

ISCTE Business School

**IR E VOLTAR – ANÁLISE DA EXPERIÊNCIA DOS
COLABORADORES NO PROCESSO DE
EXPATRIAÇÃO**

Márcia Isabel Sampaio Marinho

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em
Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientador:

Professor Doutor António da Cunha Meneses Martins Abrantes, Prof. Auxiliar
Convidado, ISCTE Business School, Departamento de Recursos Humanos e
Comportamento Organizacional

Outubro 2019

Resumo

A globalização e as exigências impostas por uma sociedade cada vez mais consumista e onde a inovação e a diferenciação são as palavras do dia, obrigaram as empresas a tomar medidas para acompanharem o ritmo acelerado destas imposições. Com isto, as empresas têm vindo a apostar na internacionalização do seu negócio e, conseqüentemente, na internacionalização dos seus recursos humanos, vendo-se as organizações, cada vez mais, compelidas a repensar e a modificar as suas políticas e práticas organizacionais.

Os processos internacionais possuem cada vez mais impacto nas organizações que ambicionam a inovação, no entanto, apesar das empresas apostarem na expatriação dos seus colaboradores, existem fatores e variáveis que continuam a ser desvalorizados, e que podem contribuir para o sucesso do próprio processo e para o aproveitamento do conhecimento adquirido pelo expatriado durante toda a sua missão internacional.

Posto isto, este estudo exploratório visa obter um ponto de vista profundo de quem já esteve expatriado, nomeadamente, sobre como todo o processo decorreu, focando-se no acompanhamento dos recursos humanos e na comunicação com os supervisores/chefias, desde o início do processo, até ao retorno do expatriado, percecionando ainda a valorização dada pelas empresas aos processos internacionais dos colaboradores. Os resultados obtidos comprovam que existe ainda um longo caminho a percorrer pelas organizações, desde a conceção do processo de expatriação, até à preparação do retorno do colaborador, nomeadamente, no que diz respeito ao aproveitamento do conhecimento adquirido pelo mesmo, de modo a gerar competitividade organizacional.

Palavras-Chave: Expatriação; Repatriação; Gestão Internacional de Recursos Humanos, Comunicação.

Sistema de Classificação JEL: F23 Multinational Firms, International Business; J24 Human Capital, Skills, Occupational Choice, Labor Productivity;

Abstract

Globalization and the demands imposed by an increasingly consumerist society where innovation and differentiation are the words of the day, have forced companies to take actions to keep up with the accelerated pace of these impositions. That being said, companies have been investing in the internationalization of their business and, consequently, of their human resources, making the organizations feel increasingly compelled to rethink and modify their organizational policies and practices.

International processes are increasingly impacting innovation-seeking organizations, nevertheless, however, despite the fact that companies are investing on the expatriation of their employees, there are factors and variables that continue to be undervalued, that could contribute to the success of the process and to the use of the knowledge acquired by the expatriate during his international experience.

Therefore, the aim of this exploratory study is to gain a depth view from those who have already been expatriates, namely, about the entire process by focusing on the monitorization of human resources and the communication with supervisors, since the beginning of the process and throughout until the expatriate returns and perceiving also the appreciation given by companies to the international processes of employees. The results obtained show that there is still a long way to go for organizations, from the conception of the process, to the preparation of the employee's return, namely, regarding the use of the acquired knowledge in order to create organizational competitiveness.

Keywords: Expatriation; Repatriation; International Human Resources Management, Communication.

JEL Classification System: F23 Multinational Firms, International Business; J24 Human Capital, Skills, Occupational Choice, Labor Productivity

Agradecimentos

“Tu consegues tudo”

A concretização deste objetivo, foi, sem dúvida e até ao momento, um dos mais desejados na minha vida. Aprendi que todos nós temos o nosso ritmo e, principalmente que, as nossas prioridades se alteram diariamente face a novas circunstâncias que se nos apresentam.

Durante todo este percurso, algumas pessoas foram essenciais, não só para a realização da dissertação em si, como pelo apoio que me deram e pela motivação e força que me transmitiram.

Gostaria, desde já, de agradecer ao meu orientador, Prof. Dr. António Abrantes, pela disponibilidade incansável que demonstrou em me conduzir e aconselhar em todas as dúvidas que foram surgindo, e por conseguir coordenar, bem como agilizar todas as questões colocadas, mesmo a quilómetros de distância. Reforço assim o meu agradecimento pela partilha do seu profundo conhecimento e experiência de vida, essencial durante todo este processo.

Não poderia deixar de agradecer a todos os participantes que se disponibilizaram e os quais tive o prazer de entrevistar. Cada segundo, minuto ou hora dispensados foram fulcrais na minha investigação e construção da dissertação. Um bem-haja para todos os que se permitem ajudar o próximo e a enriquecer o nosso quotidiano.

Por fim, um enorme obrigado à minha família. Ao meu Pai, que sempre esteve disponível e que foi fonte da minha força, em todo este percurso. Obrigada por acreditares em mim. À minha mãe por todos os dias, querer saber mais um pouco da minha dissertação, e ao meu irmão, Ricardo, sempre com o seu lado carinhoso, onde encontrei a esperança reconfortante e perspectivas de estudo. Obrigada família, pelo esforço em me proporcionar esta nobre educação e com a mesma importância, os valores que foram capazes de transmitir ao longo da vida.

Agradeço ainda, a uma das minhas melhores amigas, a qual tive a felicidade de conhecer neste Mestrado, Andreia Pinheiro, obrigada pelo aconselhamento, pela forma como me ajudaste, motivaste, pela paciência e companheirismo, algo raro nos dias de hoje.

Um especial obrigado à “outra” Andreia e ao Sérgio, pela amizade e por estarem sempre do meu lado, dando os sábios conselhos de quem passou pelo mesmo. Obrigada Amigos!

Ao Martinhal Quinta pela disponibilidade e flexibilidade prestada, de modo que este capítulo da minha vida fosse concluído com sucesso.

Por último, mas não menos importante, Obrigada a ti Pedro, pelo conforto e pelo apoio incondicional na concretização deste meu objetivo. A força, o carinho e as palavras assertivas que me transmitiste, foram lufadas de ar fresco nos momentos mais difíceis, com as quais desejo poder contar para sempre.

Índice

1. Introdução.....	1
2. Revisão da Literatura	3
2.1 Globalização	3
2.2 Processo de expatriação.....	3
2.2.1 Definição e tipos de expatriação	3
2.2.2 Motivações para a expatriação.....	4
2.2.3 Ajustamento cultural.....	5
2.3 Repatriação	7
Reajustamento cultural.....	8
2.4 Insucesso nos processos internacionais	9
2.5 Conhecimento adquirido no processo de repatriação.....	13
2.5.1 Conhecimento adquirido durante a experiência internacional	13
2.5.2 Transferência de conhecimento	14
Fatores influenciadores na transferência de conhecimento	15
2.6 A Comunicação entre o supervisor/chefia e o expatriado.....	16
2.7 A importância dos Recursos Humanos nos processos internacionais.....	17
3. Metodologia	20
3.1 Abordagem qualitativa	20
3.2 Instrumentos na recolha de informação.....	20
3.3 Participantes e recolha de dados	22
3.4 Tratamento e análise de dados.....	24
4. Apresentação de resultados	26
4.1 Motivações para o processo internacional.....	26
Experiência intercultural	26
Questões pessoais e profissionais	26
Situação monetária.....	27
4.2 Ajustamento intercultural ao país de acolhimento	28
4.3 Comunicação entre as chefias e colaboradores expatriados.....	30
4.4 O retorno ao país de origem	32
4.5 Conhecimento adquirido durante a experiência	33
4.6 Valorização da experiência internacional por parte das equipas/organização	35
4.7 Apoio dos Recursos Humanos antes, durante e após o processo	35
5. Discussão.....	39

6. Considerações Finais.....	46
Limitações	47
Investigação futura	48
Bibliografia.....	49
Anexos.....	55
Anexo A – Guião de Entrevista.....	55

1. Introdução

Atualmente, assistimos a uma competição constante no mundo empresarial, e por isso, as organizações encontram-se num processo de inovação contínuo, não só para dar resposta às necessidades dos clientes, mas também para dar resposta às exigências que são impostas pelos próprios colaboradores (Black & Mendenhall, 1991; Takeuchi, 2005).

A internacionalização das organizações e a consequente expansão dos mercados obrigam as empresas a procurar colaboradores para dar resposta às necessidades que se colocam, de forma a alcançar a vantagem competitiva que desejam, sendo que para isso, estas têm colocado como principal prioridade a gestão eficaz dos colaboradores, de diferentes contextos e em diferentes contextos (Brewster, Sparrow, Vernon & Houldsworth, 2016).

Segundo Cox, Khan e Armani (2013), o número de postos de trabalho a nível internacional tem aumentado, o que significa que as empresas alocam agora os seus talentos a outros contextos culturais, de modo a possuírem uma maior competitividade e a anteciparem as necessidades do mercado envolvente, podendo assim dar respostas inovadoras a um mercado cada vez mais exigente.

No entanto, as organizações enfrentam agora um novo desafio: o de gerir de forma eficaz os recursos humanos que possuem para que o seu desenvolvimento permita, não só o crescimento do colaborador, bem como o da organização (Martins, 2011; Martin & Anthony, 2006).

As organizações são o produto da sociedade, como indicam Brewster *et al.* (2016), e neste sentido, é necessário ter em consideração os contextos culturais em que as organizações se encontram envolvidas. É necessário adaptar as políticas, tendo em consideração as diferentes necessidades dos indivíduos, inevitavelmente influenciados pela cultura de origem, e também, pela cultura em que são introduzidos aquando do processo de expatriação.

Existem inúmeros estudos académicos acerca do processo de expatriação e de como decorre a adaptação à cultura do país de acolhimento (Zhang, 2013; Selmer & Suutari, 2011). Porém, poucos estudos se focam na última fase do processo de expatriação, a repatriação, sendo que poucos estudos apresentam conselhos práticos que possam ser aplicados, como referem Jack e Stage (2005).

Para uma organização poder almejar alguma vantagem competitiva sobre as demais, é necessário aproveitar o conhecimento adquirido pelo expatriado na sua experiência internacional. No entanto, se o acompanhamento durante o processo de repatriação não for bem

preparado e concluído, de forma a corresponder às expectativas do indivíduo, este irá deparar-se com maiores dificuldades no momento de partilhar o conhecimento adquirido, e conseqüentemente, as suas expectativas não serão correspondidas, o que inevitavelmente o levará a optar por um rumo diferente.

Neste sentido, de forma a encontrar respostas para as lacunas sentidas na literatura, este estudo integra as perspetivas pessoais de cada expatriado durante todo o processo internacional, desde a sua ida, passando pela sua adaptação, e focando no retorno ao país de origem e do apoio fornecido pelos departamentos de recursos humanos e chefias, bem como a valorização sentida por parte do expatriado.

Assim, este estudo pretende dar resposta à seguinte questão de investigação:

- Qual a perceção do expatriado relativamente ao processo de expatriação nas suas diversas dimensões?

De forma a dar resposta à questão pré-estabelecida, esta investigação integra as seguintes dimensões:

1. Motivação dos colaboradores para ingressar num projeto no estrangeiro;
2. Adaptação ao país de acolhimento;
3. Comunicação entre o colaborador e as chefias no país de origem;
4. Repatriação;
5. Valorização do conhecimento adquirido por parte do colaborador e das equipas que integra posteriormente.
6. Suporte dos Recursos Humanos durante todo o processo.

2. Revisão da Literatura

2.1 Globalização

A globalização e a internacionalização das empresas e dos recursos humanos têm obrigado as organizações a redefinirem as suas estratégias, bem como as políticas que têm vindo a aplicar no cerne das mesmas (Caligiuri, 1998; Takeuchi, 2005). Desta forma, originando uma mudança na forma como as empresas percebem os seus colaboradores, não apenas como uma força de trabalho, mas como uma forma de inovação e criatividade, sendo que a experiência do colaborador é agora o foco principal da maioria das organizações.

Estas mudanças apresentam novos desafios para os gestores de recursos humanos que, cada vez mais, têm que ter em conta os diferentes contextos em que os colaboradores se encontram e nos quais possam vir a ser inseridos.

Efetivamente, as empresas multinacionais são aquelas que mais investem em processos de expatriação, sendo que um processo com esta envergadura, apresenta para a organização um investimento no trabalhador que pode ser 68% superior ao despendido num colaborador que se encontre a trabalhar na mesma empresa, sempre no país de origem (Doherty & Dickmann, 2012).

Suutari e Brewster (2003) afirmam que o retorno do colaborador pode apresentar ainda mais dificuldades do que a fase de expatriação, por diversas razões. Por exemplo, as mudanças organizacionais, as transições na carreira e a readaptação ao contexto de origem, são tudo fatores que não são considerados pela maioria das empresas. Os repatriados são regularmente considerados um trunfo, no que toca aos objetivos estratégicos das organizações, sendo que a sua integração, no momento do seu regresso, pode significar uma força de mudança, traçando assim o rumo para a aquisição da tão desejada vantagem competitiva (Liu, 2005).

2.2 Processo de expatriação

2.2.1 Definição e tipos de expatriação

Adler (1984: 79) apresenta como definição de expatriado “um empregado que é enviado para um país estrangeiro numa ocupação de gestão”. Na mesma linha, Caligiuri (2000) define expatriado como o colaborador que trabalha num outro país para a casa mãe.

Contudo, Rego e Cunha (2009), optam por trabalhadores internacionais para designar todos os indivíduos que são incumbidos de missões internacionais, definindo quatro diferentes tipos de trabalhadores:

1. **Expatriados do país de origem** - Trabalhadores do país da sede da empresa que são transferidos para uma filial localizada noutro país;
2. **Expatriados de países terceiros** - Trabalhadores que não vêm do país da sede da empresa, mas que desempenham o seu trabalho num país estrangeiro;
3. **Impatriados** – Trabalhadores que vêm de filiais para a sede, com o objetivo de trazer novas ideias;
4. **Flexipatriados** – Trabalhadores que circulam por diferentes países em estadias de curta duração.

O processo de expatriação tem sido amplamente estudado por investigadores, sendo que a preparação dos colaboradores, ainda no país de origem, tem despertado a curiosidade da maioria, sendo que são investigados, não só os fatores que influenciam o sucesso do expatriado no país de acolhimento, mas também o perfil do expatriado e as inúmeras variáveis adjacentes ao seu contexto. Porém, existem ainda poucos estudos cujo foco seja o retorno do expatriado, sendo esta uma das fases mais críticas de todo o processo de repatriação. A falta de planeamento do retorno do colaborador ao seu país de origem poderá colocar em causa todo o processo, sendo que o investimento realizado no colaborador, por parte da organização, pode ser perdido e, mesmo que de forma indireta, poderá implicar custos avultados para a mesma (Black, 1992; Swaak, 1997).

2.2.2 Motivações para a expatriação

As motivações dos colaboradores para ingressarem num processo internacional podem ser intrínsecas, como a experiência cultural, ou extrínsecas, como promoções, ou até mesmo, um aumento salarial (Haines, Saba & Choquette, 2008).

Martins (2011) afirma que as motivações podem ser distinguidas a nível profissional, mas também a nível pessoal, salientando alguns dos aspetos que podem influenciar o colaborador a aceitar uma experiência internacional. Segundo o autor, as melhorias no posto de trabalho, o salário, bem como a possibilidade de desenvolvimento profissional e uma perspetiva mais abrangente das operações da empresa, ou até mesmo, a procura de *status*, são fatores que influenciam o colaborador a nível profissional. No entanto, existem outros fatores que pesam

na hora de decisão, como por exemplo, a necessidade de escapar a problemas de foro pessoal e familiar, ou até mesmo, o gosto pela aventura.

A obtenção de outras perspectivas sobre a organização e a natureza da função a desempenhar no país de acolhimento são também fatores que os colaboradores têm em conta na hora de decidir (Dickman, Doherty, Mills & Brewster, 2008; Rego & Cunha, 2009; Camara, 2011).

Na mesma linha de pensamento, Finuras (2003) salienta a paixão por novas experiências, a responsabilidade e autonomia do colaborador no país de acolhimento e, ainda, a melhoria da situação familiar.

Segundo Briscoe (1995), existem apenas duas razões primárias para a aceitação de um projeto internacional, sendo estas, a parte monetária e novas perspectivas de progressão na carreira.

No entanto, a família é muitas vezes um fator decisivo para a aceitação da experiência internacional. Estima-se que 80% dos expatriados são acompanhados pelo cônjuge, este facto é evidenciado por um estudo intitulado “Global Relocation Trends” (2011), que indica ainda que cerca de 68% dos expatriados são casados. A família apresenta assim um peso ainda considerável na hora de deliberar (Andreason, 2008).

2.2.3 Ajustamento cultural

Lysgaard (1995) abre alas a um estudo pioneiro sobre o ajustamento intercultural apresentando a hipótese da curva em U, afirmando que o ajustamento inicialmente é perçecionado de forma simples, em que o expatriado não vê grandes dificuldades de adaptação, seguindo-se posteriormente a fase em que o indivíduo apresenta algumas dificuldades, sentindo-se infeliz, e por fim, segundo o autor, a fase em que a adaptação e motivação do indivíduo volta a crescer, até à sua estabilização.

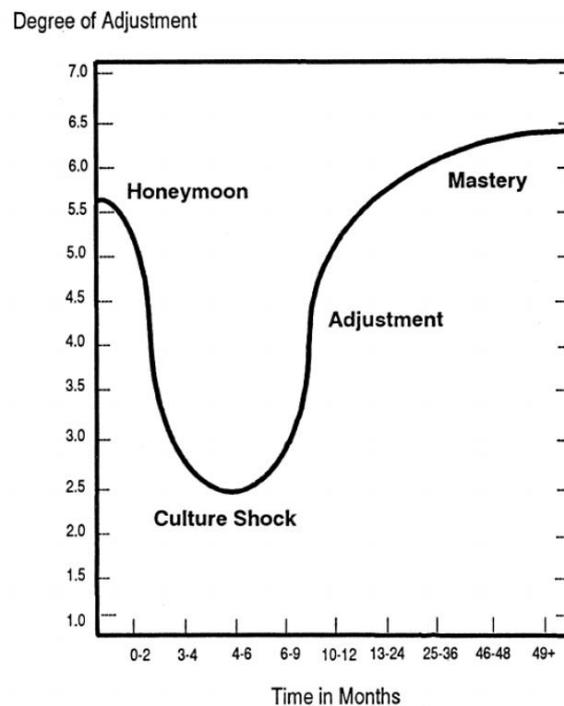
Segundo Black e Mendenhall (1991), o ajustamento intercultural pode ser definido como o grau de conforto psicológico dos indivíduos no país de acolhimento, isto é, se estes estão recetivos à cultura do país de acolhimento, sendo capazes de integrar novos comportamentos, normas e papéis.

Os expatriados que não se encontrem confortáveis, não conseguem aceitar os comportamentos dos cidadãos do país de acolhimento, provocando no indivíduo sentimentos de revolta e dificultando assim a sua experiência internacional. O mesmo autor salienta ainda que o

ajustamento intercultural é “a resposta afetiva e/ou psicológica a um novo ambiente cultural” (Black, 1990: 122).

No seguimento do estudo de Lysgaard (1995), Black e Mendenhall (1991), seguindo a mesma hipótese da curva em “U” (ver Figura 1), salientam as diferentes fases durante um processo de expatriação. A primeira fase é intitulada como “Lua-de-mel”, sendo que nesta fase o expatriado passa por um fascínio pela cultura desconhecida e não tem ainda a plena noção da nova realidade. Posteriormente, temos o *choque cultural* onde surge a frustração do expatriado, aqui existe a percepção de que os seus hábitos não se encontram enquadrados nas práticas e costumes realizados naquela cultura. A terceira fase, diz respeito ao “Ajustamento Intercultural Progressivo”, em que o indivíduo começa a reconhecer as dinâmicas e práticas do país de acolhimento e apresenta novos comportamentos, hábitos e costumes que se adaptam à cultura local. Por último, temos a “Fase de Estabilidade”, que requer algum tempo, sendo que a necessidade de ajustamento intercultural começa a ter menos expressão, entrando-se numa fase de estabilidade.

Figura 1 – Teoria da Curva em “U” – Ajustamento Cultura



Fonte: Black & Mendenhall (1991: 227)

É ainda importante salientar que vários estudos apontam para a fragilidade deste modelo, alertando que, muitas vezes, poderá existir um desvio devido a razões intrínsecas e extrínsecas ao indivíduo (Black, Mendenhall & Oddou, 1991; Black & Gregerson, 1991^a).

2.2.3.1 Fatores influenciadores do ajustamento intercultural

Existem diversos fatores que podem ser considerados como facilitadores da adaptação do expatriado ao país de acolhimento, que de acordo com Camara (2011) são os seguintes:

- O apoio organizacional fornecido na preparação;
- O pagamento da habitação e transporte;
- As deslocações ao país de origem, suportadas pela empresa;
- O apoio da organização ao expatriado e família do mesmo;
- A cultura organizacional flexível;
- O idioma do país;
- A existência de colegas na mesma situação, ou mesmo comunidades do país de origem.

Indivíduos com facilidade em criar relações com pessoas de outras culturas e com boas capacidades de comunicação e inteligência emocional, têm competências facilitadoras para um agradável ajustamento (Taguchi, 2014; Watson & Wolfel, 2015).

Por outro lado, existem fatores que dificultam a adaptação do expatriado. A literatura remete-nos, assim, para três dimensões que podem ser consideradas bloqueadoras: a natureza pessoal, a natureza organizacional e a integração no contexto (Camara, 2011; Dickmann *et al.*, 2008; Rego & Cunha, 2009).

No que concerne à integração no contexto, elementos como o idioma, a insegurança sentida, a falta de infraestruturas e recursos, as diferenças a nível cultural e de valores, e a existência de sentimentos de xenofobia apresentam-se como fatores bloqueadores de uma boa adaptação (Camara, 2011; Dickmann *et al.*, 2008; Rego & Cunha, 2009).

2.3 Repatriação

A repatriação pode ser definida como o retorno, sendo que aqui se encontra inerente a reaculturação ao país de origem (Sussman, 2000), ou como referenciado por Hurn (1999), a repatriação pode ser definida como o processo de reentrada de indivíduos no país de origem depois de um período significativo de tempo numa experiência no estrangeiro.

A expatriação e a repatriação não são dois processos distintos, tal como indicam (Lazarova & Caligiuri, 2001), e na mesma linha de pensamento Hurn (1999) salienta que a repatriação deve ser considerada como parte integrante do processo de expatriação sendo a última fase de um processo progressivo.

Os autores Dowling e Welch (2004) afirmam que o processo de repatriação engloba quatro fases, sendo estas as seguintes:

1. **A preparação do expatriado** sendo que nesta fase é englobada toda a informação fornecida ao indivíduo acerca da mudança, do novo posto de trabalho, bem como as condições fornecidas aquando do regresso;
2. **A deslocação** propriamente dita do colaborador onde são disponibilizados os meios para a sua deslocação, assim como em alguns casos para a sua família (caso acompanhe o colaborador);
3. **A transição** compreende os primeiros problemas que possam surgir durante o regresso ao país de origem, problemas que podem englobar a validação de documentos, o alojamento, entre outros;
4. **A readaptação à realidade**, sendo que esta fase consiste em providenciar todas as informações ao colaborador repatriado, em que é necessário informá-lo sobre as mudanças ocorridas durante o período de tempo em que decorreu a experiência internacional do colaborador, percecionando desta forma também as expectativas de carreira do indivíduo e atuando de forma eficaz sobre um possível choque cultural.

Um processo de que seja devidamente acompanhado contribui para a motivação do expatriado, no entanto, não é apenas o colaborador que fica beneficiado com o sucesso deste processo, uma vez que a empresa aumenta a sua reputação, demonstrando competência e responsabilidade na condução do processo e ficando assim mais atrativa para outros colaboradores e futuros repatriados (Camara, 2011).

Reajustamento cultural

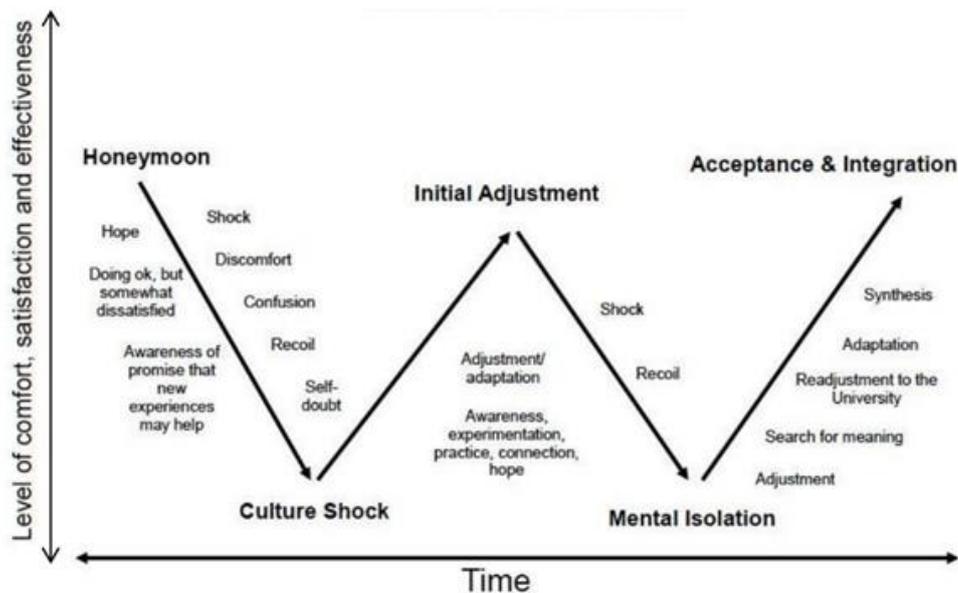
Gullahorn e Gullahorn em 1963, reinventaram o modelo de ajustamento da Curva em “U” e apresentaram a teoria da Curva em “W” (ver Figura 2). Esta teoria apresenta-se muito semelhante à teoria da Curva em “U”, sendo indicadas de forma quase replicada as mesmas fases aquando do ajustamento cultural no país de acolhimento. No entanto, esta teoria remete-nos para as fases no país de origem, sendo que os autores argumentam ainda que este processo

de ajustamento ao país de origem se deve às expectativas e comportamentos criados pelo indivíduo, os quais se tornam incompatíveis com a cultura do país de origem.

Os indivíduos que embarcam para outros países estão, na maioria das vezes, em alerta para o fenómeno do choque cultural. No entanto, no regresso a casa, ao país de origem a maioria não possui em mente essa mesma possibilidade. O retorno, segundo Vidala *et al.* (2007), torna-se mais complicado quanto maior for a duração da experiência internacional.

No entanto, os investigadores encontram-se ainda divididos no que diz respeito à teoria da Curva em W do Reajustamento Cultural. Estudos reportam a variedade de fatores que interferem no reajustamento ao país de origem, como por exemplo: problemas de identidade cultural, problemas laborais, depressão, problemas pessoais (Furukawa, 1997; Cox, 2004).

Figura 2 – Teoria de Reajustamento Cultural – Curva em W de Gullahorn & Gullahorn (1963)



Fonte: Miller (2016: 12)

2.4 Insucesso nos processos internacionais

Existem diversos fatores que podem influenciar o sucesso nos processos internacionais, por mais que seja dada atenção à parte inicial, por parte das organizações ao processo de expatriação, algumas variáveis, tais como, o choque cultural, problemas do foro pessoal, falta de compromisso organizacional, insatisfação, incapacidade de lidar com o *stress* ou até mesmo

a falta de motivação, podem comprometer o sucesso de uma expatriação (Vögel, Millard, & van Vuuren., 2008; Pereira, Pimentel & Kato, 2005; Mendenhall, Dunbar & Oddou, 1987).

Cox, Khan e Armani (2013) referem três fases distintas para o sucesso de uma missão internacional, em que os autores salientam que a primeira fase engloba a seleção e processo de preparação do colaborador, a expatriação e, por fim, a repatriação e a gestão de carreira. Os mesmos autores referem que no retorno ao país de origem, o expatriado passa a ser definido como repatriado. A maioria das empresas aposta na preparação dos colaboradores para e experiência internacional, no entanto, também a maioria descarta o processo de retorno e, deste modo, a fase final do processo de expatriação continua a ser um momento difícil para o colaborador, assim como para a organização.

Na mesma linha de pensamento, temos o modelo de Black e Gregersen (1999) onde é sugerido que o sucesso de uma missão internacional depende da concretização de cinco fases, pela seguinte ordem: a seleção para a missão internacional, a formação do expatriado, o ajustamento intercultural ao país de acolhimento, a repatriação e, por último, o desenvolvimento dos repatriados.

A intenção dos repatriados deixarem a entidade patronal nos primeiros dois anos, após o retorno ao país de origem, é ainda muito elevada, como constata Kraimer, Shaffer e Bolino (2009). Após a experiência internacional, os trabalhadores trazem com eles conhecimento e uma experiência única, que na maioria das vezes não é aproveitada pelas empresas, o que faz com que no colaborador, se fomente um sentimento frustração, deparando-se com uma realidade que já não é a dele, em que o conhecimento e o esforço realizado não teve nenhum benefício, nem para ele nem para a empresa em que se encontra. Isto leva o colaborador a procurar novas oportunidades de trabalho onde sejam valorizadas, não só as suas competências, mas também o conhecimento adquirido proveniente da sua experiência (Cox *et al.*, 2013).

A falta de acompanhamento na fase de repatriação de um colaborador compromete, não só a sua progressão, assim como a empresa, o conhecimento adquirido pelo colaborador na experiência internacional não é aplicado e futuras experiências internacionais poderão estar comprometidas pela falta de adesão dos colaboradores ao processo de recrutamento para essa finalidade (Lazarova & Caligiuri, 2001). Tendo isto em consideração, é crucial que as organizações estejam vocacionadas, não só para preparem os seus colaboradores para a internacionalização e integração numa nova realidade cultural distinta, como devem estar alerta

para as mudanças que ocorrerão, inevitavelmente, no indivíduo aquando de um processo de expatriação.

Minbaeva e Michailova (2004) salientam que os expatriados atuam como agentes de difusão de conhecimento, valores e cultura da sede para as filiais. Além disso, adquirem conhecimentos sobre a cultura dos locais, criam redes de relações interpessoais, compreendem os quadros social, político e económico do país de acolhimento.

O retorno de um expatriado é, ainda, uma parte que não tem tanto peso na balança como a ida do colaborador, no entanto, esta fase requer mais atenção, não só por parte dos investigadores, como pelas empresas.

Dowling, Welch e Schuler (1999) apresentam o insucesso do processo de repatriação quando existe o desejo de saída por parte do colaborador.

Resumidamente, existem três fatores principais que podem comprometer o projeto internacional, um deles são as expectativas dos expatriados. Durante o processo de repatriação são criadas expectativas por parte dos colaboradores, que na maioria das vezes não correspondem à realidade, sendo que a readaptação ao país de origem é por vezes adversa, tendo em conta essas mesmas expectativas.

Hurn (1999) salienta que os colaboradores que se encontram em países distintos, muitas das vezes, não possuem a total consciência da necessidade de um processo de repatriação que os ajude a reintegrar o país de origem, considerando até que o retorno ao país de origem não envolverá qualquer dificuldade, no entanto, as expectativas do expatriado vão mais além, o sentimento da possibilidade de progressão de carreira ou de auferir um salário mais alto é uma realidade, sentimento este que se intensifica quando a experiência é bem-sucedida.

O surgimento das expectativas ocorre muito antes do regresso ao país de origem (Stroh, Gregersen & Black., 1998). E, se efetivamente, as expectativas criadas forem correspondidas, a probabilidade de o colaborador abandonar a empresa diminui.

Neste sentido, as organizações devem familiarizar-se com todos os aspetos que envolvem o retorno dos colaboradores, salientando que esta aprendizagem deverá fazer parte do processo de expatriação, iniciando-se mesmo antes da partida do colaborador, no processo de preparação e formação (Stroh *et al.*, 1998).

O segundo aspeto que afeta o colaborador são as mudanças sentidas no contexto laboral, ao longo da experiência internacional dos colaboradores, muitas são as mudanças que ocorrem no

país de origem, sobre as quais, muitas vezes, os colaboradores não são informados. Muitos dos colegas de trabalho são despedidos, ou procuram novas oportunidades, e quando o expatriado volta o ambiente de trabalho a que estava anteriormente acostumado, este já não está igual (Stroh *et al.*, 1998). Neste sentido, com o novo ambiente com o qual o colaborador se depara, muitas das vezes, os repatriados percebem que perderam a autoridade e o *status* que possuíam anteriormente (Adler, 2007).

Por último, temos as mudanças sócio-culturais, não é apenas o contexto laboral que se altera, também a sociedade e o expatriado sofrem mudanças significativas que, muitas vezes, não são consideradas nem pela empresa, nem pelo expatriado em si (Lee & Liu, 2006).

2.5 Conhecimento adquirido no processo de repatriação

Quando falamos de conhecimento, os autores Santosh & Muthiah (2012), identificam o repatriado como uma peça importante na obtenção e transmissão de conhecimento. Não só da cultura em que esteve inserido, assim como dos hábitos e conhecimentos adquiridos aquando a sua experiência internacional, sendo que este providenciará novas perspectivas e conhecimentos específicos aplicáveis à organização.

O conhecimento adquirido num processo de repatriação aumenta a habilidade de o indivíduo reconhecer e avaliar oportunidades e ameaças dentro da empresa, bem como de providenciar informações e visões sobre determinados contextos e situações específicas, para ambos.

Como referem Haanes e Fjeldstad (2000), o conhecimento é especificamente importante para criar uma vantagem competitiva, se for transmitido e usado de forma pró-ativa por todos os intervenientes.

2.5.1 Conhecimento adquirido durante a experiência internacional

O conhecimento adquirido na experiência internacional, tal como referem Oddou, Osland & Blakeney (2009), é ainda um campo a explorar na área da investigação, existem variados estudos que evidenciam a partilha de conhecimento de forma unidirecional, ou seja, o conhecimento transmitido do país de acolhimento para o expatriado (Brewster 1991, Downes & Thomas, 1999; Bonache & Brewster, 2001). Poucos são ainda os estudos que retratam a transferência de conhecimento do repatriado, e como isto se processa (Oddou *et al.*, 2009; Berthoin Antal, 2000, 2001; Lazarova & Tarique, 2005).

Deve-se ainda abordar as diversas definições de conhecimento, como por exemplo, a dada por Kostova, Athanassiou & Berdrow (2004), que explicam e classificam o conhecimento como dados, informações, ideias, regras, procedimentos, experiências e modelos que são desenvolvidos ao longo do tempo e guiam as ações e as decisões.

A experiência internacional não é apenas uma forma de progredir na carreira, é também uma oportunidade de adquirir e transferir conhecimentos (Oddou *et al.*, 2009). Como referem Berthoin-Antal (2000), existem cinco tipos de conhecimento adquiridos durante o processo de expatriação, sendo eles:

1. **O conhecimento declarativo** (saber o quê), cujo foco é saber os factos;

2. **O conhecimento processual** (saber como) que salienta as competências necessárias para a realização de algo;
3. **O conhecimento condicional** (saber quando) que identifica quando utilizar o conhecimento declarativo e processual;
4. **O conhecimento axiomático** (saber porquê) que se refere às razões e explicações, de forma a perceber o porquê de as coisas ocorrerem;
5. **O conhecimento relacional** (saber quem) que emerge da rede de *networking*.

Assim, o conhecimento que é adquirido na experiência internacional não se resume apenas à cultura do país de acolhimento, envolve conhecimentos adquiridos a nível do *networking* desenvolvido, assim como, o do conhecimento da organização (Hocking, Brown & Harzing, 2004), sendo o conhecimento do expatriado amplo, tendo em conta que este participa em diversas atividades que acabam por contribuir para o desenvolvimento do seu conhecimento.

2.5.2 Transferência de conhecimento

Bonache, Brewster e Suutari (2001) referem a transferência de conhecimento como um processo fulcral para a construção da competitividade organizacional, que se torna importante numa economia em permanente evolução.

Nonaka e Takeuchi (1995) consideram as experiências internacionais um método-chave para a transferência de conhecimento no seio das organizações.

Os repatriados, durante todo o processo, são expostos a diversas situações, tendo contacto com novas ideias, diferentes formas de pensar, práticas sociais, culturais e de negócios. Todo este novo conhecimento, contrastando com o que já havia aprendido anteriormente, leva o repatriado a abrir a mente para novas formas de agir e atuar, igualmente válidas. A absorção do conhecimento sociocultural do indivíduo que posteriormente partilha, tornar-se-á crucial para o desenvolvimento não só do dele, como de toda a organização (Tallman & Fladmoe-Lindquist, 2002).

Todavia, o processo de expatriação não deve ser apenas tido em conta como uma contribuição para o desenvolvimento específico do colaborador e/ou para atingir uma determinada posição na carreira, deve sim, ser visto, como uma forma de adquirir também novos conhecimentos, válidos e específicos que possam ser transferidos para a equipa que integra, bem como para toda a organização.

Fatores influenciadores na transferência de conhecimento

Existem dois estudos fundamentais no que diz respeito às barreiras de transferência de conhecimento, o estudo empírico de Berthoin Antal (2000, 2001) e o estudo concetual de Lazarova e Tarique (2005).

Contudo, um estudo multidisciplinar desenvolvido por Kostova (1999), propõe uma série de fatores que afetam a transferência de conhecimento nas empresas, sendo os fatores mencionados de cariz social, organizacional e individual.

Os fatores sociais mencionados no estudo referem-se à similaridade entre as normas e regras existentes no país de origem e às do país de acolhimento;

Os fatores organizacionais indicam a cultura da empresa como sendo a peça fulcral no processo da transferência de conhecimentos, sendo que uma organização que suporta a aprendizagem e a inovação apresentará maior predisposição para uma bem-sucedida transferência;

Os fatores individuais que compreendem as atitudes dos indivíduos que participam neste processo, ou seja, aqueles que recebem e que passam a informação, bem como o contexto em que decorre a partilha e transferência de conhecimento.

Por outro lado, Szulanski (1996), apresenta fatores, tais como, a falta de **capacidade de absorção** pelo recetor, a **ambiguidade** e a **qualidade da relação** entre a fonte e o recetor, como as principais barreiras para a transferência de conhecimento.

2.6 A Comunicação entre o supervisor/chefia e o expatriado

A relação entre a chefia e o colaborador tem uma influência notável na experiência do funcionário (Myers, Seibold, & Park, 2011). Uma boa supervisão apresenta resultados, não só na eficiência do trabalhador e dos resultados apresentados, como também na sua satisfação com a envolvente.

Os supervisores normalmente atribuem responsabilidades e dão, de forma geral, *feedback* ao colaborador dos pontos que os mesmos consideram pertinentes (Richmond & McCroskey, 2000). Na realidade, a literatura mostra a comunicação entre o subordinado e o supervisor com forte impacto para a satisfação do primeiro (Richmond & McCroskey, 2000; Mikkelsen, York & Arritola, 2015).

Segundo Cooren (2006), é através da comunicação que as organizações existem e funcionam, apresentando resultados positivos com o desempenho do subordinado (Andrews & Kacmar, 2001; Goris, Vaught & Pettit, 2000), na satisfação do trabalho (Michael, 2014) e no clima organizacional (Muchinsky, 1977).

Além disso, a comunicação apresenta uma relação negativa com a intenção de rotatividade (Gregson, 1990), apresentando-se como uma vantagem competitiva e estratégica no seio das organizações.

As capacidades de comunicação de um supervisor ou dos elementos de gestão, são consideradas uma das mais importantes capacidades, sendo que o desempenho para uma determinada tarefa de um colaborador depende da forma como é comunicada, e do feedback dado posteriormente (Delahoussaye, 2001^a).

2.7 A importância dos Recursos Humanos nos processos internacionais

De acordo com Rego e Cunha (2009), os departamentos de recursos humanos são fulcrais em 5 fatores na internacionalização, sendo estes os seguintes:

1. Desenvolvimento internacional de estratégias de negócio;
2. Alinhamento de estratégias de recursos humanos a nível internacional;
3. Apoio na mudança;
4. Construção de culturas a nível global;
5. Desenvolvimento de líderes;

Os autores mencionam ainda que os modelos de gestão de recursos humanos, alteram-se conforme a evolução das organizações, na fase doméstica as empresas expõem um modelo etnocêntrico de gestão de recursos humanos em que as subsidiárias não possuem autoridade, na fase internacional, a gestão é muito semelhante, no entanto, a nível multinacional cria-se um modelo de gestão policêntrico em que existe autonomia e independência.

A relação entre o departamento de recursos humanos e os processos internacionais, estão geralmente ligadas às primeiras fases desses mesmos processos nomeadamente, o recrutamento e seleção do candidato e a preparação do candidato, sendo que as empresas muitas vezes não entendem a importância da formação, preparação e um acompanhamento contínuo do expatriado é fulcral para o sucesso do expatriado. Existem assim organizações que não providenciam qualquer ajuda a nível de preparação e do acompanhamento, duvidando da eficácia e da pertinência deste tipo de intervenção (Joshua-Gojer, 2012), além disto, o desenvolvimento, avaliação e repatriação é também negligenciado (Bonache *et al.*, 2001; Martins, 2013).

Por outro lado, estudos apontam para importância das empresas multinacionais prestarem atenção à forma como criam ligações com os expatriados, de como se desenrola o compromisso do expatriado com a filial no país de acolhimento e, ainda, de como desenvolver o sentido de compromisso e de ligação à organização quando o colaborador regressa (Hansen, 1997; Bonache, 2005), porém nenhum destes conceitos estão bem estruturados na literatura, nem desenvolvidos nas práticas de recursos humanos das organizações (Chew & Debowski, 2008).

Segundo Greer e Styles (2016), a literatura existente na área de Recursos Humanos para explicações no que diz respeito a como gerir pessoas, equipas e mudanças organizacionais que ocorrem durante um processo de expatriação, ainda é mínima, não sendo possível encontrar um

estudo que aborde o problema fundamental: a falha de estratégias de desenvolvimento organizacional para a repatriação.

No entanto, um estudo realizado por Kulkarni *et al.* (2010), sobre as percepções dos colaboradores indianos na última fase do processo de expatriação (repatriação), salienta o foco dado às empresas na fase inicial do processo, revelando a despreocupação sentida por parte dos colaboradores relativamente ao regresso ao país de origem.

Como tem sido salientado ao longo de toda a revisão bibliográfica, os colaboradores apresentam diferentes problemas não só quando partem para o país de acolhimento, como quando regressam. Kulkarni, Lengnick-Hakk e Valk (2010) vão mais longe e afirmam que o departamento de recursos humanos, para a maioria dos intervenientes, era visto como inexistente, não interferindo nos pontos fulcrais e necessários no regresso a casa. As expectativas do colaborador são altas e, caso não seja realizado o devido acompanhamento, o mesmo pode mesmo acabar por se demitir.

Todavia, Chew e Debowski (2008), apresentam um modelo para práticas na fase de repatriamento, “O Processo cíclico do desenvolvimento de estratégias de repatriação”, para as autoras, as mesmas consideram que em primeiro lugar os princípios e filosofias das estratégias de repatriamento devem ser desenvolvidas antes do regresso dos colaboradores, constando alguns pontos importantes para apresentar aos expatriados, tais como:

1. Uma declaração indicando a possibilidade de *stress* no regresso e o suporte da empresa durante a transição;
2. Apresentar o valor do expatriado para a entidade patronal e a importância das suas competências depois do seu retorno;
3. Mencionar os direitos do colaborador durante o repatriamento;
4. Uma descrição do grau em que o empregador aceita a responsabilidade pelo estabelecimento da família ao retornar ao país de origem (sempre que a família acompanhar o colaborador);
5. A identificação de um especialista para acompanhar o colaborador na sua transição.

Depois da construção das políticas a implementar, o segundo passo é apresentar o acordo desenvolvido previamente ao colaborador, este acordo deve ser assinado e acordado com o expatriado, em papel, de forma clara e objetiva faseando cada passo. As autoras referem ainda que no acordo deve constar um incentivo de retorno para o colaborador, as responsabilidades que irá ter na empresa quando regressar e ainda os planos que irão ser desenvolvidos para o

incorporar na empresa e na cultura. Além disso, a procura de casa e da escola para os filhos deve ser também da responsabilidade da empresa e transmite segurança para o colaborador, mantendo-o calmo.

A terceira fase deve incluir, programas específicos para a repatriação, incluindo mentores para dar suporte ao colaborador. A organização deve ainda atribuir responsabilidades e um cargo similar ou superior ao repatriado assegurando que a experiência no estrangeiro lhe trouxe, não só vantagens a nível pessoal, como a nível profissional e em que as mesmas são visíveis.

A última fase deste modelo cíclico, reconhece a avaliação como um passo fundamental em quatro aspetos:

- Na perceção do impacto dos programas a nível de retenção, compromisso e satisfação dos repatriados;
- A eficiência das diferentes estratégias da empresa
- A identificação de falhas no suporte para serem remediadas posteriormente;
- *Benchmarking* contínuo e comparativo de todas as estratégias implementadas em relação com as das outras empresas.

A comunicação dos recursos humanos é importante assim durante todo o processo demonstrando ao colaborador a importância do próprio e da sua família para a empresa Chew & Debowski (2008).

3. Metodologia

3.1 Abordagem qualitativa

Neste estudo, optou-se por uma metodologia qualitativa, visto que o objetivo final desta investigação é obter uma análise exploratória dos trabalhadores envolvidos nestes processos internacionais, conseguindo assim, uma investigação mais aprofundada sobre alguns fatores relevantes durante estas experiências, nomeadamente: (1) Motivações para o processo internacional; (2) Ajustamento intercultural ao país de acolhimento; (3) Comunicação entre as chefias e colaboradores expatriados; (4) O retorno ao país de origem; (5) Conhecimento Adquirido durante a Experiência; (6) Valorização da experiência internacional por parte das equipas/organização; (7) Apoio dos Recursos Humanos antes, durante e após o processo.

A abordagem qualitativa leva-nos a obter mais informações de carácter, não só mais pessoal, como também, uma abordagem mais realística, que é exatamente aquilo que é pretendido durante toda a investigação.

Segundo os autores Gomes e Cesário (2014) e Godoy (1995^a), a abordagem qualitativa é a indicada quando a intenção final é perceber de uma forma mais aprofundada relações, processos e contextos sociais, obtendo assim uma descrição acerca da situação estudada, permitindo análises em que a subjetividade sobre o mundo exterior esteja presente no decurso da investigação.

Esta metodologia permite, assim, compreender as experiências de cada participante, integrando a opinião pura de quem vivenciou estes processos, e tornando possível obter atitudes, motivações e comportamentos em contexto real (Carvalho, Naves, Castro & Méchan – Hamann, 2010).

3.2 Instrumentos na recolha de informação

A análise da bibliografia existente foi o passo inicial na conceção deste estudo, após a qual se passou à fase seguinte: a realização de entrevistas semiestruturadas.

A entrevista semiestruturada permite obter a visão pessoal de cada participante (Sousa & Baptista, 2011). Os mesmos autores indicam-nos que no guião devem constar informações fulcrais, como: o participante, a data e o local, bem como, um breve resumo que descreva ao participante a finalidade da entrevista.

A utilização da entrevista semiestruturada dá, não só liberdade ao participante, mas principalmente, ao entrevistador que tem oportunidade de aprofundar aspetos relevantes dados pelo participante, e que podem ir a favor ou contra ao anteriormente estudado na revisão bibliográfica realizada (Sousa & Baptista, 2011, Silva & Menezes, 2001).

Nesta pesquisa, em específico, a utilização da entrevista semiestruturada permitiu uma maior abertura do discurso do entrevistado, o que levou a uma panóplia de visões diversas que, à partida, não seriam expectáveis. Esta riqueza do discurso, e a não rigidez do guião, permitiu ao entrevistador adaptar as questões, aprofundando temáticas que não tinham sido previamente definidas, mas que se revelaram igualmente interessantes para a investigação.

O guião utilizado foi construído depois da análise da bibliografia recolhida, de forma a contemplar todas as temáticas que deveriam ser abordadas durante a entrevista.

Na parte introdutória da entrevista obtém-se a informação sociodemográfica, bem como a profissional: nome, idade, sexo, estado civil, habilitações literárias, cargo atual e o cargo aquando do processo de expatriação.

Na segunda parte da entrevista exploram-se as questões relacionadas com a fase inicial do processo internacional, integrando questões acerca do apoio da empresa, nomeadamente, por parte do Departamento de Recursos Humanos na fase que antecedeu à expatriação do colaborador, sendo igualmente questionadas as principais motivações dos participantes para integrarem os respetivos processos de expatriação.

A terceira parte contempla o processo de expatriação em si, sendo o entrevistado questionado acerca da sua adaptação, da comunicação com o país de origem, com as chefias diretas e com os Recursos Humanos e, por último, sobre as políticas e práticas aplicadas por parte da empresa a que pertence (ou pertencia na altura).

Por fim, a última parte do guião possui um conjunto de questões sobre o regresso dos participantes ao seu país de origem, sendo que são aplicadas diferentes questões aos participantes que efetuaram o retorno à mesma organização, em relação àqueles que regressaram ao país, mas não à mesma organização. Na última parte da entrevista, pretende-se perceber como é o regresso às origens, o processo de reintegração na empresa, e de que forma as equipas, e a própria organização, valorizam os processos internacionais dos colaboradores.

3.3 Participantes e recolha de dados

A metodologia qualitativa envolve dados descritivos dos indivíduos, e este contacto com aqueles que vivenciaram o processo de expatriação dá uma visão mais abrangente sobre este fenómeno e permite aceder ao ponto de vista real dos participantes neste estudo. Tal como reconhece Godoy (1995^a), esta metodologia implica contacto direto com os entrevistados, de modo a conceber o estudo o mais próximo possível do ponto de vista dos mesmos.

A amostra apresentada neste estudo é intencional e não probabilística, uma vez que os participantes foram selecionados tendo em conta os seguintes critérios de seleção:

1. Serem repatriados portugueses;
2. Duração do processo de expatriação superior a 12 meses.

Para isso, foram contactados vários expatriados e repatriados, percebendo com os mesmos o tipo de experiência que realizaram e a disponibilidade para fazerem parte desta investigação. Ao longo das entrevistas, foi solicitado aos participantes que indicassem o nome de outros indivíduos que vivenciaram também experiências semelhantes, tornando mais fácil o contacto com outros repatriados/expatriados.

O primeiro contacto aconteceu sempre via correio eletrónico, confirmando a participação no estudo, sendo posteriormente agendada a entrevista conforme a disponibilidade do participante. As entrevistas foram realizadas, maioritariamente, de forma presencial, no entanto, existiram 2 casos em que foi necessário recorrer a outros meios, como o Skype e chamada telefónica.

Foram entrevistados 10 indivíduos, 6 do sexo masculino e 4 do sexo feminino, que realizaram missões em outros países por parte de empresas sediadas em Portugal.

Os 10 participantes são repatriados.

Na tabela seguinte são descritas as principais características de cada participante bem como o processo internacional que integraram de forma a perceber a amostra estudada.

Tabela I – Descritivo dos participantes

Participante	Sexo	Idade	Estado Civil	Habilitações Académicas	Cargo/Função	Tipologia	Tempo de expatriação	País
P1	M	38	Solteiro	MBA	Hotel Manager	Repatriado	2 anos	Filipinas
P2	F	32	Solteira	Licenciatura	Senior Manager	Repatriada	4 anos	Angola
P3	F	38	Casada	Licenciatura	Senior Manager	Repatriada	1 ano e 6 meses	Angola
P4	M	45	Solteiro	MBA	CFO	Repatriado	1 ano	Angola
P5	M	51	Casado	Mestrado	Arquiteto	Repatriado	1 ano e 6 meses	Argélia
P6	F	27	Solteira	Mestrado	Senior Consultant	Repatriada	2 anos	Angola
P7	M	34	Casado	12º ano	Orçamentista	Repatriado	7 anos	Angola
P8	M	57	Casado	Mestrado	Engenheiro Civil	Repatriado	1 ano e 4 meses	Angola
P9	M	56	Casado	Mestrado	Engenheiro Civil- Diretor Geral	Repatriado	4 anos	Angola
P10	F	40	Casada	Licenciatura	HR Manager	Repatriada	3 anos	Brasil

As entrevistas aos participantes realizaram-se entre novembro de 2017 e abril de 2019, sendo que no total foram abordados 12 participantes, contudo dois deles acabaram por não ser no estudo por não estarem de acordo com os critérios previamente estipulados.

No decorrer de todas as entrevistas foram explicados os objetivos e intenções das mesmas, tendo sido, igualmente, garantido o sigilo no que diz respeito ao nome próprio, às empresas mencionadas e a todos os elementos que os entrevistados consideraram que não deveriam ser divulgados ao público.

Todas as entrevistas realizadas foram gravadas e, posteriormente, transcritas na íntegra, tendo o respetivo consentimento por parte dos participantes.

No que diz respeito à duração das entrevistas, a média das mesmas é de 44 minutos, sendo que a entrevista mais longa teve a duração de 64m35s e a mais curta a duração de 22m12s.

3.4 Tratamento e análise de dados

Após a transcrição das entrevistas, a análise dos dados foi efetuada, seguindo a metodologia fenomenológica. A fenomenologia baseia-se na procura da opinião aprofundada do indivíduo envolvido na pesquisa (Ales Bello, 2006).

A análise qualitativa com base na fenomenologia tem como principais características a ausência de conceitos pré-concebidos e crenças pré-estabelecidas, analisando a realidade de forma rigorosa, mas não de forma exata (Bueno, 2003b).

A utilização da entrevista semiestruturada permite assim obter a profundidade desejada dos factos, como sugere (Haguette, 1997), sendo o melhor instrumento para estudo segundo esta metodologia, dando assim uma condução à entrevista, mas permitindo ao participante expor toda a sua opinião, tomar outros rumos que ache relevante se evidenciar situações que ache pertinentes.

A fenomenologia assenta, segundo os autores França (1989) e Husserl (1988), sobre três etapas:

1. Redução – Compreende a suspensão de juízos de valor, crenças e afirmações, focando-se apenas no fenómeno em si;
2. Descrição – integra os aspetos imprescindíveis para o conhecimento do fenómeno estudado;
3. Interpretação – inclui a interpretação dos aspetos citados, dependendo do investigador em causa.

Neste sentido, para a realização da presente investigação, cada entrevista foi analisada segundo a metodologia fenomenológica de Colaizzi (1978), sendo que a mesma foi adaptada de acordo com a dimensão do estudo e, assim, cada entrevista foi processada segundo os seguintes passos:

1. Transcrição das entrevistas na íntegra;
2. Leitura das entrevistas, salientando os aspetos pertinentes para o estudo e categorizando-os por temas e subtemas;
3. Agregação por cada tema e subtema de frases citadas pelos intervenientes, de forma a suportar os temas previamente criados;

4. Análise dos temas e perspectivas comuns em cada transcrição;
5. Compilação das citações e ajustamento dos temas previamente definidos.

É necessário reforçar que a fenomenologia é uma análise que depende, não só do investigador, como da experiência, das sensações e das memórias dos entrevistados, não havendo limites para a expressão dos mesmos.

4. Apresentação de resultados

4.1 Motivações para o processo internacional

No decorrer das entrevistas, os vários entrevistados apresentaram diversas motivações e razões pelas quais aceitaram o desafio de ir para outro país, os intervenientes, salientam a experiência intercultural (1), questões pessoais e profissionais (2), como fatores para embarcar neste projeto, no entanto, a parte monetária (3) é também um fator determinante quando chega à hora de decidir.

Experiência intercultural

As novas experiências são só por si um fator apelativo para o ingresso em novas oportunidades. Neste sentido é necessário salientar que o Participante 1, já tinha outras experiências internacionais, em países como “Angola, Manila” e o mesmo indica que a rede de *networking* que ganha, bem como o conhecimento de novas culturas, são por si só elementos que na sua opinião valem o ingresso num processo internacional.

No que diz respeito à ingressão no projeto pela experiência intercultural, dois dos intervenientes salientam este fator como o principal para a integração no projeto internacional.

“É a questão dos relacionamentos. Os relacionamentos, profissionais, pessoais e das redes que se criam. Uma experiência a este nível tão rico nunca se pode dizer que não”

(Participante 1)

“Sempre quis ter uma experiência no estrangeiro, assim que fosse possível gostaria de testar novas realidades, surgiu esta oportunidade e não consegui dizer que não.”

(Participante 6)

Questões pessoais e profissionais

Outras das motivações mencionadas são as questões a nível pessoal, duas das intervenientes deste estudo, mencionam que aceitaram o desafio para terem oportunidade de acompanhar os respetivos maridos.

“Eu vim para Angola porque o meu marido estava cá a trabalhar e, portanto, foi uma questão pessoal, juntei o útil ao agradável”

(Participante 3)

“Fui convidada pelo CEO do grupo Tivoli (2010), para o qual trabalhava em Lisboa, com o objetivo de uniformizar processos da companhia no Brasil. Para mim foi juntar o útil ao agradável, o meu marido teve a mesma oportunidade então decidimos aproveitar”.

(Participante 10)

Por outro lado, é também pertinente salientar que a progressão na carreira é também apresentada como motivação para três dos entrevistados. Todos os intervenientes mencionam em algum ponto este aspeto, contudo, nem todos o mencionam como o fator principal. Seguem-se algumas citações dos entrevistados que comprovam, o anteriormente mencionado:

“Profissional, sem dúvida. Eu queria ter uma experiência internacional, surgiu a oportunidade na altura e eu voluntariei-me para ir, foi porque eu quis ir. E sabia que a nível profissional e financeiro me iria trazer algum benefício (...) No meu caso foi uma progressão muito mais rápida do que o que teria sido se estivesse em Portugal”

(Participante 2)

“Nada de especial, convidaram-me para ir e aceitei o desafio”

(Participante 8)

“Foi um desafio profissional que me lançaram para gerir uma empresa de construção...Duas estradas, uma com 200 Km num valor aproximado de 200M USD, outra com 120 Km, 120M USD, e um Hospital 8M USD”

(Participante 9)

Situação monetária

A parte salarial é sempre um fator importante e negociado por parte daqueles que embarcam para um país estrangeiro e dependendo do contexto do indivíduo pode ser mesmo o único fator para sair do país, assim 5 dos participantes mencionam a parte salarial como um fator com grande importância, como comprovado pelos testemunhos abaixo:

“O ordenado, triplicou, digamos assim do que era em relação a Portugal”

(Participante 2)

“Sim, claro. Em Portugal tive que baixar as condições do salário, porque em Portugal não aguenta aquela carga de salário”

(Participante 4)

“Enriquecimento de experiência profissional, conhecendo novos mercados e formas de laborar, mas, acima de tudo, a componente salarial.”

(Participante 7)

“Eu fui para lá porque precisava na altura, já estava parado há uma série de tempo...Precisava mesmo na altura do trabalho, aquilo estava muito complicado e, felizmente, foi a Argélia porque, acabou por ser perto. Porque haviam outras soluções que eram muito mais longe e com muito menos hipótese de vir a casa muito mais vezes”

(Participante 5)

4.2 Ajustamento intercultural ao país de acolhimento

A adaptação ao país de acolhimento tem diferentes impactos, dependendo de inúmeros fatores. Quando o país de acolhimento é um país “irmão”, para muitos a adaptação torna-se mais fácil, como é evidenciado pelas Participantes 6 e 10:

“Foi uma adaptação relativamente simples no sentido em que a cultura é similar à nossa”

(Participante 6)

“Sendo um país irmão a adaptação foi pacífica e sem grandes tumultos, contudo há sempre um período de adaptação a nova cultura, hábitos e condições de vida (...)”

(Participante 10)

No entanto, outros fatores têm impacto, enquanto facilitadores do processo de adaptação, nestes salientam-se: (1) as condições fornecidas pela empresa que mantinham os colaboradores “quase numa bolha” e (2) o apoio dado pelos colegas que se encontravam na mesma situação.

“Ou tu és daquelas pessoas em que tu vais e gostas ou vais e odeias, pronto. Eu fui das pessoas que fui e gostei. É óbvio que existem coisas que não dá para fechar os olhos, mas nós pela nossa empresa e pelas condições que nos dão, nós vivemos quase numa bolha”

(Participante 2)

“Sim, todo o corpo técnico era português na empresa e a relação era boa e muito informal. Ninguém se tratava por engenheiro ou por Arquiteto ou Sr. Era tudo muito informal porque estávamos todos fora, se calhar se estivéssemos todos numa obra em Portugal, talvez a relação fosse mais formal.”

(Participante 5)

“Tinha lá o meu marido, tornou-se mais fácil. Ter alguém, principalmente que gostamos, ajuda neste tipo de situações, apoiamo-nos muito um no outro”

(Participante 10)

“O que foi fundamental para nós, foi decididamente termos um espaço de refúgio nosso, que era um bocadinho a casa onde vivíamos os quatro. Ou seja, nós tínhamos os quatro, ficamos todos a viver numa vivenda, cada um com o seu quarto, mas sentimos que aquele lugar era o lugar onde vínhamos da batalha ao fim ao cabo”

(Participante 4)

Por outro lado, para alguns dos expatriados a adaptação foi mas complicada, isto pela falta de segurança sentida (1); o ritmo de trabalho (2), a religião (3), cultura (4), o “racismo” sentido (5) e por último a ausência de compromisso (6).

“Mas o que me chocava, era a ausência de compromisso.”

(Participante 1)

“Foi muito difícil. Sobretudo num país como Luanda em que a segurança é muito reduzida, em que é preciso andar sempre a olhar para os lados. Em que temos a nossa liberdade um pouco boicotada... Portanto isso é muito difícil, não é fácil a adaptação num país como este, por isso a maior parte das pessoas que cá está, a expatriação dura muito pouco tempo (...)

(Participante 3)

“A dificuldade, foi mesmo esta. Aquilo que nós fazemos aqui, estacionar o carro e caminhar os dois, estes 100 metros e estarmos aqui neste sítio onde estamos agora... Hoje fizemos isto aqui e nós nem sequer pensamos em ser assaltados, não é? (...) Mas no mesmo sítio numa

cidade como Luanda, fazer este caminho de 100 metros tínhamos de pensar duas vezes... Porque iríamos ser abordados por alguém no caminho a pedir dinheiro, e ao não colaborar, ou entrarmos na onda, à saída havia sempre aquele stress de sermos abordados lá fora... Eles estão à nossa espera.”

(Participante 4)

“Social e culturalmente é extremamente difícil. A nível de trabalho foi fácil, eu não ia com expectativas nenhuma. (...) Chocante foi conseguir adaptar-me à velocidade deles, e ao ritmo deles (...) existem duas coisas que afetam muito o trabalho, o rendimento e a relação interpessoal com as pessoas. A cultura e a religião deles. A religião sobrepõe-se muitas vezes à cultura, é uma das coisas essenciais.”

(Participante 5)

“Ainda assim, devido a razões culturais era sentido o racismo em relação aos portugueses, o que por vezes dificultava o nosso trabalho e vida social, desde ser criticada no trabalho a ser insultada na rua por ser “branca””

(Participante 6)

“A natureza do país de trabalho (Angola) que é agressiva para expatriados”.

(Participante 9)

4.3 Comunicação entre as chefias e colaboradores expatriados

Relativamente à comunicação dos trabalhadores e os seus superiores no país de origem, 5 dos 10 dos participantes consideram que a comunicação fluía bem e sempre que fosse necessário as chefias apresentavam resposta às necessidades relatadas.

“Eu nunca senti... Não. Ela ia lá todos os meses, por isso se existisse alguma questão eu falava com ela.”

(Participante 2)

“O meu superior hierárquico (...) sempre quer saber se está tudo bem, como está a correr. Nisso eu tenho tido bastante acompanhamento. O meu superior hierárquico está cá pelo menos uma vez por mês, portanto faz um acompanhamento regular”

(Participante 3)

“A comunicação com os meus superiores não sofreu alterações uma vez que eram os mesmos chefes que tinha em Portugal”

(Participante 6)

“A comunicação entre mim e todos os órgãos da empresa era via internet, normalmente e via telefone esporadicamente. Mas sim, corria bem, sem nada de maior”

(Participante 8)

“Decorria bem com os superiores, sempre que tinha alguma questão respondiam-me quase de imediato. Existem sempre falhas, como em todas as empresas. Informação que por vezes é esquecida, mas na sua maioria era positiva.”

(Participante 9)

Os Participante 1 e 4, referem que a comunicação com as chefias em Portugal não era necessária devido à posição alta na estrutura da empresa. Os mesmos indicam:

“É Top Management ou seja... Tenho que saber como me orientar, mal seria também, nesse aspeto mal seria”.

(Participante 1)

“Nós éramos uma equipa já calibrada, éramos uma equipa já com alguma experiência em ambientes hostis, ambientes mais difíceis de trabalho”.

(Participante 4)

Por último, o Participante 7, apesar de considerar que a comunicação fluía bem, a mesma não era adequada sendo que os supervisores não demonstravam qualquer tipo de preocupação, como referido pelo próprio:

“A comunicação era fácil apesar de não ser a adequada, falta sentido de preocupação e formação adequada aos responsáveis pelos expatriados”

(Participante 7)

Em resumo, cinco dos participantes consideram que a comunicação com as chefias fluía muito bem e que os mesmos sentiam o apoio transmitido, por outro lado, dois dos intervenientes mencionam que a comunicação com as chefias dos mesmos não existia, devido à posição na

estrutura da empresa e pela senioridade e experiência profissional que possuíam. Os restantes participantes (Participante 5 e Participante 10) possuíam os seus supervisores e chefias no país de acolhimento, não reportando diretamente a Portugal.

4.4 O retorno ao país de origem

Quando questionados sobre o regresso a Portugal, as opiniões dividem-se, para alguns o regresso tornou-se complicado, enquanto os restantes participantes consideraram simples e sem nada a ressaltar. Dois dos intervenientes apresentaram algumas dificuldades no retorno ao país de origem, no entanto os restantes não evidenciaram qualquer problema de retorno.

No que diz respeito às dificuldades sentidas são referidas o ambiente percecionado (1) pelo colaborador, a retoma dos hábitos (2) que foram deixados para trás em Portugal, a integração na empresa (3) e o salário (4).

Aqueles que retornam para a mesma empresa, salientam a falta de acompanhamento da mesma neste processo, sendo que é necessário ainda frisar que a Participante 2, pertence uma empresa multinacional onde todos os anos estes processos de expatriação se realizam.

Seguem-se os testemunhos das dificuldades sentidas aquando o retorno:

“É como se deixássemos de pertencer a um lugar, depois também reparei que eu vinha aculturado (...) isso notava-se porquê, olhe, por exemplo eu ia sair a um bar não sei quê, não sei que mais eu para mim aquela cultura, eu vi-a toda a gente como...Falava a toda a gente, eu cheguei ao Alentejo, eu já falava a toda a gente, mas não com a abertura que vinha lá do latino com camisa de ganga... E então aquilo criou ali alguma coisa, que até foi giro, até foi divertido, como toda a gente sabia a minha história acabou por ser divertido”

(Participante 1)

“E agora estou cá, acho que me custou mais a habituar a Portugal, do que quando fui para lá. (...) Eu já não estava habituada ao ordenado, tive que me habituar e lá parecendo que não, além de ter maior parte das despesas pagas, também recebia mais! (...) Cá tenho uma série de despesas que não estão pagas e recebo menos! Portanto é toda uma adaptação (...) Eu estou agora a criar laços com as pessoas que cá estão, porque quando eu me fui embora as pessoas que cá estavam já cá não estão a não ser os meus chefes, mas esses eu já tinha laços... Mas staff e tudo mais.”

(Participante 2)

Por outro lado, os restantes elementos ressaltam a felicidade de voltar a casa, como exemplo temos os testemunhos abaixo:

“A adaptação foi fácil, muito fácil. Estive lá um ano. E quando regresso foi maravilhoso, após estar numa missão destas difícil e ainda por cima não conseguires atingir os objetivos, não é? Regressares de novo ao teu meio, em que te consegues mexer bem, estar à vontade. A vinda foi fácil. “

(Participante 4)

“Foi fácil para mim, porque a partir da altura em que eu consegui, eu estava sempre à espera que houvesse uma maneira de eu conseguir regressar.”

(Participante 5)

“A vinda foi fácil, sem qualquer tipo de problema, voltares para perto dos teus é sempre bom”

(Participante 10)

Em resumo, apenas dois dos colaboradores do estudo referem as dificuldades do regresso a casa e as dificuldades sentidas no trabalho e da sua adaptação.

Contudo é necessário ainda salientar que apenas cinco dos dez intervenientes neste estudo voltaram para a mesma empresa aquando o seu regresso, sendo estes os Participantes 1, 2, 3, 6 e 8. O participante 7 demitiu-se do projeto em Angola e os restantes, os Participantes 4 e 5, receberam outras propostas para ingressarem em novos projetos em Portugal, enquanto que a Participante 10 quando retornou a Portugal por o marido ter recebido uma proposta, decidiu tirar um ano sabático.

4.5 Conhecimento adquirido durante a experiência

Quando questionados acerca do conhecimento adquirido durante a experiência no país de acolhimento os entrevistados são unânimes e afirmam que aquilo que tiram de positivo é sem dúvida a nível de relacionamentos com o próximo, tolerância, capacidade organização e o conhecimento a nível pessoal que se torna mais aprofundado.

“E onde eu consigo ver o que é que, consigo retirar o bom de cada cultura, o interessante daquilo, é tudo uma riqueza, mesmo coisas que à partida sejam piores, é uma riqueza ...”

(Participante 1)

“Tornou-me mais tolerante, o meu nível de exigência lá, é diferente do meu nível de exigência cá, acho que sim, que me tornou mais tolerante, porque lá eu via as vicissitudes que eles têm desde logo da educação (...) Depois é assim quando fui para lá a nossa divisão não tinha lá nada e eu fazia tudo, apesar de eu estar lá como Senior na altura em que estava expatriada, eu fazia tudo desde o contactar o cliente, ir ao cliente, receber a informação, trabalhar a informação, rever... Eu era o "One Woman Show (...) A nível pessoal acabou também por me mudar, quando eu digo que me definiu a nível pessoal, foi porque eu era uma pessoa muito introvertida cá e lá acabei por desenvolver, acabei por sair um bocado da casca. E quando a minha chefe foi para lá disse-me "tu tens de vender trabalho e se queres cá estar tens e se queremos ter cá uma equipa tu tens que garantir que há business case para tu cá estares"

(Participante 2)

“Aprendemos sempre muita coisa. Aprende-se sempre muita coisa, hoje em dia o cerne é trabalhar com pessoas e é saberes lidar com a diferente tipologia de pessoas que te podem cruzar... Isso é que é a arte de fazer um projeto, é conseguires lidar com as circunstâncias e isso tornou-me mais forte (...) Flexibilidade mental, ficas com outra atitude. Ficas a saber fazer coisas que se calhar nem tu sabias que tinhas essa capacidade”.

(Participante 4)

“(...) na Argélia, eu consegui perceber que as coisas não se regem todas pela mesma velocidade mesmo na obra, nas mesmas atividades, há velocidades diferentes com as mesmas pessoas e conforme as pessoas”.

(Participante 5)

“Todos os dias o coloco em prática o que em alguns campos me dá uma vantagem comparativa em relação aos meus colegas que nunca trabalharam fora”.

(Participante 6)

“O Conhecimento obtido obteve-se muito a nível do trato com os outros, com a experiência que obtive e que me colocou muitas vezes a pensar, o que pode ser natural para mim, para os outros pode não ser. O respeito pelas ideologias do próximo é aquilo que trago de maior”.

(Participante 8)

4.6 Valorização da experiência internacional por parte das equipas/organização

As questões sobre a perceção da valorização da experiência internacional, levantam algumas questões de carácter mais sensível, todos os expatriados em Angola salientam a não valorização da experiência por esta se ter realizado no continente africano.

“Mas a experiência valorizada sim, agora para outras empresas, que não é a sua pergunta... Mas é mais depende do país, por exemplo em Angola tem um impacto diferente porque as pessoas não conhecem (...) Porque as pessoas fazem a associação, as pessoas como não conhecem e normalmente deviam ser muito mais valorizadas, porque são muito mais exigentes a nível, por exemplo de querer formar alguém, são mais exigentes. De querer recrutar alguém, de experiência de vida, dificuldades são muito maiores”.

(Participante 1)

“Eu acho que existe um estigma... Há aquele sentimento que em Angola eles são mais burros então o trabalho não tem a mesma relevância e a mesma complexidade que as coisas em Portugal... Mas nunca isto é dito na cara, mas está subjacente, mas isso também pouco ou nada me afeta”.

(Participante 2)

“Experiências em outros países podem ser valorizadas...em Angola? Não, posso garantir-lhe que não é, nunca foi, nunca será... Ouça, por mais que Angola seja um sítio difícil de se viver e de se adaptar... Quando comparado com uma experiência noutra país qualquer vai ficar sempre atrás.”

(Participante 3)

“Se tivesse 1 ano em Londres, ou em França ou nos EUA... É diferente de 1 ano em Angola, não é? As pessoas caem um pouquinho nesse erro (...) as pessoas caem muito nesse erro, não é? Pensam que Angola... É fácil!”

(Participante 4)

4.7 Apoio dos Recursos Humanos antes, durante e após o processo

De acordo com os dados recolhidos dos 10 entrevistados, a maioria salienta que os departamentos de Recursos Humanos (casa mãe) prestaram maioritariamente apoio em questões administrativas, não sendo fornecida qualquer tipo de formação antes, durante e depois do processo transcultural.

“Dão-nos um guia de todo o material que temos de levar, material, da documentação que tem de ser feita, temos que enviar a documentação toda prévia, nomeadamente até para fazerem as residências, os vistos, os vistos de trabalho...”

(Participante 1)

“Era tudo tratado por eles, a casa por exemplo, trataram-me do contrato de trabalho, trataram-me do visto porque o primeiro visto que eu tive para ir trabalhar para a Argélia...”

(Participante 5)

“(...)há muita burocracia, documentos, vacinas, viagens, alojamentos a tratar e nem sempre a nosso contento (...) De todas as experiências que vivenciei, só na TOTAL, uma empresa internacional muito bem estruturada, o assunto foi tratado com rigor”

(Participante 9)

Em outros casos, os participantes indicam mesmo que não existiu qualquer colaboração por parte dos Recursos Humanos durante toda a experiência internacional, expressando muitas vezes o seu descontentamento pela falta de apoio, ou pela não satisfação deste mesmo apoio que seria esperado pelos intervenientes.

“Mas eu não tive contacto direto com os recursos humanos.”

(Participante 2)

“Agora os recursos humanos, esqueçam... Esqueçam mesmo!

Nem em acompanhamento, nem em questões de processamento salarial... Então é o caos, porque depois nós recebemos uma parte em moeda local e depois... É um processo muito complicado, e apesar de ter muita gente a nível de expatriados, hoje em dia ainda é muito complicado. “

(Participante 3)

“Sim, apoio existiu, apenas inicialmente, mas, pouco ou nada correspondeu ao que encontrei quando cheguei ao destino.”

(Participante 7)

O mesmo participante (7) salienta que o não houve qualquer preocupação nem por parte dos recursos humanos nem pela organização ao qual pertencia, o mesmo mais tarde apresentou a sua demissão ainda no decorrer do projeto internacional.

“Não, não houve qualquer preocupação. Apresentei a minha demissão.”

O colaborador, acabou mesmo por apresentar a sua demissão, por considerar que a empresa além de ter falhado nas condições propostas, falhou também a nível de comunicação. O mesmo indica:

“Sem dúvida alguma, o mais importante é criar condições para que o colaborador se sinta em “casa”, deve haver preocupação para saber quais as suas condições de vida e sociais. Não se deve colocar um colaborador a andar de Renault 5 e a viver num contentor quando as suas condições de vida em Portugal são superiores às que vai ter num País que não é o seu e em que está longe da sua família (...) as condições foram as mínimas, sendo que a empresa apenas se preocupava com o trabalho desenvolvido e não com as condições emocionais, de vida e sociais do colaborador”.

No entanto, algumas empresas apresentam acompanhamento por parte dos Recursos Humanos, não através da organização de origem, mas sim pela casa que os recebe, como é identificado pelo Participante 1 e pela Participante 10:

“Quando chegamos há sempre um acompanhamento sim, aos expatriados na parte recursos humanos locais, ou seja já das pessoas que se encontram dentro do hotel (...) por exemplo em Manila que eu acho que é um bom exemplo, eles tinham um programa que era o "Luxury Experience", acho que até é o "Luxury Experience" então... Ou seja, nós passávamos pelos departamentos todos, conhecíamos as pessoas todas, fundamentais, tínhamos um contacto com cada pessoa, depois também tínhamos um contacto com uma envolvente, com a cidade com o país não tanto, mas com a cidade, ou seja, havia esse cuidado e em Malabo a mesma coisa, portanto sim... Sim a resposta é sim, mas já quando chegamos lá.”

(Participante 1)

“O RH Tivoli Brasil ajudou nos com a documentação necessária bem como a marcação de entrevistas/consultas com as entidades federais Brasileiras – mesmo depois de estar no Brasil, todo o processo é bastante burocrático ao qual tinhas que ocasionalmente tratar de documentos que aspiravam. OS RH sempre nos apoiaram em todo o processo desde da chegada à saída.”

(Participante 10)

Além dos testemunhos referidos, o Participante 4, refere ainda que foi o próprio que tratou de toda a parte administrativa inerente à ida para o país de acolhimento, com o suporte de uma colega, isto devido ao facto da empresa onde se inseria ser uma *Startup*.

“Sendo uma startup éramos nós quem tínhamos de fazer tudo. Mas aí tínhamos uma secretária que tratava dos vistos em Lisboa e os vistos eram tratados no consolado em Angola com a ajuda do nosso parceiro Angolano”

(Participante 4)

5. Discussão

O propósito deste estudo teve como principal finalidade, obter a percepção geral do colaborador no processo de expatriação, focando dois aspectos principais: o acompanhamento dado pelo supervisor/chefia e o acompanhamento dado pelos departamentos dos recursos humanos das empresas às quais pertenciam.

Posto isto, e depois da análise dos resultados, seguem-se as respostas às dimensões previamente estabelecidas dando assim resposta à questão de investigação colocada.

Motivação do colaborador para ingressar num projeto no estrangeiro.

Cada indivíduo apresenta as suas próprias particularidades para ingressar num projeto internacional, no entanto, os entrevistados salientam a experiência intercultural, questões pessoais e profissionais e a parte monetária como os principais fatores para o ingresso no projeto.

A experiência cultural foi fulcral para dois dos nossos intervenientes, sendo mesmo o fator decisivo na hora de decidir como indicado por Adler (1991). Por sua vez, a questão familiar e o acompanhamento do cônjuge, evidenciado por duas das participantes, é também um fator crítico que dita muitas vezes a aceitação da missão internacional (Andreason, 2008).

No que diz respeito às questões profissionais/desenvolvimento profissional, é salientado por quase todos os intervenientes do estudo, não como fator primordial, mas sim como uma possível consequência positiva desta experiência que na percepção dos colaboradores mais tarde poderá ser valorizada, sendo que vai ao encontro ao apresentado na literatura, com autores como Adler (1991) e Martins (2011). A função e o projeto apresentado ao colaborador é também um fator crítico para a experiência internacional, a título de exemplo temos o Participante 9, que aceitou o projeto pelo projeto em si e pela posição ao qual iria exercer “*Foi um desafio profissional que me lançaram para gerir uma empresa de construção*”, isto vai ao encontro ao indicado por Dickman *et al* (2008), Rego & Cunha (2009) e Camara (2011).

Por fim, a componente salarial apresenta-se como uma variável de grande impacto para os intervenientes, sendo este um fator primário como apontado por Briscoe (1995).

Adaptação ao país de acolhimento.

O ajustamento cultural do indivíduo no país de acolhimento é a maior preocupação não só para o expatriado como para a organização. O choque cultural e as diferentes fases de adaptação do

indivíduo são um fator importante a ter em conta para a empresa e para o colaborador (Black & Mendenhall, 1991).

Nos resultados obtidos, é perceptível que uma cultura similar à Portuguesa, como é o caso de Angola, que possui o mesmo idioma, facilitou bastante a integração do expatriado. A presença de comunidades portuguesas e colaboradores na mesma situação, existindo um clima de suporte/apoio entre os mesmos, e ainda o apoio organizacional dado por parte das empresas, apresentam-se, tal como refere Camara (2011), como fatores cruciais para que os intervenientes consigam, de forma mais facilitada, a sua adaptação ao país de acolhimento.

Em contrapartida, os intervenientes expõem diversas dificuldades sentidas ao longo do processo de ajustamento ao país de acolhimento, sendo notório por parte dos entrevistados que a falta de segurança sentida, o ritmo de trabalho, a religião, cultura e de salientar os vários testemunhos de “racismo” sentido por parte dos expatriados bem como ausência de compromisso, foram considerados como fatores bloqueadores na integração ao país de acolhimento. Os resultados aqui mencionados vão ao encontro daquilo que é sustentado pela revisão bibliográfica anteriormente apresentada, a insegurança, as diferenças a nível cultural e de valores e ainda sentimentos de xenofobia são referenciados pelos autores Camara (2011), Dickmann *et al.* (2008) e Rego e Cunha, (2009).

No entanto, é preciso referir a importância e os sentimentos demonstrados pelos diferentes expatriados ao transmitirem a importância de terem colegas a partilhar casa e na mesma situação laboral, ou até mesmo por terem um porto de abrigo que nos momentos mais complicados os mesmos se sentiam seguros e aconchegados.

Por outro lado, as diferenças culturais sentidas pelos colaboradores, demonstram a necessidade de adaptação dos mesmos a novos estilos de vida de forma a acompanhar o ritmo do país em que se encontram, no momento, inseridos.

Saliento ainda as perceções de insegurança e os sentimentos de xenofobia apresentados por alguns dos intervenientes, um tema sensível, devido às perceções de cada indivíduo, sendo estes sentimentos também mencionados por Martins (2013).

Comunicação entre o colaborador e as chefias no país de origem.

A comunicação com as chefias/supervisores apresentou-se como um fator de extrema importância para os expatriados, aqueles que eram acompanhados pelas chefias apresentam uma maior satisfação com a organização. Três dos quatro participantes que responderam que a

comunicação era positiva, continuam na empresa pela qual realizaram o processo de expatriação, este aspeto é referenciado por Gregson (1990), o qual menciona que a comunicação apresenta uma relação negativa com a intenção de rotatividade do colaborador, sendo também uma vantagem para a empresa.

Sob outro ponto de vista, percebemos que dois dos intervenientes salientam que a comunicação com o país de origem não existia devido ao posicionamento e experiência possuída.

Por fim, um dos intervenientes salienta a falta de comunicação adequada, sentindo que não possuía acompanhamento por parte das chefias no país de origem, como encontrado na literatura, a relação entre um supervisor/chefia e o colaborador tem uma influência extremamente positiva na experiência do funcionário (Myers, Seibold & Park, 2011), o acompanhamento do colaborador tem impacto na forma como o mesmo atua e na sua eficiência bem como a sua satisfação com a envolvente (Richmond & McCroskey, 2000; Mikkelsen, York & Arritola, 2015). Neste sentido, a falta de comunicação adequada, em conjunto com outros fatores, acabou por ditar a sua demissão por iniciativa do colaborador.

Repatriação

A adaptação ao país de origem para 8 dos entrevistados tornou-se simples e sem nada a ressaltar, os mesmos evidenciam que não sentiram choque cultural, porque era algo o qual desejavam. A segurança que Portugal apresentava e o voltar para perto da família apresentaram-se como fatores principais para esta boa adaptação.

No entanto, dois dos intervenientes apresentam algumas dificuldades de adaptação ao país de origem e também ao contexto organizacional.

O Participante 1 que esteve em Manila apresentou dificuldades de readaptação à cultura Portuguesa, a “desinibição” que presenciou em Manila e o ambiente de festa sentido pelo mesmo durante toda a sua estadia contrastou com o comportamento e acolhimento sentido em Portugal, apesar do mesmo achar engraçado, e tendo o Participante 1 grandes capacidades sociais e comunicativas, o mesmo notou e sentiu diferença a nível cultural.

Como referenciado por Hurn (1999) e Lee e Liu (2006), o retorno do expatriado apresenta implicações na maioria das vezes que não são perceptíveis, nem para o colaborador, nem para a empresa. As mudanças não só a nível da sociedade, como mesmo a nível pessoal do expatriado.

Por outro lado, a Participante 2 salienta, a adaptação aos seus velhos hábitos, o voltar a conduzir e o facto da maioria das pessoas que conhecia no seu local de trabalho já não pertencerem à

empresa como variáveis que dificultaram o regresso ao país de origem. Estes mesmos fatores referenciados pela interveniente, vão ao encontro do referido por Stroh *et al.* (1998), ou seja, os colaboradores de regresso à organização, apercebem-se que a organização mudou, os colegas de trabalho que antigamente existiam, mudaram de empresa e por vezes, por mais que os expatriados tenham o conhecimento da saída desses mesmos colaboradores, só se apercebem deste facto quando se deparam com ele.

Em último, é de salientar as noções de voltar ao país de origem dos restantes intervenientes.

Todos os intervenientes, à exceção dos Participantes 1 e 2, referem que não possuíram qualquer dificuldade de voltar a casa. Como referido nos resultados, além dos participantes 1 e 2 terem voltado para a mesma empresa, os participantes 3, 6 e 8 também voltaram para a mesma organização, sendo que os mesmos não referem qualquer tipo de dificuldade na integração da mesma. A falta de conhecimento do colaborador da probabilidade de existir dificuldades a nível de adaptação, pode estar na cauda para estes depoimentos, como referenciado por Hurn (1999) na maioria das vezes os colaboradores e as empresas não se apercebem, sendo que as organizações dão mais importância à preparação do expatriado do que ao seu retorno. Um erro que muitas vezes pode colocar em causa a permanência do colaborador.

Valorização do conhecimento adquirido por parte do colaborador e das equipas que integra posteriormente.

Os resultados apresentados para esta questão revela-nos que os intervenientes do estudo não possuem a noção exata dos conhecimentos a nível prático e técnico que a experiência lhes providenciou, no entanto salientam, e todos os participantes, são unânimes, em afirmar que a experiência lhes trouxe conhecimento a nível do trato com o próximo e a nível cultural, bem como a nível de *networking*, como refere Hocking *et al.* (2004) o conhecimento que é adquirido na experiência internacional não se resume apenas à cultura do país de acolhimento, envolve conhecimentos adquiridos a nível de *networking* desenvolvidos, assim como, o do conhecimento da organização sendo, segundo Nonaka e Takeuchi (1995), as experiências internacionais um método chave para a transferência de conhecimento no seio das organizações.

No que diz respeito à valorização por parte das equipas, que mais tarde integram, é necessário salientar um resultado que foi comum a todos os colaboradores intervenientes neste estudo, os participantes que a sua maioria esteve expatriado no continente africano, afirmam que as missões internacionais realizadas em Angola não são reconhecidas quando comparadas com

outros países, os colaboradores afirmam mesmo que existe um estigma e um estereótipo criados pelos processos internacionais realizados em África.

Apesar das experiências internacionais acrescentarem valor, ao expatriado e às organizações, a valorização apenas acontece se forem realizados na América, ou até mesmo na Europa, expondo outro impacto para as organizações. Este resultado, não era esperado, não indo ao encontro daquilo que é mencionado atualmente na literatura, em que os autores, Tallman & Fladmoe-Lindquist (2002) apresentam a absorção do conhecimento sociocultural do indivíduo que posteriormente partilha é crucial para o desenvolvimento não só do dele, como de toda a organização, devendo este ser valorizado.

Porém, a partilha de conhecimento, como mencionado anteriormente depende de uma série de fatores, como indicado por Kostova (1999) existem 3 fatores que se apresentam como barreira, sendo estas, as barreiras sociais, organizacionais e individuais. Nos casos reportados, é possível que algumas empresas não apresentem uma cultura de aprendizagem e inovação sendo esta uma barreira para a passagem de conhecimento, por outro lado, os fatores individuais, que compreendem as atitudes dos indivíduos que participam neste processo, ou seja, aqueles que recebem e que passam a informação, também pode explicar esta desvalorização sentida por parte dos colaboradores (Szulanski,1996)

Um ponto que é necessário mencionar, frisado pelo Participante 1, o mesmo já possuía experiência em processos internacionais, o mesmo ressalta que as experiências no continente africano são descuradas pela maioria das empresas, o que para o mesmo não faz sentido tendo em conta a complexidade e a distância cultural sentida em países em desenvolvimento em que os bens primários nem sempre estão à disposição.

No que diz respeito à transmissão da sua missão e do conhecimento adquirido, o participante 1 refere ainda que a missão realizada em Manila, foi partilhada com a equipa de gestão do grupo ao qual pertencia na altura, no entanto, o mesmo salienta que só aconteceu devido aos membros da equipa ao qual pertencia também eles terem realizado processos internacionais pela organização ao qual pertenciam.

Suporte dos Recursos Humanos durante todo o processo?

Quando os intervenientes são questionados acerca da presença e apoio sentido pelos recursos humanos desde o início ao fim do processo, as opiniões dividem-se. Alguns dos participantes (3) indicam-nos que o apoio dado pelo departamento de recursos humanos foi dado apenas

inicialmente e nas questões de carácter administrativo, nenhum dos colaboradores possuiu formação nem qualquer tipo de enquadramento dado pela organização acerca do país de acolhimento, o que comprova o que é mencionado por Kulkarni *et al.* (2010).

Por outro lado, dois dos intervenientes deste estudo ressaltam a ajuda e o apoio dado pelos recursos humanos pela filial que os acolheu. Os mesmos salientam que foram muito bem acolhidos pela empresa, e um dos intervenientes destaca o “Luxury Experience Day” um dia onde lhe foram apresentados todos os elementos da equipa, a envolvente e a cidade.

Na mesma linha, a Participante 10, refere o apoio dado pelos Recursos Humanos do Tivoli Brasil, também em questões burocráticas.

Por último temos os resultados mencionados pelo Participante 7, o mesmo quando já se encontrava em Angola, decidiu despedir-se, apontando o facto de não se sentir apoiado nem pelos recursos humanos nem pela empresa ao qual pertencia.

O despedimento por parte do colaborador durante um processo de expatriação apresenta uma perda enorme para a organização e compromete a missão da empresa no país para qual remete os seus colaboradores.

O apoio dos Recursos Humanos não é sentido por nenhum dos colaboradores aquando o seu regresso. Como evidenciado nos resultados 5 dos elementos voltaram para a mesma organização e nenhum deles foi acompanhado devidamente, nem suportado pela empresa nem pelos recursos humanos, confirmando-se o evidenciado por Chew e Debowski, (2008), Greer e Styles (2016) e Kulkarni *et al.* (2010), isto é, a falha de estratégias a nível organizacional, a nível dos processos internacionais, principalmente no que diz respeito à repatriação e a inexistência de um departamento de recursos humanos para a maioria dos colaboradores que os apoiem, não só no início, como durante e no fim do processo internacional.

Outro aspeto que é necessário evidenciar, é o facto de apenas 3 dos intervenientes deste estudo pertencerem, ainda hoje, à mesma organização pela qual realizaram o processo de expatriação. Todos os outros decidiram deixar a empresa, uns ainda na missão internacional como evidenciado por exemplo o Participante 5 e outros mais tarde, sendo que os mesmos sugerem que surgiram outras oportunidades. Como salientado por Kraimer, Shaffer e Bolino (2009) a intenção dos repatriados abandonarem a empresa após o processo internacional apresenta custos ainda significativos para a empresa, além do investimento realizado no colaborador, o conhecimento adquirido não será transmitido para a respetiva organização. Camara (2011)

afirma ainda que o devido acompanhamento do expatriado está relacionado positivamente com o seu desempenho aquando o processo internacional, apresentando-se como um fator muito importante não só na permanência no projeto internacional, como, é de extrema importância aquando o regresso do colaborador e a devida gestão de objetivos e expectativas.

6. Considerações Finais

Com base na literatura estudada e nos dados obtidos através das entrevistas, os processos de expatriação continuam a apresentar falhas nas organizações, quer sejam elas, multinacionais, ou organizações de menor dimensão. Notavelmente, a última fase do processo de expatriação, a repatriação do colaborador é o mais negligenciado, as empresas apresentam algumas políticas organizacionais para o expatriado, mas não existe um processo que acompanhe o colaborador do início do processo até o seu retorno a casa, mesmo que o seu retorno já não seja para a organização inicial.

Neste sentido, as empresas devem focar-se em criar e desenvolver programas que incluam, não só a parte de formação do colaborador para a expatriação, como deve estar estipulado todas as fases do processo, desde o seu início, o seu acompanhamento, até ao seu regresso. Neste regresso, as empresas devem incluir programas e estratégias, como aquelas que são mencionadas por Chew e Debowski (2008) onde os processos são definidos, discutidos e acordados entre a entidade patronal e o colaborador. Além disto, mentores que acompanhem o colaborador tanto no país de acolhimento como no país de origem, são uma excelente forma de acolher o expatriado no país de acolhimento, como em manter o contacto com o país de origem e com a organização. É também importante, desde o início, o colaborador estar a par das responsabilidades que irá ter na empresa quando regressar e ainda os planos que irão ser desenvolvidos para o incorporar na empresa (Chew & Debowski, 2008), estas estratégias irão motivar o colaborador, proporcionando-lhe segurança, diminuindo assim a probabilidade de desistir do processo ou de abandonar a empresa.

O conhecimento adquirido durante um processo internacional é vasto, não só a nível de competências sociais e comportamentais como a nível de conhecimento de mercado e prático (Caligiuri & Santo, 2001), na maioria das vezes, os colaboradores não possuem a noção exata do conhecimento adquirido e da tremenda valorização e enriquecimento pessoal e profissional que estas experiências proporcionam, neste sentido, cabe às empresas e aos recursos humanos, potencializarem o conhecimento do expatriado na empresa, desenvolvendo uma cultura de aprendizagem constante, promovendo ainda a competitividade da mesma Bonache *et al.* (2001).

Por outro lado, a comunicação clara e eficaz por parte dos supervisores/chefias, apresenta também impacto na experiência do colaborador, e na satisfação do mesmo (Richmond & McCroskey, 2000; Mikkelsen, York & Arritola, 2015). Neste sentido é necessário que as

organizações providenciem o acompanhamento devido aos expatriados, mantendo a comunicação com a empresa no país de origem, aconselhando-o e tendo sempre um elo de ligação que o direcione e suporte nas questões necessárias.

A nível específico dos departamentos de recursos humanos das empresas, é aconselhado o mesmo cuidado na repatriação como na fase inicial dos processos, dando suporte não só a nível administrativo, como a nível de acompanhamento regular e também na fase de regresso, estando estipulado as tarefas, responsabilidades, programas de reintegração na empresa e na cultura ao qual o colaborador já não possui o mesmo conhecimento como anteriormente (Kulkarni *et al.*, 2010), além do mencionado anteriormente, planos de carreira dos colaboradores que integram estes processos devem estar preparados e apresentados ao colaborador mesmo antes da expatriação.

Além do referido, um dos participantes (Participante 7), indica que as condições dadas no país de acolhimento, não foram aquelas que lhes foram apresentadas inicialmente, além disto o mesmo reporta a falta de cuidado por parte da empresa e especificamente dos recursos humanos, o que levou o interveniente a demitir-se da empresa e voltar para Portugal, nesta perspetiva, é aconselhado aos departamentos de recursos humanos e às organizações primarem pela clareza das informações que transmitem ao colaborador mantendo um vínculo com o mesmo não só laboral mas também emocional e de compromisso.

Por último, a perceção de valorização da experiência do expatriado por parte das organizações apresentou um forte impacto na motivação dos colaboradores. Nos resultados, é-nos indicado que as experiências no continente africano não são valorizadas nem pelas equipas que integram nem pelas organizações. No entanto, duas das participantes (Participante 2 e 3) progrediram na carreira, imediatamente após a experiência internacional, o que pode demonstrar valorização por parte da empresa. O mesmo já não é verificado pelos intervenientes que integraram outras organizações, na perceção dos participantes, a experiência não era valorizada.

Limitações

Uma das principais limitações deste estudo, recai sobre a metodologia utilizada, a fenomenologia em conjunto com as entrevistas semiestruturadas que permitiam ao participante tomar o rumo que pretendesse, sem limite de horas, implicava que a recolha de dados dependesse da abertura e vontade dos participantes para o fazer, dando por vezes toda a informação necessária, como, em outras situações o participante restringia a informação. Por

outro lado, uma das limitações advém, também da complexidade desta metodologia, em que prima pelo não enviesamento do entrevistador com o participante, no entanto a mesma não pode ser totalmente garantida, devido às questões pré-estabelecidas, sendo necessário muitas vezes focar o participante no tema em estudo.

Outra das limitações é a amostra apresentada, seria interessante perceber e entender a realidade encontrada na perceção de outros expatriados, comparativamente ao que é mencionado na literatura.

Investigação futura

Como futura investigação, recomenda-se um estudo mais alargado, do impacto da comunicação entre o supervisor/chefia com o expatriado, seria interessante perceber o impacto no sucesso e experiência do colaborado, isto visto, que existem pouca investigação que relacione a comunicação entre as chefias no país de origem e o expatriado.

Outra pesquisa que se sugere é perceber as razões pelas quais as experiências internacionais no continente africano não são valorizadas pelas equipas e organização que o expatriado integra e quais os impactos destes fatores na permanência do colaborador na empresa.

Por fim, um estudo intensivo sobre o impacto do devido acompanhamento do departamento de recursos humanos, desde a fase inicial do processo de expatriação até ao seu término.

Bibliografia

- Adler, N.1981. Re-entry: Managing cross-cultural transitions. *Group & Organization Studies*, 6 (3): 341-356.
- Adler, N., & Gundersen, A. 2007. *International dimensions of organizational behavior*. USA: Cengage Learning
- Adler N. 1984. Women in international management: Where are they? *California Management Review*, 26(4): 78-89.
- Adler, N.1991. *International dimensions of organizational behaviour*, Boston: PW-Kent.
- Ales Bello, A. 2006. *Introdução à fenomenologia*. Bauru: EDUSC.
- Andreason, A. 2008. Expatriate adjustment of spouses and expatriate managers: An integrative research review. *International Journal of Management*, 25(2): 382–395.
- Andrews, M. C., & Kacmar, K. M. 2001. Confirmation and extension of the sources of Feedback scale in service-based organizations. *The Journal of Business Communication*, 38: 206-226.
- Berthoin Antal, A. (2000). Types of knowledge gained by expatriate managers. *Journal of general Management*, 26(2): 32-51
- Berthoin Antal, A. (2001). Expatriates contributions to organizational learning. *Journal of General Management*, 26(4): 62-84
- Black, J.S. 1992. Coming home: the relationship of expatriate expectations withm repatriation adjustment and job performance. *Human Relations*, 45(2): 177-192
- Black, J. S., & Gregersen, H. B. 1991a. The other half of the picture: antecedents of spouse cross-cultural adjustment. *Journal of International Business Studies*, 22 (3): 461-477.
- Black J. S., Gregersen H. B. 1999. The right way to manage expatriates. *Harvard Business Review*, 77(2): 52-61.
- Black, J.S., & Mendenhall, M. 1990. Cross-cultural training effectiveness: a review and a theoretical framework for future research. *Academy of Management Review*, 15 (1): 113-136.
- Black, J. S., & Mendenhall, M. 1991. The U-curve adjustment hypothesis revisited: A review and theoretical framework. *Journal of International Business Studies*, 22(2): 225-247.
- Black J., Mendenhall M., Oddou G. 1991. Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives. *Academy of Management Review*, 16(2): 291-317.
- Bogdan, R., Biklen, S. 1994. *Investigação qualitativa em educação*. Portugal: Porto Editora.
- Bonache, J., Brewster, C. and Suutari, V. 2001. Expatriation: a developing research agenda', *Thunderbird International Business Review*, 43(1): 3–20.

- Bonache, J. 2005. Job satisfaction among expatriates, repatriates and domestic employees: The perceived impact of international assignments on work-related variables. *Personnel Review*, 34(1):110-124.
- Bonache J., Brewster C. 2001. Knowledge Transfer and Management of Expatriation. *Thunderbird International Business Review*, 43(1): 145-168
- Brewster, C., Sparrow, P., Vernon, G., Houldsworth, E. 2016. *International Human Resources Management*. Wimbledon: Chartered Institute of Personnel & Development.
- Brewster, C. 1991. *The Management of Expatriates*. London: Kogan Page.
- Briscoe, D. R. 1995. *International Human Resource Management*, (ed). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bueno, E. 2003b. Prática pedagógica e fenomenologia. In Peixoto, A. J., *Interações entre fenomenologia & educação*. Campinas: Alínea.
- Caligiuri P., Hyland M. 1998. Testing a Theoretical Model for Examining the Relationship Between Family Adjustment and Expatriates Work Adjustment. *Journal of applied Psychology*, 83(4): 598-614.
- Caligiuri P. 2000. Selecting expatriates for personality characteristics: A moderating effect of personality on the relationship between host national contact and cross-cultural adjustment. *Management International Review*, 40(1): 61-80.
- Camara, P. (2011). *A Expatriação em Portugal*. Lisboa: RH Editora.
- Carvalho, C., Naves, J., Castro, L., & Mércan-Hamann, E. 2010. Automedicação: uma abordagem qualitativa de suas motivações. *Ciência & Saúde Coletiva*, 15(1): 1751-1762.
- Chew, J., & Debowski, S. 2008. Developing an Effective Repatriation Strategy for MNC: A Model and Tools for International Human Resource Management. *Journal of Comparative International Management*, 11(2).
- Colaizzi, P. F. 1978. Psychological research as the phenomenologist views it. In R. Valle & M. King E., *Existential-phenomenological alternatives for psychology*: 48–71. New York: Oxford University Press..
- Cooren, F. 2006. The organizational communication-discourse tilt: A refugee's perspective. *Management Communication Quarterly*, 19: 653-660
- Cox, J. B. 2004. The role of communication, technology, and cultural identity in repatriation adjustment. *International Journal of Intercultural Relations*, 28(1): 201-219.
- Cox, P.L., Khan, R. H., & Armani, K.A. 2013. Repatriate adjustment and turnover: The role of expectations and perceptions. *Review of Business & Finance Studies*, 4: 1-15.
- Delahoussaye, M. 2001a. Leadership in the 21st century. Part One. **Training**, 50-59.
- Dickmann, M., Doherty, N., Mills, T. & Brewster, C. 2008. Why do they go? Individual and corporate perspectives on the factors influencing the decision to accept an international assignment. *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (4): 731-751.

- Doherty, N. T., & Dickmann, M. 2012. Measuring the return on investment in international assignments: an action research approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(16): 3434-3454.
- Dowling, P., Welch, B., Schuler, R. 1999. *Intention of Human Resource Management: Managing People in a Multinational Context*. Cincinnati, OH: South-Western College Publication
- Dowling, P., & Welch, D. 2004. *International human resource management: managing people in a multinational context*. London: Thomson.
- Downes, M. & Thomas, A. S. 1999. Managing Overseas Assignments to Build Organizational Knowledge. *Human Resource Planning*, 22(4): 33-48.
- Finuras, P. 2003. *Gestão intercultural: Pessoas e carreiras na era da globalização*. Lisboa: Edições Sílabo.
- França, C. 1989. *Psicologia fenomenológica: uma das maneiras de se fazer*. Campinas: Editora da UNICAMP.
- Furukawa, T. 1997. Sojourner readjustment: Mental health of international students after one year's foreign sojourn and its psychosocial correlates. *The Journal of Nervous and Mental Disease*, 185: 263-268.
- GMAC – Global Relocation Services. (2011). *Global Relocation Trends 2011 Survey report*. Horsham: Brookfield Global Relocation Services. <http://expatriateconnection.com/wp-content/uploads/2013/09/Brookfield-global-mobility-survey-2011.pdf>
- Godoy, A. 1995a. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. Uma revisão histórica dos principais autores e obras que reflectem esta metodologia de pesquisa em Ciências Sociais. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 35 (2): 57-63.
- Godoy, A. 1995b. Pesquisa qualitativa. Tipos fundamentais. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, 35 (3): 20-29.
- Gomes, J. & Cesário, F. 2014. *Investigação em gestão de recursos humanos. Um guia de boas práticas*. Lisboa: Escolar Editora.
- Goris, J. R., Vaught, B. C., & Pettit, J.D. 2000. Effects of communication direction on job performance and satisfaction: A moderated regression analysis. *Journal of Business Communication*, 37(4): 348-368.
- Greer, T. W., Stiles, A. C. 2016. Using HRD to a support repatriates: A framework for creating na organization development strategy for repatriation. *Human Resource Development Review*, 15 (1): 101-122.
- Gregson, T. 1990. Communication satisfaction: A path analytic study of accountants affiliated with CPA firms. *Behavioral Research in Accounting*, 2: 32-49.
- Gullahorn, J. T., & Gullahorn, J. E. 1963. An extension of the U-Curve hypothesis1. *Journal of Social Issues*, 19(3): 33-47.
- Haanes, K. & Fjelstad, O. 2000. Linking intangible resources and Competition. *European Management Journal*, 18(1): 52-62.

- Haguette, F.T.M. 1997. *Metodologias qualitativas na sociologia*. (5ª ed). Petrópolis: Vozes,
- Haines, V., Saba, T., Choquette, E. 2008. Intrinsic motivation for an international assignment. *International Journal of Manpower*, 29(5): 443–461.
- Hansen, F. 1997. Repatriation programs work. *Compensation and Benefits Review*, 29(5): 14-15.
- Hocking, J. B., Brown, M. & Harzing, A. W. 2004. A knowledge transfer perspective of strategic assignment purposes and their path-dependent outcomes. *International Journal of Human Resource Management*, 15 (3): 565-586.
- Hurn, J. 1999. Repatriation- the toughest assignment of all. *Industrial and Commercial Training*, 31 (6): 224-228.
- Husserl E. 1988. *Investigações lógicas: sexta investigação (elementos de uma elucidación fenomenológica do conhecimento)*. São Paulo: Nova Cultural.
- Jack, D., & Stage, V. 2005. Success strategies for expats. *T+D*, 59(1): 48–54.
- Joshua-Gojer, A. (2012). Cross-cultural training and success versus failure of expatriates. *Learning and Performance Quarterly*, 1 (2): 47-62.
- Kostova, T. 1999. Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual practice. *Academy of Management Review*, 24(2): 308-324
- Kostova, T., Athanassiou, N., & Berdrow, I. 2004. Managing knowledge in global organizations. In H. Lane, M Maznevski, M. Mendenhall & J. McNett (Eds). *The Blackwell handbook of global management: A guide to managing complexity*: 275-288. Malden, MA:Blackwell
- Kraimer, M.L., Shaffer, M.A, & Bolino, M.C. 2009. The influence of expatriate and repatriate experiences on career advancement and repatriate retention. *Human Resource Management*, 48(1): 27-47.
- Kulkarni, M., Lengnick-Hakk, M. L., & Valk, R. 2010. Employee perceptions of repatriation in an emerging economy: The indian experience. *Human Resource Management*, 49 (3): 531–548.
- Lazarova, M., & Caligiuri, P. 2001. Retaining repatriates: The role of organizational support practices. *Journal of World Business*, 36 (4): 389-401.
- Lazarova, M., & Tarique, I. 2005. Knowledge transfer upon repatriation. *Journal of World Business*, 40 (4): 361-373.
- Lee, H., & Liu, C. 2006. The determinants of repatriate turnover intentions: An empirical Analysis. *International Journal of Management*, 23(4): 751-762.
- Liu. 2005. The effects of Repatriates overseas assignment experiences on turnover intentions. *The Journal of American Academy of Business*, 7 (1): 124-130.
- Lysgaard, S. 1955. Adjustment in a foreign society: Norwegian fulbright grantees visiting the United States. *International Social Science Bulletin*, 7: 45-51.
- Martin, D. C., & Anthony J. J. 2006. The repatriation and retention of employees: Factors leading to successful programs. *International Journal of Management*, 23(3): 620-632.

- Martins, D. 2013. *Gestão e retenção de repatriados: Um estudo empírico em empresas portuguesas*. Portugal: Bubok Publishing S.L.
- Martins D. 2011. *Gestão e retenção de repatriados: Um estudo empírico em empresas portuguesas*. Tese de Doutoramento em Ciências Empresariais - Faculdade de Economia do Porto.
- Mendenhall, M., Dunbar, E., & Oddou, G. 1987. Expatriate selection, training and career pathing: a review and critique. *Human Resources Management*, 26(3): 331-345.
- Michael, D. 2014. Supportive supervisor communication as an intervening influence in the relationship between LMX and employee job satisfaction, turnover intentions, and performance. *International Journal of Business and Social Science*, 5(7): 8-21.
- Mikkelsen, A. C., York, J. A., & Arritola, J. 2015. Communication competence, leadership behaviors and employee outcomes in supervisor/employee relationships. *Business and Professional Communication Quarterly*, 78: 336-354.
- Miller, Denver W. 2016. *Returning from abroad: A comparative review*. Capstone Collection, Vermont, USA.
- Minbaeva D., Michailova S. 2004. Knowledge transfer and expatriation in multinational corporations. The role of disseminative capacity. *Employee Relations*, 26(6): 663-679.
- Muchinsky, P.M. 1977. Organizational communication: Relationships to organizational climate and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 20: 592-607.
- Myers, K. K., Seibold, D. R., & Park, H. S. 2011. Interpersonal communication in the workplace. In M. L. Knapp & J. A. Daly (Eds.), *The SAGE handbook of interpersonal communication*: 527-563. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. 1995. *The knowledge-creating company*. New York: Oxford University Press.
- Oddou G., Osland, J. S., & Blakeney, R. N. 2009. Repatriating knowledge: Variables influencing the 'transfer' process. *Journal of International Business Studies*, 40: 181-199.
- Pereira, N., Pimentel, R., & Kato, H. 2005. Expatriação e estratégia Internacional: O papel da família como fator de equilíbrio na adaptação do expatriado. *Revista de Admissão Contemporânea*, 9(4): 53-71.
- Rego, A., & Cunha, M. P. 2009. *Manual de gestão transcultural de recursos humanos*. Lisboa: RH Editora.
- Richmond, V. P., & McCroskey, J. C. 2000. The impact of supervisor and subordinate immediacy on relational and organizational outcomes. *Communication Monographs*, 67: 85-95.
- Santosh, B. R., Muthiah K. (2012). Knowledge transfer from repatriated employees: The Indian experience. *The IUP Journal of Knowledge Management*, 10 (1): 7-25
- Selmer, J., & Suutari, V. 2011. Expatriation - old issues, new insights. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 18(2): 128-130.
- Silva, E. & Menezes, E. 2001. *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. Florianópolis: Laboratório de Ensino à distância da UFSC.

- Sousa, M. & Baptista, C. 2011. *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios segundo Bolonha*. Lisboa: PACTOR – Edições de Ciências Sociais, Forenses e da Educação.
- Stroh, L. K., Gregersen, H. B., & Black, J. S. 1998. Closing the Gap: Expectations Versus Reality Among Repatriates. *Journal of World Business*, 33 (2): 111-124.
- Sussman, N. 2000. The dynamic nature of cultural identity throughout cultural transitions: Why home is not so sweet. *Personality and Social Psychology Review*, 4(4): 355-373.
- Suutari, V., & Brewster, C. 2003. Repatriation: Empirical evidence from a longitudinal study of careers and expectations among Finnish expatriates. *International Journal of Human Resource Management*, 14 (7): 1132-1151.
- Swaak, R. 1997. Repatriation: A weak link in global HR. *HR Focus*, 74(4): 2.
- Szulanski, G. 1996. Exploring international stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17: 27-43.
- Taguchi, N. 2014. Cross-cultural adaptability and development of speech act production in study abroad. *International Journal of Applied Linguistics*, 25 (3): 343-365.
- Takeuchi R., Tesluk p., Yun S., Lepak D. 2005. An integrative view of international experience. *Academy of Management Journal*, 48 (6): 85-100.
- Tallman, S., & Fladmoe-Lindquist, K. 2002. Internationalization, globalization, and capability-based strategy. *California Management Review*, 45 (1): 116-134.
- Vögel, A., Millard, S., & van Vuuren, J. (2008). Preparation, support and training requirements of South African expatriates. *South African Journal of Business Management*, 39(3): 33-40.
- Vidala, M. E. S., Sanz Valle, R., M., Arago, I. B., & Brewster, C. 2007. Repatriation adjustment process of business employees: Evidence from Spanish workers. *International Journal of Intercultural Relations*, 31: 317-337.
- Watson, J. R. & Wolfel, R. 2015. The intersection of language and culture in study abroad: assessment and analysis of study abroad outcomes. *Frontiers: The Interdisciplinary Journal of Study Abroad*, 25: 57-72.
- Zhang, Y. 2013. Expatriate development for cross-cultural adjustment: Effects of cultural distance and cultural intelligence. *Human Resource Development Review*, 12 (2): 177-199.

Anexos

Anexo A – Guião de Entrevista

Caro (a)

Desde já muito obrigada pela participação neste estudo intitulado “Fatores Influenciadores no Processo de Repatriação e a Partilha de Novos Conhecimentos Adquiridos: Políticas e Práticas Organizacionais” para a finalização da minha dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional que me encontro atualmente a frequentar no ISCTE-IUL.

Informo que todas as informações aqui prestadas serão única e exclusivamente para fins a nível de pesquisa e nunca em momento algum será revelada a sua identidade ou qualquer outra informação.

Informações Sócio-demográficas:

Idade:

Profissão:

Sexo:

Estado Civil:

Habilitações académicas:

Cargo/Função:

Empresa:

Questões:

- 1) Em que país esteve expatriado, duração do processo, função que desempenhava no país de acolhimento?
- 2) Quais as motivações que o (a) levaram a abraçar este projeto?

- 3) Existiu alguma preparação por parte dos Recursos Humanos/Organização para este processo de expatriação?

- 4) Um processo de expatriação envolve, na maioria das vezes, a alteração das condições.
Quais as condições que considera fulcrais neste tipo de processo de internacionalização? Quais as que sofreu e quais que na sua opinião faltaram ou poderiam ser melhoradas?

- 5) Como decorreu a adaptação ao país de acolhimento?

- 6) Como decorria a comunicação entre si, os seus superiores e o departamento de recursos humanos do país de origem?
A qualidade da comunicação como a considera? Na sua opinião quais os fatores que poderiam ser alterados/melhorados?

- 7) Quais as medidas e práticas da empresa ao longo de toda a sua estadia em países estrangeiros?

Regresso ao País de Origem*

- 8) De volta ao país de origem, quais as medidas e práticas da empresa para o voltar a receber? Existe alguma preparação por parte da empresa para o voltar a integrar na equipa?

- 9) Qual o primeiro impacto quando integrou a organização (ou mesmo uma nova organização) no país de origem?

- 10) O conhecimento adquirido durante a experiência foi colocado em prática na organização?

- 11) Existiu abertura, por parte da sua equipa no país de origem, para partilha a sua experiência e os novos conhecimentos adquiridos?

12) Tendo em conta a sua experiência internacional, qual a sua opinião sobre o suporte da organização no processo de retorno?

13) Encontra-se satisfeito com o processo de expatriação da organização? O que acha que poderia ser alterado?

*** O Questionário era adaptado caso o colaborador voltasse para a mesma empresa, ou fosse para uma outra organização.**