



**IPS** Instituto  
Politécnico de Setúbal  
Escola Superior de  
Ciências Empresariais

MATILDE  
MENDES  
JOÃO

**AS DIFICULDADES DOS  
EXPATRIADOS EM ADAPTAR-  
SE À PANDEMIA COVID19:  
Estudo de Caso dos  
Expatriados Angolanos no  
Reino Unido.**

Relatório de Dissertação do Mestrado  
em Gestão Estratégica de Recursos  
Humanos.

**ORIENTADOR**

Professor Doutor José Rebelo dos  
Santos.

fevereiro de 2022.

As Dificuldades dos Expatriados em Adaptar-se à Pandemia Covid19: estudo de caso dos expatriados angolanos no Reino Unido.

MATILDE  
MENDES  
JOÃO

**AS DIFICULDADES DOS  
EXPATRIADOS EM ADAPTAR-  
SE À PANDEMIA COVID19:  
Estudo de Caso dos  
Expatriados Angolanos no  
Reino Unido.**

**JÚRI**

*Presidente:* Doutor António José Almeida, ESCE-IPS.

*Orientador:* Doutor José Rebelo dos Santos, ESCE-IPS.

*Vogal:* Doutor João Pedro Cordeiro, ESCE-IPS.

fevereiro de 2022.

## **Dedicatória**

Dedico este mestrado à minha Mãe (Carolina Pacato Mendes) e ao meu Filho (Joshua Gael), que dignamente me mostraram a importância da família e ao caminho da honestidade e persistência, ao meu namorado por toda a dedicação, por ter sido incansável ao longo de todo este projeto, sem ele não seria possível. Por mostrar que é mais uma etapa que atravessamos juntos, aos meus irmãos e em especial dedico este mestrado ao meu eterno Man Beny em (memória), por tudo que fez por mim desde mais nova e encarregar-se em mostrar o caminho e a importância da formação. Tudo isso ajudou-me a atingir mais este objetivo da minha vida.

## **Agradecimentos**

Em primeiro lugar, quero agradecer a Deus, por ser o meu refúgio e fortaleza nos momentos mais difíceis da minha vida principalmente quando tinha o meu filho internado numa incubadora, ele de tão frágil sorria para mim dando-me toda força que precisava para apresentar o relatório que me daria o acesso a este projecto final

Em segundo lugar, gostaria de agradecer aos meus irmãos minhas maiores inspirações pelo inefável amor que sempre me exibiram e da boa educação que os mesmos me transmitiram.

Tenho que relevar os meus sinceros agradecimentos ao Instituto Politécnico de Setúbal (ESCE), por me ter dado uma oportunidade de me ter formado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos onde adquiri todos os conhecimentos possíveis com todos os docentes

Não posso deixar de agradecer ao meu orientador professor doutor José Rebelo por estar comigo nos momentos mais difíceis da minha vida acima citados, pelo seu apoio que me transmitiu de forma simples, humilde e honesta, pela sua incansável ajuda, pela sua valiosa orientação deste trabalho, sugestões, aconselhamento, comentários, pela sua disponibilidade, estímulo e paciência. Não posso deixar de agradecer também pela construção da amizade desenvolvida ao longo deste trabalho.

Aos diversos professores que participaram na parte curricular do mestrado, pela informação e ensinamentos prestados, nas várias áreas lecionadas. Finalmente, gostaria de agradecer aos meus amigos e colegas que me seguiram de perto nesta tarefa difícil,

## **Resumo**

A gestão de recursos humanos, associada a processos iniciais ou de aprofundamento de internacionalização de empresas, está cada vez mais presente nas agendas das empresas nacionais, em virtude da necessidade crescente de internacionalização da economia das empresas. Este estudo revê a literatura nacional e internacional sobre a gestão de recursos humanos na perspectiva da internacionalização, constituindo assim um contributo teórico para esta área de investigação. Além disso, apresenta os resultados de um trabalho empírico, com base em informação recolhida através de inquéritos por entrevistas semi estruturadas a expatriados angolanos no Reino Unido no sentido de perceber todo o processo de expatriação, dificuldades do mesmo nomeadamente tendo em conta a pandemia bem como o sucesso / insucesso da expatriação.

Os resultados das entrevistas confirmaram que a ligação entre a expatriação e a internacionalização das empresas com objetivo de alargamento de mercado e a preferência pelo recurso a um processo interno com forte incidência na utilização do método de entrevistas, no recrutamento e seleção do expatriado, de forma a aproveitá-lo como mensageiro da cultura organizacional da empresa e de know-how específico para outros mercados. As principais razões que motivam os expatriados a aceitar um desafio deste género são: a família, a aposta na carreira, a aquisição de novas competências, pessoais e profissionais e o gosto por novos desafios.

Deste estudo podemos concluir que uma boa internacionalização de uma organização depende principalmente do expatriado certo e da sua família. Por outro lado também depende do objetivo traçado pela organização para o funcionário, os dois elementos devem estar em sintonia para que a estratégia traçada seja alcançada com êxito para que a empresa continue a ter uma notoriedade no mercado onde estará inserida. Isto vai depender do desempenho do expatriado face à sua função, experiência e no processo de recrutamento e seleção do departamento de GRH.

Palavras-Chave: Expatriação, Angolanos, Pandemia Covid19.

## **Abstract**

The management of human resources, associated with initial processes or the deepening of the internationalization of companies, is increasingly present on the agendas of national companies, due to the growing need for internationalization of the economy of companies. This study reviews the national and international literature on human resources management from the perspective of internationalization, thus constituting a theoretical contribution to this area of research. In addition, it presents the results of an empirical work, based on information collected through surveys by semi-structured interviews with Angolan expatriates in the United Kingdom in order to understand the entire expatriation process, difficulties of the same, namely taking into account the pandemic as well as the success/failure of expatriation.

The results of the interviews confirmed that the link between expatriation and the internationalization of companies with the objective of expanding the market and the preference for using an internal process with a strong focus on the use of the interview method, in the recruitment and selection of the expatriate, of in order to take advantage of it as a messenger of the company's organizational culture and specific know-how for other markets. The main reasons that motivate expatriates to accept a challenge of this kind are: family, career commitment, acquisition of new personal and professional skills and a taste for new challenges.

From this study we can deduce that for a good internationalization of an organization it mainly depends on the right expatriate and his family, it also depends a lot on the objective set by the organization for the employee, the two elements must be in tune, so that the strategy outlined is achieved with success for the company to continue in this market and to have notoriety in the market where it will be based, this will all depend on the expatriate's performance in relation to their role, experience and the recruitment and selection process of the HRM department.

**Keywords:** Expatriation, Angolans, Pandemic Covid19.

## Índice

<b>Introdução</b> .....	<b>1</b>
<b>Capítulo 1- Enquadramento Teórico</b> .....	<b>3</b>
1.1. Globalização e a internacionalização das empresas .....	3
1.2.1. Ciclo da Expatriação .....	9
1.2.3. Recrutamento e Seleção de expatriado .....	13
1.2.4. Formação e integração do expatriado .....	15
1.2.5. Gestão de Recompensas .....	16
1.2.6. Gestão de Desempenho .....	17
1.2.7. A Performance de um Expatriado .....	18
1.2.8. Ajustamento intercultural .....	20
1.2.9. As dificuldades sentidas pelo expatriado e sua família .....	21
1.2.10. Adaptação do expatriado face à pandemia COVID-19 .....	22
<b>1.3. Principais desafios do processo de expatriação</b> .....	<b>23</b>
1.4 Reintegração do Expatriado .....	26
1.4.1. Repatriação.....	27
<b>Capítulo 2 – Enquadramento Metodológico</b> .....	<b>29</b>
2.1. Justificação do tema, Pergunta de partida e objetivos .....	29
2.2 Metodologia .....	30
2.3. Método de Pesquisa .....	30
2.4. Tipos de Pesquisas .....	30
2.4.1 Abordagem Qualitativa.....	32
2.5. Técnicas de recolha de dados e Análise de dados.....	33
2.6 Análises de Conteúdo .....	34
2.7 A empresa em análise é a British Petroleum “BP” .....	37
<b>Capítulo 3 - Análise e discussão dos resultados</b> .....	<b>39</b>
3.2 Processo de Expatriação .....	39

As Dificuldades dos Expatriados em Adaptar-se à Pandemia Covid19: estudo de caso dos expatriados angolanos no Reino Unido.

3.3. Razões da expatriação.....	41
3.4. Dificuldades do expatriado e a sua família .....	42
3.6 Sucesso ou insucesso na expatriação .....	43
<b>Conclusão .....</b>	<b>46</b>
<b>Bibliografia.....</b>	<b>48</b>
<b>Anexo .....</b>	<b>51</b>

## ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

### FIGURAS

Figura 1- Internacionalização das Empresas .....	3
Figura 2- Ciclo de Expatriação .....	9
Figura 3- O Processo da Expatriação .....	12
Figura 4- Formação e Integração do Expatriado .....	15
Figura 5- A Performance de Um Expatriado .....	18

### TABELAS

Tabela 1- Identificação dos Expatriados .....	39
---	----

### QUADROS

Quadro 1 : Tipos de Análise de Conteúdos .....	36
--	----

### GRÁFICOS

Gráfico 1 : Tempo da Expatriação.....	<b>Erro! Marcador não definido.</b>
Gráfico 2 : Idade .....	<b>Erro! Marcador não definido.</b>
Gráfico 3 : Sexo.....	<b>Erro! Marcador não definido.</b>

## Introdução

Por mais uma década, a gestão de recursos humanos sustentável ganhou uma atenção considerável como resposta à rápida mudança nas relações de trabalho, mercado de trabalho e níveis sociais (Kramar, & Beond, 2014). A gestão de recursos humanos sustentável não tem definição de consenso, mas tem sido utilizada para se referir a resultados humanos, sociais e ambientais, e contribuiu de forma ampla para a sobrevivência a longo prazo de uma organização (Macke, & Genari, 2019).

Anteriormente, o termo expatriado foi historicamente utilizado para descrever os ocidentais que viveram no estrangeiro por períodos de tempo variáveis, incluindo os artistas, músicos, colonos, escritores, e qualquer pessoa que trabalhava para pequenas empresas locais (Curnutt, 2000). Recentemente, este mesmo termo tem sido amplamente utilizado para descrever todas as categorias de migrantes.

Assim como os migrantes, os expatriados foram conceitualizados como pessoas a viverem noutra lugar que não o seu país de origem, de acordo com o determinado na sua cidadania e que realizam uma mudança da sua posição dominante de residência. Assim, com base no conjunto de estudos de literatura, a definição mais ampla de um expatriado é uma pessoa que vive fora de seu país de origem e é fisicamente móvel nas fronteiras internacionais, seja por motivos profissionais ou pessoais, seja por curtos ou longos períodos de tempo, seja patrocinado pela organização ou não, e independentemente do local.

Esta investigação tem como pergunta de partida: *Quais as dificuldades que os expatriados encontram no processo de expatriação face à pandemia Covid19?*

De forma a responder a esta questão colocou-se como objetivo geral: Identificar como os expatriados estão a adaptar-se à pandemia Covid19 nas empresas multinacionais.

Para suportar o plano de investigação foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- 1- compreender os procedimentos associados ao processo de expatriação;
- 2- compreender as razões para a expatriação;
- 3- identificar as dificuldades sentidas pelo expatriado e sua família;
- 4- identificar problemas de adaptação do expatriado face à pandemia;
- 5- o sucesso versus insucesso de um processo de expatriação.

Para atingir os objetivos propostos serão realizadas entrevistas semiestruturadas a expatriados angolanos no Reino Unido. Será utilizada uma metodologia qualitativa de natureza exploratória. A investigação qualitativa é

As Dificuldades dos Expatriados em Adaptar-se à Pandemia Covid19: estudo de caso dos expatriados angolanos no Reino Unido.

particularmente importante para o estudo das relações sociais, dada a pluralidade dos universos de vida.

Como técnica de recolha de dados opto pelo inquérito por entrevista semi estruturada, posteriormente sujeitos a análise de conteúdo. A escolha do tema deve-se à sua pertinência no âmbito da Gestão de Recursos Humanos, bem como ao facto da autora do presente estudo residir fora do seu país de origem (Angola) enquanto estudante em Portugal e ter verificado que existem vários expatriados a apresentar dificuldades de adaptação a nível cultural e ambiental. Este tipo de dificuldades é semelhante ao de um trabalhador expatriado e isso influencia muito no desempenho do funcionário.

O presente trabalho irá contribuir para aprofundar a análise do processo de expatiação e, ao mesmo tempo, identificar os seus principais problemas e desafios.

O presente trabalho está estruturado em (1) Capítulo - enquadramento teórico; (2) Capítulo - metodologia; e (3) Capítulo - apresentação e discussão dos resultados.

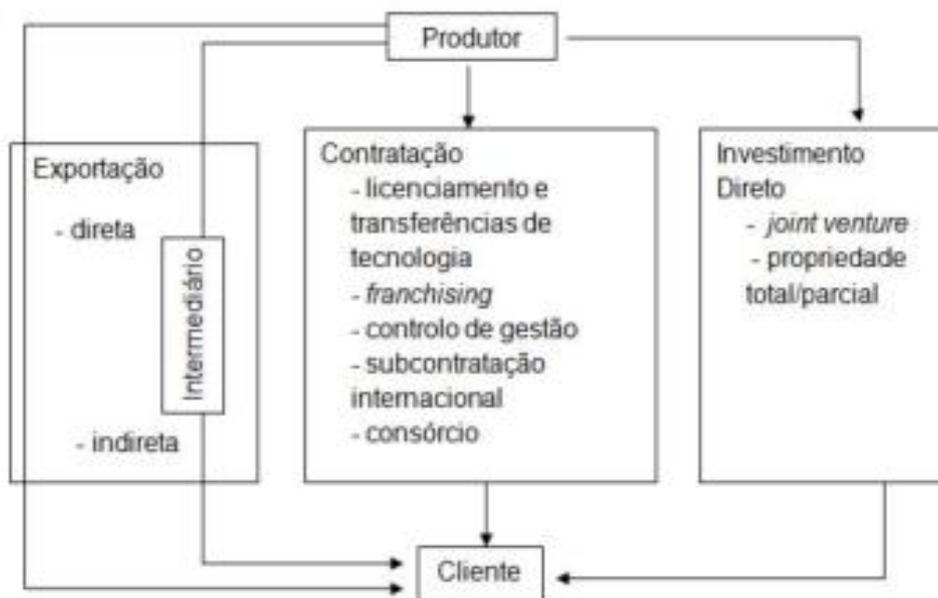
## Capítulo 1- Enquadramento Teórico

### 1.1. Globalização e a internacionalização das empresas

De acordo Hymer (1960) a pesquisa em negócios internacionais tem desconstruído a complexidade do fenómeno da internacionalização em diversos conceitos abrangentes. Esta análise, conduziu a uma evolução importante do conhecimento no campo dos negócios internacionais, desde as unidades discretas como a transação até às estruturas complicadas como as multinacionais ou as redes de negócios.

A internacionalização conquistou o interesse não só dos economistas e académicos em administração, mas igualmente dos académicos de outros campos das ciências sociais, como a sociologia, a psicologia e os estudos políticos, como ilustra a figura 1.

Figura 1- Internacionalização das Empresas



F

Fonte: (Brito e Lorga, 1999)

Hymer (1960) definiu a internacionalização como o processo de adaptação de operações de negócios, como estratégia, estrutura e recursos para ambientes internacionais. A internacionalização pode assumir a forma de investimento quando, em resposta a uma variedade de fatores, uma empresa precisa vender um produto, vender uma divisão, vender a produção estrangeira.

A internacionalização inclui vários fenómenos porque as relações económicas internacionais que uma empresa estabelece diferem de acordo com a sua natureza.

Por mais de três décadas, a comunidade académica estudou o processo de internacionalização e suas implicações para o desempenho da empresa, destacando que a atividade exportadora pode ser considerada como uma estratégia para alcançar um melhor desempenho económico e financeiro (Brito e Lorga, 1999).

Por outro lado, o reconhecimento de oportunidades é um fenómeno subjetivo que surge das interpretações subjetivas e ações criativas de indivíduos. No entanto, estabeleceram que os elementos de ambas as perspetivas podem ser encontradas em todas as oportunidades empreendedoras. Para além da dicotomia de oportunidades, a recente investigação sobre empreendedorismo centrou-se noutra contraste de oportunidades, ou seja, as oportunidades de primeira pessoa e oportunidades de terceira pessoa (Alvarez & Barney 2006).

De acordo com os mesmos autores as oportunidades da primeira pessoa são oportunidades que dizem respeito à formação de crenças subjetivas de que existe uma oportunidade para esses indivíduos com o conhecimento relevante e motivação para explorá-lo. A terceira pessoa, diz respeito à avaliação da oportunidade de considerar se a pessoa relevante tem a motivação e o conhecimento para explorar com sucesso a oportunidade. Assim, a oportunidade de terceira pessoa é uma oportunidade em potencial não apenas para ele / ela, mas para qualquer pessoa com a capacidade de perceber e interpretar os sinais (Alvarez & Barney 2006).

Em contraste, a primeira pessoa é puramente para si mesma. Neste caso, o empreendedor é envolvido num processo de tomada de decisão e avalia a oportunidade de acordo com a recompensa potencial a alcançar por esta oportunidade (Gregoire et al., 2010).

### **1.1.2. O processo de expatiação na estratégia organizacional**

Schuler e Werner (2000) a expatiação é um processo que procura estruturação, uma vez que envolve procedimentos, estratégias e pessoas. Ele compreende práticas como recrutamento; formação técnico e cultural; preparação e adaptação da família; fornecimento de documentos a todos os envolvidos, bem como suporte psicológico. Para tanto, essas práticas envolvem diferentes momentos do processo: a ida, a viagem e o retorno do expatriado. Por isso, é importante entender que a expatiação não constitui apenas o deslocamento de um trabalhador para outro país. Ele é um processo amplo que engloba três momentos, os quais devem estar estruturados para que a expatiação seja bem sucedida. Essas três etapas são:

- 1- a preparação para a missão ;
- 2- a missão em si ;
- 3- a volta da missão (repatriação).

Enfatiza-se a necessidade de entender a expatriação como processo e não somente como prática. Foco no processo, busca salientar que a expatriação não é uma prática estanque; é mais que isso. As fases da expatriação complementam-se, interagem entre si e fazem parte de algo maior dentro da organização, não sendo consideradas apenas mais uma prática de GRH. A repatriação (última fase) serve, portanto, como base para as estratégias organizacionais e também para as futuras expatriações, pois nela centram-se os resultados da experiência internacional.

Nas estratégias internacionais da empresa, Schuler e Werner (2000) ressalta a necessidade de ser sensível às condições locais, pois há várias preocupações estratégicas relevantes para a GRHI, tais como a preocupação de ser global e a transferência de aprendizagem e, portanto, simultaneamente, ser multi-doméstica. Nesse sentido, os autores levantam alguns questionamentos em relação a como, através de políticas e práticas de GRH, as empresas multinacionais podem vincular as unidades dispersas globalmente e a como as empresas multinacionais facilitam uma resposta multi-doméstica que esteja, simultaneamente, de acordo com a necessidade de coordenação global e de transferência de aprendizagem e inovação em todas as unidades. Essas perguntas trazem desafios inerentes à GRH e às estratégias globais das empresas.

A expatriação relacionada com as estratégias da empresa pode auxiliar na transferência do conhecimento e também na interlocução das práticas. O foco recai sobre a repatriação que é o término da experiência internacional, mas ao mesmo tempo, também é o recomeço para traçar novas estratégias por meio do conhecimento obtido. Em suma do feedback da repatriação, desde o dos gestores da subsidiária até o do próprio repatriado, novas soluções e problemas poderão ser encontrados (Schuler & Werner 2000).

Entretanto, as organizações não percebem o conhecimento que a repatriação traz, pois, muitas vezes, o foco da expatriação é levar o conhecimento e, conseqüentemente, a repatriação seria o fim de um ciclo, sem maiores contribuições. Para uma empresa ser global, um dos desafios que as organizações enfrentam é a adaptação de suas práticas de Recursos Humanos ao novo conjunto de culturas, no qual a organização está operando, e à criação de formas de operação que sejam, ao mesmo tempo, confortáveis para a organização e apropriadas para aquelas culturas e para os indivíduos (Schuler & Werner 2000). O conhecimento trazido por uma repatriação auxilia tanto nas estratégias das organizações, pelo conhecimento do mercado, como na implementação de políticas e práticas de GRH global, ajudando a empresa a se tornar global.

A interação entre as multinacionais, a sede e os países de acolhimento e as práticas de Gestão de Recursos Humanos tem sido um desafio para as organizações. A pesquisa relata o efeito ‘país de origem’, referente ao facto das multinacionais estarem imersas em pressupostos, práticas e instituições do sistema nacional de

negócios do qual surgiram. Isso pode estar relacionado ao isomorfismo sofrido pelas multinacionais, nos países de acolhimento (Schuler & Werner, 2000).

O estudo de Schuler e Werner (2000) apontou que, em geral, as multinacionais têm tendência a continuar com as operações de forma centralizada e com a gestão de processos, políticas e sistemas formais e padronizados. No entanto, mostrou também que a influência crítica exercida pela gestão e pelos recursos internos das subsidiárias vai moldando o desenvolvimento dos sistemas de GRH dessas filiais. As pesquisas revelam que a área de GRH das subsidiárias concentra-se, principalmente, sobre a implementação e a adaptação de estratégias obrigatórias e políticas corporativas para as características legais e culturais do sistema de negócios. Nesse sentido, os autores relatam a prevalência de 'políticas corporativas' nas subsidiárias espanholas, o que manifesta o alto grau de universalidade de políticas e práticas (Shuler & Werner, 2000).

De acordo com Becker e Huselid (2006) a empresa, ao invés de buscar conciliar a diversidade para criar uma corporação global, impõe o planejamento único e o distribui entre as subsidiárias. Por isso, muitas empresas não conseguem ter suas estratégias globais bem-sucedidas, pois suas políticas e práticas são impositivas e não globalmente construídas. Igualmente, por esse motivo, as áreas de GRH das subsidiárias não conseguem espaço dentro da estratégia global, pois estão ocupadas em implementar práticas advindas da empresa matriz, ao invés de construí-las.

Entretanto, o mesmos autores completam que a experiência internacional das multinacionais tem menos tendência a apresentar comportamento mimético, pois divergem do comportamento de outras empresas estrangeiras na mesma categoria. O autor ressalta que seria interessante investigar as pressões institucionais internas e externas, para avançar na compreensão da área de GRH nas filiais.

Em relação à comunicação entre a matriz e a subsidiária e as políticas de internacionalização, os estudos de Becker e Huselid (2006) ressaltam a importância da empresa matriz projetar tanto um plano como oportunidades de carreira para os gerentes, a fim de influenciá-los nas orientações estratégicas e nas relações de troca de recursos com a subsidiária. Há necessidade de coordenar as operações no exterior para garantir que elas contribuam para uma estratégia integrada em todo o mundo, porém há necessidade também das subsidiárias terem representatividade na gestão global, pois seria uma perda se todas as empresas subsidiárias colocassem suas posições como passivas.

Assim, os expatriados que tenham sido atribuídos às unidades de maior importância tenderão a se aproximar do núcleo da missão global da organização. Quando eles forem repatriados, deverão ser promovidos mais rapidamente do que aqueles que foram designados para unidades que tenham menor relevância estratégica para a empresa matriz (Bolino, 2007 ). Dessa maneira, Bolino (2007) ressalta a importância estratégica do papel da subsidiária, em termos de entradas e

saídas de conhecimento, e a importância estratégica do mercado em que se situa a subsidiária. Dentre os diferentes procedimentos, há um de maior repercussão: o feedback da repatriação não deve ser somente centrado no indivíduo, mas abranger toda a estratégia.

### **1.1.3. Compreender as razões para a expatriação**

No contexto internacional, as empresas têm dificuldade de adaptação ao mercado por estarem envolvidas num ambiente no qual, muitas vezes, há conflito cultural, dificuldade de adaptação dos empregados à cultura da empresa, falta de conhecimento sobre o mercado local, entre outros fatores. Em razão disso, as organizações procuram a liderança de executivos que se encontram na empresa matriz, numa tentativa de amenizar tais problemas nas empresas de acolhimento.

A internacionalização, por vezes, se impõe como uma necessidade para a sobrevivência das empresas, requerendo uma gestão global que busque compreender e envolver as diversidades encontradas no novo ambiente, para que a empresa consiga ter destaque no mercado. A gestão global pode ser observada como uma prática que visa desenvolver estratégias, planejar e operacionalizar sistemas, trabalhando com pessoas do mundo inteiro em busca de vantagem competitiva (Deresky, 2004).

O mesmo autor refere que a expatriação está relacionada com o negócio da empresa e não somente com a GRH. Dependendo dos objetivos da empresa, o conceito de expatriado pode ser entendido de diversas maneiras. O conceito de expatriado em missões internacionais caracteriza-se diferentemente em função do trabalho a ser desempenhado, da duração e da quantidade de viagens realizadas na missão. Essa diversidade surge como um processo que vem tomando uma dimensão mais ampla em função da sua importância para as estratégias internacionais das empresas.

Para Selmer e Leon (2000) os expatriados têm como finalidade alcançar os objetivos organizacionais. Adicionalmente, a maioria das empresas recorre a eles como uma estratégia de globalização que facilita o controle e a coordenação de todo o processo e como processo de aculturação organizacional que o trabalhador acomoda-se às políticas da empresa-mãe transferindo-as para a empresa do país de acolhimento. Selmer e Leon (2000) concluem que a progressão na carreira, ambientes diferentes, novos desafios, mais responsabilidade e aquisição de novas competências são referidas pelos expatriados como razões para ingressarem nesta experiência internacional, podendo ser considerados como uma vantagem competitiva para os mesmos. Salientam-se outros motivos, com igual influência no processo: desejo dos familiares em experimentar uma nova experiência de vida e a possibilidade de uma remuneração superior que garanta uma maior estabilidade financeira.

A estratégia de enviar os trabalhadores da filial para a sede em missão internacional tem sido recorrente no meio empresarial. Essa estratégia denomina-se processo de expatriação, e ocorre quando um empregado assume um cargo na empresa, num país estrangeiro, pelo período de um ou dois anos (Dutra, 2002). Esse processo é normalmente implementado quando as empresas buscam o desenvolvimento da liderança dos executivos, a expansão de novos mercados, a aquisição de conhecimento dos indivíduos, o aumento na participação dos mercados de atuação e a transferência de tecnologia. É importante entender como o processo de expatriação influencia e é influenciado pelas estratégias de internacionalização da empresa (Dutra, 2002).

Dutra (2002) refere que diversos níveis de internacionalização (internacional, multinacional, global e transnacional), bem como estruturas e orientações de gestão (etnocêntrica, regiocêntrica, policêntrica e geocêntrica) conduzem as estratégias das organizações a fim de otimizar o papel de todas as áreas. Apesar desses modelos, tanto de internacionalização como de orientação de GRH, trazerem contribuições para a Gestão Recursos Humanos Internacional Estratégica, abordam de forma ampla as relações entre as partes e não consideram a expatriação como um processo fundamental na estratégia de internacionalização. Esse processo é visto como uma prática de formação e desenvolvimento gerencial. No entanto, a expatriação auxilia o desenvolvimento da internacionalização da empresa .

## **1.2. Conceito de expatriação e expatriado**

A expatriação não é apenas considerada como um processo de movimentação de profissionais de uma empresa para estrangeiras (Rego & Cunha, 2009). Deverá ser encarada como um processo de movimentação de colaboradores de um país para outro, através da empresa à qual estão vinculados.

A definição mais ampla de expatriado remete para o colaborador enviado de uma empresa para outra empresa do mesmo grupo, para trabalhar noutro país durante um período de tempo definido que pode durar entre seis meses a vários anos (Rego & Cunha, 2009; Camara, 2011). A expatriação não é um tema novo e vem sendo estudado ao longo dos anos por vários autores. São, sobretudo, as grandes empresas que possuem operações no exterior que vêm sentindo a necessidade de deslocar os seus colaboradores para assegurarem o sucesso dos seus negócios. Por esta razão, há uma tendência para associar o desenvolvimento da expatriação às empresas de maior dimensão. A importância da existência de processos de expatriação para as empresas passa pela composição cultural das equipas formadas nas filiais, influenciando a inovação, a aprendizagem, a coesão da organização e a cooperação entre colaboradores, a fim de melhor desenvolver os negócios e o sucesso pretendido nas filiais estrangeiras (Rego & Cunha, 2009).

A expatriação é um processo estratégico para a organização, pois permite o desenvolvimento e o possível crescimento da mesma, por intermédio da obtenção de economias de escala, do desenvolvimento de intercâmbio entre as diferentes unidades de negócio de forma a aprenderem entre si uma nova troca de inovações e sistemas de gestão e processos, bem como a possibilidade de obter maior conhecimento de quais as necessidades dos diferentes clientes e respetivos mercados mundiais (Pereira & Kato, 2005). Ainda enfatizam que a expatriação é um processo no qual a empresa oferece ao colaborador a oportunidade de exercer várias funções a nível internacional, por um determinado período de tempo, para atingir diversos objetivos. A expatriação permite aos expatriados obter uma visão mais ampla e global sobre a empresa e os seus negócios. Em todo o processo de expatriação, para além do crescimento pessoal e profissional que é esperado por parte do expatriado, também as empresas se tornam mais enriquecidas com os conhecimentos e experiências adquiridas nas missões internacionais. A expatriação é considerada pelas empresas uma boa estratégia de desenvolvimento das suas filiais e negócios (Pereira & Kato, 2005).

### 1.2.1. Ciclo da Expatriação

Alguns autores (Black et al., 1991; Webb & Wright, 1996; Rego & Cunha, 2009; Câmara, 2011, cit. in Pinto, 2016) mostram que o ciclo da expatriação é composto por diferentes fases, como se desmonstra o formato de uma expatriação de uma organização que pretende se internacionalizar, uma vez que o mercado apresenta oportunidades para o desenvolvimento do negócio com uma estrutura com o ciclo de expatriação. A figura abaixo ilustra esse ciclo.

Figura 2- Ciclo de Expatriação



Fonte: Pinto 2016.

O ciclo da expatriação inicia-se com a avaliação, pela empresa de origem, da necessidade de expatriar um colaborador. Esta primeira fase define-se como crucial para todo o processo e, por isso, a avaliação tem de ser efetuada com especial cuidado para que não sejam identificadas missões internacionais desnecessárias (Webb & Wright, 1996; Camara, 2011; Martins, 2013, cit. in Pinto, 2016:7).

A segunda fase deste ciclo é o recrutamento e seleção do candidato a expatriar. Esta fase é bastante complexa e importante, pois um bom processo de recrutamento e seleção do candidato a expatriar aumentará a probabilidade de sucesso da missão internacional (Avril & Magnini, 2007; Sutari & Brewster, 2000; Sarkiunaite & Rocke, 2015, cit. in Pinto, 2016).

Segundo Martins (2013. Cit. in Pinto, 2016), a expatriação é um processo que requer um conjunto de competências específicas e características individuais de acordo com o país para o qual será enviado o colaborador. Como tal, aquando desta fase, é importante ter em conta o contexto cultural desse mesmo país.

Após a escolha do candidato ideal, dá-se início à terceira fase do ciclo da expatriação, ou seja, orientação e preparação transcultural. Esta fase tem como finalidade a aquisição de competências e conhecimentos transculturais que facilitarão todo o processo de adaptação intercultural e, conseqüentemente, o seu sucesso (Webb & Wright, 1996). De acordo com Rego e Cunha (2009), a formação transcultural auxilia os colaboradores a aprender os modos comportamentais adequados em determinada cultura e a formar expectativas realistas sobre o que poderão encontrar no decorrer da missão internacional.

Segue-se o desenvolvimento da missão internacional com a quarta fase do ciclo da expatriação. Esta fase é importante tanto para o desenvolvimento do expatriado como para o desenvolvimento organizacional. Pretende-se a concretização dos objetivos da missão internacional bem como os de carreira do colaborador expatriado. É também esperada a adaptação intercultural do colaborador, de modo a garantir que este conclua com sucesso todo o processo de expatriação, evitando o regresso antecipado ao país de origem (Webb & Wright, 1996).

Antes do regresso ao país de origem, inicia-se a quinta fase deste ciclo: a avaliação da missão internacional. Este é o momento em que se realiza um balanço de todos os fatores positivos e negativos decorrentes da experiência de expatriação. Com esta avaliação pretende-se, ainda, identificar quais os contributos que a experiência internacional trouxe para o colaborador expatriado, para que estes possam ser posteriormente valorizados e aplicados na empresa de origem aquando do seu regresso. É nesta fase que se começa a delinear e a preparar o retorno do expatriado à empresa-mãe. Para finalizar o ciclo, ao concluir a missão internacional, o expatriado regressa ao país e à empresa de origem, onde é reintegrado (Webb & Wright, 1996; Rego & Cunha, 2009; Martins, 2013, cit. in Pinto, 2016).

Para ser bem efetuada a repatriação deve preferencialmente ser preparada com 6 meses de antecedência do regresso, de modo a potenciar o sucesso e a garantir a reintegração eficaz do expatriado (Webb & Wright, 1996).

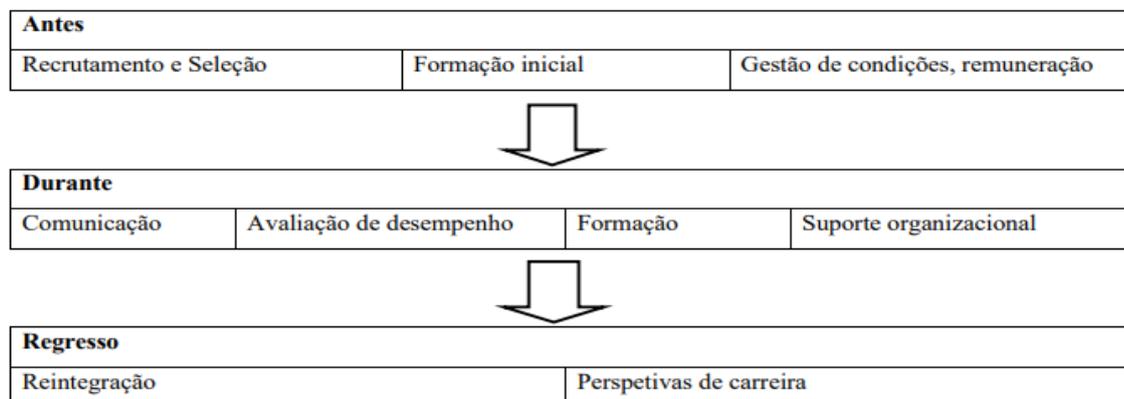
### **1.2.2 O processo de expatriação**

A preparação do processo de expatriação é um dos maiores desafios que a empresa enfrenta. Este processo é composto por três grandes momentos: antes da expatriação, durante a expatriação e o regresso. Sendo um sucesso, este processo traz maiores ganhos para a empresa. Já o insucesso deste processo afeta o expatriado, a sua família bem como a empresa gerante: custos extra, sentimentos de frustração, regressão na carreira, reputação da empresa e dos expatriados. (Camera, 2011; Homem & Tolfo, 2008; Martins, 2013; Pinho, 2012).

Outro aspeto referido por estes autores é que a expatriação envolve diversas práticas complexas com muitas possibilidades, grandes desafios e obstáculos no decorrer do processo. Os executivos desempenham diferentes tipos de trabalho global, variando conforme o negócio, as estratégias e também a cultura empresarial. Para isso, é necessário entender como o processo de expatriação está ligado aos negócios da organização ou pode auxiliá-los. É importante a necessidade de entender a expatriação como processo e não somente como prática. O foco no processo busca salientar que a expatriação não é uma prática de destaque, é mais que isso. As fases da expatriação complementam-se; interagem entre si; fazem parte de algo maior dentro da organização, não sendo consideradas somente mais uma prática de GRH apontando a repatriação como a (última fase) serve, portanto, como base para as estratégias organizacionais e também para as futuras expatriações, pois nela centram-se os resultados da experiência internacional.

Estes autores reiteiram ainda a importância do rigor e cuidado no recrutamento e seleção, preparação e reintegração dos expatriados e do permanente acompanhamento e avaliação, por parte da empresa-mãe, ao referir a experiência internacional com base em duas perspetivas: pela vantagem de progressão na carreira, novos desafios e aquisição de novas competências e pela desvantagem na medida em que representa um risco para a carreira de um trabalhador. deste modo, a figura abaixo mostra as etapas do processo da expatriação (Julião, 2019).

Figura 3- O Processo da Expatriação



Fonte: Cesário, 2016 (cit in Julião, 2019)

Este risco baseia-se na grande diferença entre a realidade, ou seja, aquilo que é realmente feito, e aquilo que teoricamente deveria ser feito. Por essa razão, por vezes, os expatriados percecionam dificuldades no retorno à empresa-mãe. A empresa deve tentar garantir que isto não aconteça através de um processo rigoroso e constantemente acompanhado pela GIRH (Homem & Tolfo, 2008).

Os dois momentos principais do processo, antes e durante a expatriação, estão interligados com o conceito de socialização. A socialização é o processo pelo qual o indivíduo apreende as normas, valores e comportamentos que são esperados ao integrar uma organização, ou na qual aprende o modo de trabalhar numa dada organização (Falcioni & Wilson, 1995; Taormina, 2004, cit. in Pereira, 2014), concretizando a passagem de membros externos à organização para membros internos (Rego e Cunha 2009) Este conceito de socialização assenta em três grandes fases: o pré-ingresso, comunicação e a reintegração (Pereira, 2014).

A primeira fase está ligada com o processo de recrutamento e seleção. Na segunda fase temos a comunicação representando o momento em que o indivíduo assume as suas novas funções na organização. Nesta fase, o indivíduo aprende e desenvolve as competências necessárias para o exercício profissional e apreende a cultura organizacional. E, por último, a reintegração, representa o fim das fases de conhecimento, passando à definição do papel do indivíduo como membro organizacional absoluto com boas expectativas de carreira.

A relação entre o conceito de socialização e os dois primeiros momentos do processo assenta na ideia de que o indivíduo, mesmo sendo considerado como um membro organizacional absoluto, aquando de uma expatriação, passa por todo um

novo processo de seleção, reintegração e reaprendizagem organizacional, cultural e emocional (Rego e Cunha 2009).

O trabalho fundamental de um executivo expatriado pode ser imaginado como o de um facilitador que pode estimular a transferência de conhecimento, enriquecer a coesão e alinhar coordenação e controlo entre as práticas e as necessidades locais. O grau em que um gerente expatriado cumprir sua tarefa não depende apenas das habilidades e capacidades do expatriado, mas também na forma como gere o processo de expatriação internacional. As pesquisas sobre diversos fatores ligados ao sucesso dos processos de expatriação nas empresas, identificam a adaptação intercultural, as habilidades dos expatriados para as suas tarefas de gestão de negócio e a estabilidade e adaptabilidade ao local de destino (Rego & Cunha, 2009).

### **1.2.3. Recrutamento e Seleção de expatriado**

Para autores como Caetano e Vala (2000, cit. in Pereira, 2014), o recrutamento é visto como atrair os potenciais candidatos. Quando uma empresa necessita de pessoal e decide pela sua admissão, vai desencadear o processo de atração dos candidatos que reúnem condições para desempenhar aquela função. O primeiro momento, antes da expatriação, inclui o recrutamento e seleção do trabalhador a expatriar. É o momento mais importante e também o mais decisivo.

A seleção inadequada dos expatriados e a falta de preparação são apontadas como as principais causas da elevada taxa de insucesso do processo. Muitas vezes esta seleção inadequada baseia-se na ideia que as empresas têm de que um indivíduo que tenha um bom desempenho das suas funções na empresa-mãe irá, igualmente, ter um bom desempenho em qualquer contexto. Por esta razão são descurados outros aspetos (personalidade, família, adaptação) igualmente importantes. Para que esta seleção seja a mais adequada possível é importante que os objetivos da expatriação sejam definidos desde o início. Esta perspetiva de Camara (2008) aponta que a congruência entre os objetivos estratégicos da empresa, os objetivos organizacionais, e a escolha do trabalhador a expatriar como áreas-chave a ter em conta na construção do processo de expatriação.

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

competências de liderança, comportamentais e de gestão, exigidas para o exercício da função.

A literatura sobre expatriação defende a necessidade de ter em conta certas características do expatriado ao nível do seu perfil de competências específico, durante o processo de seleção. São valorizadas e preditoras de sucesso na expatriação características como: capacidade de adaptação à mudança (Briscoe, 1995; Evans et al., 2002; Nevado, 2003; Pinto, 2008; Rego & Cunha, 2009, cit. in Pereira, 2014), abertura de espírito, sociabilidade, autoconfiança, estabilidade emocional, inteligência emocional, visão estratégica (Camara, 2008), capacidade de negociação, capacidade de comunicação, experiência internacional e motivação para expatriação (Camara, 2011; Rego & Cunha, 2009).

Brewster et al. (2007, cit. in Pereira, 2014) categorizaram outras características do expatriado que consideram ser preditoras de sucesso e que devem ser tidas em conta:

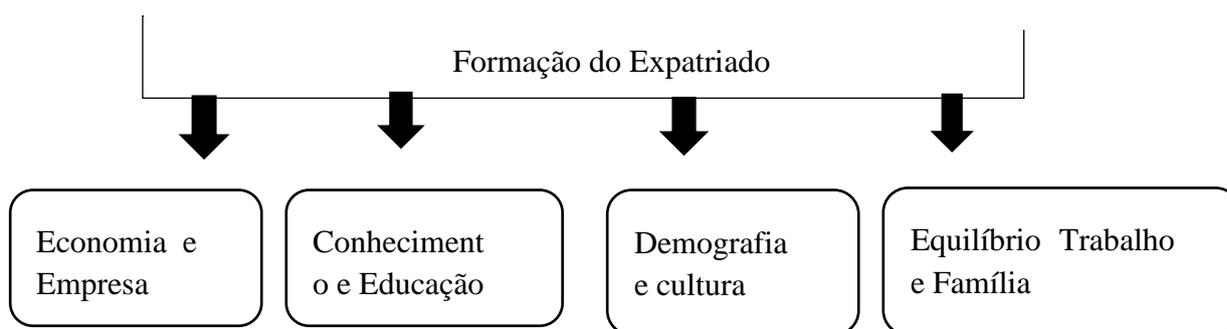
- 1- competências técnico-funcionais e experiência;
- 2- situação familiar (casado/a, com ou sem filhos, carreira profissional do cônjuge);
- 3- competências relacionais (capacidade de comunicação, flexibilidade de comportamentos nas relações pessoais, respeito pelas diferentes culturas);
- 4- competências relacionais (aptidões na procura de informação);
- 5- capacidade de adaptação (não fazer juízos prévios nem avaliação do comportamento);
- 6- fatores de liderança e motivação ( capacidade de criar influência pessoal, iniciativa para a ação, interesse na experiência internacional);
- 7- consciência cultural ( capacidade de compreender diferenças entre países, capacidade de aprender idiomas).

É possível concluir pela evidência dada à importância de diversas características e fatores apontados como preditores de sucesso, obrigando deste modo a que as empresas se afastem da premissa de que o sucesso nas funções técnicas leva ao sucesso do processo de expatriação, o que infelizmente ainda não acontece tanto quanto seria desejável na maioria das empresas (Rego & Cunha, 2009).

### 1.2.4. Formação e integração do expatriado

Antes do processo de expatriação inicia-se a preparação e formação do trabalhador que vai ser expatriado. O período durante a expatriação inclui a formação e integração do expatriado. Mais, é a partir da formação que o expatriado adquire a capacidade de compreender e se adaptar à nova cultura onde será integrado. No parecer de Rego e Cunha (2009) esta é uma prática essencial para que o indivíduo adquira competências transculturais necessárias que o preparam para viver num país com uma cultura nacional diferente da do seu país de origem, reduzindo o choque cultural (figura 4).

Figura 4- Formação e Integração do Expatriado



Fonte: Responsabilidade da autora.

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

Alguns autores apoiam a ideia de que o profissional a expatriar deve ter uma Formação e deve ser integrado antes de este se instalar no país de acolhimento (Bonache al., 2010; Camara, 2008; Farcas, 2012, cit. in Pereira, 2014). Reforçam, ainda, a importância da preparação do expatriado ser iniciada antes de este exercer as suas funções no país de acolhimento, já que quando a preparação não é iniciada antes, a mesma acaba por não acontecer essencialmente por duas razões principais: primeira, o trabalhador pode estar ocupado com as suas novas funções; segunda, a empresa-mãe considera que não deve desperdiçar o tempo do expatriado com a formação. A formação a realizar antes da partida do expatriado deve consistir no fornecimento de informações e conhecimentos básicos que serão necessários após a chegada ao país de acolhimento (Avril & Magnini, 2007, cit. in Pereira, 2014).

A duração da preparação da Formação /Integração do expatriado também foi analisada por diversos autores (Camara, 2008; Chew, 2004; Mendenhall, Dunbar, & Oddou, 1987; Pinto, 2011, cit. in Pereira, 2014). Neste âmbito, Mendenhall et al. (1987) criaram um modelo de formação pré-expatriação onde relacionam a duração, formação, a exigência e os conteúdos formativos com o tempo de permanência do expatriado no país de acolhimento.

Destaca-se, ainda, a importância da empresa considerar desde o início não só os objetivos organizacionais, mas também os objetivos individuais do expatriado, uma vez que a preparação e formação/integração do trabalhador a expatriar representa um investimento de tempo, esforço e de recursos financeiros que não devem ser desperdiçados num inadequado processo de expatriação (Bonache, 2010, cit. in Pereira, 2016). A título de exemplo, um trabalhador que seja expatriado para um país com uma cultura semelhante à do seu país de origem e com o objetivo de desempenhar funções puramente técnicas irá exigir um nível de formação inferior quando comparado com a situação de uma expatriação de um gestor que vai ser responsável de um departamento e que é expatriado para um país de acolhimento onde a cultura do mesmo é oposta à do seu país de origem.

No entanto, na experiência internacional de curta duração a formação poderá ser dispensada, isto porque a duração da missão não compensa os gastos que a formação acarreta e o envio da família também não acontece, por essa razão tornam-se processos mais fáceis burocraticamente (Bonache, 2010, cit. in Pereira, 2016).

Este processo deve, também, estender-se à família direta que acompanha o expatriado (Pereira, 2014), devendo esta ser iniciada também antes da partida do expatriado e ter continuidade durante o período de permanência no país de acolhimento. Devido às características específicas da família, é desejável que a formação/integração seja adaptada, isto é, diferenciada da formação dada aos expatriados (Caligiuri, 1997). É importante prestar atenção à história e cultura nacional do país de acolhimento, idioma local, valores, normas e incluir comportamentos socialmente aceites, assim como informação necessária sobre a nova função, uma vez que o modo de execução poderá ser distinto (Camara, 2011; Rego & Cunha, 2009).

### **1.2.5. Gestão de Recompensas**

De acordo com Camara (2011) na definição do seu sistema de recompensas a empresa tem que ter em conta o princípio de que o expatriado deve ter um nível de vida, pelo menos, equivalente ao que possuía no país de origem, sendo que os acréscimos salariais e os benefícios que lhe são atribuídos visam compensá-lo da penosidade do isolamento, dos diferenciais de custo de vida, assegurando a cobertura de despesas inerentes à fixação num meio diferente.

### 1.2.6. Gestão de Desempenho

O desafio teórico mais coerente em GRH é a articulação que descreve a lógica da estratégica entre a arquitetura de RH de uma empresa e o seu desempenho subsequente (Becker e Huselid, 2006).

A contribuição central dos RH para a vantagem competitiva e o ajuste entre a arquitetura de RH e as capacidades estratégicas e os processos de negócios da empresa (Becker e Huselid, 2006).

Apesar do progresso notável da área, os estudos empíricos têm demonstrado que a segurança no emprego pode influenciar os resultados financeiros e os resultados finais da empresa. Embora atualmente os gestores coloquem algumas questões como "*Quais são as principais posições estratégicas na nossa organização, e como devem ser geridas?*" e "*Como podemos projetar e implementar um sistema de gestão de força de trabalho que nos ajuda a executar a estratégia e criar riqueza?*", a verdade é que estas questões conduzem a um novo pressuposto, ou seja, embora exista uma importância demonstrada entre a arquitetura de RH e o desempenho da empresa, esta reflete-se sobretudo na centralidade do gerente (Pfeffer & Sutton, 1998).

Além disso, temos que ter em linha de consideração que a utilização de Sistema de RH no emprego é cada vez mais uma preocupação na literatura sobre gestão. De salientar, com base na visão de recursos, que a empresa é contextualizada como um conjunto de recursos tangíveis e intangíveis e capacidades necessárias para a concorrência de mercado (Pfeffer & Sutton, 1998).

Seguindo as tendências emergentes na literatura sobre estratégia, defende-se que a teoria da utilização do sistema de RH no Emprego deve ser estendida à implementação da estratégica eficaz como a variável-chave de mediação entre a arquitetura de RH e o desempenho da empresa (Becker & Huselid, 2006). Tal facto, representa o foco na implementação da estratégia e é operacionalizado e concretizado através de capacidades estratégicas e sistemas de atividade refletidos, em processos de negócios estratégicos para a empresa. Assim, a estratégia pode não estar associada a todos os processos de negócios, mas dá-lhes valor acrescentado.

O valor estratégico exige que os processos de negócios sejam uma fonte de valor para os clientes que derivam de produtos e serviços disponibilizados. Esta preposição de valor, pode atingir um nível superior de vantagem competitiva sustentável e dependerá, assim, da facilidade e custo de imitação pelos concorrentes. Neste contexto, o impacto estratégico de arquitetura de RH está diretamente relacionada com o valor estratégico criado por estes processos de negócios (Becker & Huselid, 2006).

O conceito de Pfeffer sobre segurança no emprego reflete as garantias razoáveis da organização. A expectativa dos funcionários de alto desempenho em permanecerem na empresa por um prazo razoável, leva a que seja necessário o investimento em formação para o desenvolvimento de cada funcionário.

De acordo com Liao e Hwang (2009), os estudiosos GRH estratégicos chegaram à conclusão de que os resultados dos empregados servem como um dos mediadores importantes da relação entre os sistemas de RH e o desempenho da empresa.

Há vários fatores que podem afetar o desempenho dos funcionários, como sejam a formação e as oportunidades de desenvolvimento, as condições de trabalho, a relação trabalhador/empregado, a segurança no trabalho e as políticas para a recompensa dos funcionários (Caruth, 2000). Os fatores que afetam o desempenho dos funcionários e a motivação que se relaciona com as recompensas são de extrema importância num processo de expatriação (Carragher, Gibbson & Buckley, 2006).

### 1.2.7. A Performance de um Expatriado

Segundo Caligiuri (1997), avaliar a performance de um expatriado requer a consideração de fatores que vão para além da dimensão relacionada com a função que diz respeito exclusivamente ao que deve ser executado. Posto isto, o autor desenvolveu uma taxonomia teórica em que considera essencial analisar a performance técnica do expatriado, mas também a performance contextual do expatriado. Estas devem ser analisadas em duas dimensões principais: Gestão e Relacional (figura 5).

Figura 5- A Performance de um Expatriado



Fonte: Caligiuri (1997).

Assim, fatores como a capacidade de adaptar a gestão ao ambiente local, manutenção de boas relações de trabalho, estabelecimento de boas relações com os locais, etc. são considerados determinantes para a performance. Sumariamente, pode definir-se performance contextual como o nível de eficácia do expatriado ao desempenhar aspectos concretos das suas funções relacionados com o fato de ser um expatriado e que vão além dos deveres específicos da função em causa (Caligiuri 1997).

O autor refere ainda que a performance dos expatriados será tanto melhor quanto mais intercultural, nos seguintes aspectos:

- Perspectiva técnica;
- Perspectiva de gestão;
- Relacionamento com os colaboradores locais;
- Capacidade de trabalhar na plenitude das capacidades;
- Transferência de conhecimento e tecnologia para os locais.

Harzing e Pinnington (2011) identificam ainda outro factor muito importante que é a formação/preparação dada aos colaboradores antes da sua expatriação. Estes autores referem-se a esta preparação como programas de formação intercultural, os quais devem ter em conta as especificidades individuais dos futuros expatriados, as especificidades da cultura do país de acolhimento, o período de expatriação, as capacidades linguísticas e as questões familiares.

Os programas de apoio ao ajustamento intercultural do expatriado no país de acolhimento ajudam a que o expatriado tenha menores níveis de ansiedade e incerteza na sua adaptação ao país estrangeiro. Este tipo de programas de apoio ganham particular importância quando são grandes as diferenças sociais, culturais, económicas e políticas relativamente ao país de origem ou quando o expatriado vai acompanhado do cônjuge e há necessidade de integrá-lo na vida e cultura do país de acolhimento (Martins,2013).

Com base nos contributos apresentados para avaliar o nível de performance de um expatriado, surgem como essenciais os seguintes fatores:

- Capacidade para estabelecer relações profícuas com os subordinados e colegas locais, bem como com fornecedores, clientes, parceiros, entidades públicas, etc.;
- Capacidade para atingir os objetivos traçados pela gestão central para aquele projeto de expatriação;

- Capacidade para trabalhar na plenitude das suas capacidades técnicas/intelectuais, ou seja, ao mesmo nível a que trabalhavam antes da expatriação;

- Capacidade para transferir conhecimento para os locais, quer técnicos, quer de boas práticas, condições salariais; tarefas/funções a desempenhar e suporte/apoio da casa-mãe.

Apesar de esta análise pretender concentrar-se no ajustamento intercultural e nas suas diversas dimensões, estes outros fatores não podem ser ignorados.

### **1.2.8. Ajustamento intercultural**

Um dos principais desafios para qualquer empresa que opera globalmente é a gestão dos expatriados. De acordo Rego e Cunha (2009) os problemas enfrentados pelas empresas quando decidem ir para mercados internacionais são numerosos e passam pela legislação, situação política e económica, ambiente de negócios e cultura.

As as práticas de seleção mais importantes são a competência técnica, seguida do desempenho em trabalho anterior, talento gerencial e independência de opinião.

O fator mais negligenciado no processo de seleção é o ajustamento intercultural do expatriado e de sua família. A literatura (e.g. Black, Mendenhall & Oddou, 1991; Rego & Cunha, 2009; Ghafoor, Khan, Idress, Javed, & Amed, 2011, cit. in Ribeiro, 2019) refere os conceitos de ajustamento sociocultural e de ajustamento psicológico como dois conceitos que se influenciam mutuamente mas que se tornam conceitos distintos no âmbito da problemática da adaptação cultural.

O ajustamento psicológico corresponde ao bem-estar afetivo ou à satisfação emocional do expatriado, sendo que um individuo desajustado neste plano afetivo tende a apresentar depressão, ansiedade, tensão e fadiga. O ajustamento sociocultural corresponde ao grau em que o expatriado adquire competências específicas da cultura e é capaz de se relacionar com as pessoas que residem na país/cidade/região (Rego & Cunha, 2009).

O ajustamento intercultural compreende (Black et al., 1991; Ghafoor et al., 2011, cit. in Ribeiro, 2019) :

- 1- o ajustamento no trabalho, que corresponde ao grau em que o expatriado se ajusta ao seu papel organizacional e pode ser entendido como o conforto psicológico relativamente a diferentes padrões e formas de trabalho;
- 2- o ajustamento intercultural, que diz respeito à forma como o expatriado é acolhido, correspondendo ao grau em que o individuo é capaz de

estabelecer relações satisfatórias com os nativos do país de acolhimento, e por fim,

- 3- o ajustamento cultural, que corresponde ao grau em que o expatriado se ajusta às condições do país de destino, à cultura do país, aos hábitos, usos e costumes.

O ajustamento intercultural é definido como um processo de adaptação à nova vida numa nova cultura (Rego & Cunha, 2009; Martins, 2013). O ajustamento a esta adaptação intercultural corresponde a uma capacidade, por parte do expatriado, de adaptação geral que envolve diversas rotinas diárias e interações culturais com os autóctones do país (Rego & Cunha, 2009). É um fenómeno multifacetado, definido como um processo de mudança de atitudes e comportamentos que ocorrem ao longo do tempo em resposta a novos estímulos, que resultam das exigências da interação entre o expatriado e a envolvente .

O ajustamento intercultural corresponde ao grau de conforto psicológico do expatriado face aos aspetos da cultura do país de destino. Representa uma abordagem de integração numa nova cultura, onde os expatriados estão recetivos à nova cultura, adaptando novos comportamentos, normas e papéis aos fundamentos da cultura do país de origem, desenvolvendo um mecanismo de adaptação universal, onde a personalidade é adaptada à nova envolvente (Martins, 2013).

Ao deslocar-se para outro país, o colaborador sente um impacto, não só a nível profissional, mas também a nível pessoal, tendo que adaptar os seus hábitos e estilo de vida à cultura do país de destino da expatriação. Assim, é fundamental que o expatriado seja dotado de uma grande capacidade de adaptação. É necessário que os expatriados tenham requisitos básicos como a capacidade de adaptação pessoal e familiar em ambientes culturalmente diferentes, conhecimento do idioma estrangeiro, facilidade para aprender novos hábitos e costumes, ausência de preconceito para melhor aceitar novas culturas, flexibilidade e capacidade de comunicação, humildade para aprender, perseverança e habilidade para lidar com situações de crise e de mudança (Tanure & Duarte, 2006).

### **1.2.9. As dificuldades sentidas pelo expatriado e sua família**

A família tem uma grande importância na expatriação e é por isso que se tende a enfatizar o papel do acompanhamento da família. Todavia, a família também passa por alguns desafios que deverão ser assinalados: cônjuges que ao acompanharem os seus parceiros têm de abandonar as suas carreiras e questões relacionadas com a solidão e com os filhos que poderão sofrer algumas vicissitudes como a não adaptação ao novo contexto escolar (Zwielewski 2009).

O acompanhamento familiar do expatriado tem um papel fundamental não só na adaptação do mesmo, mas também no sucesso da missão para a qual a empresa o

designou. Pereira (2005) afirma ainda que a transferência dos familiares para o país de acolhimento pode ser benéfica numa primeira fase, mas, quando mal aplicada e não apoiada, pode causar problemas relevantes à empresa. Para o expatriado o facto da empresa possuir um departamento de recursos humanos também é facilitador, não só na fase de integração, mas em todas as restantes fases, ou seja, no recrutamento e seleção, na formação e no acolhimento. Finuras (2003) destaca ainda algumas reações e sentimentos mais comuns vivenciadas pelos expatriados durante a expatriação, como: choque cultural, desorientação, falta de controlo, depressão, ressentimentos, insegurança, frustração, curiosidade, ansiedade, desilusão, saudades, aborrecimento e medo.

### **1.2.10. Adaptação do expatriado face à pandemia COVID-19**

A palavra “expatriado”, analisada em sua raiz etimológica latina (ex. pátria, ou seja, fora da pátria), compreende todos os indivíduos que residem temporária ou permanentemente em um país diferente daquele onde nasceram e é frequentemente utilizada para descrever qualquer funcionário escolhido para trabalhar em um local fora de seu país de origem, isto é, numa designação internacional por um tempo determinado.

Na pesquisa de expatriados a família tem sido objeto de pouca análise, principalmente, no que diz respeito ao seu papel positivo para a execução e adaptação do expatriado ao país e ao contexto do trabalho, bem como no equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional.

Fatores familiares influenciam significativamente na adaptação e na vontade de se aceitar uma expatriação. São fatores críticos uma vez que as designações internacionais afetam a família como um todo, por vários motivos: no processo de adaptação do expatriado, no seu desempenho e na vontade de abandonar a expatriação. O teletrabalho foi a estratégia adotada pela maioria das empresas do mundo durante a pandemia do COVID-19. Mas se, por um lado o significado de teletrabalho é universal, por outro, ele varia segundo os diversos tipos de inserção profissional

No que diz respeito às experiências internacionais, estas diferenças são ainda mais acentuadas. Há indivíduos que: ao adotar os costumes locais criam uma vida plena em seu novo país, e este novo país se torna seu lar; associam o lar tanto ao lugar e à cultura de origem, quanto ao país e à cultura em que residem; se sentem gratos por ter várias casas que ocupam papéis diferentes em sua vida, “sentem-se em casa”.

Deste modo, foram identificados alguns aspetos importantes durante o desempenho do expatriado e a sua família face à pandemia Covid19. Estes aspetos forma foram identificaos atravez da realização de entrevistas semitruturadas com os

expatriados. Os resultados indicam que: a pressão por resultados não mudou, mas a forma de alcançá-los está mais relacionada à flexibilidade para lidar com a divisão de espaço e tempo de trabalho e não-trabalho; a pandemia diminuiu o impacto do sexo, e trouxe uma dinâmica positiva no funcionamento familiar com membros da família apoiando uns aos outros; figuras parentais redefiniram sua rotina familiar e foram feitos novos acordos sobre a divisão de cuidados dos filhos e de tarefas domésticas; o fato de o expatriado estar em casa o dia todo, favoreceu o convívio e a troca de experiências entre os familiares; a família impactou positivamente no trabalho e ajudou os expatriados a melhor interagir com seus colegas de trabalho e a refletir sobre a introdução de novos comportamentos no seu cotidiano, levando ao enriquecimento do trabalho-família; mudanças qualitativas e quantitativas nas futuras expatriações vão ocorrer, com uma possível diminuição do número de designações internacionais, aumento do trabalho remoto e da busca do equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

### **1.3. Principais desafios do processo de expatriação**

Para Tung (1988, cit. in Pimenta, 2012) o processo de expatriação de uma organização consiste num conjunto de etapas que vão desde o recrutamento e seleção de candidatos a cargos no exterior até à inserção e o acompanhamento do indivíduo no país de acolhimento, passando por questões de negociação, de preparação cultural, benefícios, obrigações legais, alojamento e idioma.

As razões mais apontadas para a recusa de missões internacionais e interculturais são (Finuras, 2003):

- Dificuldades familiares como problemas conjugais, escolaridade dos filhos.
- Problemas de adaptação: nova posição social, língua, dificuldade de adaptação à nova cultura.

Acontece, muitas vezes, um dirigente expatriado, depois de ter tido responsabilidades importantes com um grande grau de autonomia no estrangeiro, ver-se de novo na sede, numa função muito limitada, com uma margem de manobra reduzida e colegas que sabem melhor do que ele como operar eficazmente no ambiente de origem.

A este nível convém referir que a preparação dos expatriados e das suas famílias é um fator que pode favorecer largamente o processo e a adaptação cultural ao novo contexto e, assim, evitar fracassos e frustrações com prejuízos profissionais e pessoais para todos os envolvidos (Finuras, 2003).

Segundo Mendenhall e Oddou (s.d, cit in Rego e Cunha, 2009), é especialmente relevante enfatizar a capacidade do expatriado para atuar em prol de

uma aculturação. Este aspeto é fundamental para o sucesso da missão, sobretudo porque a disparidade cultural pode induzir o expatriado a algum isolamento social.

Segundo Finuras (2003), um dos problemas específicos da expatiação é a gestão dos expatriados em que as organizações tentam buscar resposta à questão: Quem é que se deve mandar para o estrangeiro?. As respostas das multinacionais são muito variadas: a grande maioria das empresas multinacionais dá prioridade à aquisição prévia de especialização num domínio e a um princípio de êxito profissional. De qualquer forma, tendem a investir em expatriados que já tenham demonstrado competência e bom potencial.

Para Finuras (2003), verifica-se que muitas empresas multinacionais dão importância à motivação do candidato a expatriar, à sua vontade de partir e de viver noutra cultura. A motivação das famílias também é muito importante para o desenvolvimento da própria missão e do expatriado. Para algumas empresas, as necessidades e desejos da família devem estar em primeiro lugar aquando de um processo de expatiação.

De acordo Finuras (2003), a maioria das organizações considera como critério pertinente o expatriado ter passado pelo menos dois anos na sede, sendo também, relevante o facto de ser casado, ter família ou de ter um bom equilíbrio familiar.

Assim, os candidatos à expatiação são muitas vezes escolhidos porque são jovens, ou com filhos ainda jovens para evitar problemas de escolaridade. Existem também organizações multinacionais que fixam apenas um limite de idade. O facto de ser um colaborador bicultural ou de já ter um conhecimento muito bom do país em missão, são igualmente qualidades muito apreciadas (Finuras, 2003).

Rego e Cunha (2009), identificam os quatro fatores pertinentes na expatiação: a auto-orientação, a orientação para os outros, a perspicácia perceptual e a dificuldade cultural.

A *auto-orientação* diz respeito a atividades reforçadoras da autoestima, da autoconfiança e de higiene mental. Inclui as atividades de lazer ajustadas à cultura anfitriã, a gestão do stresse e a competência técnica que permita exercer eficazmente a função.

A *orientação para os outros* diz respeito às atividades de interação com autóctones o que implica sustentar amizades, aprender a língua, saber escutar, ser culturalmente sensível.

A *perspicácia perceptual* respeita à capacidade para compreender as razões subjacentes aos comportamentos dos autóctones. Implica espírito aberto e uma postura não-julgadora.

A *dificuldade cultural* é uma variável de natureza ambiental. É tanto mais vincada quanto mais a cultura de origem do expatriado se distancia da cultura do país de acolhimento é diferente.

### **1.3.1. Sucesso versus insucesso do processo de expatriação**

Para Camara (2008) a expatriação é considerada pelas empresas como uma boa estratégia de desenvolvimento das suas filias, pois os custos inerentes ao processo da expatriação podem ser considerados elevados para a organização e para o expatriado. Rego e Cunha (2009) destacam como principais dificuldades para organização, os custos com a formação de preparação, os custos salariais, os elevados custos de deslocação e de instalação assim como a necessidade de investir em incentivos ou os custos associados a uma missão fracassada, resultante de possíveis desajustamentos do expatriado ou do seu regresso antecipado. É por isso que muitas empresas têm optado por promover transferências internacionais de curta duração (isto é, inferior a 1 ano), em vez dos tradicionais 3 a 5 anos, de forma a reduzir os custos.

É impossível separar a vida pessoal da vida profissional, isto porque, na prática são duas dimensões da vida do indivíduo que se sobrepõem, integram, complementam e influenciam mutuamente. Com base nesta afirmação, um indivíduo que se encontre com dificuldades ou problemas numa das dimensões, a outra consequentemente será afetada. A título de exemplo, um problema na dimensão família de um indivíduo prejudicará o seu rendimento e desempenho profissional (Brewster, 2007).

A importância em conseguir e manter este equilíbrio ganha ainda mais relevância aquando de uma experiência internacional, devendo esse equilíbrio ser uma prioridade tal com a importância que deve ser dada a este equilíbrio uma vez que a ausência do mesmo é vista como uma das razões centrais para o insucesso da expatriação (Brewster, 2007). O autor refere por isso que as empresas atualmente não podem selecionar e ter em atenção apenas o indivíduo a expatriar, mas também o seu agregado familiar para ter maior probabilidade de sucesso da experiência internacional.

Camara (2008) refere que, de acordo com estudos realizados nos EUA, 96% dos casos de insucesso da expatriação são causados pela falta de apoio organizacional à família, e que apenas 11% das empresas americanas entrevistam os familiares do expatriado. Estas entrevistas têm a finalidade de perceber se existem obstáculos familiares que possam impedir a continuidade do processo. Os principais benefícios da expatriação são as oportunidades de inovação e aprendizagem perante a aquisição de experiências em diferentes culturas, que resulta na ampliação de conhecimento já existentes nas empresas. Segundo Machanisse (2013, cit. in Julião,

2019) é possível identificar diversos fatores de sucesso e insucesso ligados à expatriação, os quais estão inseridos em três fatores principais:

- 1) a adaptação intercultural;
- 2) as habilidades técnicas para a tarefa e para a gestão;
- 3) a estabilidade e a adaptabilidade da família. O conjunto destes três fatores representam as respostas do sucesso ou do insucesso da expatriação.

O modelo de Black et al. (Machanisse, 2013, cit. in, Julião, 2019) relaciona o sucesso da expatriação com a concretização das cinco fases do ciclo de expatriação:

1. A seleção para a missão internacional;
2. A formação de preparação do expatriado;
3. O ajustamento cultural ao país de acolhimento;
4. A repatriação;
5. O desenvolvimento de líderes globais.

Para que o processo de expatriação possa ser bem-sucedido deve incluir um conjunto de etapas que vão desde o recrutamento e seleção de candidatos a cargos organizacionais, até à inserção e o acompanhamento do indivíduo no novo ambiente organizacional, passando por questões de negociação de benefícios trâmites legais, alojamento, preparação cultural e de idioma (Machanisse, 2013).

De acordo Camara, Guerra e Rodrigues (2007) não é possível catalogar todas as causas possíveis para que o insucesso aconteça. Mas existem algumas que são mais comuns, como: problemas familiares, incapacidade de adaptação ao meio, por dificuldades culturais, linguísticas ou ligadas a regras do mercado; traços de personalidade que impedem um relacionamento internacional eficaz, dentro da empresa; frustração e incapacidade de gerir os problemas do dia-a-dia; fraco desempenho no cargo; perfil comportamental e a sua situação familiar.

#### **1.4 Reintegração do Expatriado**

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

Dowling e Welch (2004, cit. in Pereira, 2014) distinguem dois fatores que devem ser tidos em conta aquando do regresso do expatriado: (1) fatores ligados à vida profissional e (2) fatores sociais. Os primeiros incidem em sentimentos de incerteza no que concerne à chamada reintegração do expatriado na empresa-mãe, à perda de visibilidade e o aumento do isolamento resultantes do longo período de ausência, dificuldade na nomeação de uma nova função congruente com as competências adquiridas através da experiência internacional, perda de contacto com pessoas influentes, modificações organizacionais (reestruturações organizacionais), alteração da relação laboral, sentimentos de injustiça e de quebra do contrato psicológico, quando é expectável uma progressão na carreira e a mesma não acontece; e perda de estatuto e de recompensas. Os segundos fatores abrangem a readaptação do expatriado ao seu país de origem, a recuperação de networking e as dificuldades na reintegração profissional do cónjuge.

É por isso que estes autores defendem a necessidade de uma preparação e formação de reintegração que ajude o expatriado e a sua família.

#### **1.4.1. Repatriação**

A repatriação é a última fase do processo de expatriação sendo definida como o retorno e re-aculturação ao país de origem. A repatriação é um processo que engloba quatro fases:

(1) *prepação*, que consiste em fornecer ao expatriado informação acerca do seu novo posto de trabalho e possíveis colocações aquando do seu regresso;

(2) *deslocação física*, que consiste em disponibilizar meios de deslocação ao expatriado e à sua família no regresso ao país de origem : Aquando deste apoio, os níveis de incerteza e stress do expatriado e da família são reduzidos;

(3) *transição*, que consiste na resolução dos problemas que surgem após o regresso ao país de origem (acomodação temporária, revalidação de documentos, entre outros);

(4) *reajustamento*, que consiste em atualizar o expatriado com as mudanças ocorridas na empresa-mãe, no choque cultural do expatriado e expetativas de carreira.

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

A repatriação, assim como todo o processo de expatriação, pode ter foco no indivíduo (fatores de adaptação e problemas familiares) e na empresa (experiência

As Dificuldades dos Expatriados em Adaptar-se à Pandemia Covid19: estudo de caso dos expatriados angolanos no Reino Unido.

para a empresa e quais os ganhos que esta vai ter). Embora essas duas perspectivas estejam vinculadas e relacionadas, a literatura tem dado foco no indivíduo, já que se este não está bem adaptado, não terá condições para realizar o seu trabalho. Nas operações bem-sucedidas, o foco continua sendo o individual e pouco se tem estudado sobre a contribuição organizacional que o expatriado traz. Muitas vezes, esse foco é negligenciado em função do pouco espaço que a organização dá para a expatriação.

Para Camara (2011) a GRH é importante na sinalização de novos conhecimentos e competências obtidos. Dada a importância estratégica de um processo de repatriamento bem-sucedido e suas implicações à escala global, as soluções para o problema de repatriamento devem, igualmente, ser estratégicas.

## **Capítulo 2 – Enquadramento Metodológico**

### **2. Metodologia**

Neste Capítulo será estruturada e fundamentada as diversas opções metodológicas para uma análise de investigação sobre a expatriação. Este capítulo irá contribuir para solucionar os problemas que serão identificados no processo de expatriação e, ao mesmo tempo, saber quais são os procedimentos a utilizar, justificando assim o tema a escolher e os objetivos de estudo.

#### **2.1. Justificação do tema, Pergunta de partida e objetivos**

A escolha do tema deve-se à sua pertinência no âmbito da Gestão de Recursos Humanos, bem como ao facto da autora do presente trabalho residir fora do seu país de origem (Angola) enquanto estudante em Portugal e ter verificado que existem vários expatriados a apresentar dificuldades de adaptação a nível cultural e ambiental. Este tipo de dificuldades é semelhante ao de um trabalhador expatriado e isso influencia muito no desempenho do funcionário.

##### **Pergunta de Partida**

Quais as dificuldades que os expatriados encontram no processo de expatriação face à pandemia covid19?

##### **Objectivos**

A presente investigação tem como objetivo geral: identificar como os expatriados estão a adaptar-se face à pandemia Covid19 nas empresas multinacionais.

##### **Objetivos específicos:**

- (1) compreender os procedimentos associados ao processo de expatriação;
- (2) compreender as razões para a expatriação;
- (3) identificar as dificuldades sentidas pelo expatriado e sua família;
- (4) identificar problemas de adaptação do expatriado face à pandemia;

(5) identificar o sucesso versus insucesso de um processo de expatriação.

## **2.2 Metodologia**

A metodologia consiste numa análise em relação aos métodos lógicos e científicos. Inicialmente, a metodologia era descrita como parte integrante da lógica que se focava nas diversas modalidades de pensamento e a sua aplicação estrutural das diferentes ciências,. Baseia-se na análise sistemática dos fenómenos e na organização dos princípios e processos racionais e experimentais. Permite, por meio da investigação científica, a aquisição do conhecimento científico, ou seja, é busca pelo caminho/procedimento que irá ser seguido para realização de uma pesquisa científica.

Deste modo, procede-se à fundamentação das diferentes opções metodológicas tomadas como importantes para este estudo.

## **2.3. Método de Pesquisa**

Para se começar uma pesquisa, Asti Vera (1979) defende a ideia que o propulsor para um estudo é o problema pois sem ele não há razão de realizar a pesquisa. Já tinha uma concepção estruturada de pesquisa aliada ao conhecimento, na qual a classificava como um procedimento. Este procedimento consistia em um sistema que pudesse ser controlado, avaliado, mas que acima de tudo descobrisse novos dados e informações, não se restringindo a nenhum tipo específico de conhecimento. Aplicada as ciências sociais, Marconi e Lakatos (2002) definem pesquisa como instrumento fundamental para a resolução de problemas coletivos, trazendo resultados nem sempre satisfatórios mas com certeza fidedignos.

## **2.4. Tipos de Pesquisas**

Boente e Braga (2004) classificam a pesquisa em académica, quando possui fins científicos, e pesquisa de ponta, como científica mas com enfoque no mercado e não no conhecimento. Nestas duas classificações os autores caracterizam a pesquisa de acordo com algumas fases da pesquisa.

Então, segundo os objetivos são caracterizados em:

- a) Descritiva – estando dentro de análises quantitativas e qualitativas, quando há um levantamento de dados e o porquê destes dados;

- b) Exploratória – a investigação de algum objeto de estudo que possui poucas informações;
- c) Explicativa – informar e explicar a ocorrência de algum fenômeno. Segundo os procedimentos de coleta de uma pesquisa.

Os autores defendem esta divisão, mas destacam que devem ser sempre trabalhadas em conjunto. A tipologia de pesquisa que será utilizada nesta investigação científica é a de natureza exploratória, uma vez que estudo requer uma ampla investigação para que sejam compreendidos os motivos do processo de expatriação.

Quanto à abordagem do problema:

- a. Quantitativa – tudo que pode ser mensurado em números, classificados e analisados. Utiliza-se de técnicas estatísticas;
- b. Qualitativa – não é traduzida em números, na qual pretende verificar a relação da realidade com o objeto de estudo, obtendo várias interpretações de uma análise indutiva por parte do pesquisador.

As duas estratégias de pesquisa, em termos de aplicabilidade, podem ser chamadas de abordagem qualitativa e abordagem quantitativa, utilizando-se uma classificação bastante ampla.

A escolha do método dá-se pela natureza do problema, bem como de acordo com o nível de aprofundamento. Acresce que estes métodos são diferenciados na forma de abordagem do problema pela pertinência de cada um deles.

De modo geral, a pesquisa quantitativa pelo uso da quantificação, tanto na recolha quanto no tratamento das informações, utiliza técnicas estatísticas, objetivando resultados que evitem possíveis distorções de análise e interpretação, possibilitando uma maior margem de segurança.

A pesquisa qualitativa, por sua vez, descreve a complexidade de determinado problema, sendo necessário compreender e classificar os processos dinâmicos vividos nos grupos, contribuir no processo de mudança, possibilitando o entendimento das mais variadas particularidades dos indivíduos.

Conforme supra mencionado, a abordagem qualitativa é a mais adequada ao propósito da investigação uma vez que se trata de um estudo amplo que pretende analisar o processo de expatriação, através do estudo de caso, de forma a entender os motivos que levam as organizações a recorrer à expatriação. Assim sendo, a abordagem qualitativa é o método escolhido para a boa compreensão profunda do fenômeno em análise (Boente & Braga 2004).

### 2.4.1 Abordagem Qualitativa

As investigações qualitativas fazem parte do paradigma naturalista ou interpretativo. Este está associado a uma concepção holística do estudo dos seres humanos. Este paradigma encerra a crença de que existem várias realidades. Cada realidade é baseada nas percepções dos indivíduos e muda com o tempo. O conhecimento desta realidade não tem sentido senão para uma determinada situação ou para um contexto particular (Fortin et al, 2009).

Todas investigações qualitativas tendem a fazer ressaltar o sentido ou significação que o fenómeno estudado reveste para os indivíduos – os fenómenos são únicos e não previsíveis e o pensamento está orientado para a compreensão total do fenómeno em estudo. O investigador escolhe um fenómeno, estuda-o em profundidade no seu conjunto, reúne e liga várias ideias entre si a fim de construir uma nova realidade que tem sentido para os indivíduos que vivem o fenómeno em estudo. Segundo este paradigma, a base do saber é a significação, a descoberta e o carácter único do processo (Fortin et al., 2009).

As questões de investigação que necessitam de uma exploração ou de uma descrição do vivido ou da experiência humana são objeto da investigação qualitativa. O objectivo das investigações qualitativas é descobrir, explorar, escrever fenómenos e compreender a sua essência. Mais precisamente, o objectivo é considerar os diferentes aspectos do fenómeno do ponto de vista dos participantes de forma a interpretar estes mesmos fenómenos no seu meio (Parse, 1996, cit. in Fortin et al., 2009).

O estudo progride num movimento circular, onde o investigador examina e interpreta o dados à medida que os recolhe, e, depois, decide o caminho a seguir baseando-se nas suas descobertas. Os dados qualitativos incluem também informações não expressas em palavras, tais como pinturas, fotografias, desenhos, filmes, vídeo tapes e até mesmo trilhas sonoras (Tesch, 1990).

Para estudos em gestão de empresas, esta conceptualização pode ser adaptada. Corroborando a ideia de que a pesquisa qualitativa não envolve a quantificação de fenómenos, em Administração ela pode ser associada com a coleta e análise de texto, falado e escrito, e à observação direta do comportamento.

Existem alguns métodos mais apropriados à recolha e análise de dados qualitativos, como sejam: entrevistas abertas, observação participante, análise documental (cartas, diários, impressos, relatórios, etc.), estudos de caso e histórias de vida.

A investigação quantitativa pode conduzir o investigador à escolha de um problema particular a ser analisado em toda sua complexidade, através de métodos e técnicas qualitativas e vice-versa. Para este estudo a metodologia qualitativa terá

mais ênfase na abordagem e reconhecimento das situações particulares, em termo de grupos específicos e universos simbólicos.

## **2.5. Técnicas de recolha de dados e Análise de dados**

As técnicas de recolha de dados (TRD) são utilizadas como método ou técnica de recolha de dados, com dois objectivos principais: o de recolha de dados de intervenientes na investigação e o da localização de fontes de dados. A análise de dados pode também ser muito facilitada por programas destinados à análise qualitativa que proporcionam um conjunto de mecanismos de organização de texto por categorias ou critérios entrecruzados que facilitam a sua análise e a escrita da reflexão subsequente (Aires, 2015).

Um outro aspecto muito relevante das TRD na investigação qualitativa relaciona-se com o estabelecimento de redes de informação que possibilitam o acesso a um manancial de material que, de outra forma, não seria possível, abrindo novas janelas ao nível da investigação. No entanto, existem muitas diferenças quer ao nível da recolha de dados, quer da sua análise, diferenças onde são detectáveis pontos fortes e pontos fracos e que colocam novas questões relacionadas com a ética em investigação. As técnicas de recolha de dados estão divididas em duas vertentes:

- As TRD documentais incluem a recolha e análise bibliográfica e a recolha e análise documental.
- As TRD não-documentais incluem os inquéritos por entrevista ou questionário, as análises de conteúdo, as observações indiretas, entre outros recursos.

As técnicas não-documentais são sistematicamente organizadas em fases, aspectos, lugares e pessoas, relaciona-se com proposições e teorias sociais, perspectivas científicas e explicações profundas, sendo submetidas ao controle da veracidade, objetividade, fiabilidade e precisão (Aires, 2015).

As técnicas não-documentais têm uma natureza exploratória e aberta no ato do investigador efetuar anotações de campo, ou seja, uma observação não-estruturada. Nesse caso, o investigador pode assumir papéis diferentes, dependendo dos objetivos que ele pretende atingir, podendo ser mais ou menos participante nesse contexto (participante completo, participante-como-observador, observador-como-participante ou completamente observador). Logo, o observador qualitativo também pode envolver-se em papéis que variam de não-participante até integralmente participante. De acordo com o objectivo do estudo, diversas metodologias são possíveis, desde o controlo da forma, da extensão e do conteúdo das respostas a questões fechadas, até uma ausência de conteúdo da resposta, em entrevistas não directivas (Ghiglione & Matalon, 1993).

Para este estudo, como técnica de recolha de dados optou-se pela entrevista semiestrutura por ser de natureza exploratória e aberta, com o objetivo de analisar as informações que, posteriormente, irão ser sujeitas a análise de conteúdo.

As entrevistas foram realizadas no período de 02/2021 até 8/2021, tendo sido possível entrevistar seis(6) expatriados angolanos que estão no Reino Unido. Trata-se de uma amostra de conveniência, sendo todos eles quadros ligados à área da exploração petrolífera da empresa Bp. O guião baseou-se em questões abertas em que o entrevistado pode exprimir livremente as suas opiniões sobre: as razões para a expatriação; as dificuldades sentidas pelo expatriado e sua família; os problemas de adaptação do expatriado face à pandemia; o sucesso versus insucesso de um processo de expatriação.

As entrevistas foram realizadas por meio de roteiro de questões semiestruturadas com questões abertas, permitindo ao entrevistado liberdade para expressar sobre o fenómeno sem que o investigador perca o controlo da entrevista. Não houve necessidade de fazer as questões de forma orientada para os 6 expatriados. As entrevistas foram feitas aos profissionais expatriados da bp Angola ,para o Reino Unido, por videoconferência via Zoom e Skype, após um primeiro contacto por correio eletrónico para agendamento das respetivas entrevistas.

## **2.6 Análises de Conteúdo**

De acordo com Bardin (2011) a análise de conteúdo é um conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais subtis em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a ‘discursos’ (conteúdos e continentes) extremamente diversificados. O fator comum dessas técnicas múltiplas e multiplicadas - desde o cálculo de frequências que fornece dados cifrados, até a extração de estruturas traduzíveis em modelos - é uma hermenêutica controlada, baseada na dedução: a inferência.

Bardin (2011) refere que a análise de conteúdo deve ser aplicável com maior ou menor facilidade, sendo certa para todas as formas de comunicação seja qual for natureza do seu suporte. A análise de conteúdo possui duas funções, que na prática podem ou não dissociar-se:

- Função Heurística – a análise de conteúdo enriquece a tentativa exploratória, aumenta a propensão para a descoberta
- Função Administrativa da prova – hipótese sob a forma de questões ou afirmações provisórias, servindo de directrizes, apelam a um método de análise sistemático para serem verificadas no sentido de uma confirmação ou de uma informação (Bardin, 2011).

Para Bardin (2011) as diferentes fases da análise de conteúdo, organizam-se em torno de três pilares cronológicos: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados (a inferência e a interpretação).

### **A Pré-Análise**

Esta fase corresponde a um período de intuições, que tem por objetivo tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais de maneira a conduzir a um esquema preciso do desenvolvimento das operações sucessivas num plano de análise. Esta primeira fase possui três missões: a escolha dos documentos a serem submetidos à análise, a formulação das hipóteses e dos objectivos e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final (Bardin, 2011).

Para Bardin (2011), nesta fase devemos:

- a) fazer uma leitura flutuante do material, para ver do que se trata;
- b) Escolher os documentos que serão analisados (a priori) ou selecionar os documentos que foram coletados para a análise (a posteriori);
- c) Constituir o corpus com base na exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência;
- d) Formular hipóteses e objetivos;
- e) Preparar o material ;
- f) Exploração do material.

Nesta fase existem as etapas de codificação e categorização do material. Na codificação deve ser feito o recorte das unidades de registro e de contexto. As unidades de registro podem ser a palavra, o tema, o objeto ou referente, o personagem, o acontecimento ou o documento. Para selecionar as unidades de contexto deve ter-se em consideração o custo e a pertinência. Também deve ser feita a enumeração de acordo com os critérios estabelecidos anteriormente. A enumeração pode ser feita através da presença (ou ausência), frequência, frequência ponderada, intensidade, direção, ordem e co-ocorrência (análise de contingência) (Bardin, 2011).

Depois da codificação deve ser feita a categorização. Esta segue algum dos seguintes critérios: semântico, sintático, léxico ou expressivo (Bardin, 2011).

O tratamento dos resultados obtidos e a sua interpretação pode ser feita por meio da inferência, que é um tipo de interpretação controlada. Para Bardin (1979), a inferência poderá apoiar-se nos elementos constitutivos do mecanismo clássico da comunicação: por um lado, a mensagem (significação e código) e o seu suporte ou canal; por outro, o emissor e o receptor.

Por isso, aqui é preciso atentar-se para:

- a) O emissor ou produtor da mensagem;
- b) O indivíduo (ou grupo) receptor da mensagem;
- c) A mensagem propriamente dita;
- d) O médium, o canal por onde a mensagem foi enviada.

Para Bardin (2011), há diferentes tipos de análise de conteúdo. Na história das ciências sociais, a expressão “análise de conteúdo” ficou associada à análise “categorial” de textos escritos ou transcritos, isto é, ficou associada não só a uma técnica de análise em particular, como a uma definição do objecto dessa análise enquanto “conteúdo” que, aliás, poderia ser formatado como numérico ou não. Os vários tipos de análise de conteúdo podem agrupar-se por: categorial, avaliação, enunciação e expressão (Bardin, 2011).

Quadro 1 : Tipos de Análise de Conteúdos

<b>Categorial</b> – Análise sistemática, que constitui sempre a primeira fase da análise de conteúdo e é geralmente descritiva	<b>Avaliação</b> – Mede as atitudes do entrevistado face ao objeto de estudo e a direção e a intensidade de opinião: desmembra-se o texto em unidades de significação e analisa-se a carga avaliativa;
<b>Enunciação</b> – Entende-se a entrevista como um processo. Usa-se sobretudo para entrevistas longas e muito abertas em que se desprezam os aspetos formais da linguagem, centrando-se a análise nos conteúdos;	<b>Expressão</b> – Análise fundamental formal e linguística utilizada geralmente para investigar a autenticidade de documentos, em psicologia para dar conta do processo de construção das identidades e personalidades.

Fonte: (Bardin, cit in Guerra 2006)

Para este estudo a análise de conteúdo categorial é a mais adequada face aos dados que foram recolhidos durante a investigação. Esta análise consiste num recurso técnico às entrevistas que foram aplicadas aos expatriados para selecionar e reagrupar todos os elementos recolhidos por categorias.

Desta forma, foram criadas as seguintes categorias para a análise de conteúdo e investigação:

- ✓ Processo de expatriação ;

- ✓ Recrutamento e Seleção ;
- ✓ Razões para a expatriação;
- ✓ Formação;
- ✓ Gestão de Recompensas ;
- ✓ Gestão de desempenho;
- ✓ Ajustamento sociocultural.

Este são os elementos cruciais para que o processo de expatriamento tenha êxito e consiga atingir os objetivos traçados pela organização através do expatriado. Neste sentido, para este trabalho foi utilizada a análise de conteúdo categorial para analisar as entrevistas que foram realizadas.

## **2.7 A empresa em análise é a British Petroleum “BP”**

### História

A empresa bp, originalmente Anglo-Persin Oil Company e depois British Petroleum é uma empresa multinacional sediada no Reino Unido que opera no sector de energia sobretudo de petróleo e gás. Fez parte do cartel conhecido como sete irmãos formado pelas maiores empresas distribuidoras de petróleo e gás do planeta, as quais após fusões e incorporações reduziram-se a quatro: ExxonMobil, Chevron, Shell além da própria BP. É a única distribuidora de gasolina sem chumbo 100 octanas. Algumas pesquisas mostram que a bp com emissões de 34,02 bilhões de toneladas desde 1965 foi a empresa com maior emissão mundial durante esse período. A história do grupo tem assentado sempre em transições - do carvão para o petróleo, do petróleo para o gás, do onshore para as águas profundas e agora em direção a um novo mix de fontes de energia e um futuro com menos carbono (<https://www.bp.com.pt>).

### Grupo BP

O grupo corresponde a uma empresa global de energia com amplo alcance em todo o sistema energético mundial. Tem operações na Europa, América do Norte e do Sul, Australásia, Ásia e África (<https://www.bp.com.pt>).

### O modelo de negócio

Agregar valor para a bp, para os seus acionistas e para a sociedade. O novo modelo de negócio está mais integrado e enfrenta a transição energética. Acredita-se que pode responder à procura em constante mudança dos stakeholders, com foco absoluto na excelência operacional, para que os negócios sejam seguros, confiáveis e eficientes (<https://www.bp.com.pt>).

### A ambição do grupo BP

A ambição é ser uma empresa com emissões líquidas nulas de carbono até 2050 ou antes. E ajudar o mundo a atingir o mesmo objetivo. Isto significará lidar com cerca de 415 milhões de toneladas de emissões - 55 milhões das operações e 360 milhões de toneladas do teor de carbono da sua produção de petróleo e gás upstream.

A bp encontra-se em Angola desde os anos 1970 e nos anos 1990, adquiriu interesses em quatro blocos marítimos de águas profundas, situados a cerca de 200 quilómetros a noroeste de Luanda. A bp está empenhada em manter operações seguras, confiáveis e sustentáveis em Angola, melhorando os resultados da exploração e produção e contribuindo para o desenvolvimento social e económico de Angola.

A bp é um dos maiores investidores estrangeiros em Angola, tendo investido mais de 30 mil milhões de dólares até ao fim de 2018. São o operador dos blocos 18 e 31 e possuindo um interesse não operacional nos blocos 15, 17 e 20 bem como na unidade de produção Angola LNG no Soyo (<https://www.bp.com.pt>).

### No contexto da bp global

A bp Angola é um dos centros fundamentais de exploração e desenvolvimento de hidrocarbonetos da bp e um elemento chave da actividade do grupo bp na exploração e produção em águas profundas. Possui interesses em 6 blocos marítimos em águas profundas e ultraprofundas, bem como numa unidade de produção de Gás Natural Liquefido em Angola (<https://www.bp.com.pt>).

As actividades em Angola constituem uma parte importante da carteira do grupo. A produção líquida total dos activos operados e não operados em Angola foi de 115 mil barris de petróleo por dia em 2019. A bp Angola emprega mais de 450 funcionários repartidos por Angola e pelo Reino Unido. Cerca de 88% dos postos de trabalho e 80% dos cargos de liderança são ocupados por cidadãos angolanos (<https://www.bp.com.pt>).

### Contratos de partilha da produção

A bp opera em Angola ao abrigo de acordos de partilha da produção que estabelecem os termos do compromisso com o governo angolano. Os contratos proporcionam um enquadramento para a nossa relação com a Concessionária e incluem provisões relativas a questões financeiras sobre a forma como os custos do investimento são recuperados e os lucros são partilhados, bem como provisões respeitantes a questões não financeiras, tais como a higiene, a segurança e o ambiente, a necessidade de recrutar e desenvolver cidadãos nacionais e o uso preferencial de mão-de-obra e materiais locais, sempre que tal seja possível.

## Capítulo 3 - Análise e discussão dos resultados

### 3.1 Perfil dos dez entrevistados

A empresa da bp enviou 10 profissionais para participarem no processo de expatriação para o Reino Unido, mas apenas seis (6) aceitaram participar do estudo, que são: (E1,E2,E3,E4,E5 e E6 ), sendo 4 do sexo masculino e 2 do sexo feminino, onde 2 foram sozinhas e 4 expatriados foram com as suas famílias num período intercalado para cada expatriado, como ilustra a tabela abaixo.

Tabela 1- Identificação dos Expatriados a entrevistar

Entrevistado	Sexo	Idade	Hab Literaria	E-Civil	Experiencia	Destino	Função	Foram c/Família	Filho	Tempo
E1	F	28	Licenciada	S	5	Reino Unido	Eng Mecanico	NÃO	NÃO	5
E2	M	32	Mestrado	C	7	RU	Eng. Produção	SIM	SIM	4
E3	M	41	Mestrado	C	18	RU	Eng Submarino	SIM	SIM	3
E4	M	39	Mestrado	C	12	RU	EngGeolog	SIM	SIM	3
E5	M	31	Mestrado	C	8	RU	Eng Geografico	NÃO	NÃO	3
E6	F	27	Mestrado	S	5	RU	Eng Petrol	NÃO	NÃO	3
E7	M	45	Mestrado	C	20	RU	Eng Projet	SIM	SIM	4
E8	M	33	Mestrado	C	8	RU	Eng Prod	SIM	SIM	4
E9	M	46	Mestrado	C	19	RU	Eng Produção	SIM	SIM	3
E10	M	35	Mestrado	S	10	RU	Eng Petrol	SIM	SIM	3

Fonte: autoria da autora

### 3.2 Processo de Expatriação

Como referimos no primeiro capítulo, e de acordo com Camara (2008), Homem e Tolfo (2008), Martins (2013), Pinho (2012), citados em Pinto (2016), a expatriação tem dois momentos principais: antes e durante a expatriação. Estes elementos estão interligados com o conceito de socialização.

O processo de expatriação foi desenvolvido da seguinte forma: o candidato escolhido fez uma viagem exploratória ao país para o qual será transferido; geralmente são três dias nos quais ele visitará escolas e casas pré-selecionadas e que estejam em conformidade com a política da empresa; neste período ele também aprende sobre o custo de vida e costumes locais. Se o candidato aceita a transferência, começa a providenciar o visto de trabalho e tramites legais para a transferência. Estes procedimentos estão de acordo com o que referimos no primeiro capítulo, tendo em conta a literatura de referência (Camara, 2008; Homem & Tolfo, 2008; Martins, 2013; Pinho, 2012, cit. in Falcioni & Wilson, 1995; Taormina, 2004, cit. in Pinto, 2016).

### **O que levou a candidatar-se ao processo de expatriação?**

Como refere o E1 e E6 “*houve uma preocupação pois eu tinha, obviamente, menos idade, e estava começando uma trajetória dentro das empresas em que eu trabalho hoje e aquilo me soou como uma oportunidade de crescimento profissional. E ao mesmo tempo, pôxa, quem não gostaria de morar num país que não se conhece nada? Então eu aproveitei muito minha expatriação pra satisfazer minha curiosidade com relação à cultura Londres*”. O E2 referiu que “*comigo foi diferente, sempre quis morar fora, ainda mais em Londres? Não consegui pensar em lugar melhor pra se aprender sobre uma cultura desconhecida e também sobre modelos de gestão que são empregados lá e que talvez pudessem ser úteis para o desenvolvimento da minha carreira*”.

E3, E4 e E5 referiram que o principal factor para candidtarem-se no processo de expatriação formam as seguintes: “*de ponto de vista familiar, o meio onde estariam inseridos, conhecimento do novo mercado, aposta na nova carreira profissional, novas experiência e capacidade de adaptação, integração e conhecimento de novas culturas*”. Estes foram as vantagens que esses candidatos participaram neste processo.

### **Porque que se considerou ser um bom candidato para o processo de expatriação?**

E1 e E6 referiram que “*com o meu perfil proativo, comprometido e criativo posso contribuir trazendo coisas novas para a empresa e auxiliá-la a conquistar resultados cada vez mais satisfatórios*”.

E2, E3 e E4 tiveram uma resposta unanime no que concerne do porque ser o candidato mais adequado para a expatriação : “*com a minha experiência na área acredito que posso evoluir como profissional em conjunto com a empresa (BP). Além da minha formação sou criativo e posso contribuir com as minhas vivências para empresa ainda mais no mercado*”.

### **Qual foi a duração proposta do tempo de expatriação ?**

E1 e E4 “*me foi proposto 3 anos de expatriação*”. Já para o expatriado E2 e E3 “*4 anos de expatriação*”, e para o E5 e E6 “*foram proposto 5 anos de expatriação*”.

### **Qual foi o local de destino?**

Todos os expatriados tiveram o mesmo destino no Reino Unido, mais concretamente em Inglaterra, na cidade de Londres.

### **Quais foram as condições oferecidas pela empresa ?**

A empresa apresentou condições diferentes para os expatriados, uma vez que alguns dos expatriados que foram acompanhados pelas famílias e outros não.

Para E1 e E6 “*a empresa ofereceu-me novas funções e ganhar experiência global para preparação para novos cargos e fortalecer o networking, moradia temporária, plano de saúde, treinamento sobre a cultura local, apoio tributário, aluguer de carro e um programa de bem-estar financeiro*”. Quanto ao E2, E, E4 e E5 “*tiveram as mesmas condições mais acrescentando escola para os filhos, cursos para acompanhante, orientação cultural antes da expatriação e apoio á família*”.

### **3.3. Razões da expatriação**

Genericamente podemos referir que estes processos de expatriação tiveram como razão a internacionalização das empresas bem como: abertura de novos mercados, desenvolvimento de ideias inovadoras e aprendizagem através da aquisição de experiências em culturas distintas, ausência de recursos humanos qualificados, garantir a competitividade no mercado global e controlo do negócio, ampliação de atuação no mercado, desenvolvimento de carreiras profissionais e uma mentalidade global que se mostram como uma mais-valia para a competitividade da empresa.

#### **Qual foi a razão da expatriação?**

Quanto a esta pergunta o E1 e E6 referiram que as as razões forma “*a abertura de oportunidade a nível do mercado a determinação e a flexibilidade em outras áreas, espírito de aventura, capacidade de comunicação e adaptação, coragem e independência e capacidade de criar relações inter pessoal os ajudará para a su carreira profissional*”.

O E4 e E5 referem como principal razão desenvolvimento pessoal, pois “*juntei-me um projeto que vai ajudar-me a crescer profissionalmente, adaptando-me a nova cultura poderá vir a ser muito benéfico para a minha carreira profissional me tornando um executivo global preparado par enfrentar multiculturalidade e as situações adversas que poderão vir a surgir nas filiais da empresa*”.

O E3 acrescenta que o processo foi desenvolvido tendo em conta “*com a orientação profissional, com oferta de treinamentos estratégico antes da mudança, visto que a projeção profissional e internacional foi a sua principal motivação*”.

A este nível, e conforme referem os autores Farcas (2012) e Pinto (2011) as razões mais comuns da expatriação são a internacionalização da empresa. Algumas dessas razões consistem na possibilidade de abertura de novas carreiras internacionais sendo as razões apontadas pelos entrevistados enquadráveis neste desenvolvimento de ideias bem como o desenvolvimento individual no âmbito dos objetivos os da empresa.

### **3.4. Dificuldades do expatriado e a sua família**

As dificuldades mais comuns apresentadas pela literatura são o facto dos cônjuges que acompanham os seus parceiros terem de abandonar as suas carreiras, bem como as questões relacionadas com a solidão e com os filhos que poderão sofrer algumas vicissitudes como a não adaptação ao novo contexto escolar. Conforme referem os autor Zwielewski (2009) e Finuras (2003) destacam-se algumas reações e sentimentos mais comuns vivenciados pelos expatriados durante o choque cultural: desorientação, falta de controlo, ressentimentos, insegurança, frustração, curiosidade, ansiedade, desilusão, saudades, aborrecimento e medo. Além disso ao longo da sua experiência internacional é importante desenvolver estratégias para atenuar e ultrapassar essas dificuldades que são sentidas pela família que os acompanham.

As dificuldades mencionadas pelos nossos entrevistados coincidem com estas uma vez que é referido nomeadamente:

E1 e E6 referem *“Tive algumas dificuldades como choque cultural, que são formados por peculiaridades de cada país, manter contacto com família, distância geográfica muito grande em relação à família, não conhecer ninguém, clima”*.

Já E2 acrescentou a questão *“da comida, de hábitos, comunicação verbal, comunicação não-verbal, que é influenciado por tudo, pode fazer com que a pessoa não se adapte”*.

Os entrevistados E3, E4 e E5 referem o ritmo de trabalho e no enquadramento da equipe visto que era tudo novo para as suas família, além disso houve dificuldades na integração escolar dos filhos por ser uma experiência nova pra eles.

### **3.5. Problemas decorrentes da pandemia Covid19**

Quase não há referências sobre a adaptação dos expatriados face à pandemia tendo em conta o facto de se tratar de uma realidade ainda muito recente que nem sequer foi ultrapassada. Destaque-se ainda que, quando as sedes precisam concertar na mitigação do risco e acalmar a crise (tal como Covid19), os seus líderes no exterior precisam pensar e agir de maneira independente.

De qualquer forma os nossos E2, E3, E4 e E5 referem que *“no princípio tivemos uma certa insegurança, simplesmente pela gravidade do assunto, todas fronteiras fechadas, regulações para restringir a circulação. Mas de qualquer forma tivemos que traçar estratégias de como trabalhar em casa, conseguindo equilibrar a vida pessoal e profissional que trouxe uma dinamica positiva familiar”*

*apoioando-se uns aos outros, tendo uma divisão de cuidados com os filhos onde redefiniram as nossas rotinas”.*

Os entrevistados E1 e E6 referiram que *“senti-me muito só, passei muito tempo nas redes sociais para entrar em contacto com a família, para além do trabalho fiz alguns cursos online para ultrapassar o sentimento de solidão, aproximei-me da colega e estamos a criar uma boa relação onde apoimo-nos uma a outra dividimos as nossas frustrações por estarmos sozinhas nesta etapa da nossa vida. Mas é tudo muito diferente, você está longe de casa. E tem também a questão da mulher, eles nem falam com você”.*

### **3.6 Sucesso ou insucesso na expatiação**

Da revisão da literatura destacou-se que os elevados custos de deslocação e de instalação, assim como a necessidade de investir em incentivos ou os custos associados a uma missão fracassada, resultante de possíveis desajustamentos do expatriado ou do seu regresso antecipado, originam o insucesso da mesma .

Neste caso o E6 referiu que *“vejo que o balanço geral será positivo, pois até ao momento não houve nenhuma repatriação antes do termo. Posso dizer que aqui eu tenho oportunidade de viver em um país mais organizado e que funciona melhor e onde somos mais respeitadas”.*

Já o entrevistado E4 disse que *“hoje eu consigo viver diferente, consigo trabalhar com pessoas diferentes, pois a empresa por ser bem estruturada oferece todos os requisitos possíveis para que esta expatiação não seja um insucesso”.* Para E3 *“embora tive algumas dificuldades de adaptação, futuramente se fosse possível gostaria de voltar a candidatar-me pois está a ser uma experiência única e muito bem sucedida e estruturada pela empresa”.*

Destas entrevistas foi possível obter alguns resultados importantes no contexto de todo o processo de expatiação.

### **3.7. Síntese dos Resultados**

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

Numa primeira fase faz-se uma breve descrição dos participantes, através da percepção que estes têm sobre a sua expatiação, identificação da razão da

expatriação, sua adaptação e da sua família, adaptação face à pandemia e o sucesso e insucesso da expatriação.

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

### **Descrição dos participantes**

Relativamente ao tempo que os expatriados estiveram no Reino Unido, durante a sua estadia, podemos verificar que a menor parte dos expatriados estiveram no RU por 5 anos e que corresponde a 10% dos expatriados, já a maior parte do expatriado estiveram 3 anos o que corresponde a metade dos expatriados (50%). Dos 6 entrevistados, quatro são do sexo masculino e dois do sexo feminino. Dois expatriados foram sozinhos e quatro expatriados foram com as suas famílias.

### **Processo de expatriação**

Em suma, no que concerne ao processo de expatriação constatou-se que a empresa BP cumpriu com todo o processo que a GRH proporciona para que a empresa possa escolher o candidato certo e desempenhar estas funções. Portanto, a empresa comunicou as vagas no seu portal (interno) e, posteriormente, fez o recrutamento, seleção, formação e deu a conhecer aos expatriados a principal estratégia e a estrutura da empresa. E, no decurso deste processo, a organização sempre esteve em comunicação com os seus expatriados, e preocupava-se com o bem estar da família em si e também com o desenvolvimento a nível de trabalho dos seus expatriados. Por fim, alguns dos expatriados esperam ser reintegrados e com melhor cargo. Face ao momento da pandemia Covid19 muitos dos expatriados vêm com incerteza o seu futuro.

### **Razões da expatriação**

A maioria dos expatriados referiram que a razão que os levou a candidatar-se no processo de expatriação foi a possibilidade de progressão de carreira, a estabilidade financeira, novos desafios, conhecimento de novos mercados e mais responsabilidade e projetos. Todos os objetivos traçados pela organização foram concretizados com sucesso, mesmo com a pandemia Covid19, os expatriados não abrandaram com os seus trabalhos e projetos, o que fez com que a organização não tivesse um desequilíbrio a nível da projeção e do negócio internacional.

Todos os expatriados ficaram satisfeitos com o que encontraram no Reino Unido, e superaram as suas expectativas em algumas áreas, as quais a organização pretende melhorar para os próximos processos de expatriação.

### **Dificuldade sentida pelo expatriado e pela sua família**

Em suma, durante a sua estadia no Reino Unido os expatriados apresentaram algumas dificuldades, principalmente na adaptação a nível social, cultural e

climatérico. Isto foi um obstáculo para os expatriados no que concerne ao ritmo de trabalho, sendo que as famílias dos expatriados tiveram muitas debilidades no contexto escolar dos seus filhos e na forma de lidar com a sociedade onde estavam inseridas.

Estas debilidades foram referidas pelos entrevistados. A este nível, a empresa BP poderia criar um mecanismo para que os seus funcionários e a sua família não vivenciassem dificuldades uma vez que já conhecem o meio onde os seus expatriados estariam envolvidos. Neste sentido, a empresa já está a resolver este problema para que posteriormente não venha acontecer esta debilidade perante os seus funcionários. Quanto à pandemia Covid19, a empresa não esperava o desenvolvimento que se veio a verificar, obrigando a um confinamento prolongado dos seus colaboradores. Todavia, a empresa e os expatriados criaram mecanismos para poderem funcionar e comunicar com as suas chefias e os seus colegas, conseguindo ultrapassar estas dificuldades que poderiam ser muito prejudiciais para eles a nível de trabalho e de concretização dos projetos.

Portanto, as organizações internacionais devem conhecer e estudar o meio onde vão alocar os seus funcionários e tentar criar alguns mecanismos para suprimir ou eliminar eventuais dificuldades que os colaboradores e as suas famílias poderão ter ao longo do processo de expatiação.

## **Conclusão**

Este estudo comprova as dificuldades dos expatriados em adaptar-se à pandemia Covid19, o que mostra a necessidade desta dimensão ser incluída na conceção e implementação destes processos pelas empresas.

A internacionalização pode assumir a forma de investimento quando, em resposta a uma variedade de fatores, uma empresa precisa vender um produto, vender uma divisão, vender a produção estrangeira. Em geral definiram a internacionalização como o processo de adaptação de operações de negócios, como estratégia, estrutura e recursos para ambientes internacionais.

Dentro das estratégias internacionais da empresa, existem processos que auxiliam na condução dos negócios globais. A expatriação é um deles, em função da amplitude e da riqueza de conhecimento que envolve esse processo. Por isso, o presente estudo procurou mostrar que a expatriação é um processo que oferece suporte para a estratégia de internacionalização organizacional.

Quando a expatriação está desconexa das estratégias organizacionais, as falhas do processo ficam mais evidentes. Exemplo disso é a dificuldade de se repatriar com sucesso. Como a expatriação não é visualizada como um processo mais amplo, o foco da organização acaba sendo a segunda fase da expatriação, em função do objetivo imediato, desenvolvimento de líder, expansão de mercado, entre outros.

Os resultados das entrevistas, confirmaram que a ligação entre a expatriação e a internacionalização das empresas com objetivo de alargamento de mercado e a preferência pelo recurso a um processo interno com forte incidência na utilização do método de entrevistas, no recrutamento e seleção do expatriado, de forma a aproveitá-lo como mensageiro da cultura organizacional da empresa e de know-how específico para outros mercados.

As principais razões que motivaram os expatriados a aceitar um desafio deste género foram: a família, a aposta na carreira, a aquisição de novas competências, pessoais e profissionais e o gosto por novos desafios.

Apesar de ainda existirem empresas que não percecionam a etapa da preparação e formação do expatriado como imprescindível os programas de acolhimento e as visitas de reconhecimento são as práticas mais utilizadas pelas empresas que reconhecem a importância de uma boa preparação do expatriado (Camara, 2008). Os resultados mostraram uma clara opção pelo apoio ao expatriado através da empresa-mãe e por uma postura reativa quanto à reintegração do expatriado.

Todo o processo de expatriação tem um objetivo a cumprir durante um período de tempo, no que se refere à estratégia traçada pela organização. Deste modo, os expatriados estão a cumprir com o propósito da organização de continuar

no mercado internacional, e os mesmos conseguiram adaptar-se ao nível do trabalho uma vez que os expatriados criaram estratégias para poderem desempenhar o seu trabalho durante a fase da pandemia Covid19.

Para dar resposta aos objetivos deste trabalho foi feita uma pesquisa qualitativa de carácter exploratória e, posteriormente, aplicaram-se entrevistas semiestruturadas destinadas a uma amostra de conveniência de seis (6) expatriados.

Este estudo apresenta algumas limitações ao nível da amostra, pois a amostra é relativamente pequena, não tendo sido possível entrevistar todos os trabalhadores que forma alvo de expatiação, por impossibilidade de conciliação do tempo disponível para dar resposta ao estudo com as tarefas profissionais de potenciais participantes.

Deste estudo podemos retirar que a internacionalização de uma organização depende principalmente do expatriado e da sua família. Depende igualmente do objetivo traçado pela organização para o funcionário. Estes elementos devem estar em sintonia, para que a estratégia traçada seja alcançada com êxito para que a empresa continue neste mercado e tenha notoriedade no mercado onde estará inserida. O desempenho do expatriado é muito importante neste processo, face à sua função, experiência e o processo de recrutamento e seleção do departamento do GRH.

Este estudo demonstrou que, para uma empresa poder desenvolver-se e evoluir no mercado internacional, deve primeiramente analisar o seu meio envolvente, o mercado, o país onde poderá inserir os seus expatriados para que não possam apresentar desânimo, trabalhem com motivação e um ritmo de trabalho acima do esperado. Deste modo, a internacionalização da empresa pode representar desenvolvimento dos negócios e oportunidades que futuramente possam beneficiar a organização.

## Bibliografia

- Aires, L. (2015). *Paradigma qualitativo e práticas de investigação educacional*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Alvarez, S., Barney, & Jay. B. (2006, May). Discovery and Creation: Alternative Theories of Entrepreneurial Action. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1, pp. 11-26.
- Asti, V. A. (1979). *Metodologia de Pesquisa Científica*, (5. ed.). Porto Alegre: Globo.
- Bardin, L. (2011). *Análise de Contéudo* (4ª Ed.). Lisboa: Edição 70.
- Becker, B. E. & Huselid, M.A. (2006). Strategic Human Resources Management Where Do We Go From Here. *Journal of Management*, 39(4), pp. 779-801.
- Boente, A. & Braga, G. P. (2004). *Metodologia Científica Contemporânea*. Rio de Janeiro: Brasport.
- Bolino, M. C. (2007). Expatriate assignments and intra-organizational career success: implications for individuals and organizations. *Journal of International Business Studies*, 38, pp. 819-835.
- Brewster, C. (2007). *International Human comparative and international* (2nd Edition). London, UK. Chartered Institute of Personal Development.
- Brito, C. & Lorga, S. (1999). *O Marketing Internacional*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Caligiuri, P. M. (1997). Assessing expatriate success: Beyond just being there. *New Approaches to Employee Management*, 4, pp. 117-140.
- Camara, P, Guerra, P. & Rodrigues, J. (2007). *Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, Lisboa: Publicações Dom Quixote
- Camara, P. B (2008). *Gestão de pessoas em contexto internacional*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Camara, P. B (2011). *A Expatriação em Portugal*. Lisboa. Editora RH.
- Carraher, S. M., Gibson, J. W & Buckley, M. R (2006). Compensation satisfaction in the Baltics and the USA. *Baltic Journal of Management*, 1, pp. 7-23.
- Curnutt, J. (2000). Landscape-Based Spatially Explicit Species. *Ecological Applications*, 10(6), pp. 1849-1860.
- Dutra, J, S. (2002). *Gestão de Pessoas: Modelos, Processos, Tendências e Perspectivas*. São Paulo: Atlas.
- Deresky, H. (2004). *Administração global: estratégica e interpessoal*. Porto Alegre: Bookman.

- Finuras, P. (2003). *Gestão Internacional: Pessoas e carreiras na era da globalização*. Lisboa: Editora RH.
- Fortin, M. F. Coté, J., Filion, F. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação. As abordagens quantitativas e qualitativas*. Loures: Lusodidacta.
- Gregoire, D. A., Barr, P. S., & Shepherd, D. A. (2010). Cognitive Processes of Opportunity Recognition: The Role of Structural Alignment. *Organization Science*, 21(2), pp. 413-431.
- Ghiglione, R. & Matalon, B. (1993). *O inquérito: Teoria e Prática*. Oeiras :Editora Celta.
- Homem, I. D. & Tolfo, S. R. (2008). Práticas de Gestão Internacional de Pessoas: Compensação e Seleção de Expatriados em uma Multinacional. *RAC eletrónica*, 2(2), pp. 201-217.
- Hymer, S. (1960). *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*. USA: Massachusetts Institute of Technology.
- Harzing, A.W.K. and Pinnington, A. (2011). *International Human Resources Management*, (3rd Edition). London: Sage Publication.
- Julião, C. (2019). *O processo de expatriação nas empresas multinacionais de origem portuguesa*. Dissertação de Mestrado, Setúbal: ESCE-IPS.
- Kramar, R. & Beond, S. (2014). Is Sustainable Human Resource Management the Next Approach. *International Journal of Human Resource Management*, 25, pp. 1069-1089.
- Liao, B. K. & Hwang, P. P. (2009). *American journal of physiology Regulatory, integrative and comparative physiology*, 296(6), pp. 429-441.
- Macke, J. & D. Genari. (2019). Sustainable Human Resource Management. *Journal of Cleaner Production*, 12(21), pp. 806–815.
- Martins, D. (2013). *Gestão de retenção de repatriado: um estudo empírico em empresas portuguesas*. Tese de Doutoramento, Porto : Faculdade de Economia/Universidade do Porto.
- Marconi, M. & Lakatos, E. (2002). *Técnicas de Pesquisa*. São Paulo: Editora Atlas.
- Pereira, N. A. & Kato, H. T. (2005). Expatriação e estratégia internacional: o papel da família como fator de equilíbrio na adaptação do expatriado. *Revista Administração contemporânea*. 9(4). Obtido em <https://doi.org/10.1590/S1415-65552005000400004>.
- Pereira, R. (2014). *O processo de expatriação e a dimeção familiar: Políticas e Práticas organizacionais*. Dissertação de Mestrado. Porto : Universidade Católica Portuguesa.
- Pfeffer, J. & Sutton, R. I. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. USA: Boston.

- Pinho, B. (2012). *A importância dos expatriados na gestão internacional*. Dissertação de Mestrado. Porto: Universidade Católica Portuguesa.
- Pinto, I (2016). *A adaptação intercultural de expatriados portugueses em Angola*. Dissertação de Mestrado. Porto: ESEIG-IPP.
- Rego, A. & Cunha, M. P. (2009). The opportunities for learning and personal. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(3), pp. 334-348.
- Ribeiro, S. (2019). *O ajustamento intercultural de expatriados portugueses*, Dissertação de Mestrado. Porto: ESEIG-IPP.
- Schuler, R. S. & Werner, S. (2000). Managing Human Resources west Publishing Company. *Journal of Service Science and Management*, 10(3), pp. 30-35.
- Selmer, J. E. & Leon, C. T. (2000). Corporate career support: the process of organizational acculturation. *Journal of Magement*.
- Tanure, B. & Duarte, R. G. (2006). *Gestão Internacional*. Brasil: São Paulo.
- Tesch, R. (1990). Qualitative Research: Analysis Types and Toftware tools. *Falmer Press*, 2(3), pp. 52-70.
- Webb, A. & Wright, P. (1996). The expatriate experience: implications for career success. *Career Development International*, 1(5). pp. 38-44.
- Zwielewski, G. (2009). Desafios da Expatriação. (disponível em: [http://www.revistafatorbrasil.com.br/ver\\_noticia](http://www.revistafatorbrasil.com.br/ver_noticia), acesso em: 22 Jan. 2011).
- Bp empresa (disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/188619129.pdf>).
- Bp Angola (disponível em: [https://www.bp.com/pt\\_ao/angola/home/quem-somos/a-bp-em-angola.html](https://www.bp.com/pt_ao/angola/home/quem-somos/a-bp-em-angola.html)).
- Bp história (disponível em: [https://www.bp.com/pt\\_pt/portugal/home/sobrenos/grupo\\_bp.html?fbclid=IwAR1t\\_teSKD9HAzgnwDXm3yAWoAyqkA15JfKW6uVG8s9Pz-cwCyn10RnnNLo](https://www.bp.com/pt_pt/portugal/home/sobrenos/grupo_bp.html?fbclid=IwAR1t_teSKD9HAzgnwDXm3yAWoAyqkA15JfKW6uVG8s9Pz-cwCyn10RnnNLo)).

# ANEXO

## **Guião da entrevista aos expatriados**

### Dados Sociodemográficos

Sexo:

Feminino

Masculino

Idade:

18-25 anos

26-30 anos

31-35 anos

36-40 anos

41-45 anos

46-50 anos

+ 50 anos

Habilitações Literárias:

Ensino básico

Ensino secundário

Curso profissional

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

Estado civil:

Solteiro/a

Casado/a

Divorciado

Viúvo

### 1 - Expatriação

O que é que o levou a candidatar-se a um processo de expatriação?

Porque é que considerou ser um bom candidato a um processo de expatriação?

Qual foi a duração proposta e a duração efetiva do tempo de expatriação?

Qual foi o local de destino?

Genericamente, que condições foram oferecidas?

Foi sozinho ou acompanhado?

Que função desempenhou durante o período de expatriação?

Para si, qual era o objetivo da expatriação?

Genericamente, que condições de repatriação lhe foram apresentadas?

### 3 - Recrutamento e Seleção

Como teve conhecimento da vaga?

Como se candidatou?

Como foi feita a seleção de candidatos?

Que competências eram requeridas?

### 4 - Preparação da Expatriação

Que apoio lhe foi dado na preparação da viagem?

Que formação lhe foi oferecida até ao momento da sua partida?

#### 5 - Período de Expatriação

Foi oferecida formação durante o período em que esteve expatriado?

Que tipo de acompanhamento lhe foi dado?

O local de destino era muito diferente de Angola?

Como fazia para conhecer pessoas novas?

Qual foi o melhor momento da sua estadia?

E o pior?

Como regia e ultrapassava obstáculos?

Qual foi o sentimento predominante durante a sua estadia?

Quais foram as dificuldades que enfrentadas com o surgimento da pandemia?

#### 6 – Competências

Para si, quais foram as características pessoais mais importantes durante o período em que esteve expatriado?

#### 7 – Balanço da experiência

Como classifica a experiência?

Que consequências é que esta experiência trouxe para a sua vida?

Voltaria a candidatar-se a um processo de expatriação?

As Dificuldades dos Expatriados em Adaptar-se à Pandemia Covid19: estudo de caso dos expatriados angolanos no Reino Unido.