores culturais</p>
	<p>Habilidades de networking: desenvolve redes pessoais e profissionais com pessoas locais, nacionais e internacionais</p>
	<p>Capacidade de desenvolver práticas organizacionais que conciliem as várias culturas</p>
	<p>Mantem o foco na tarefa a ser alcançada, enquanto gere a resistência cultural e organizacional</p>
	<p>Possui um grau de astúcia política que é capaz de avaliar, de forma realista, o equilíbrio de forças concorrentes na organização e no seu ambiente.</p>
	<p>Profissionalmente engenhoso, capaz de trabalhar com um nível de recursos e suporte diferente do que está acostumado a no país de origem</p>
<p><b>9. Compromisso pessoal e profissional:</b> alto nível de comprometimento pessoal e profissional para a experiência de vida no país de acolhimento</p>	<p>Dá indícios de querer contribuir para a comunidade local e não apenas para o seu bem-estar e o da organização</p>
	<p>Tem uma consciência clara e realista de suas próprias motivações e expectativas em relação à vida pessoal no exterior</p>

## **Anexo B – Guião de Entrevista**

Questionário Sociodemográfico:

Idade:

Género:

Área de Formação:

Posição na empresa:

Principais Funções:

Tempo nesta função:

Tamanho da organização:

- Quais os países para os quais a sua empresa mais expatria?

- Com que frequência?

- Em média, que duração têm as missões internacionais?

Questões da Entrevista:

Expatriação:

- Na sua empresa, como avaliam a missão internacional?

- Na sua perspetiva, uma missão bem-sucedida como é caracterizada?

- Na sua perspetiva, o que influencia o sucesso da missão internacional?

- Qual o perfil que na sua opinião, permitira um maior sucesso da missão?

Recrutamento e Seleção:

- Como é realizado o R&S de expatriados na sua empresa?

- Qual o recrutamento mais frequente? Porquê?

- Que ferramentas são utilizadas na seleção do expatriado?

- Numa situação de empate relativamente às competências técnicas, como escolhem o expatriado?



## Competências

- Qual a importância da avaliação de competências na seleção de expatriados?
- Como avaliam as competências transversais dos expatriados?
- Quais as competências mais valorizadas no expatriado?
- Quais as competências que podem ser aplicadas em vários contextos?
- De que forma competências transversais influenciam a missão?
- De que forma a comunicação é uma mais-valia para um expatriado?
- De que forma o trabalho em equipa é valorizado nas missões internacionais?
- Qual é o papel da capacidade de adaptação na missão internacional?
- Qual é o papel da aprendizagem na missão internacional?
- Qual é o papel da tolerância à ambiguidade na missão internacional?
- Qual o papel das competências transversais tendo em conta o país da missão?